

Annexes de chapitre 1

Annexe 1.1 Définitions

Intervenants (« stakeholders ») dans le système de connaissance et d'information agricole

Centre de Recherche Agricole (CRA)	Tous les centres de recherche et/ou des sous-stations/au niveau régional (dans certains pays des régions, dans d'autres pays des zones).
Bénéficiaires	<p>Une personne ou une organisation qui profite de l'utilisation de la technologie (c'est à dire des producteurs/-trices et transformateurs/-trices de produits agricoles et leurs organisations) Client Normalement, le terme client fait plutôt appel au commerce et à l'entreprise qu'à la recherche. Le terme du client est certainement assez nouveau dans les sciences. La signification du terme client reflète pourtant le souhait de répondre à une demande et l'acceptation que des services de qualité devraient être rendus à un prix raisonnable. Un client ne constitue pas de destinataire passif de produits et de services, il/elle/ est un acteur ayant reçu du pouvoir qui est capable d'exprimer ses désires, intérêts et sa satisfaction, afin de récompenser un output de grande valeur mais si nécessaire, met en œuvre des actions de remède. Un producteur ou fournisseur de produits et de services est tenu de tenir compte des désires et des besoins de son client pour pouvoir réussir. En tant que tel, le concept du client est approprié aux CRA aussi. Dans ROC, un client est défini comme un individu ou une organisation qui demande, finance partiellement ou complètement, utilise, assure le suivi et l'évaluation, et finalement reçoit un produit d'un service de recherche.</p> <p>Après avoir défini ces termes, il n'est pas difficile d'envisager une image d'un nombre presque infini de clients dans l'univers rural africain et dans les centres périurbains. Des clients potentiels de la recherche agricole sont des ONG, des entreprises publiques et privées, des institutions de vulgarisation de l'Etat, l'administration publique au niveau local, des associations de producteurs, des coopératives paysannes, des groupements de femmes, des paysans individuels, des groupements d'utilisation d'eau, des institutions scolaires, des associations communautaires, des universités, des chambres de commerce, des comités des filières etc. Toutes ces instances et organisations peuvent avoir des demandes de recherche, peuvent contribuer des ressources financières, sont capables ou peuvent être mis en mesure d'assurer le suivi et l'évaluation des résultats de recherche et d'adopter la nouvelle technologie. Parce que finalement, ils ont aussi besoin de prendre la décision d'appliquer les résultats de la recherche et/ou de les communiquer aux utilisateurs finaux qu'ils représentent, les clients constituent la clé de l'adoption et de la diffusion des produits de recherche et finalement de son impact.</p>
Utilisateur final	Un individu ou une organisation qui met en oeuvre une technologie sans avoir participé directement à sa génération.
Partenaire	Un participant actif dans la prestation au client du service requis
Personnel de recherche	Tout le personnel du CRA: gestionnaires, scientifiques, techniciens/agents de terrain et agents d'appui (comptabilité, approvisionnement/stock/, transport, ferme etc.)
Bailleur de fonds	Un individu ou une organisation qui fournit les fonds afin de rendre un service au client
Intervenant au SCIA	<p>Un individu ou une organisation associé au secteur (agricole).</p> <p>Le terme client ne devrait pas être confondu au terme d'intervenant, qui est un individu ou une organisation impliqué plus amplement dans le système de connaissance et d'information agricole.</p>

Structure du coût

Coûts généraux	Coûts ayant trait au maintien des actifs et à la facilitation du fonctionnement correct du CRA et son personnel d'appui.
Coûts directs	Coûts directement attribuables à une activité de recherche spécifique (frais de transport, indemnité journalière, coûts des salaires journaliers, etc.)
Coûts indirects	Coûts qui n'ont pas un rapport à une activité de recherche spécifique (partie des frais généraux)
Coûts d'exploitation	Tous les frais (directs ou indirects) qui sont nécessaires pour permettre au chercheur de fonctionner.

Hiérarchie des systèmes de recherche agricole de globaux au locaux

Hiérarchie des systèmes de recherche	Caractéristiques	Portée	Défis
Des institutions et systèmes de recherche au niveau international ou régional	Instrument pour traiter des problèmes plus large globaux et transfrontaliers utilisant des effets de complémentarité et de synergie	Avantages comparatifs au niveau technique et par des économies d'échelle	Exploration d'options viables pour une collaboration régionale et l'emprunt de technologie. Développement des partenariats nord-sud. Etablissement d'une coordination de bailleurs de fonds
Institutions (INRA), Organisations (ONRA) et Systèmes (SNRA) de recherche nationaux	Instrument pour atteindre les objectifs des secteurs nationaux de sécurité alimentaire durable, des occasions additionnelles de revenu et gestion durables de ressources naturelles dans des régions rurales	Liaisons nationales de recherche agricole entre les CRA et les systèmes globaux, aide la recherche locale dans les problèmes où il a un avantage comparatif et soutient la formulation des politiques de recherche agricole nationales	Soutien aux liaisons entre les différentes parties de SNRA. Facilite la discussion inclusive des priorités de la recherche. Soutient l'association d'intervenants et d'organisations paysannes nationaux.
Des institutions de recherche ou des CRA du niveau régional ou des zones agro-écologiques	La recherche agricole remplit premièrement une fonction de service aux paysans, aux groupements de paysans et aux services de vulgarisation et à d'autres clients locaux qui sont actifs dans les entreprises agricoles et les ONG	Renforcer la compétence d'individus et des institutions d'évaluer les besoins et les problèmes des systèmes agricoles ou ménagers et de les traduire en recherche pertinente qui permet de trouver des solutions	Soutient la fixation des priorités au niveau local avec les intervenants. Explore les options de financement de recherche. Aide à développer le côté de la demande pour la recherche.

Source: Adapté de Carney, 1998, Ritter et al, 1995.

Le **continuum recherche agricole** depuis la recherche de base jusqu'à l'expérimentation paysanne

Type de recherche	Définition	Niveau
Recherche de base ou fondamentale	Générer une nouvelle compréhension des systèmes et des processus	Niveau régional et international. Institutions pour l'éducation au niveau supérieur. Au laboratoire ou dans le terrain géré par les chercheurs
Recherche stratégique	Résoudre des problèmes d'importance stratégique dont les résultats peuvent être mis en oeuvre dans toute une variété de situations	SNRA. En grande partie dans des essais gérés par les chercheurs en station
Recherche appliquée	Créer de nouvelles technologies ou de nouveaux systèmes par l'application de connaissance qui est générée par la recherche de base	INRA. En grande partie dans des essais gérés par les chercheurs en station
Recherche adaptative	Adapter à un environnement spécifique les résultats de la recherche appliquée ou stratégique	Des institutions de recherche agricole locales. Recherche en milieu réel ou à la station et en grande partie réalisée par les paysans
Expérimentation par les paysans	Vérification technologique et adaptation plus avancée	Aux villages, En milieu réel sans la gestion de recherche/de vulgarisation

Source: Tabor et al, 1998

Biens publics et privés dans le développement de la technologie agricole

Type de biens d'information et de technologie	Caractéristiques	Source de financement
Biens publics	Niveau bas du droit de soustraction et d'exclusion (agriculture, information de gestion agricole)	Gouvernement central (recherche), gouvernement local (vulgarisation), bailleurs de fonds (bilatéraux et multilatéraux)
Biens à péage	Niveau élevé du droit d'exclusion et niveau bas du droit de soustraction (information spécifique au client)	Clients (exploitation paysan plus étendue, personnes responsables de la transformation, commerçants, exportateurs etc.)
Biens du patrimoine commun	Niveau bas du droit d'exclusion et niveau élevé du droit de soustraction (semences, intrants)	ONG, OBC, vulgarisation privée, comités des produits
Biens privés	Niveau élevé du droit d'exclusion et niveau élevé du droit de soustraction (tous les biens avec RIP) etc.)	Secteur commercial privé secteur (entreprises semencières, fournisseurs d'inputs)

Adapté de Sulaiman et Sadamate, 2000, Umali et Schwartz, 1994 et Beynon et al, 1998.

Le cadre logique (CL) et sa terminologie

Un plan aboutit à un schéma de mise en oeuvre qui est lié au temps à savoir, quand, comment et surtout par qui les activités de recherche et les activités y liées seront réalisées, quels sont les inputs requis (fonds, personnel et facilités) et quand ils sont requis. Un plan devrait avoir des buts, des objectifs qui contribuent au but, des outputs qui satisfont aux objectifs et des activités qui contribuent à l'output. Tous les niveaux d'activité auront besoin d'indicateurs quantifiables, qui permettent un suivi (au niveau d'activités et d'output) et évaluation (au niveau d'objectifs) efficaces.

L'outil de planification courant est le « cadre logique » qui spécifie :

- Pourquoi le projet est-il réalisé ?
- A quoi on s'attend à ce que le projet accomplit ?
- Comment le projet estime-t-il atteindre les résultats ?
- Quels sont les facteurs externes qui sont cruciaux pour le succès du projet ?
- Comment le succès du projet peut-il être évalué (indicateurs d'impact clés) ?
- Où trouver les données requises afin d'évaluer le succès du projet ?
- Quels sera le coût du projet ?
- Qui profiteront du projet ?

Le projet CL est utilisé pour décrire le but, les objectifs, les outputs, les activités, les indicateurs, les moyens de contrôle et les hypothèses de la recherche. Les indicateurs de performance clés fournissent la base pour apprécier la mesure dans laquelle les activités de recherche ont fait du progrès dans la direction désirée (à savoir dans le but de réaliser les objectifs et outputs). Une tâche clé dans la formulation de CL est donc l'identification d'indicateurs significatifs (à savoir performance mesurable/preuve d'accomplissements). Pour arriver à l'orientation client et à la recherche dirigée par la demande, l'identification d'indicateurs devrait être participative, incorporant les espoirs et les buts de différents intervenants y associés.

Il faut que les indicateurs soient qualitatifs ainsi que quantitatifs ; il faut qu'ils soient réalisables et contrôlables, aussi par les intervenants. Il faut faire une distinction entre :

Indicateurs d'input (à savoir, indicateurs de ressources) ; par exemple concernant le financement (par qui et à quels niveaux et à quels moments), ressources humaines (quel personnel, quelle attribution de temps, etc.) et infrastructure (quel laboratoire, bureau et pour combien de temps).

Indicateurs de processus (à savoir indicateurs d'activités).

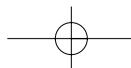
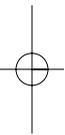
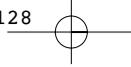
Indicateurs d'output concernant les perceptions d'intervenants des services rendus, nombre de gens impliqués et changements de comportement visés (par exemple par rapport au renforcement des capacités).

Indicateurs de résultat (indicateurs d'impact); ceux-ci visent l'efficacité et l'efficience (changements mesurables basés sur les objectifs de projet).

Il est essentiel que les différents indicateurs soient développés ensemble avec les paysans et discutés en GRA à travers les réunions de planification et de restitution.

Annexe 1.2 Matrice de planification de programmes pour établir et mettre en oeuvre un agenda de recherche dirigée par la demande aux institutions de recherche (adaptative) au niveau (sous) national

Résumé narratif		Indicateurs	Moyens de contrôle	Hypothèses
<p><i>Mission AGROC :</i></p> <p>Accélérer l'impact de la recherche agricole sur l'amélioration de vie de la population rurale en améliorant l'efficacité et l'efficience de la recherche à travers l'utilisation d'un agenda de recherche dirigée par la demande</p>		Vitesse d'adoption et impact améliorée de la technologie diffusée	Etudes d'adoption (comparant des zones d'intervention et de non-intervention), études de fond, études d'impact	
<p><i>But d'AGROC :</i></p> <p>Renforcer le degré d'orientation client des CRA</p> <p>Donner des occasions aux clients de recherche des CRA d'exprimer efficacement leur demande</p>		<p>Nombre d'accords de partenariat, de conventions concernant le partage de coûts, de contrats. Représentation d'intervenants dans le comité, etc.</p> <p>Empowerment d'intervenants en RDA.</p> <p>Nombre de programmes de recherche initiés par les clients</p>	<p>Contrats, PdA</p> <p>Comptes rendu des réunions</p> <p>Plans de travail de la recherche et de développement et comptes rendu des réunions d'approbation</p>	<p>Occasions pour étendre les expériences sanctionnées par SNRA</p> <p>Capacité de recherche en place pour traiter l'agenda dirigé par la demande</p>
Output principal	La gestion de ressources humaines du CRA est efficiente et efficace vis-à-vis des besoins des clients	Des équipes RDA de qualité supérieure sont formées pour toutes les priorités de recherche dirigées par les clients étant établies	Plans de travail annuels	Autorité pour GRH (partiellement) décentralisée. Soutien au DRH
	La gestion financière est efficiente et efficace et conduit à un CRA viable	Les clients contrôlent le processus d'allocation de ressources pour les priorités établies	Rapports de planification	La rétention des revenus au niveau local est permise. Une confiance par des entités privées Bonne gouvernance
	Des liaisons et la collaboration sont établies et maintenues avec des intervenants et des clients pertinents	Les clients et les intervenants se rencontrent régulièrement et formellement avec la recherche. Les intervenants sont représentés d'une manière équitable	Procès-verbaux, rapports d'analyse d'intervenants	Trouver le juste milieu entre la durabilité et l'équité institutionnelle Confiance réciproque entre le secteur privé et le secteur public
	Planification, suivi et évaluation de recherche sont dirigés par la demande de client de façon durable	L'agenda de recherche et de développement agricole est dirigé et contrôlé par les clients et les intervenants	Plans et rapports S&E	Acceptation du rôle des clients dans le contrôle de ressources RDA
	La production de l'output technologique et l'accès à l'information technologique par les clients sont améliorés	L'output de la recherche reflète les priorités des clients et est efficacement diffusé	Output physique (rapports, brochures, émissions radio etc.)	Canaux d'information ouverts. Groupes cible sont atteints
	<p><i>Activités :</i></p> <p>A définir par les intervenants dans le SCIA</p>	A définir par les intervenants dans le SCIA	Réunions de S&E et rapports	Tous les intervenants sont associés aux plans d'action



Annexes de chapitre 2

Annexe 2.1 Questionnaire de l'auto-évaluation du CRA

Instructions:

Veillez prendre du temps pour lire soigneusement la déclaration. En cas des doutes ou des questions n'hésitez pas de contacter un des facilitateurs qui peut vous aider à comprendre la déclaration. Discuter amplement la déclaration avec tous les membres du groupe et veiller à ce que chacun a donné sa vision.

Donner à chaque déclaration un score de consensus de groupe entre 0 et 5 encerclant le chiffre. Un score de 0 indique que vous n'êtes pas du tous d'accord avec la déclaration. Un score de 5 indique que vous êtes entièrement d'accord avec la déclaration.

Dans l'objectif de développer le questionnaire: les numéros de série se rapportent aux domaines et capacités de gestion (par exemple les questions 1.1.1 + 1.1.2 + 1.1.3 se rapportent à la capacité 1 de la dimension 1).

Veillez noter le nombre de participants dans votre groupe			1	2	3	4	5
Votre groupe contient-il du personnel de recherche, de techniciens ou du personnel d'appui ou est-il « mixte »?	Scientifiques	Techniciens	Personnel d'appui				

No	Déclaration	Score					
		0	1	2	3	4	5
1.1.1	Les membres de notre personnel ont des compétences adéquates pour répondre à tous les besoins de clients	0	1	2	3	4	5
1.1.2	La formation du personnel est planifiée en fonction des besoins de clients	0	1	2	3	4	5
1.1.3	Tous les membres du personnel ont la même opportunité de formation	0	1	2	3	4	5
1.2.1	Les membres de notre personnel travaillent suffisamment en équipes interdisciplinaires	0	1	2	3	4	5
1.2.2	Notre CRA peut facilement engager une personne de l'extérieur sur une base de court terme pour compléter le personnel du CRA	0	1	2	3	4	5
1.3.1	Tous les membres du personnel reçoivent régulièrement des incitations pour produire un output	0	1	2	3	4	5
1.4.1	Il y a suffisamment de réunions techniques	0	1	2	3	4	5
1.4.2	Il y a suffisamment de réunions de gestion	0	1	2	3	4	5
1.4.3	Les décisions prises pendant les réunions sont bien communiquées à tout le personnel	0	1	2	3	4	5
1.4.4	Il y a suffisamment de suivi des décisions prises pendant les réunions	0	1	2	3	4	5
1.4.5	Il y a des facilités adéquates pour des interactions informelles entre tous les membres du personnel	0	1	2	3	4	5
1.5.1	Il existe un document bien défini sur la politique de recherche agricole régional	0	1	2	3	4	5
1.5.2	Le comité de gestion du CRA assure l'encadrement de l'organisation et de la gestion de la recherche régionale de manière efficace	0	1	2	3	4	5
1.5.3	Il existe un bon leadership administratif du CRA	0	1	2	3	4	5
	Il existe un bon leadership scientifique du CRA	0	1	2	3	4	5
2.1.1	Notre CRA cherche de manière active à générer suffisamment de revenus pour maintenir son fonctionnement	0	1	2	3	4	5
2.1.2	Notre CRA inclut les coûts indirects dans les budgets de recherche et dans la facturation des prestations des services	0	1	2	3	4	5
2.1.3	Notre CRA dispose de suffisamment de fonds pour couvrir les frais de fonctionnement (coûts de l'électricité, de la téléphone, les salaires, etc.)	0	1	2	3	4	5
2.2.1	Tous les services d'appui (transport, ordinateurs, secrétaires, etc.) sont disponibles en cas de besoin	0	1	2	3	4	5
2.3.1	Les magasins sont bien gérés	0	1	2	3	4	5
2.3.2	Les procédures d'appel d'offre sont transparentes et efficaces	0	1	2	3	4	5
2.4.1	Notre CRA alloue des fonds pour garantir un entretien régulier de ses équipements et infrastructure	0	1	2	3	4	5
2.5.1	Chaque année, notre CRA, établie son budget et en fait le bilan d'exécution	0	1	2	3	4	5
2.5.2	Tous les frais de recherche liés à la mise en œuvre de la recherche sont inclus dans les budgets de recherche	0	1	2	3	4	5

No	Déclaration	Score					
2.6.1	Le système de comptabilité est efficace et transparent	0	1	2	3	4	5
2.6.1.a	Les chercheurs ont régulièrement accès aux informations relatives à leur budget de recherche	0	1	2	3	4	5
2.6.2	Les chercheurs obtiennent leurs avances quand ils en ont besoin	0	1	2	3	4	5
3.1.1	Notre CRA connaît les clients de la recherche	0	1	2	3	4	5
3.1.2	Les clients connaissent le CRA et les services qu'il peut rendre	0	1	2	3	4	5
3.1.3	Les clients sont satisfaits des services que notre CRA rend	0	1	2	3	4	5
3.1.4	Notre CRA envoie des brochures de promotion aux clients	0	1	2	3	4	5
3.1.5	Notre CRA répond efficacement aux demandes de services des clients	0	1	2	3	4	5
3.1.6	Notre CRA collabore suffisamment avec les partenaires nationaux	0	1	2	3	4	5
3.1.7	Notre CRA collabore suffisamment avec les partenaires internationaux	0	1	2	3	4	5
3.2.1	Des agents de liaison améliorent les relations entre notre CRA et ses clients	0	1	2	3	4	5
3.2.2	Notre CRA dispose d'un répertoire de tous les clients de la recherche	0	1	2	3	4	5
3.3.1	Notre CRA reçoit suffisamment de demandes de recherche et de services de la part des partenaires nationaux	0	1	2	3	4	5
3.3.2	Notre CRA reçoit suffisamment de demandes de recherche et de services de la part des partenaires internationaux	0	1	2	3	4	5
3.4.1	Notre CRA a établi des relations (qui sont suivies) avec des réseaux de recherche régionaux/internationaux	0	1	2	3	4	5
3.4.2	Notre CRA a établi des relations (qui sont suivies) suivi avec d'autres centres et instituts de recherche au niveau national	0	1	2	3	4	5
3.4.3	Nos chercheurs participent fréquemment aux ateliers de recherche nationaux	0	1	2	3	4	5
3.4.4	Nos chercheurs participent fréquemment aux ateliers de recherche internationaux	0	1	2	3	4	5
4.1.1	Les intervenants participent à l'identification des besoins de recherche	0	1	2	3	4	5
4.1.2	La participation des clients contribue à apporter d'information plus exacte concernant leurs besoins de recherche et leurs priorités	0	1	2	3	4	5
4.2.1	Notre CRA fait une priorisation de la recherche au niveau des zones agro-écologiques	0	1	2	3	4	5
4.2.2	A l'intérieur des zones de systèmes agricoles, notre CRA a identifié des groupes cibles de la recherche	0	1	2	3	4	5
4.3.1	Les clients participent à la relecture des propositions de recherche	0	1	2	3	4	5
4.3.2	Tous les chercheurs emploient le même canevas pour les propositions de recherche	0	1	2	3	4	5
4.3.3	Il existe une relecture interne des propositions de recherche	0	1	2	3	4	5
4.3.4	Toutes les technologies à tester sont soumises à une analyse d'adoption (la plausibilité qu'une technologie soit adoptée)	0	1	2	3	4	5
4.3.5	Toutes les propositions spécifient les zones agro-écologiques et les groupes cibles pertinents	0	1	2	3	4	5
4.3.6	Toutes les propositions spécifient qui assure la diffusion des résultats de la recherche et comment cela ce fait	0	1	2	3	4	5
4.3.7	Il existe une relecture externe (clients) des propositions de recherche	0	1	2	3	4	5
4.3.8	Il existe une relecture externe (CRRD) des propositions de recherche	0	1	2	3	4	5
4.4.1	Les paysans participent à la conduite des activités de recherche en milieu réel	0	1	2	3	4	5
4.4.2	L'analyse genre est réalisée dans tous les projets de recherche	0	1	2	3	4	5
4.4.3	Tous les projets de recherche incluent les analyses économiques	0	1	2	3	4	5
4.4.4	Les résultats de recherche sont évalués par les clients	0	1	2	3	4	5
4.5.1	Les clients participent au suivi-évaluation des projets de recherche (S&E)	0	1	2	3	4	5
4.5.2	Notre CRA utilise des cadres logiques (log-frames) pour assurer le suivi et l'évaluation des activités de recherche	0	1	2	3	4	5
4.5.3	Nos chercheurs disposent toujours d'information mise à jour concernant les dépenses de leur projet de recherche et les fonds qui restent	0	1	2	3	4	5
4.5.4	Notre CRA effectue régulièrement des études d'adoption et d'impact des technologies rendues disponibles	0	1	2	3	4	5
4.6.1	Des rapports de progrès trimestriels et annuels sont produits	0	1	2	3	4	5
4.6.2	Le progrès des projets de recherche est fréquemment discuté avec les clients	0	1	2	3	4	5
5.1.1	Toutes les publications de recherche sont évaluées par les collègues	0	1	2	3	4	5
5.1.2	Notre institut a un bulletin de publication	0	1	2	3	4	5
5.2.1	Notre CRA prépare suffisamment des fiches techniques	0	1	2	3	4	5
5.2.2	Le personnel de recherche et de vulgarisation coopèrent dans la génération des fiches techniques	0	1	2	3	4	5
5.3.1	Notre CRA organise des journées portes-ouvertes, des démonstrations, de la formation et des foires agricoles pour diffuser les résultats de la recherche	0	1	2	3	4	5
5.3.2	Notre CRA utilise d'autres multimédia (par exemple la radio, la télévision, les circulaires régionaux, les journaux) pour diffuser les résultats de la recherche	0	1	2	3	4	5
5.3.3	Notre CRA utilise des visites d'échange et de vulgarisation entre les paysans	0	1	2	3	4	5
5.4.1	Les membres du personnel de recherche ont suffisamment d'accès à l'information scientifique	0	1	2	3	4	5
5.4.2	Notre bibliothèque est bien organisée et mise à jour	0	1	2	3	4	5
5.4.3	Notre CRA dispose de bases de données mises à jour sur les activités de recherche, les résultats et les données agricoles	0	1	2	3	4	5

Annexe 2.2 Questionnaire de l'évaluation par les clients

Instructions:

Veillez prendre du temps pour lire soigneusement la déclaration. En cas des doutes ou des questions n'hésitez pas de contacter un des facilitateurs qui peut vous aider à comprendre la déclaration. Discuter amplement la déclaration avec tous les membres du groupe et veiller à ce que chacun a donné sa vision. Donner à chaque déclaration un score de consensus de groupe entre 0 et 5 encerclant le chiffre. Un score de 0 indique que vous n'êtes pas du tout d'accord avec la déclaration. Un score de 5 indique que vous êtes entièrement d'accord avec la déclaration.

No	Declaration	Score					
		0	1	2	3	4	5
1.1.1	Les chercheurs ont des compétences adéquates pour répondre à vos besoins	0	1	2	3	4	5
1.1.2	Les chercheurs ont des attitudes adéquates pour répondre à vos besoins	0	1	2	3	4	5
1.2.1	La recherche est assez flexible pour répondre à nos besoins	0	1	2	3	4	5
1.2.2	Le personnel travail suffisamment en équipes interdisciplinaires	0	1	2	3	4	5
1.2.3	Le CRA engage d'une personne de l'extérieur si on en a besoin	0	1	2	3	4	5
1.3.1	Les chercheurs sont bien engagés	0	1	2	3	4	5
1.3.2	Les chercheurs sont bien motivés pour produire des résultats	0	1	2	3	4	5
1.4.1	Il y a suffisamment des réunions techniques	0	1	2	3	4	5
1.4.2	Il y a souvent des réunions informelles	0	1	2	3	4	5
1.4.3	Les clients savent comment contacter le CRA et les chercheurs	0	1	2	3	4	5
1.5.1	Les clients ont suffisamment de contacts avec le Directeur CRA	0	1	2	3	4	5
1.5.2	La performance du personnel est discutée avec le Directeur CRA	0	1	2	3	4	5
2.1.1	Le CRA inclut les coûts indirects dans les budgets de recherche et dans la facturation des prestations des services	0	1	2	3	4	5
2.1.2	Le CRA dispose de suffisamment de fonds pour couvrir les frais de fonctionnement (coûts de l'électricité, la téléphone, les salaires, etc.)	0	1	2	3	4	5
2.2.1	Tous les services d'appui (transport, ordinateurs, secrétaires, etc.) sont disponibles en cas de besoin	0	1	2	3	4	5
2.3.1	Les appuis à la recherche (fourniture, intrants, et équipement agricoles) sont bien organisés	0	1	2	3	4	5
2.4.1	Le CRA est bien doté en infrastructure (les bureaux, les laboratoires, etc.) et équipement (les véhicules, les photocopieuses, les ordinateurs, etc.)	0	1	2	3	4	5
2.5.1	Les clients connaissent les coûts des activités de recherche	0	1	2	3	4	5
2.5.2	Les clients sont informés sur les dépenses	0	1	2	3	4	5
2.5.3	Les clients peuvent influencer les dépenses	0	1	2	3	4	5
2.6.1	Les budgets de recherche sont disponibles et accessibles aux clients	0	1	2	3	4	5
2.6.2	Les rapports financiers sont disponibles et accessibles aux clients	0	1	2	3	4	5
3.1.1	Le CRA nous connaît ainsi que nos besoins	0	1	2	3	4	5
3.1.2	Nous connaissons le CRA et ses services	0	1	2	3	4	5
3.1.3	Les clients sont satisfaits des services rendus par le CRA	0	1	2	3	4	5
3.1.4	Le CRA a envoyé des brochures de promotion aux clients	0	1	2	3	4	5
3.1.5	Le CRA répond efficacement aux demandes de services	0	1	2	3	4	5
3.1.6	Le CRA a suffisamment des relations avec les partenaires nationaux	0	1	2	3	4	5
3.1.7	Le CRA a suffisamment des relations avec les partenaires internationaux	0	1	2	3	4	5
3.2.1	Des agents de liaison améliorent les relations entre le CRA et ses clients	0	1	2	3	4	5
3.2.2	Les agents de liaison ont suffisamment de contact avec les clients	0	1	2	3	4	5
3.2.3	Le CRA dispose d'un répertoire de tous les clients de la recherche	0	1	2	3	4	5
3.3.1	Le CRA fournit des technologies bien adaptées	0	1	2	3	4	5
3.4.1	Les chercheurs sont en contact avec les réseaux (inter)nationaux	0	1	2	3	4	5
4.1.1	Nous avons participé à l'identification des priorités de recherche	0	1	2	3	4	5
4.1.2	Les résultats de recherche sont améliorés avec notre participation	0	1	2	3	4	5
4.2.1	Il existe un accord sur les zones d'intervention	0	1	2	3	4	5
4.2.2	Il existe un accord sur les groupes cibles	0	1	2	3	4	5
4.3.1	Les clients connaissent le cycle de programmation annuelle	0	1	2	3	4	5
4.3.2	Les propositions de recherche sont basées sur nos demandes	0	1	2	3	4	5
4.3.3	Les clients sont informés des propositions de recherche avant la mise en oeuvre	0	1	2	3	4	5
4.4.1	Il existe un bon équilibre entre la recherche en milieu réel et en station	0	1	2	3	4	5
4.4.2	Toutes les catégories de paysans sont prises en compte	0	1	2	3	4	5
4.4.3	Le genre est bien pris en compte dans la recherche	0	1	2	3	4	5
4.5.1	Les clients participent au suivi-évaluation des projets de recherche (S&E)	0	1	2	3	4	5

No	Declaration	Score					
		0	1	2	3	4	5
4.5.2	Le CRA a mis en place un système de S&E avec des indicateurs bien définis	0	1	2	3	4	5
4.5.3	Les clients participent aux études d'adoption et d'impact des technologies	0	1	2	3	4	5
4.6.1	Le progrès des projets de recherche est fréquemment discuté avec les clients	0	1	2	3	4	5
4.6.2	Des rapports techniques et financiers sont produits	0	1	2	3	4	5
5.1.1	Les clients ont accès aux rapports scientifiques	0	1	2	3	4	5
5.1.2	Les clients disposent des listes des publications	0	1	2	3	4	5
5.2.1	La recherche produit des fiches techniques en langue locale	0	1	2	3	4	5
5.2.2	Les clients participent au développement des fiches	0	1	2	3	4	5
5.3.1	Les clients sont informés par les multimédias (par exemple la radio, la télévision, les journaux régionaux, les journaux) pour faire connaître les résultats de la recherche	0	1	2	3	4	5
5.3.2	Les clients ont participé aux journées portes-ouvertes, démonstrations, formations et foires agricoles	0	1	2	3	4	5
5.4.1	Les clients connaissent la bibliothèque	0	1	2	3	4	5
5.4.2	L'information sur les résultats de recherche est disponible et accessible	0	1	2	3	4	5

Annexe 2.3 Exemple d'un formulaire d'interview d'intervenants

Nom de l'organisation	
Nom de personne rencontrée	
Nom de l'enquêteur	
Date et lieu de l'interview	
Adresse de l'organisation BP : Village : Téléphone : Fax : Email :	

Qui est vous ?

Quel est votre mandat?	
Quelle est votre mission?	
Quels sont vos groupes cibles ?	
Quels services rendez-vous ?	
Quelle est votre couverture géographique ?	
Quelles sont vos ressources financières ?	
Comment êtes-vous organisé?	
Quelle est la capacité de votre personnel ?	
Quels moyens de communication vous préférez et comment vous communiquez avec vos clients ?	

Votre expérience avec le CRA

Pouvez-vous décrire le mandat du CRA ?	
Pouvez-vous décrire les services et les produits disponibles ?	
Avez-vous collaboré avec le CRA (veuillez spécifier)?	
Comment la collaboration a-t-elle été établie ?	
Avec qui avez-vous collaboré ?	
Quelles ont été les activités dans le cadre de la collaboration ?	
Avez-vous profité d'autres services et pouvez-vous les décrire ?	
Est-ce que vous collaborez avec d'autres organisations de recherche (veuillez spécifier)?	

Votre satisfaction avec la performance du CRA

	Score 0-5
La capacité du CRA satisfait nos besoins de services de recherche	
Le CRA est sensible à nos demandes de service et de produits	
L'attitude du personnel du CRA est collaboratrice, communicative et utile	
Le CRA est efficace en ce qui concerne la solution de nos problèmes	
Le CRA fournit des services efficaces et des produits utiles	
Le CRA communique bien avec nous et fournit une rétro-réaction adéquate	

Votre impression des points forts et des faiblesses du CRA

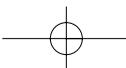
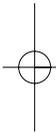
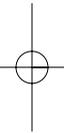
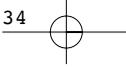
Quels sont selon vous les points forts du CRA ?	
Quels sont selon vous ses faiblesses ?	

A ce point de l'interview, l'interviewer devrait approfondir la connaissance de l'intervenant concernant le CRA. Au cas où l'intervenant n'est pas au courant du CRA, l'interviewer devrait alors fournir de l'information de base avant de procéder aux questions suivantes sur les besoins de services. Ceci est recommandé parce que les intervenants peuvent renoncer à prononcer leurs demandes, parce qu'ils estiment qu'elles n'appartiennent pas au mandat du CRA.

Avant de traiter les besoins de l'intervenant, l'interviewer devrait définir ce qui veut dire « services » (soutien ou aide comme conseil, information et formation), produits (outputs tels que matériels de vulgarisation, semences et variétés améliorées) et ressources (toute contribution dont on a besoin pour la prestation de services, comme fonds, logistiques, personnel, réseaux et liaisons, facilités).

De quels services et produits du CRA avez-vous besoin?

De quels services et produits avez-vous besoin (liste)?	
Etes-vous en mesure d'y accorder des priorités ?	
Quelles ressources pouvez-vous et voulez-vous fournir ?	
Quelles conditions le CRA doit-il remplir pour bien satisfaire vos besoins ?	



Annexes de chapitre 3

Annexe 3.1 Incitations au Mali (IER)

RÈGLES POUR LA PRESTATION DES SERVICES

Ce document définit les conditions et la rémunération des chercheurs et d'autre personnel de l'Institut d'Economie Rurale (IER) pour la prestation des services

- Article 1 :* Les activités suivantes sont considérées des services: études, consultances, assistance technique et formation demandés et payés par un client.
- Article 2 :* Le personnel de l'IER n'est pas autorisé de réaliser des services dans les domaines de travail couverts par l'IER sans l'accord des autorités compétentes de l'IER. En cas d'infraction des mesures disciplinaires seront prises en l'encontre du contrevenant.
- Article 3 :* Tout agent contacté pour fournir une prestation de service pour un client devra formuler une demande adressée au Directeur Centre Régional de Recherche Agronomique-Directeur Général de l'IER.
- Article 4 :* Après réception de la demande, le DCRR ou le DG demanderont aux services responsables d'élaborer une proposition technique et financière à transmettre aux clients dans 10 jours après l'introduction de la demande. Ces activités ne devraient jamais porter préjudice à l'exécution des programmes de recherche déjà entamés.
- Article 5 :* Toutes les prestations de services doivent se faire dans le cadre d'un contrat entre L'IER (DG ou DCRR) et les clients.
- Article 6 :* Les directions scientifiques au niveau national et régional veillent sur la qualité de la prestation de services. Les rapports leur sont soumis avant remise au commanditaire. Ils sont tenus de faire parvenir aux archives de l'IER une copie des rapports finaux.
- Article 7 :* Les budgets seront élaborés selon les formats et tarifs standards de l'Institut. Ces tarifs seront considérés comme des tarifs minimaux. Les unités chargée du marketing auront l'habilité de négocier de meilleures rémunérations.
- Article 8 :* Après la signature, des copies des contrats sont envoyés aux structures suivantes.
Direction IER: DS, DRF et DSAT
D/CRRA : chef comptable et comité scientifique régional Les contrats originaux sont classés par le DGA.

Article 9 : Après réception des fonds, la comptabilité et la direction du centre doivent procéder aux opérations suivantes :

- Calculer les montants payés pour les salaires, les coûts indirects et les virer dans les comptes appropriés ;
- Faire la répartition des honoraires entre le consultant et l'IER. Le consultant reçoit 60% de l'honoraire et 40% est pour IER si l'honoraire s'élève à 50 000 F CFA ou moins. Si le montant total de l'honoraire est plus de 50 000 F CFA l'honoraire est divisé en 50/ 50.

Annexe 3.2 Incitations de ROC pour le personnel de recherche en Tanzanie

UN CAS DU DÉPARTEMENT DE RECHERCHE ET DU DÉVELOPPEMENT DU MINISTÈRE D'AGRICULTURE ET DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE TANZANIE

Le Département de la Recherche et du Développement du Ministère d'Agriculture et de Sécurité alimentaire en Tanzanie réalise un programme qui vise à récompenser les chercheurs et personnel d'appoint excellents. Ce programme a été réalisé aux niveaux **national** et **régional** comme décrit ci-après. Tous les chercheurs reçoivent une prime de motivation pour la qualité des résultats des recherches.

Prix nationaux pour la Recherche

Le Ministre d'Agriculture et de Sécurité alimentaire présente des prix aux scientifiques et techniciens qui ont excélé dans le domaine du développement technologique en 2002. C'était la première fois dans le système national de la recherche agricole. Il est prévu d'organiser l'évènement chaque année. Cette présentation a été faite dans un grand forum étant bien couvert dans les médias pour que les technologies de recherche appropriées ainsi que le personnel de recherche impliqué soient connus. Au forum ont participé des hommes politiques, des décideurs politiques, des scientifiques, des ONG, des institutions de recherche et des représentants des conseils de district.

Parmi les critères en vue de sélectionner les meilleures équipes de recherche (scientifiques, personnel technique et d'appoint) ont été les critères suivants :

- i) La technologie a été développée à l'issue de la définition des priorités aux problèmes du client et de la sélection de problèmes recherchables identifiés.
- ii) Une évaluation du degré dans lequel le programme de recherche a visé la solution du problème identifié avec une liste d'acteurs clés établie de manière collaborative.
- iii) L'impact de la technologie sur la communauté agricole y compris la productivité et production agricoles, la génération de revenus et la conservation environnementale.
- iv) La technologie développée a un impact national sur la communauté agricole.

A partir des critères spécifiés ci-avant, des prix ont été accordés aux douze équipes de recherche. Ces équipes ont été sélectionnées par un comité national qui se composait du Directeur national pour la Recherche et Développement comme président, Directeurs adjoints pour les Programmes d'Agriculture, d'Élevage et spéciaux et des chercheurs supérieurs. Le processus a commencé par demander aux Directeurs des Zones de proposer des équipes de recherche qui qualifient pour les prix. Les propositions ont ensuite été évaluées par le comité national.

Ainsi, les prix ont été attribués aux 12 chercheurs principaux, 44 scientifiques collaborateurs et 51 techniciens. Les gagnants ont reçu des certificats ainsi que de l'argent d'un montant total de US\$ 1.7 millions. Chaque équipe gagnante a reçu US\$ 1,500 et au sein de l'équipe le montant a été divisé comme suit : chercheurs principaux US\$ 700, chercheurs collaborateurs US\$ 500 et techniciens impliqués US\$ 300.

Le financement de ces prix est pris en charge par un projet de recherche de la Banque mondiale (TARP II). Bien que l'intention ait été d'organiser la remise des prix chaque année, ceci ne pourra pas être réalisable à moins qu'un fonds spécial soit créé à cette fin. Des prix ont été accordés aux équipes qui ont développé les technologies suivantes :

- a) Mais: Variété UH615 qui est résistante au « Grey Leaf Spot » (GLS).
- b) Mais: Variétés LISHE et SITUKA respectivement avec une teneur élevée de protéine et résistantes à la sécheresse.
- c) Mais: altitude moyenne, séries précoces (Staha, kito, TMV1 & Kilima)
- d) Paddy/ Riz: Variété TXD-88 au rendement élevé, non-couchante, précoce et aromatique.
- e) Sorgho: Variétés résistantes à la sécheresse et aux maladies Tegemeo, Pato & Macia.
- f) Blé: Prix pour la manière dont le problème pathologique connu comme « Patch Stunting » de blé est attaqué. Des pratiques agronomiques appropriées constituent la question clé ici.

- g) Haricots: Variétés Uyole-98, Selian-97, etc. aux rendements élevés et résistants aux maladies. Ces variétés sont également populaires au-delà des frontières de la Tanzanie.
- h) Pois d'angole: Variété 'Komboa' à rendement très élevé, précoce, non-photopériodique et à multiples récoltes.
- i) Manioc: Procédé pour faire de la farine de bonne qualité et préservation facile.
- j) Anacardier (noix de cajou): Gestion intégrée d'anacardier (ICM), les paysans ont de nombreuses options dont ils peuvent sélectionner une technologie idéale pour chaque situation.
- k) Agroforesterie: Un système durable de plantation d'arbres qui génère le bois de feu (requis pour le traitement de tabac) utilisant des variétés très précoces.

Cette pratique d'accorder des prix aux chercheurs a permis que le Département de Recherche et de Développement en Tanzanie est bien apprécié. Il a suscité la conscience parmi les Tanzaniens de l'importance de la recherche agricole dans l'économie nationale et a fourni à la communauté agricole l'occasion de connaître certaines des technologies disponibles qui permettent d'améliorer leurs situations.

Prix pour la recherche au niveau zonal – Un cas de Lake Zone Tanzanie

Le Département de Recherche et de Développement a élaboré des critères de sélection et des procédures à utiliser pour accorder les prix de la recherche régionale (zonale). Ces critères et procédures ont été envoyés à toutes les 7 zones pour être appliqués. Cependant, toutes les zones n'ont pas adopté le schéma de prix du fait des problèmes de financement. En Lake zone, où le Gouvernement néerlandais donne un appui au travers un projet national de recherche, il a été possible de le mettre en pratique. Un comité de prix de recherche a été instauré qui a pour mission d'identifier les individus et des activités à couronner pour différentes catégories durant l'année 2000. Le comité s'est composé des membres suivants :

- Coordinateur de Recherche de la Zone (Président)
- Un représentant d'ONG
- Deux représentants du bureau régional d'administration. Un par région.
- Agent de liaison pour l'information zonale
- Chargé du Centre de Recherche, qui fait partie de la Zone mais qui est situé dans une autre région.
- Coordinateur adjoint de la Recherche zonale qui représente aussi le centre de recherche situé dans l'autre région.

Les prix sont attribués dans six catégories

Le comité de prix prépare des formulaires dans lesquels sont élaborés les divers critères pour chaque catégorie. Les chercheurs sont demandés ensuite de remplir ces formulaires et ont la possibilité de s'évaluer. Après cette phase, les formulaires sont contrôlés par les chefs du programme. Le comité des prix procède ensuite à l'appréciation finale. Chaque membre du comité donne un score pour chaque critère. Ces scores sont ensuite pondérés et récapitulés. Ceci donne un résultat final quant à la personne à couronner. Au niveau de la zone, ces critères et procédures ont été adoptés mais légèrement modifiés pour les ajuster à la situation de la zone.

Catégories des prix de la recherche

1. *Prix pour la meilleure recherche de la zone – Deux prix – Le meilleur chercheur aura 1500 \$ US et le chercheur en deuxième place aura 1000 \$ US*

Les critères appliqués pour cette catégorie sont :

- i) Nombre de publications publiées dans les revues internationales/ rapports de conférence
- ii) Nombre d'activités de recherche zonale pendant la saison en cours
- iii) Nombre d'activités de recherche zonale achevées pendant la saison en cours
- iv) Nombre d'activités menées avec des instituts internationaux
- v) Nombre d'activités impliquant des clients (paysans, ONG, etc.)
- vi) Nombre de technologies diffusées aux paysans, ONG, etc. pendant la saison en cours
- vii) La mesure dans laquelle les paysans participent au processus de recherche.

2. *Prix pour la durabilité du financement de la recherche – Dix prix à 100 \$ US*

Cette catégorie vise à couronner les chercheurs qui ont attiré des activités de recherche exécutées sur des financements des clients ; autres activités que celles financées sur le budget de l'Etat. Le prix n'est accordé que lorsque le produit final est accepté par le client. D'autres critères comprennent :

- i) La mesure dans laquelle l'activité était sollicitée par le client sous forme d'un contrat
- ii) Le degré avec lequel la proposition repose sur des TdR
- iii) La fréquence des missions de suivi réalisées au cours de la saison
- iv) La qualité du rapport d'activités présenté pendant la revue interne du programme de la zone
- v) Le niveau d'acceptation du rapport final par les clients

3. *Prix de bénéfice communautaire - Deux prix à 500 \$ US*

Cette catégorie sert à couronner des chercheurs pour des activités qui favorisent un impact positif de la technologie de recherche lancée/testée en milieu réel :

- i) La croissance du rendement % (kg) chez les paysans
- ii) La croissance de revenu net (Tsh) chez les paysans
- iii) La capacité des technologies d'améliorer la productivité de travail
- iv) Le niveau d'adoption de la technologie
- v) Le taux de la participation de la communauté de base et des structures de vulgarisation dans les activités
- vi) L'évolution de la qualité du message de vulgarisation
- vii) Le niveau d'influence des technologies sur les décisions politiques

4. *Gestion des ressources naturelles – Deux prix à 500 \$ US*

Ceci sert à couronner les chercheurs pour des activités qui respectent l'environnement et favorisent l'utilisation rationnelle des ressources naturelles disponibles.

Les critères appliqués dans cette catégorie sont les suivants :

- i) La mesure dans laquelle les activités considèrent l'utilisation des ressources localement disponibles
- ii) La mesure dans laquelle une activité améliore/conservé les ressources naturelles

5. *Groupements de recherche agricole- Deux prix à 500 \$ US*

Cette catégorie constitue un prix de groupe accordé aux chercheurs qui animent des Groupes Paysans de Recherche Agricole (GPRA)

Les critères suivants sont appliqués :

- i) Le nombre d'activités identifiées par le GPRA
- ii) Le pourcentage d'activités achevées auxquelles ont participé les paysans
- iii) Le pourcentage avec lequel l'adhésion paysanne a augmenté
- iv) Le Groupement est bien organisé (réunions régulières, leadership, procès-verbaux aux GPRA et documentation du bureau, etc.)
- v) Le nombre de membres de GPRA qui ont adopté les technologies développées
- vi) La fréquence de réunions des paysans et de visites de terrain des chercheurs.

6. *Prix accordés aux publications*

Ce prix est accordé aux chercheurs ayant publié des articles dans des revues scientifiques internationales ou dans les rapports des Conférences Internationales. Les critères appliqués doivent être soumis à l'équipe de gestion de la zone afin d'être disponibles comme références.

La hauteur des prix pour chaque publication dans les diverses catégories :

- i) Article dans une revue scientifique/ un rapport de conférence (international) - 150 \$ US.
- ii) Article dans un rapport de conférence régional - 100 US \$.
- iii) Chapitres dans des livres - 100\$ US pour chaque chapitre.
- iv) Publication des circulaires - 50 \$ US pour chacun.
- v) Posters et brochures - 50 \$ US pour chacun.

Ces prix ont encouragé les chercheurs à tel point que la compétitivité s'est facilement incorporée dans le système de recherche. Les critères appliqués garantissent aussi un bon output facilement accessible aux clients.

Annexe 3.3 Gestion financière: reglements pour la recherche contractuelle

Différentes modes de collaboration existent entre les clients, les financiers et les fournisseurs de résultats de recherche, dont des exemples sont présentés dans l'Encadré 3.2-1. Chacune des différentes modalités aura un type de contrat spécifique.

Des programmes de recherche traditionnels recevant du financement de base du Gouvernement ou des bailleurs de fonds bi/multilatéraux ont au moins des outputs, des repères convenus, des contrats de mieux en mieux établis et des cibles et outputs quantifiés.

Dans la recherche collaboratrice (souvent sous la forme d'un Protocole d'Accord (PdA) des contrats sont établis entre les différents fournisseurs de technologie ou les partenaires dans le continuum de recherche. Des contrats spéciaux sont les contrats entre la recherche et des chercheurs paysans des GPRA. Les rôles, fonctions et outputs sont spécifiés (Exemple 2)¹ Dans la recherche contractuelle, les fonds des contrats sont fournis par le client de la recherche. Ces accords demandent un format de contrat spécial (voir exemple 1).

¹ Ce type de contrat entre paysans et chercheurs ne devrait pas être confondu avec le mode contractuel dans la recherche agricole participative, qui se réfère à une convention selon laquelle les paysans fournissent la main d'œuvre et de la terre pour des expérimentations qui sont gérées et mises en oeuvre par les chercheurs.

Exemple 1 Etablissement de la modalité contractuelle pour le financement de recherche

Objectif

Passer des contrats formels entre la demande de technologie (intervenants (stakeholders) clients) et la fourniture de technologie (organismes de recherche) en vue de renforcer la mesure dans laquelle l'agenda de recherche est dirigé par la demande ainsi que de prévoir une contribution à la viabilité financière de l'institution de recherche

Qu'est ce que recherche contractuelle ?

La recherche contractuelle constitue un accord formel entre un sponsor d'un service de recherche et un institut exécutant. Si le client est aussi le sponsor, l'accord sera passé entre deux parties. Cependant, souvent le client ne dispose pas de suffisamment de ressources financières et sollicite une troisième partie qui devra supporter les frais des services.

Un contrat stipule le service de recherche à rendre, le nombre de jours et de scientifiques impliqués, le budget et les contributions en suivi et évaluation, la disponibilité d'output, les termes de paiements et la réglementation à appliquer (voir l'exemple du contrat attaché). Des contrats sont signés entre les plus hautes autorités au nom du sponsor et de l'institut. La recherche contractuelle présente de nombreux avantages, mais également quelques inconvénients :

Quelques leçons tirées de la recherche contractuelle :

- Parler avec votre client sur les demandes de recherche, parler avec le sponsor ou l'autorité financière sur le financement
- Connaître vos limitations et ne pas vendre des services que vous n'êtes pas en mesure de fournir.
- Renforcer le pouvoir de vos clients afin de soutenir la recherche contractuelle dans le futur.
- Evaluer la fiabilité financière du sponsor en vue d'éviter un paiement en retard des fonds.
- Diversifier les sources de financement et chercher des sponsors spécifiques pour la recherche stratégique.
- Commercialiser vos services, pas vos objectifs.

Exemples de la recherche contractuelle

Le directeur de l'entreprise semencière à Arusha est venu au Selian ARI en vue de discuter d'une contrainte rencontrée dans son exploitation agricole. Il a expliqué au directeur zonal qu'à la suite du labour de sol une croûte s'est développée qui empêche les racines du maïs et des haricots de se développer. Le client a été renvoyé à un chercheur ayant des expériences en la matière. Il a suggéré d'incorporer dans la rotation des cultures une culture à racines profondes, telle que le niébé ou le sorgho. Le client s'est intéressé à la suggestion et le chercheur a élaboré une proposition pour des essais en milieu réel avec trois variétés de sorgho. Le client a apprécié la proposition et a demandé un contrat. Le contrat a été préparé, mais le client a jugé le budget trop élevé. Le chercheur principal a enlevé deux chercheurs collaborateurs de la proposition et a réduit le budget. Ensuite, le client et le directeur du CRA de zone ont signé le contrat.

Un DALDO dans un des districts de la Northern Zone a introduit une demande pour tester de nouvelles variétés de maïs. L'agent de liaison du district a discuté la demande avec le directeur de la zone et l'a transféré au chercheur principal. Ce dernier a écrit une proposition qui a été soumise au DALDO. Après avoir apporté quelques corrections, la proposition finale a été soumise avec un contrat au Directeur Exécutif de District et au conseiller du District Rural Development Programme (DRDP). Les deux ont approuvé la proposition et ils ont introduit le contrat à la réunion annuelle de budgétisation du District qui l'a approuvé pour être financé. Cependant, le bailleur du DRDP a montré des réserves sérieuses et a refusé de financer le contrat. L'erreur commise dans les négociations, a été que le financement a été discuté avec la fautive partie. Le DALDO est exécutant, non financier. Il peut faire des demandes comme client de recherche, mais il faut que les fonds et l'allocation d'autres ressources soient discutés avec la partie correcte, c'est à dire le DED, le conseiller et le bailleur DRDP.

Exemple 2 Éléments principaux
d'un accord de collaboration
(Protocole d'Accord) de l'IER
au Mali

Contexte de l'accord

L'objectif de ce PdA est de spécifier les conditions générales de la collaboration

Contenu de l'accord

Les domaines suivants de collaboration par exemple.

- Exécuter de la recherche agricole collaborative ;
- Formation et échange de personnel scientifique ;
- Echange d'information et de technologies agricoles.

Recherche agricole collaborative

Les deux instituts identifieront des domaines des programmes de recherche conjoints. Pour chaque programme de recherche conjoint, objectifs, contributions, justification, modalités de publication, durée du programme, personnel impliqué, schéma de travail, et budget seront identifiés. Le responsable de chaque programme de recherche conjoint, en collaboration avec l'équipe de recherche, rédigera un rapport technique et financier annuel. Les programmes de recherche conjoints opéreront dans le cadre des plans stratégiques de recherche et des programmes des deux instituts.

Formation et échange de personnel scientifique

Le besoin d'améliorer la performance et la qualité de leur personnel est reconnu, ainsi il est prévu de :

- Recevoir et échanger du personnel scientifique en vue de mettre en oeuvre des programmes de recherche collaborative ;
- Inviter des chercheurs ou des techniciens à participer aux cours de formation, conférences ou missions de courte durée

Echange d'information scientifique et de technologies agricoles

Les deux instituts s'engagent à :

- Organiser et accueillir des conférences et ateliers ;
- Publier les résultats des programmes de recherche collaborative ;
- Echanger des technologies et d'information agricoles.

Rapports financiers et techniques

Le suivi et l'évaluation des programmes de recherche conjoints seront la responsabilité d'un détachement spécial qui se compose de membres des deux instituts. Ils se réuniront au moins une fois par année sur un lieu et à une date à déterminer par les deux instituts.

Responsabilité du détachement spécial

Développer des programmes de recherche conjoints et identifier les ressources financières et humaines de les mettre en oeuvre;

Assistance financière et technique aux programmes de recherche conjoints et rédiger un rapport de progrès annuel ;
Assurer le fonctionnement des programmes de recherche conjoints.

Responsabilités des instituts

Assurer que les programmes de recherche conjoints seront accueillis par les structures organisationnelles de l'IER;

Assurer que le personnel est assigné aux programmes de recherche conjoints ;

Rechercher conjointement d'assistance financière qui permet de financer les programmes de recherche conjoints.

Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle de toutes les innovations, de tous les rapports et d'autres documents et d'information appartenant à la collaboration restent au niveau des partenaires collaborateurs. Toute l'information transférée aux et en rapport avec les programmes de recherche conjoints et à n'importe quelle institution coopérant dans le cadre du projet, sera traitée par les deux parties comme strictement confidentielle. Sans l'accord écrit des fonctionnaires autorisés des deux instituts, les instituts sont tenus de renoncer de publier (ou de contribuer à la publication) de telle information.

Durée du PdA

Cet accord sera en vigueur pour une période de cinq ans, à partir de la date de signature et peut être prolongée par accord mutuel.

Stipulation finale

Des litiges seront résolus par les DG des deux instituts ou par une tierce personne à nommer par les deux instituts.

Annexe 3.4 Gestion financière : fonds régionaux compétitifs de développement des technologies agricoles

ETABLISSEMENT D'UN FONDS DE RECHERCHE AGRICOLE ZONAL (RÉGIONAL) EN TANZANIE

Objectif

Renforcer le mesure dans lequel la recherche agricole est dirigée par la demande en augmentant le contrôle exercé par les intervenants (stakeholders) sur les financements de la recherche ainsi qu'en introduisant l'élément de la compétitivité dans le développement des technologies.

Qu'est-ce qu'un fonds régional de recherche agricole (SNARF²) ?

Un fonds de recherche agricole est une forme de Mécanisme de Financement Consolidé (MFC) qui contribuera à utiliser d'une manière plus efficiente les ressources financières à travers la compétition et le contrôle par les intervenants clients.

Le fonds est autonome, non affilié à un institut de recherche dans la région et géré par les représentants d'intervenants. C'est un service de recherche, sur une base compétitive, sponsorisé par le SNARF et sollicité par des clients démunis surtout. Les bailleurs de fonds peuvent comprendre des agences internationales, des partenaires internationaux (tels que des réseaux de recherche), des partenaires nationaux, des comités de production, le secteur privé et des clients individuels.

Chaque SNARF doit être enregistré comme fondation (par exemple comme fonds en fidéicommis) et avoir un règlement, définissant les conditions de financement et de gestion du fonds, entre autres :

- Les objectifs et buts du fonds
- Les types de services de recherche à financer
- La composition et les tâches du comité de gestion et de son secrétariat
- Qui peut introduire des demandes et qui peut fournir les services demandés ?
- Les directives pour les propositions de recherche et les conditions de financement
- Les conditions relatives à l'exécution des activités financées par le fonds, dont le suivi et l'évaluation
- Les conditions de paiement.

Il faut prêter une attention spéciale au renforcement des capacités des membres ZARF-MC et les former à évaluer les propositions, assurer le suivi et l'évaluation du progrès et revoir l'output. Un ZARF-MC fort garantit la recherche dirigée par la demande et il facilitera un appui financier futur par les bailleurs de fonds de ZARF.

² Zonal Agricultural Research Fund (ZARF) en Tanzanie. Trois d'entre sept zones de recherche ont instauré un ZARF.

Quelques directives pour la gestion financière par un ZARF-MC en Tanzanie :

- 1 Le ZARF-MC peut prétendre aux coûts administratifs jusqu'à un montant maximal de 10% du budget annuel. Ce montant inclut les coûts relatifs au secrétariat, au suivi évaluation, à la publicité, à l'acquisition et à l'audit annuel.
- 2 Les sponsorships marqués (c'est à dire, donateurs/ sponsors des études spécifiques) sont acceptés; des fonds jumelés des contrat de recherche signés peuvent être utilisés selon le mandat du client concerné
- 3 Des contrats seront signés entre ZARF-MC et l'institut prestataire. Tous les paiements seront réalisés au comptable de l'institut, qui est responsable du suivi du budget, des paiements, des transferts des fonds et des comptes rendus à transmettre à ZARF-MC.
- 4 Des arrangements de frais tels qu'indemnité journalière, honoraires, prix, transport, etc. :
 - Il faut que toutes les réclamations d'indemnité journalières suivent les règlements du Gouvernement de la Tanzanie.
 - Le tarif institutionnel de US\$ 50 ne peut être réclamé que pour des activités qui prennent une journée entière, préparation non comprise : transport, analyse de données et temps requis pour faire les compte rendus
 - Un honoraire de publication peut être réclamé selon les règlements ZARF
 - Il n'y aura pas d'indemnité journalière, d'honoraire, etc. sera à payer au personnel (technique) du client
 - Les paysans ne sont payés qu'en nature, par exemple semences etc.
 - Un maximum de Tsh. 350/ km peut être déclaré pour le transport .
 - Le transport par le client ne sera pas remboursé

Procédure proposée pour l'évaluation ZARF des propositions :

- 1 Toutes les propositions introduites ont été révisées sur le plan scientifique. Les propositions ayant reçu des scores supérieurs à 61 % seront évaluées par le MC (le MC peut décider du seuil pour qualifier.). Les propositions ayant reçu un score inférieur à 61% ne sont pas acceptées pour être évaluées.
- 2 Les propositions qui ne témoignent pas du tout d'une demande des clients ne sont plus évaluées.
- 3 Les propositions qui sont acceptées pour être financées par un autre bailleur (par exemple TARP-II) ne seront pas évaluées par le MC.
- 4 Toute autre proposition sera évaluée et attribuée un score par le MC quant aux critères suivants :
 - preuve convaincante de demande de clients
 - contributions par les clients et les partenaires demandeurs
 - adoptabilité de l'output escompté (c'est à dire plausibilité que les groupes cible adoptent les recommandations proposées après l'étude)
 - budget: proposé et montant total sollicité pour sponsorship
 - qualité du cadre logique
 - qualifications des principaux chercheurs pour les activités proposées

Tous les six critères sont également importants et reçoivent un score de 1-5 (1= très faible/absent, 2= faible, 3 = moyen, 4 = bon, 5 = excellent). Le score cumulatif est divisé par 30 pour obtenir le pourcentage de score ZARF de la proposition.
- 5 Toutes les propositions évaluées et ayant reçu un score sont classées suivant leur pourcentage de score. Après la compilation de la liste, le MC appliquera quatre critères (absolus) :
 - Eviter la répétition de la recherche antérieure ou déjà proposée
 - Concentrer la recherche dans les systèmes agricole prioritaires (à définir)
 - Disponibilité des ressources humaines de l'institut/du département/du programme par rapport aux autres obligations
 - Choix du moment opportun et urgence des fonds nécessaires pour mener les activités
- 6 Le MC attribuera les fonds après la disponibilité des fonds, les scores cumulatifs et l'application des critères absolus.

Source : Lema et al, 2003

Annexe 3.5 Budgétiser les propositions de recherche : canevas du Mali

CONTRAT DE RECERCHE - BUDGET ANNUEL

Intitulé du projet	<input type="text"/>	Chef du projet	<input type="text"/>
Code du projet	<input type="text"/>	Date fin	<input type="text"/>
Date début	<input type="text"/>	Année budgétaire	<input type="text"/>

BUDGET RECAPITULATIF

	Total Fcfa
Frais de personnel	
Frais opérationnels	
Investissements	
Coûts indirects sur frais de personnel	
Coûts indirects sur frais opérationnels	
Total général du projet	

BUDGET DETAILLE

Frais de personnel

nom et prénom	Fonction	emploi de temps *		Tarif	Total Fcfa
		Semaines/mois	%		
Total frais de personnel					

* mettre la situation applicable dans ce projet (emploi exprimé par semaine ou par mois)

* si l'emploi de temps est exprimé en pourcentage par an, remplir la colonne "%"

FRAIS OPERATIONNELS ET INVESTISSEMENTS

Projet Code project **Frais opérationnels****Année budgétaire**

Rubriques	Libellée	Quantité	Prix unit	Total Fcfa
Transport	sous-total			
Déplacements (per diem)	sous-total			
Déplacements	sous-total			
Main d'œuvre temporaire	sous-total			
Fourniture de bureau	sous-total			
Fourniture de recherche	sous-total			
Intrants agricoles	sous-total			
Frais d'analyse	sous-total			
Confection des rapports	(à spécifier) sous-total			
Autres	sous-total			
Total des frais opérationnels				

Investissements

Rubriques	Libellée	Quantité	Prix unit	Total bFcfa
Total des frais opérationnels				

Total des frais opérationnels et investissements

Les coûts indirects:

Coûts indirects sur frais opérationnels/investissements

%

Total

Annexe 3.6 Maintenir des relations publiques efficaces

Cet instrument traite de la disponibilité et la qualité des relations publiques d'un CRA et des manières dont on peut les améliorer. Deux aspects sont discutés : (i) aider à évaluer le statut actuel des relations publiques du CRA (ii) fournir un aperçu des techniques et des matériels qui permettent d'améliorer la promotion d'un CRA, y inclus ce qu'il faut faire ou non, le meilleur minutage et les impacts attendus.

Pour une ROC efficace il faut des bonnes relations publiques. Les intervenants dans le secteur agricole sont tenus de connaître le CRA, de ce qu'il peut offrir, où ils peuvent trouver d'information spécifique et le personnel de recherche et comment un CRA procède une demande d'appui à la recherche. En plus, le CRA doit avoir une idée de la fiabilité, de l'efficacité et du pouvoir. Souvent, la réputation d'un CRA est surestimée par son propre personnel ; en réalité, dans la plupart de cas il n'y a que très peu d'intervenants qui se rendent entièrement compte des services disponibles au CRA et des conditions pour une consultation.

- i) Evaluation de l'état actuel des relations publiques du CRA ; (il faut retenir que les meilleures relations publiques sont l'output et l'impact reconnus de la recherche ! Mais il existe plusieurs manières dont on peut promouvoir les résultats et l'output du CRA).

Poste	Objectif	Groupe cible
Cartes de visite pour tous les chercheurs	Garantir que les clients savent où trouver un chercheur s'ils en ont besoin	Autorités dans des organisations de clients
Dépliant de promotion Une page, imprimée de deux cotés offrant d'information captivante sur le CRA	Augmenter la connaissance concernant l'institut parmi une grande variété de clients potentiels	Des gens aux différents niveaux administratifs qui sont capables de promouvoir l'institut
Visites de promotion. Des visites aux clients potentiels pour des bonnes relations avec le CRA	Promouvoir personnellement l'institut et résoudre les problèmes de collaboration (passée).	Décideurs (spécialement dans le domaine des ressources) qui peuvent être sceptiques sur la capacité du CRA
Des circulaires qui promeuvent les activités et les outputs du CRA.	Améliorer la réputation de l'institut parmi les clients	Depuis les décideurs au personnel du terrain
Brochures, affiches et d'autres matériels de vulgarisation	Diffuser les résultats de la recherche	Des clients locaux parmi les vulgarisateurs et les paysans
Journées sur le terrain et des foires, des marchés technologiques	Marketing de la performance de la recherche	Tous les intervenants clients
Présentations dans les émissions de la radio	Promouvoir l'output de la recherche des CRA	L'audience est large et diverse, des paysans défavorisés
Ateliers d'intervenants	Créer un contact direct avec le groupe cible	Tous les intervenants
Cartes de vœux, calendriers et d'autres cadeaux d'entreprise	Entretenir des bonnes relations	Clients
Annonces dans des journaux et des revues	Promouvoir le CRA parmi des clients inconnus qui sont pas encore identifiés encore	Un choix de clients à l'intérieur d'une catégorie spécifique (lecteurs des journaux)
Rapports annuels et notes techniques	Promouvoir les CRA en tant qu'organisations saines et compétentes	Collaborateurs internationaux potentiels et des sponsors

ii) La promotion du CRA et de ses services devrait être réalisée simultanément et de différentes manières.

Si vous...	Alors utiliser... Pour promouvoir votre institut
n'avez jamais rencontré le client	Cartes de visite, dépliants et des exemples de matériel de vulgarisation disponibles
avez à faire à un client sceptique	Visite de promotion par le cadre supérieur et tous les matériels disponibles concernant les relations publiques
entretenez une relation établie avec votre client qu'il faut améliorer	Visites de promotion, ateliers (sur une base de co-financement), matériel de vulgarisation et des circulaires
ne connaissez pas vos clients (amorphes)	Programmes radio, journées de terrain, foires agricoles et annonces
avez peu de ressources	Exemples de matériel de vulgarisation, de cartes de visite et de dépliants faits à la maison, des circulaires subventionnées
souhaitez solliciter l'appui d'un bailleur de fonds international	Cartes de vœux, calendriers, rapports annuels et note de champs
souhaitez collecter des fonds d'un client local	Cartes de vœux, calendriers etc. et visites de promotion

Annexe 3.7 Interagir effectivement avec les clients et les financiers et évaluer les services de recherche disponibles

Cet instrument facilite la compilation des services disponibles à un CRA. Les clients ont souvent besoin des services en dehors de la recherche. Ces services peuvent être disponibles mais nécessitent d'être révisés internement pour évaluer leur efficacité, efficacité et qualité. Cette révision devrait déterminer les actions requises pour rendre et/ou améliorer des services. Quand ils sont énumérés, le tarif pour chaque service devrait être fixé et diffusé parmi les clients potentiels.

Elaborer un catalogue de services

Les chercheurs croient souvent que leur recherche disciplinaire constitue la seule contribution qu'ils peuvent apporter aux paysans pour résoudre leurs problèmes. L'expérience avec la ROC en Tanzanie montre que les clients ont fréquemment besoin d'une large variété de services. Les besoins peuvent inclure des demandes de résultats de la recherche adaptative actuelle, mais aussi l'accès à l'information concernant la recherche menée dans le passé, des conseils et des recommandations immédiates pour leurs problèmes urgents, du matériel de vulgarisation pertinent, la formation, l'analyse du sol/des plantes et de pathologie, l'accès aux semences ou au matériel de plantation de qualité, etc. Si faisable, il faut rendre disponibles ces services et les promouvoir activement parmi les clients potentiels du CRA. En plus, une liste des frais et des tarifs pour ces services plus les modalités de paiement devraient être établis pour standardiser les tarifs des CRA pour le(les) client(s) individuel(s) ou un groupe/des groupes.

Les services disponibles et leur frais peuvent être évalués pendant une réunion général du personnel de recherche. Les services à inclure sur la liste des services sont à réviser afin d'éviter que le CRA promeuve des services qu'il ne peut pas rendre de manière satisfaisante. Ceci pourrait être le cas par exemple si un service ne peut être rendu que par un individu et pas par un département ou section du CRA. Si la personne n'est pas disponible, le service ne peut pas être rendu. Souvent, d'autres services (par exemple une analyse de sol) ne peuvent être rendus qu'en étroite collaboration avec un/des institut(s) partenaires. Il faut spécifiquement mentionner ces services, parce que le CRA n'est pas seul responsable de la prestation de ces services. Toute condition qui risque de limiter l'accès immédiat aux services (par exemple la disponibilité des produits chimiques pour l'analyse du sol), devrait être incluse dans l'information concernant les services disponibles du CRA.

En 1999, le CRA de la Northern Zone en Tanzanie a compilé une liste de services que l'institut peut rendre. Cette liste comprend des services qui varient de l'amélioration des variétés, la sélection des cultures fourragères appropriées, des études diagnostiques, des évaluations de marketing et de faisabilité, et la conservation des eaux et sols, jusqu'à des services comme la cartographie, la formation, l'analyse des plantes, des essais des produits agrochimiques, l'identification des maladies et des insectes, la conception du matériel de vulgarisation et la location des machines agricoles. Les tarifs pour tous les services ont été proposés, discutés avec les intervenants, approuvés par le Ministère d'Agriculture et publiés dans le document d'orientation régional. Ensuite, le document d'orientation a servi à guider tous les services que l'institut fournit.

Ce qui a été mentionné ci-dessus a résulté dans une augmentation des contrats de recherche mais au début, n'a pas abouti à une augmentation de l'utilisation, par exemple du laboratoire du sol. Celui-ci et d'autres unités avaient besoin d'une promotion plus active de leurs services tandis qu'ils devaient prouver aussi aux clients qu'ils étaient à même de rendre des services de qualité d'une manière efficace. Par exemple, un certain nombre d'entreprises agricoles commerciales et intensives (fleurs et café) dans la région enverraient leurs échantillons de sol plutôt aux laboratoires reconnus au-delà de la frontière que d'aller à l'institut. Ils ont cité des services lents, des résultats de pauvre qualité, des prix élevés et des profits plutôt individuels qu'institutionnels. Au moment où le laboratoire a démontré être capable de fournir des résultats à temps, a pu confirmer la qualité des résultats par une participation au réseau international d'échanges des échantillons du sol, et a clarifié les modalités de paiement par la section de la comptabilité, le nombre d'échantillons procédés en 2002 a radicalement augmenté (Lema et al., 2003).

Annexe 3.8 Auto-évaluation Ex-ante des propositions de recherche

Questions générales à se poser en évaluant la qualité d'une proposition

Un chercheur ne peut rédiger une bonne proposition que s'il/si elle est très critique vis-à-vis sa propre proposition. Une telle attitude critique aidera à améliorer la qualité et à éviter des omissions. Elle pourra constituer aussi la différence entre le fait d'obtenir du financement ou non. 20 questions générales sont présentées lesquelles un chercheur peut poser quand il/elle évalue sa proposition. Bien que quelques questions puissent être plus cruciales que d'autres, une bonne proposition devrait avoir un score positif pour toutes ces questions.

20 questions pour une évaluation rapide des propositions

- 1 La proposition est-elle complète, c'est à dire selon le format de l'agence de financement ?
- 2 Est-ce que la proposition traite d'une contrainte significative au développement rural ?
- 3 Est-ce que l'activité proposée n'est pas un sujet ancien, du travail de routine ou inutile parce qu'elle est déjà réalisée ailleurs ?
- 4 Est-ce qu'il est question d'une demande précise de client ? Est-ce qu'il a été expliqué comment la demande de l'activité de recherche a été faite ? Y a-t-il de preuve que des intervenants clés ont été associés à la préparation de la proposition ?
- 5 N'y a-t-il pas de confusion entre client, groupe cible et agence de financement ?
- 6 Le titre du projet de recherche est-il clair et pertinent ?
- 7 Les objectifs sont-ils réalistes et mesurables et sont-ils comparés à la situation ex-ante ?
- 8 Existe-il une forte indication qu'un output sera produit qui sera clair et facile à utiliser ?
- 9 La proposition indique-t-elle comment le rapportage sur les résultats de recherche sera réalisé et mis à la disposition de la vulgarisation et des paysans (brochures, posters, formation,...) ? En d'autres mots, les activités de diffusion ont-elle été clairement décrites ?
- 10 Est-il probable que le résultat de recherche a un impact sur les paysans pauvres ? Comment ?
- 11 La proposition formule-t-elle clairement (contexte et justification) le problème et les zones géographiques et groupes socio-économiques touchés ?
- 12 Pour les activités en cours : les résultats obtenus jusqu'ici sont-ils suffisamment décrits et sont-ils prometteurs ?
- 13 Le contexte et la justification contiennent-ils d'information actualisée et complète ?
- 14 La littérature citée est-elle pertinente et figure-t-elle dans la bibliographie (et vice versa) ?
- 15 La méthodologie tient-elle compte des questions techniques, socioéconomiques et institutionnelles ?
- 16 Les méthodologies et instruments de recherche sont-ils bien indiqués ? Répondent-ils aux questions qui commencent par : comment, quoi, quand, qui, pourquoi ? Un autre chercheur serait-il/elle en mesure de conduire l'activité en se référant au plan méthodologique et de travail ?
- 17 L'emploi du personnel est-il réaliste et non exagéré ?
- 18 Le plan de travail est-il présenté par ordre chronologique ayant une ligne par activité ?
- 19 Y a-t-il de la preuve qu'il existe une forte collaboration institutionnelle avec d'autres organisations (d'autres instituts de recherche, districts, ONG) ?
- 20 Le budget est-il en conformité avec les activités proposées et est-il réaliste ?

Source : Lema et al., 2003

Annexe 3.9 Liste de scorage de propositions de recherche soumises

0 Présentation et résumé de projet

Critères	Echelle d'appréciation	Score
La présentation générale du document est-elle complète ? Le titre du projet de recherche est clair ? Pas de confusion entre client, groupe cible et agence de financement ? Le résumé du projet est correctement présenté ?	3 = très positive 2 = positive 1 = juste acceptable 0 = pas acceptable sur 3

1 Contexte et justification

Critères	Echelle d'appréciation	Score
Le problème est clairement posé? La proposition traite des contraintes significatives pour le développement rural ? Preuve de demande client? La pertinence aux priorités zonales, régionales ou du district expliquée ? Résumé de recherche menée dans le passé ? Résumé des travaux en cours ? Les résultats atteints jusqu'ici sont prometteurs et la continuation est justifiée? La littérature pertinente est recensée et citée? Les hypothèses sont notées et les problèmes spécifiques définis ? Les zones géographiques et les groupes socioéconomiques touchés sont indiqués?	11-15 = très positive 8-11 = positive 4-7 = juste acceptable 0-3 = pas acceptable sur 15

2 Objectifs

Critères	Echelle d'appréciation	Score
Les objectifs sont clairs ? Les objectifs sont réalistes ? Les objectifs sont mesurables ? Est-ce que les objectifs font preuve de préoccupations concernant la gestion de ressources naturelles, le développement socioéconomique ? Les objectifs sont-ils adaptés aux besoins de groupes cible spécifiques (au niveau ménages, communauté et district)?	6-7 = très positive 4-5 = positive 2-3 = juste acceptable 0-1 = pas acceptable sur 7

3 Matériels et méthodes

Critères	Echelle d'appréciation	Score
Les traitements sont indiqués ? Les techniques de collecte de données sont indiquées pour toutes les données à collecter ? Les analyses à effectuer sont spécifiées ? Les analyses sont complètes (analyse économique, analyse du genre, analyse environnemental, analyse d'adoptabilité,...)? Les matériels à utiliser sont mis en lumière ? La proposition indique la recherche en milieu réel et l'évaluation par les paysans ?	8-10 = très positive 5-7 = positive 3-4 = juste acceptable 0-2 = pas acceptable sur 10

4 Personnel

Critères	Echelle d'appréciation	Score
Le chercheur principal est assez expérimenté pour conduire la recherche ? La composition d'équipe est équilibrée et pertinente pour les activités à accomplir ? Le temps consacré par les membres de l'équipe est réaliste ? Les CV (bien) présentés ?	6-7 = très positive 4-5 = positive 2-3 = juste acceptable 0-1 = pas acceptable sur 7

5 Plan de travail

Critères	Echelle d'appréciation	Score
Les activités sont présentées par ordre chronologique (une ligne par activité)? Les modalités de mise en oeuvre des activités sont indiquées, par exemple il est indiqué qui s'occupe de quelles activités ? L'ampleur du travail est indiquée (nombre des sites, dimensions des parcelles, nombre de personnes à interviewer, ...)? Le lieu des activités est indiqué ? Le choix du moment opportun d'accomplir les activités est réaliste et faisable ?	12-15 = très positive 8-12 = positive 4-8 = juste acceptable 0-3 = pas acceptable sur 15

6 Output et impact attendus

Critères	Echelle d'appréciation	Score
Les outputs pratiques sont objectivement contrôlables (variétés, botaniques, technologies)? L'output (publications) scientifique est spécifié ? Un output facilement utilisable sera produit (brochures, posters, modules de formation, émissions radio, ...)? L'impact socioéconomique attendu est indiqué ? Le profit économique attendu est indiqué ? Les stratégies/ possibilités de diffusion de résultats sont indiquées ?	12-15 = très positive 8-12 = positive 4-8 = juste acceptable 0-3 = pas acceptable sur 15

7 Suivi et évaluation

Critères	Echelle d'appréciation	Score
<p>Critères Echelle d'appréciation Score Les indicateurs pour tous les outputs sont définis à tel point qu'ils soient mesurables ?</p> <p>Les indicateurs sont réalistes ?</p> <p>Les modalités pour S&E sont suffisamment soulignées (comment et quand)?</p> <p>Le système de compte rendu est décrit ?</p>	<p>6-7 = très positive</p> <p>4-5 = positive</p> <p>2-3 = juste acceptable</p> <p>0-1 = pas acceptable</p> sur 7

8 Budget détaillé et résumé du budget

Critères	Echelle d'appréciation	Score
<p>Le budget détaillé est clairement lié au plan de travail ?</p> <p>Les estimations de budget sont réalistes ?</p> <p>Les estimations de budget sont complètes ?</p> <p>Les coûts sont en conformité avec les coûts standards pour LZARDI?</p> <p>Le résumé trimestriel du budget est correctement présenté ?</p>	<p>Budget détaillé :</p> <p>7-8 = très positive</p> <p>5-6 = positive</p> <p>3-4 = juste acceptable</p> <p>= pas acceptable</p> sur 11

9 Collaboration / autres sources de financement

Critères	Echelle d'appréciation	Score
<p>Preuve de collaboration avec d'autres organisations / intervenants ?</p> <p>Y a-t-il des contributions d'autres agences de financement ?</p> <p>Niveau d'appui financier, logistique et en ressources humaines</p> <p>Le rôle et responsabilité d'autres organisations sont rendus claires ?</p>	<p>6-7 = très positive</p> <p>4-5 = positive</p> <p>2-3 = juste acceptable</p> <p>0-1 = pas acceptable</p> sur 7

10 Littérature

Critères	Echelle d'appréciation	Score
<p>L'aperçu de la littérature est complet et présenté selon le format scientifique approuvé format (DRD) ?</p>	<p>3 = très positive</p> <p>2 = positive</p> <p>1 = juste acceptable</p> <p>0 = pas acceptable</p> sur 3

Annexe 3.10 Formulaire de scorage

Résumé de l'appréciation :

L'appréciation des propositions de recherche suit le format qui a été adopté. Un formulaire est utilisé pour résumer les scores attribués à chaque composant de la propositions (d'Annexe 3). Le score total pour la proposition est de 100.

Chercheur principal :			
Titre du projet de recherche :			
Sujets	Score maximal	Score	Remarques
0. Résumé du projet	3		
1. Contexte et justification	15		
2. Objectifs	7		
3. Matériels et méthodes	10		
4. Personnel	7		
5. Plan de travail	15		
6. Output et impact attendus	15		
7. Suivi et évaluation	7		
8. Budget détaillé et résumé du budget	11		
9. Collaboration / Autres sources de financements	7		
10. Litterature	3		
Score Total :	100		
Remarques générales :			

Annexe 3.11 Checkliste pour la revision scientifique au Mali

Critères de sélection pour les propositions de recherche (Recherche appliquée et stratégique)

- 1 Suivant le format de la proposition de recherche
- 2 Expérience/ niveau de formation/ contrats scientifiques (Chercheur et équipe principaux)
- 3 Collaboration avec d'autres instituts
- 4 Recensement de la littérature relevante
- 5 Pertinence (politique nationale et plan stratégique)
- 6 Qualité scientifique (méthodologie)
- 7 Multidisciplinarité de la recherche
- 8 Possibilité d'appliquer les résultats
- 9 Impacts environnementaux
- 10 Rentabilité de la recherche

DECISION

Acceptée

Acceptée sous certaines conditions

Refusée

Annexe 3.12 Critères de sélection au Mali pour les propositions de recherche (recherche et développement)

Critères de sélection	Score
1. La proposition répond-elle à une demande dans la région? P.e. : Quelle est la représentativité du client dans la région (systèmes de production, type d'exploitation, genre)	maximum 20 points
2. Est-ce que les utilisateurs finaux participent au développement de la proposition et dans quelle mesure participent-ils à la mise en oeuvre et l'évaluation de la recherche ?	maximum 20 points
3. Les résultats de la recherche seront-ils diffusés aux clients et organisations partenaires ?	maximum 20 points
4. La proposition comprend-elle tous les éléments de la recherche-développement (test en milieu réel et activités de démonstration) ?	maximum 20 points
5. La proposition de recherche stimule-t-elle la collaboration entre les chercheurs des systèmes et les chercheurs thématiques Indicateurs : Composition de l'équipe (multidisciplinaire) Formulation correcte et systématique des phases de recherche Logique de la recherche (analyse de problème, rapports causes/effets, solutions proposées)	maximum 20 points
6. La proposition suit-elle les normes de qualité du comité régional des utilisateurs finaux? Indicateurs : Suivant le format des projets de recherche Méthodologie Sensible aux questions du genre Rentabilité du budget	maximum 20 points
7. La proposition traite-t-elle des priorités thématiques développées dans le plan stratégique de la recherche agricole ? Indicateurs : Contrôle et priorités thématiques développés dans un plan stratégique Approbation reçue par le comité des utilisateurs finaux	maximum 20 points

DECISION	<input type="text"/>
Acceptée	<input type="text"/>
Acceptée sous certaines conditions	<input type="text"/>
Refusée	<input type="text"/>

Annexe 3.13 Termes de référence des comités de suivi et de pilotage et de l'audit interne de l'ier (Mali)

Termes de Références du Comité Exécutif de Suivi, Mali

Le comité de suivi et d'évaluation des programmes de recherche est responsable du suivi des activités de recherche et constitue l'instrument exécutif du comité régional de pilotage. Il a pour mission:

- D'assurer le suivi des recommandations du comité régional de pilotage;
- D'assurer le suivi de la mise en oeuvre des programmes de recherche au travers des visites sur le terrain, réunions et la lecture des rapports de recherche etc. ;
- D'élaborer des propositions pour améliorer les programmes de recherche pour le comité régional de pilotage ;
- D'organiser des réunions avec les intervenants des programmes de recherche ainsi que la réunion de restitution ;
- De développer un format qui permet de présenter les résultats de recherche au cours d'une réunion de restitution.

Le président du comité est le client, tandis que IER est chargé du secrétariat et ils rendent visite aux programmes de recherche sur le terrain au moins deux fois par année. La première réunion avant la restitution des résultats de recherche en vue de discuter des recommandations du comité de suivi et d'évaluation des contrats de recherche et la deuxième après la restitution. Le comité se compose de représentants de la recherche et des clients.

Termes de Références et Composition du Comité Regional de Pilotage, Mali

L'objectif principal du comité régional de pilotage de la recherche est de prendre des décisions sur la recherche stratégique. Il a pour mission de:

- Revoir les programmes de recherche en regard des besoins changeants des paysans et d'autres intervenants ;
- Viser des composants de recherche en fonction des changements socioéconomiques et les derniers problèmes de production agricole ;
- Gestion de conflits entre recherche et clients ;
- Gestion de relations entre recherche, organisations de bailleurs de fonds et clients;
- Développement des procédures pour assurer l'exécution efficace technique et financière des contrats de recherche ;
- Chercher et négocier de nouveaux contrats de recherche.

Le président du comité change entre IER et les clients et ils se réuniront deux fois par année. La première réunion avant la restitution des résultats de recherche afin de discuter des recommandations du Comité du suivi et d'évaluation des contrats de recherche et la deuxième après la restitution. Le comité se compose de représentants de recherche, clients, organisations bailleurs de fonds et probablement d'autres intervenants.

Termes de Références de L'Audit Interne de L'IER, Mali

L'auditeur a pour mission:

- De contrôler la gestion transparente et efficiente et l'utilisation des fonds qui sont fournis par le gouvernement national ou des organisations de bailleurs de fonds. Donc, l'auditeur :
- Examine la gestion financière et la comptabilité de l'IER ;
- Garantit l'utilisation transparente des fonds, selon les règles de la compatibilité stipulés dans les contrats.

Il/ elle assure également l'application des procédures établies dans les manuels de gestion de l'IER concernant :

- Etablissement public,
- Organisation interne de l'IER,
- Gestion de personnel,
- Procédures de comptabilité,
- Politiques d'acquisition,
- Gestion des stations de recherche,
- Gestion des laboratoires, et
- Le contrat de performance entre IER et le Gouvernement malien.

L'auditeur rend visite à tous les endroits de comptabilité de l'IER, au moins deux fois par année. Il/elle propose au Directeur général toutes les actions requises pour améliorer la gestion et l'utilisation efficiente de fonds.

Annexe 3.14 Marchés technologiques et Groupements de Vulgarisation Agricole (GVA)

A la suite de l'identification et l'acceptation d'une liste des problèmes prioritaires et recherchables par les paysans, les vulgarisateurs et les chercheurs, des options technologiques pour la solution des problèmes peuvent être fournies. Les paysans fourniront des options qui sont basées sur leurs connaissances, pratiques et innovations locales. Différentes options paysannes peuvent exister selon les catégories ménagères et le genre. D'autres options technologiques sont à fournir ou à développer par la recherche et la vulgarisation à la demande des paysans et elles sont à comparer avec les options paysannes (c'est à dire « les témoins »). Toutes les options demandent une évaluation ex-ante par les paysans, les vulgarisateurs et les chercheurs afin de réduire le nombre d'options. Différentes options peuvent être analysées pendant des visites de terrain en station et en milieu réel ou par d'autres moyens. Des options technologiques peuvent aussi être présentées dans les villages à l'occasion des « marchés technologiques ».

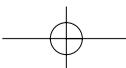
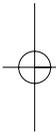
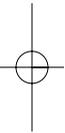
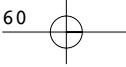
Marchés technologiques

Un marché technologique est une réunion pendant laquelle des chercheurs présentent des options technologiques à l'aide des supports (affiches, photos, etc.). Les paysans qui s'intéressent à expérimenter une option particulière peuvent se prononcer et on peut faire des rendez-vous pour les expérimentations. Cela constitue une amélioration par rapport à la situation antérieure où les paysans expérimentateurs étaient choisis par les chercheurs, pas sur la base de l'intérêt exprimé pour une option particulière mais sur la base de leur « représentativité ».

Groupements de Vulgarisation Agricole (GVA)

Les GVA sont des groupes des paysans qui travaillent avec une structure de vulgarisation sur la vérification des messages et des options recommandées qui ont été développées dans la même zone de systèmes de production par d'autres GVA en partenariat avec le CRA. Normalement, le nombre de GVA est limité (du fait des ressources limitées des CRA) tandis que le nombre de GPRA est plus élevé que le nombre de GVA mais plus bas que les « groupes de contact » pour la vulgarisation, qui sont connus du système Formation et Visite (F&V). Les GVA restent en contact étroit avec les GPRA (facilités par les vulgarisateurs) afin d'obtenir un feed-back sur la technologie. Pendant des visites de terrain chez les GPRA, les membres des GVA sont invités à évaluer les diverses options technologiques pour les tester éventuellement.

Source : Lema et al., 2003



Annexes de chapitre 4

Annexe 4.1 AGROC Gestion des ressources humaines

4.1.1 Gestion générale des ressources humaines				
Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment développer un processus de changement de ressources humaines ?	Développer une stratégie Utiliser des outils tels que : - Analyse Fear Map - FOM (Chandel, 1998)	Ten tools for managing change in National Agricultural Research Organisations (Hobbs, 1999) Resistance to change analysis (Brammah, 1999) Metaplan (www.metaplan.com/training.htm)	Acceptation de changements par le personnel, satisfaction du personnel Tendances (age, équilibre de genres, composition)	Gestion intégrée (dont gestion de ressources humaines) au niveau décentralisé Appropriation locale du besoin de changement
Comment établir une équipe de changement AGROC ?	Etablissement d'une équipe de promotion ROC du personnel existant (chercheurs, gestionnaires et personnel d'appoint, agent GRH, RELO, agent GA). Associer des chercheurs ayant d'expérience concernant RMR Considérer équilibre des genres	Encadré 3.1 Problème census approach (Walker et al, 1996) Work setting, incl. Gender, analysis (Mulinge, 2001) Women in research management (Brush et al, 1995)	Equipe établie et acceptée pendant la réunion générale du personnel	Engagement de la direction et du personnel
4.1.2 Adaptation des compétences du personnel aux besoins d'intervenants (stakeholders) (ROC)				
Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Des plans d'activités ont été établis au niveau régional (délais de 5 ans) ?	Planification stratégique Atelier pour déterminer les priorités Evaluation à au milieu de la période	Voir les plans appuyés par la Banque mondiale en Tanzanie: Research Masterplan, Agricultural Sector Development Plan etc.	Fréquence fixation des priorités au niveau régional Nombre d'intervenants impliqués	
Un plan GRA à long terme a été élaboré reposant sur les besoins dans le plan d'activités (y compris Stratégie voir aussi ci-avant) ?	Planification de formation à long terme (reposant sur l'évaluation des besoins) Base de données concernant la formation achevée (formelle, informelle) Recrutement (long terme, court terme) Reallocation interne Partenariats Base de données sur personnel : nominations de courte durée	Financing Agricultural Research: Source Book (Tabor et al, 1998) Physical and personnel needs assessment of ARC (Bell et al, 1994) Evaluation of research capacity (Kowero, 1997)	Effectifs recrutés Nombre de partenariats Concordance priorité/composition de l'effectif (%) Age/disciplines/genre etc. pour la durée de la période Nombre et type de formations reçues	Pas de stop d'emploi

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
	Contrats de formation à long terme Formation sponsorship			
L'équipe a des aptitudes essentielles pour la Recherche orientée client ? (communication, acquisition pro-active, etc.)	Aptitudes essentielles auxquelles intervenants ont accordé priorité Evaluation performance individuelle (aussi dans des contrats) par intervenants	Encadré 3.1 Evaluation développement des capacités (Horton et al, 1999, 2001)	Ateliers régulièrement organisés Fréquence d'analyse de performance % du personnel ayant d'expérience/des aptitudes concernant ROC	
Une attitude et culture d'orientation client sont bien établies chez le personnel du CRA ?	Analyse d'image, évaluation satisfaction client Formation attitude ROC	Des cours de formation en aptitudes d'acquisition et de conseil (KIT IC, Mali, Angola) Aptitudes de gestion et de communication en matière des Relations publiques	Effectifs formés en ROC Satisfaction client	Effort continu de formation

4.1.3 Motivation accrue de personnel pour la ROC

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
La rémunération de base du personnel est bien développée et mise en oeuvre ?	Système de promotion transparent, gratifications (séniorité, reposant sur formation et performance) Payement à temps	Financing Agricultural Research: a Source Book (Tabor et al, 1998) Evaluation de Performance (Mali) (interne, externe) (BM)	Augmentation de salaire en fonction de l'inflation	Sécurité d'emploi
Des Termes de Référence précis ont été établis et régulièrement évalués pour tout le personnel ?	Formuler TdR pour chaque catégorie du personnel du CRA Evaluation de la performance, Etablissement commun des cibles individuels	Kenya (KARI) Mali	Nombre de descriptions de travail distinctes et complètes Progrès de la performance	Plan de formation individuelle et du développement de carrière existe
Y a-t-il des incitations additionnelles pour le personnel ?	Incitations reposant sur la performance (honoraires d'output, prix) Honoraires d'Acquisition conditions de travail appropriées (bureau, transport, ordinateur) Conditions secondaires de travail Incitations sociales (Accès à la TV, Centre communautaire, parties etc.) Feedback positif	Staff stability analysis (Idachaba, 1998) Encadré 3.3 Annexe 3.1 Cas de Mali (% de l'honoraire pour CRA)	Satisfaction du personnel Evaluation départ du personnel Taux d'abandon du personnel Output individuel Indicateurs qualité/quantité Paquet de bénéfices secondaires	Autonomie financière Politique du CRA concernant le personnel qui accomplit des consultations sur les lieux Style du Leadership et formation

4.1.4 Flexibilité des ressources humaines

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment les ressources humaines sont-elles attribuées aux mandats de recherche ?	Système de gestion de temps (Comité d'information, planification) Base de données CV Regroupement reposant sur les disciplines	Expérience Lake Zone Inform-R (ISNAR) et SAC-Mali (2002) Institutional flexibility to service (Hall, 1999)	Temps noté pour tout le personnel	Système d'information de gestion en place

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Les mandats de recherche sont mis en oeuvre par des équipes multidisciplinaires ?	Formation équipe multidisciplinaire gestion et fonctionnement Interdisciplinarité dans la planification des programmes de recherche etc.	Sutherland (1999) Mettrick et al (1993) ISNAR (1999)		

4.1.5. Permettre un travail d'équipe et une communication efficace entre le personnel

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Structure de communication interne efficace en place	Réunions techniques (PSE) Réunions de l'équipe gestionnaire (composition) Processus décisionnel participatif Suivi et débriefing des réunions Séminaires Boîte d'idées Calendrier d'activités	Procès verbaux des réunions (e-mail) (Mali) Tableau d'annonce (Tanzanie)	Fréquence de réunions Satisfaction du personnel	Système d'incitation en place Connectivité e-mail effective Attitude Institutionnalisation
Evaluation performance équipe et incitations performance d'équipe	Prix d'équipe Voyages conjoints (solution Land-Rover) Analyse output équipe Pause café commun gratuit	Expérience Tanzanie (voir encadrés)	Indicateurs output équipe	Peu d'effectifs

4.1.6. Fournir une direction claire et un leadership sensible

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Politiques, mission, stratégies clairement formulées	Atelier avec intervenants Poursuite engagement de personnel Comité développement de missions	Tanzanie Strategic leadership, Human Resource Management (Lusthaus et al, 1995)	Fréquence Engagement du personnel	Marge pour le développement de stratégie décentralisée
Structure gestion ?	Intervenants aux comités TdR du Comité TdR de tous les gestionnaires de recherche	Tanzanie, Mali	Composition du Comité Conscience du personnel concernant la composition du Comité	Directives nationales laisse de la marge
Gouvernance, transparence du leadership bien définies et appropriation d'intervenants poursuivie	Stratégie de participation du personnel Participation du Comité Communication		Structure de la gestion durable (tout continuera aussi si quelque manager clef est absente)	Considération pour cadre culturel

Annexe 4.2 Gestion financière AGROC

4.2.1 Diversification du financement de la recherche

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Est-ce que l'institut a des mécanismes de financement clairs ?	<p>Enumérer les services potentiels</p> <p>Evaluation interne de la valeur ajoutée des services qui peuvent être rendus</p> <p>Evaluer le coût pour des services rendus par des concurrents</p> <p>Informer clients potentiels du nouveau mécanisme de financement (présentation, visites, brochure)</p> <p>Réunions d'intervenants en vue de discuter de la stratégie de financement</p>	<p>Mali (Unité d'entreprise)</p> <p>A case policy paper Northern Zone</p> <p>Fiscal sustainability (Feder et al, 1999, Echeverria, 1996, 1998)</p> <p>Diversification of funding (Pal et al, 1998)</p> <p>Sustainable financing</p>	<p>Liste de services disponibles</p> <p>Analyse interne de la valeur ajoutée des services</p> <p>Rapport évaluation de marchés</p> <p>Nombre de visites aux clients</p> <p>Participation d'intervenants aux réunions</p> <p>Services disponibles aux intervenants si requis</p>	<p>Engagement d'intervenants</p> <p>Approbation des politiques</p>
L'institut a convenu sur des accords de recherche contractuelle avec les clients ?	<p>Etablir des accords sur la recherche contractuelle (tarifs, équilibre dans l'institut entre contrats et autres)</p>	<p>Contract Research (Heemskerk, 1996)</p> <p>Financing research (Tabor et al, 1999)</p> <p>Encadré 3.9 : Funding mechanisms in Lake Zone Tanzania</p>	<p>Nombre de contrats mise en oeuvre</p> <p>Satisfaction d'intervenants concernant les contrats</p>	<p>Contrats devraient être dans le mandat /compétence de l'institut</p> <p>Financement disponible aux intervenants pour contracter recherche</p>
L'institut a conclu des accords de coopération ?	<p>Protocole d'Agreement</p> <p>Protocole d'Accord</p>	<p>Annexe 3.3 : Cas de Mali et Tanzanie</p>	<p>Coopération améliorée</p> <p>Nombre de contrats accrus</p>	<p>A signer avec des partenaires riches</p>
L'institut a un FRA compétitif ?	<p>Fonds régional indépendant de Recherche agricole</p>	<p>Competitive Agricultural Research Funds (Gill and Carney, 1999)</p> <p>Annexe 3.4 : Cas de ZARF Tanzanie</p> <p>Encadré 3.10: Experience en Tanzanie avec FRA Agricultural Technology Development Fund (Hobbs et al, 1998)</p>	<p>Argent dans le fonds</p>	<p>Autonomie qui permet de créer un FRA</p>
Quelles autres possibilités de financement sont disponibles ?	<p>Unités de services internes</p> <p>Sources de revenus additionnelles (IPR, production semences, vente de produits végétaux, etc.)</p>	<p>Encadré 3.12 : Cas de Tanzanie</p> <p>Encadré 3.6 : Rétention de revenus CRA (Fonds d'entraide)</p>	<p>Revenu généré</p>	
Comment les contrats peuvent être correctement gérés ?	<p>Etablir une unité commerciale pour les contrats</p>	<p>Encadré 3.11 : Mali</p>	<p>satisfaction d'intervenants</p>	<p>Grand nombre de chercheurs à l'institut</p>

4.2.2 Amélioration de l'efficience et de la rentabilité: couvrir les coûts généraux courants

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Le total des coûts généraux est connu ?	Calculer les coûts généraux du CRA Développer une stratégie pour couvrir les coûts généraux Baisser les coûts généraux structuraux (méthode du calcul des coûts directs variables et établissement d'unités de services) Calculer le coût des réunions	Schrader (2000); Financial analysis report.	Rapport d'analyse financière Tous les frais généraux payés (absence de factures d'électricité non-payées, pas de coupure des lignes téléphoniques) Davantage de budget institutionnel disponible pour payer les frais supplémentaires Couverture des coûts = acquittement/coûts	Estimation d'actif disponible Disponibilité du budget de coût d'exploitation Information sur la gestion du temps disponible Transparence
Les coûts généraux sont inclus dans les budgets de recherche ?	Inclure tous les coûts directs et indirects dans les budgets de recherche	Annexe 3.5 : Canevas (Mali,)	Dépenses actuelles/ dépenses prévues	Directives de budget établies

4.2.3 Amélioration de l'efficience et de la rentabilité: maintenir des services d'appui fonctionnels

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment les services d'appui sont-ils organisés ?	Développer une stratégie pour retenir des services et pour l'externalisation (durabilité et raisons stratégiques pour retenir des services) Organiser des services d'appui en unités Evaluer la faisabilité financière de toutes les unités Etablir des unités de service (par exemple: unité de transport, publication et photocopies, Immobiles et inputs, Terre agricoles, Ordinateurs et Internet, Téléphone et fax, Laboratoires), évaluer les plans de compétition et les avant-projets d'activités (calcul de coûts réaliste). Externalisation de services d'appui	Encadré 3.14 : Organisation de services d'appui en Northern Zone	Services d'appui disponibles au personnel si requis Prestation des services à temps Cibles financiers atteints Rentabilité des services Quantité de services disponibles satisfaction du personnel concernant services	Discuter d'idées avec le personnel Appui total de la gestion Pas de paiement – pas de service Pas d'impôt sur services internes Financement de capital ou financement initial disponible pour permettre de couvrir la dépréciation passée Bons fournisseurs

4.2.4 Amélioration de l'efficience et de la rentabilité: efficience de l'acquisition des biens et des services

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Priorités d'acquisition	Inventaire d'équipement et d'actifs (location, valeur, dépréciation) Déterminer taux de dépréciation Etiquetage du même Déterminer priorités d'investissements	Tabor et al (1998)	Liste d'inventaire compréhensive Plan d'investissement	Analyse de prix compétitifs Audit interne des bureaux d'offres
Procédures d'acquisition	Préparer procédures pour acquisition décentralisée Externalisation Procédures d'offertes Déterminer coûts d'acquisition (transport, téléphone) Préciser procédures au personnel Garantir consentement avec procédures	Encadré 3.15 : procédures Mali	Grand-livre de prix Manuel de procédures d'acquisition Intelligence du personnel concernant les procédures	Autonomie pour l'acquisition Transparence Magasiniers capables Exemption d'impôt Engagement des bailleurs de fonds de suivre les procédures du CRA

4.2.5 Amélioration de l'efficience et de la rentabilité: entretien de biens et d'équipements

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Analyse de la structure du coût de l'entretien	Evaluer les coûts de l'entretien Revoir taux du calcul des coûts directs en termes de rentabilité et inclusion de dépréciation	Tanzanie, Lake Zone	Liste de coûts d'entretien, rapport financier Satisfaction de chercheurs	Inventaire des biens et d'équipement disponibles
Développer une stratégie d'entretien	Inclure dans les budgets de recherche les coûts d'entretien Donner en location biens et équipements aux pleins tarifs Externaliser l'entretien par des appels d'offres	Tanzanie, Lake Zone	Pro forma Condition de biens et d'équipement Liste de stock Entretien mis en pratique Contrats d'entretien	Bon comptable et bon système de comptabilité

4.2.6 Amélioration de l'efficience et de la rentabilité: budgétiser en fonction des activités

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Planification (financière)	Introduire des méthodes pour calculer le coût direct et variable pour des budgets de recherche (et autres) Comité d'examen scientifique Evaluation par intervenants des budgets de recherche Evaluation des coûts de recherche par rapport aux outputs	Tanzanie, Lake Zone Ex-ante economic analysis (Qaim et al, 1998). Efficiency index (Nagy, 1998)	Proposition de recherche Taux d'épuisement budgétaire (= budget actuel/ budget prévu)	Format standardisé Calcul des coûts standardisé Comités d'intervenants standardisés

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Suivi, audit (interne)	Lier système de comptabilité aux activités de recherche Rapports financiers trimestriels Logiciel S&E (Suivi, Appui, Conseil) Réunions mensuelles ou trimestrielles de la gestion Comités de suivi avec intervenants	SAC Mali (IER, 2001) Auditing (Horton et al, 1999)	Procès-verbaux des réunions Rapports de suivi Rapports financiers	Coûts à inclure dans les budgets Excel au minimum Personnel de la comptabilité formé dans le domaine de l'informatique

4.2.7 Gestion financière transparente

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Procédures de comptabilité	Manuel financier TdR comptables Introduire un système de gestion financière	Financial management manual (DRD, Tanzania) Financial management reform (Eiseman et al, 1996)	Rapports d'audit externe approuvés	Ordinateurs et logiciel fiables
Comptes rendus financiers	Introduire à temps des rapports internes et externes Présenter des rapports financiers aux intervenants et aux réunions du comité et de la gestion pertinents Etablissement des rapports destinés au personnel sur l'utilisation de revenus internes Rapports financiers pour les unités de service Rapports techniques et financiers du siège aux bureaux régionaux Rapport annuel d'audit à	Encadré 3.6 et 3.7 : SelfHelpFunds (Tanzania)	Rapports financiers	Système de rapports institutionnalisé
Contrôle interne	présenter à tous les clients avec un contrat ou un PdA Unité de contrôle interne Contrats permettent aux clients de contrôler les comptes Comité financier dans l'institut	Annexe 3.13 (Mali)	Rapport d'audit Rapports de l'unité de contrôle interne	Système de contrôle institutionnalisé

4.2.8 Décentralisation / autonomie financière du CRA

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
L'institut est financièrement autonome ?	Développer des politiques qui permettent au DG ou au comité de fournir au directeur de l'institut une autonomie financière accrue Négocier autonomie avec le Ministère de Finances	Compte bancaire Audit Système de contrôle interne Procédures financières institutionnelles Engagement de bailleurs de fonds de suivre les règles et règlements du CRA Appui direct par les bailleurs de fonds au CRA	Encadré 3.8 : Cas du Mali (EPST) Encadré 3.13 : Cas de Tanzanie (fonds d'entraide)	Audit approuvé Rapport du contrôleur interne Copies des contrats signés Guide de procédures financières

Annexe 4.3 Gestion des liaisons AGROC

4.3.1 Questions stratégiques générales

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment la gestion d'information est organisée ?	Apprentissage institutionnel	Voir Paragraphe 3.5		
Comment développer de la confiance chez les chercheurs qui permet de manier des intervenants ?	Formation de chercheurs Visites d'échange	Ateliers en Tanzanie Formation Orientation-Client	Nombre de contacts entre chercheurs et intervenants	Les chercheurs sont au courant de la nécessité d'impliquer les intervenants
Les rôles et responsabilités et l'approvisionnement des ressources dans le processus TDT ont été spécifiés ?	Initier des activités conjointes de recherche et de liaisons PdA avec TdR (Quoi, quand, comment et qui)	PdA Lake Zone	Nombre de PdA	Les attentes d'intervenants et de chercheurs clarifiées

4.3.2 Organiser l'engagement actif d'intervenants

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Le bureau de liaison est institutionnalisé ?	Nommer agents de liaison et créer une équipe de liaison	Output production and liaison activities in Tanzania (LZARDI, 2002) Conceptual linkage framework (Witono Adiyoga, 1995)	TdR développés pour RELO et RELO nommé - Budget pour activités de liaison	Décision politique sur la source d'agent de transfert
Le CRA connaît ses intervenants, leurs besoins, usages et intérêts ?	Produire inventaire d'intervenants Classer intervenants et analyser intérêts Organiser tournées d'intervenants (visites d'agents de liaison aux intervenants) Organiser réunions d'intervenants aux différents niveaux	RAAKS (Engel et al, 1997) Takeholder survey NZ, Tanzanie Stakeholder surveys/analysis (Tanzanie) CZ-Tanzania stakeholder meetings (divers rapports) Actor linkage matrix (Biggs et al, 1999)	Liste d'adresses d'intervenants établie Groupes cible et catégories d'intervenants identifiés Nombre de contrats avec partenaires et pour différents clients - En quel mesure les intervenants connaissent le CRA? - En quelle mesure participent les intervenants aux activités du CRA ?	Le CRA régional assume une approche de prestation de services Identifie cibles pour ses services
Les contacts avec les utilisateurs finaux sont formalisés ?	Créer GRA/Groupements villageois Organiser réunions FRA Organiser journées de terrain pour les paysans et des visites d'échanges paysannes Organise journée porte ouverte à la station de recherche	FRG establishment guidelines VLPA (KIT Worldbank Manual) Links with farmer organisations (Eponou et al, 1999, Wuyts-Fivawo, 1996, Eponou, 1996a, 1996b, 1996c)	% des activités de recherche issues des paysans % des activités auxquelles les paysans sont activement associés	Nécessité pour CRA de considérer les paysans comme le moteur du développement rural
Avez-vous un système de contrôle du transfert de connaissance ?	Ateliers trimestriels de recherche et vulgarisation Assurer suivi et évaluation des contrats Feedback aux décideurs politiques Assurer suivi de satisfaction d'intervenants	Plans de suivi et évaluation participatifs Expérience Zambie (unité spéciale dans MdA engageant liaisons avec ARPT de Recherche). Effectiveness of institutional linkages (Dixon, 1997)	Fréquence, nombres Indicateurs d'équité Rapports de satisfaction d'intervenants	Intervenants participent dans la recherche en PSE Intervenants évaluent output de la recherche

4.3.3 Entretien des relations publiques efficaces

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Le CRA est bien connu de ses intervenants ?	Stratégie de relations publiques est développée pour différentes catégories d'intervenants Développer logo, cartes de visite, brochures de promotion, Développer calendriers et d'autres matériaux promotionnels Envoyer cartes de vœux Introduire Circulaire CRA Développer émissions radio Développer site d'Internet Apporter contribution aux articles dans des revues	Lake Zone intervenant directory (DRD, Tanzania) Northern Zone intervenant survey and directory (DRD, Tanzania)	% d'intervenants qui connaissent le CRA et ce qu'il fait et ses services disponibles Le nombre d'intervenants entretenant une interaction avec le CRA	Budgets de relations publiques existent Des stratégies de financement existent
L'output du CRA est bien démontré ?	Participer aux foires agricoles Etaler output au CRA Conduire des essais en milieu réel avec la vulgarisation Liste de produits	Lake Zone, Maruku Peer review procedures	% d'intervenants qui connaissent l'output Nombre de contrôles confraternels	Processus TDT visant les besoins d'intervenants Critères de qualité existent
Les intervenants sont au courant des services et des tarifs ?	Développer un profilé CRA (services et tarifs compris) Visiter clients potentiels Former personnel en matière de marketing des services Utiliser masse-média	Lake Zone, Northern Zone, Tanzania	Nombre de contrats et services utilisés	Services et produits sont orientés client Services disponibles aux prix concurrentiels

4.3.4 Acquérir des mandats de recherche

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Stimuler demande efficace	Empowerment GRA Développer confiance chez intervenants Facilitation de l'évaluation des besoins du DC Journée porte ouverte pour agro-industrie afin d'identifier besoins d'agro-industrie Système pour suivre demande	VLPA Manual and Tools (WB/KIT, 2000) RAAKS (Engel et al, 1997) Encadré 3.19: Barley Industry in Tanzania	Nombre de demande de recherche (contrats) d'intervenants Nombre d'agro-industriels visitant le CRA	Aptitudes chez CRA ou externalisés Lobby chez agro-industrie

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Initier communication avec financiers potentiels aux différents niveaux de catégories identifiées	Etablir inventaire des catégories financières Acquisition de fonds Evaluer coûts de l'acquisition de fonds Former chercheur CRA en matière de l'élaboration des propositions	Fundraising skills (www.kit.nl) Market assessment Cost-benefit analysis (DRD, 2000) National innovation system (Hall et al, 2001) How to write a winning proposal (ISNAR) (http://www.isnar.cgiar.org/learning/index.htm) Interact effectively (Encadré 3.18) Options for public-private partnerships (Komen, 1999)	Nombre de financiers identifiés Hauteur des fonds acquis Nombre de propositions élaborées	Transparence financière et output de qualité Confiance en prestation de services
Les intervenants ont-ils reçu le pouvoir d'examiner et de refuser des propositions de recherche	Comité de recherche (Niveau politique) Comité technique FRA régionaux	Tanzania (ZEC) ZTC and screening committee in Lake Zone Zonal ARF's (NZ, LZ, CZ) Intervenant participation (Frempong, 1999). Participation investment strategies (Persley, 1998) Research-farmer partnership (Collion et al, 1995, 1998)	Nombre de projets examinés/ refusés par intervenants Nombre d'intervenants impliqués	

4.3.5 Développer d'une manière active des réseaux (inter)nationaux

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
CRA fait partie d'un réseau national	Coordinateurs nationaux des principaux scientifiques Contrôles confraternels Jeunes scientifiques dans des visites d'échange techniques Comités nationaux de pilotage/réseaux nationaux par filière/thème	Encadré 3.22 CRA fait partie d'un réseau (inter)national de recherche en Tanzanie Actor network approach (Sousa et al, 1998) NARS analysis (Hobbs, 1998)	Nombre de scientifiques supérieurs Examens de programmes régionaux	Politiques nationales et zonales bien élaborées
CRA fait partie d'un réseau international de recherche	Organiser activités de liaison avec instituts internationaux de recherche facilitées par NARI et co-ordinateurs nationaux Réseaux régionaux (SACCAR, ASARECA, CORAF)	ASARECA experience (www.asareca.org) Accords de collaboration (Annexe 3.3)	Nombre de réseaux représentés au CRA.	Attitude scientifique, de networking (travail en réseaux) Aptitude de travailler en réseaux (volonté et logistiques)
Les scientifiques font-ils parties des associations professionnelles ?	Participation aux fora (inter)nationaux Publication dans des revues	SEAFSRE expérience (Newsletter) IFSA (http://conference.ifsa.ufl.edu/ifsa/#index)	Nombre des membres scientifiques	Financement d'individuels en dehors de la cotisation des membres

Annexe 4.4 Processus de changement concernant la planification, la réalisation, le suivi, et l'évaluation

4.4.1 Général				
Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Un plan national et local stratégique a été développé ?	Plan national sur dix ans Plan d'action stratégique local sur cinq ans Cibler (Développer une carte de zonation de systèmes agricoles (zones ciblées, Développer analyse de stratification sociale et de genre (groupes cible), études de base, études secteur et études de marketing) Principaux thèmes prioritaires	Planification stratégique au Mali Encadré 3.23 : Différent tools AEZ-based priority setting (1998) Gender sensitisation change (Maarse et al, 1998) ZOPP/OOPP/PPO (Lema and Heemskerk) Ex-ante research benefit estimation (Mills, 1996) Targeting resource poor and female farmers (Ravnborg, 1996, Mehta, 1997)	Plan stratégique Examen de mi-période Nombre d'intervenants participant à la planification	Politiques : priorité du gouvernement pour la recherche Données, aptitudes Forte implication d'intervenants
Un cycle annuel de planification de recherche a été établi ? (Y compris planification du budget participative)	Développer le choix des moments opportuns avec les intervenants Créer des comités avec intervenants	Figure 4 Strengthening role smallholder organisations (Batz et al, 2000) Programme priority setting (Kamau et al, 1997) Participatory framework (Kronen, 1996)		Capacité de participation d'intervenants
4.4.2 Organiser/initier l'évaluation des besoins de recherche				
Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment acquérir demandes de recherche ?	Contacts directs avec clients (Gouvernement, Industrie etc.) Réunion annuelle d'intervenants Enquêtes diagnostiques (avec paysans, et d'autres intervenants) Agents de liaison	Farming Systems Approach Manual Tanzania (DRD, 2000) Liaison activities (LZARDI, 2002) PRA reference guide (Stewart, 1995). VLPA guide (WB/KIT, 2000)	Nombre de demandes Nombre de réunions d'intervenants Nombre d'intervenants Nombre de rapport EPR	Chercheurs compréhensifs Confiance d'Intervenants en compétence de la recherche Aptitudes EPR chez intervenants chez chercheurs Base de données de demandes de recherche
Evaluation/examen/ fixation de priorités	Classer type de recherche (Interne) quel type de financement Fixation de problèmes prioritaires pendant la réunion avec intervenants Examen par intervenants (plan d'action, urgence)	Annexe 3.9 : Classer et faire le scorage au Mali Beyond economic surplus methods (Smith, 2001) Ex-ante analysis of priorities (Ramasamy, 1997) Economic priority setting (Alston et al, 1995)	Nombre de priorités de recherche revues/refusées/acceptées par différentes évaluations ex-ante	
Décision concernant liste de demandes de recherche à formaliser	Créer comité formel avec intervenants Décision communiquée à tous les intervenants Inviter intervenants à faire TdR pour demandes prioritaires	Farmer-oriented research priority setting (Meindertsmas, 1994) Research System Tanzania (DRD, 2000, KIT, 1997) Annexe 3.8	Nombre d'intervenants dans le comité Rapports du comité Nombre de TdR reçus pour demandes prioritaires	

4.4.3 Planifier le programme de recherche et rédiger des propositions de recherche

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment les TdR de demandes de recherche de clients sont-ils transformés en propositions complètes ?	Développer un format pour propositions de recherche Garantir développement participatif de propositions (avec clients) Informer scientifiques sur les critères pour examiner des propositions (de différentes organisations)	IER-Mali format (Annexe 3.8) Participatory trial design (Veldhuizen et al, 1997)	Nombre de TdR traduits en propositions complètes Nombre de clients impliqués dans la préparation des propositions Qualité de l'indicateur de demande	Capacité de clients de préparer bon TdR Bon accès à l'information Disponibilité et capacité de chercheurs de comprendre demande et d'écrire des propositions
Comment les propositions complètes sont-elles examinées ?	Comité de lecture technique (2x par ans) Etablir système de scorage de critères (Scientifique, pertinence pour clients, économique, impact environnemental, genre, etc.)	IER-Mali critères (Annexe 3.8)	Nombre de rapports de sélection remplis. Qualité d'indicateurs de proposition	Incitations pour le comité
Comment les propositions sont-elles approuvées ?	Instaurer un système de revue (confraternel, Examen technique interne, Comité d'approbation (Comité) Critères financiers/de financements appliqués. Critères d'allocation de ressources: Ressources humaines, terre, etc.	IER-cas de Mali (Annexe 3.8)	Nombre de propositions acceptées budget total de différentes sources	Données financières disponibles (budget principal etc.) Données concernant la gestion de temps

4.4.4 Mise en oeuvre de la recherche orientée client

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment associer des clients à la recherche en milieu réel ?	Des journées de terrain en station pour différentes catégories d'intervenants Sélection variétale participative (SVP) Evaluation paysanne en station (classification, scorage) de GCMC à GPMG même FMRI ?	On-station assessment Lake Zone, Tanzania (Kapinga et al, 1997) PVS (Mali..)	Nombre d'essais en station auxquels les clients sont associés Nombre de journées de terrain	Fréquence abordable (chaque année ?, budget?)
Comment mener de la recherche axée aux paysans en milieu réel ?	Travaillant avec des Groupements villageois, GRA, Farmer Field Schools (Ecoles d'Agriculture pratique) Equilibrer essais GCMP/GPMP Analyse d'adaptabilité (conduits aux recommandations flexibles)	Farmer Research Groups (Kingma et al, 1998, Sutherland et al, 1998, KIT, 1997) FSA Manuals (DRD, 2000) PTD (Veldhuizen et al, 1997) Participatory Agricultural Research Methodology (Neubert, 2000, Amanor, 1989) Output focus maintenance (Compton, 1997) Flexible recommendations (Hildebrand and Russell, 1996)	Nombre de GRA /SEP, etc. Ratio GCMP/GPMP ? Nombre d'adaptabilité et evaluation mis en oeuvre	Décision politique Renforcement des capacités des groupes

4.4.5 Assurer d'une manière efficace le suivi et l'évaluation des projets de recherche

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Un système de suivi a été établi pour les projets de recherche ?	Fixer standards et développer procédures pour assurer suivi des projets de recherche Développer format pour rapport de suivi du progrès de recherche y compris Cadre logique) et plan de travail annuel	Bulletins de suivi pour les projets de recherche, Tanzanie, Lake Zone et SAC au Mali	% des protocoles de recherche avec cadre logique issus du bulletin de suivi ? Fréquence de rapports de suivi	Fait-il partie d'un protocole de recherche ?
Le système de suivi est participatif ?	Développer procédures qui permet d'associer intervenants au suivi du projet Les buts et attentes de différents intervenants sont traités dans le cadre logique ?	Réunions trimestrielles de recherche-vulgarisation (KIT, 1997). Matrix assessment for evaluation of quality and extent of intervenants involvement (Engel et al, 1997) Participatory monitoring process (Guijt, 1998)	Ratio coût-bénéfice de l'implication de l'intervenant	Coûts, bénéfices et impact de l'implication d'intervenants sont notés
Comment le suivi est-il réalisé ?	Créer un comité de suivi avec intervenants (2x ans) Initier analyse coordonnée du progrès par filière Garantir des visites régulières aux essais (en milieu réel et en station) Journées de terrain avec intervenants	Mali, Comité de S&E (KIT, 1997) Field day structure in Tanzania (DRD, 2000) Cost-benefit analysis quantitative/qualitative economic assessment (DRD, 2000)	Nombre de réunions de comité avec intervenants Nombre d'essais visités Rapports des visites aux essais et de journées de terrain	
Les évaluations des projets de recherche sont mises en oeuvre ?	Réaliser des études d'adoptabilité et d'adoption http://www.worldbank.org/afr/aftsr/impact1.htm	Maize adoption in Tanzania (Cimmyt,1999) Comprehensive research impact assessment (Esterhuizen et al, 2001) Supply-demand analysis (Macedo, 1997) Participatory impact analysis (Bantilan et al, 1998, Baidu-Forson, 1996)	Nombre d'études d'adoption Taux d'adoption de technologies autorisées	Ex-ante et ex-post

4.4.6 Organiser un processus efficient de rapportage de progrès

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment les rapports de progrès sont-ils organisés avec les intervenants ?	Développer un système reposant sur les rapports de suivi des chercheurs principaux Les rapports sont distribués aux intervenants	Format et systèmes de rapports au Mali et en Tanzanie	Réalisation à temps des rapports, Nombre distribués Qualités d'indicateurs de recherche	Indication claire de tâches et de responsabilités de différentes institutions de recherche dans la région Indicateurs du Cadre logique de l'activité de recherche utilisés pendant le S&E dans les bulletins de suivi.
Responsabilités concernant rapports de progrès	TdR et nomination Développer format pour rapport trimestriel du CRA dans sa totalité et répartition des tâches	Internal format relation results and expenditure (Tanzanie) Rapports sur les activités et coûts (Mali)	Rapport de suivi achevé	

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Comment se réalisent les rapports annuels ?	Produire des rapports de progrès et d'information annuels d'intervenants sur les résultats ainsi qu'un aperçu au siège de la recherche	Format rapport annuel, site d'Internet, faits marquants, format pour décideurs politiques etc.	Rapports annuels détaillés pour intervenants Rapports récapitulatifs destinés au siège.	
Comment les intervenants sont-ils informés sur les résultats de la recherche ?	Réunions de restitution villageoises (seulement des résultats) Développer procédures de débriefing pour intervenants	Réunions de restitution villageoises Mali		

Annexe 4.5 Production de l'output

4.5.1 Gestion d'information et de connaissances

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Connaissances et terminologie des paysans	Enquête thématique sur la connaissance des paysans (y compris les poids et mesures locaux) Séminaire de vulgarisation avec participation des paysans, vulgarisation et recherche Au moins une réunion du comité régional annuel de paysans Séminaires	Lake Zone recommendation gap analysis (KIT, 1997, Mafuru et al, 1996) IER Mali (IER, CRU) Market information services (Shepherd, 1997)	Procès-verbaux des réunions des comités Rapport des réunions d'examen Nombre de recommandations reposant sur les connaissances des paysans	Formation des membres du comité paysan Chercheurs sensibles aux connaissances des paysans
Connaissance scientifique (formelle)	Access aux livres pertinents Accès à l'Internet Participation aux réseaux Séminaires	Satellite communication Selian Radio communication Maruku (Folmer et al, 1999) Agricultural Information management (Giovannetti, 1996)	Entrées aux registres Nombre et type de séminaires auxquelles on a assisté Nombre de réseaux Quantité et qualité (récentes) des références dans les propositions et rapports	Capital initial disponible Accès au téléphone Internet
Institutionnaliser la liaison entre paysans et la connaissance scientifique	Unité de Documentation et d'Information Centre d'information agricole ou Centre de Communications Assignation d'un Bureau de Liaison d'information Garantir la recherche en milieu réel, Groupements de Recherche agricole PLAR	Information Documentation Unit (Kapange, 1999) BDIP (IER- Mali) Information management officer (LZARDI, 2002) Participatory learning and action research (Defoer et al, 2000) Proble Cenus approach (Walket et al, 1996) Farmer-formal knowledge link (Hall et al, 1998, Sutherland, 1999)	Nombre de GRA, SEP, OFR	Chercheurs et intervenants conscients du besoin
Gestion de l'information interne	Unité de Documentation et d'information ZILO Systèmes de gestion d'information Des nouvelles du DG Groupes de nouvelles internes	ISNARs INFORM-R (Vernon, 1999, http://www.cgiar.org/isnar) SAC scientific and SAC organisational Mali Newsgroups Mali Knowledge management (Walker et al, 1997)	Pourcentage de Suivi - Appui - Conseil remplis. TdR pour ZILO	Ordinateurs et logiciel présents Gestion institutionnelle engagée et assurant une promotion active
Application/utilisation d'information	Utilisation de la terminologie paysanne dans les propositions de recherche Références aux publications antérieures	Farming Systems Zonation Lake Zone, Tanzania (Enserink et al, 1996). Toposequence workshop (KIT, 1996)	Comment est-elle incorporée aux protocoles ?	

4.5.2 Output scientifique

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Production avec des systèmes internationaux de recherche	<p>Etablir des liaisons internationales: CGIAR, fonds international pour les sciences agricoles, réseaux régionaux, universités, CAMES</p> <p>Collecter directives de publication</p> <p>Identifier revues pour différents thèmes de recherche</p> <p>Etablir des liaisons internationales universités, d'autres instituts de recherche publics ou privés</p> <p>Créer des comités d'examen conjoints (partenaires nationaux et internationaux)</p> <p>Organiser réunions communes (partenaires nationaux et internationaux)</p>	<p>CAMES</p> <p>ASARECA www.asareca.org</p> <p>CORAF www.coraf.org</p> <p>SACCAR www.info.bw/~saccar/</p> <p>FARA (www.worldbank.org/afr/aftsr/arg&fara.htm)</p> <p>Sharing your agronomic information (Bossou et al, 1997)</p>	<p>Nombre d'articles publiés dans des revues reconnues</p> <p>Niveaux de financement d'agences internationales</p> <p>Nombre de projets de coopération</p> <p>Outputs communs (avec partenaires)</p>	<p>Bons Protocoles d'Accord entre partenaires</p> <p>Comité d'examen scientifique</p>
Production dans l'institut	<p>Etablir une série de publication</p> <p>Mettre en route un bulletin scientifique</p> <p>Publier une liste de publications et la mettre à jour chaque année</p>	List of publications and incentives (LZARDI, 1999)	Nombre de rapports publiés	Suffisamment d'articles publiables Censeurs compétents
Suivi des publications	<p>Faire inventaire des rapports qui doivent être produits et introduire le suivi des documents en suspens</p> <p>Former les scientifiques</p>	Research output accounting (Lake Zone, Tanzania)	<p>Nombre de rapports en suspens</p> <p>Rapports de suivi</p>	Continuum recherche existe
Amélioration de la qualité de l'output	<p>dans le domaine de la rédaction des articles scientifiques</p> <p>Créer un comité d'examen interne et externe (indicateurs de qualité, procédures d'examen)</p> <p>Développer un plan d'incitations pour la production d'output</p>	<p>Scientific writing (Stapleton et al, 1995)</p> <p>Tanzania Incentive System (Encadré 3.5)</p>	<p>Nombre de participants à la formation</p> <p>Rapport de formation</p> <p>Des plans d'incitations présents</p> <p>Nombre et qualité d'output augmentés</p>	Censeurs internes et externes compétents

4.5.3 Output facile à exploiter

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Inventaire de technologies	<p>Evaluer les technologies et recommandations disponibles</p> <p>Atelier d'intervenants en vue de discuter les priorités quant aux matériaux</p> <p>Information d'échange sur technologies entre instituts nationaux</p>		Statistiques sur technologies développées aux projets de recherche	Mémoire Institutionnel de technologies étant développée

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Production du matériel	Assurer production de feuilles d'information, par exemple composant des rapports scientifiques finaux. Décider de formats avec personnel de vulgarisation: par exemple au travers la réunion d'intervenants production préliminaire du format de vulgarisation (par exemple brochure, vidéo, poster, drame, télévision., radio, modules de formation) Organiser comité de recherche et de vulgarisation (par exemple une unité de documentation existante) pour surveiller et suivre la production de matériaux de haute qualité Développer un plan d'incitations pour la production d'outputs de haute qualité et facilement utilisable Développer livre technologique Tester matériel développé par le biais de la vulgarisation et les intervenants Formation en matière de la production de matériel Revoir le processus de la mise en vente des variétés et de produits chimiques etc.	Leaflet and poster week Lake Zone and Northern Zone, Tanzania Fiche technique Mali T.v. programmes Mali Eastern Zone for the technology book, Tanzania Mali internal review Agricultural information centres (Ojambo, 1995)	Nombre de technologies adoptées Nombre d'émissions radio et detélévision. Nombre de brochures, vidéos Livre technologique Intelligence d'intervenants Distribution	Ressources disponibles(budgets, ressources) Capacité de vulgarisateurs Capacité des chercheurs Liaisons bien développées entre recherche et vulgarisation

4.5.4 Diffusion des résultats de recherche et des recommandations

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Acceptation du matériel	Journées de terrain en station pour intervenants Exhibition permanente en station	Exhibition permanente Mali (IER-Mali)	Nombre de journées de terrain, voyages d'études Liste de participants Adoption de technologies	Technologies et matériaux facilement utilisables étant disponibles
Stratégie pour diffuser les résultats de la recherche au CRA	Tournées d'études pour intervenants Sites de démonstration Réunion annuelle d'intervenants afin de présenter les résultats et le plan			

Sujet	Options	Références	Indicateurs	Conditions/hypothèses
Stratégie pour diffuser les résultats de la recherche à l'extérieur du CRA	Développer une stratégie permettant de cibler différentes catégories d'intervenants (utilisateurs finaux, décideurs politiques, organisations intermédiaires) Inviter mass media (télévision., radio, journaux) pour familiariser avec technologies Marchés technologiques Groupements de vulgarisation agricole Ecoles d'agriculture pratique Multiplication de semences en station et banques de semences Suivre diffusion et distribution	Lake Zone technology market and FEG (Encadré 3.29)	Nombre de programmes Matrice sur messages groupes cible versus vulgarisation Nombre de réunions avec GVA et FFS	Mass media disponibles qui s'intéressent aux programmes agricoles

Annexe 4.6 Exemple d'un bulletin de Suivi. Changements dans la collaboration intervenant – CRA durant les 6 mois derniers

Date					Catégorie d'intervenant		
1. Veuillez décrire le mandat du CRA ? (<i>optionnel</i>)					Description:		
					Ne sais pas		
2. Veuillez décrire les services et produits disponibles ? (<i>optionnel</i>)					Description:		
					Ne sais pas		
3. Quand, ces derniers 6 mois, avez-vous collaboré avec le CRA? Avec qui avez-vous collaboré ? Dans quelle activité? Qui a pris l'initiative de la collaboration?							
Date	Nom d'employé concerné du CRA			Activité	Qui a pris l'initiative ?		
4. Avez-vous reçu d'autres services et pouvez-vous les décrire?							
5. Avez-vous collaboré avec une autre organisation de recherche (Veuillez spécifier comment et pourquoi)? *							
6. Votre satisfaction de la performance du CRA Veiller indiquer les changements depuis le dernier interview dans les colonnes appropriées							
<ul style="list-style-type: none"> - 1 situation détériorée - 2 situation était mauvaise et n'a pas changé - 3 situation était bonne et n'a pas changé - 4 situation améliorée - 5 situation beaucoup améliorée 							
		1	2	3	4	5	Veillez expliquer votre observation
Capacité du personnel du CRA de suffire à vos besoins de services de recherche							
Sensibilité du CRA à vos demandes de services/produits							
Attitudes du personnel du CRA en termes de collaboration et serviabilité							
Efficacité du CRA dans la solution de vos problèmes							
Capacité du CRA s'agissant de fournir des services efficaces et des produits utiles							
Capacité du CRA en matière de la communication avec vous							
Capacité du CRA de fournir un feedback adéquat							
Votre taux de satisfaction générale sur le CRA							
7. Quels sont selon vous les points forts et les faiblesses actuels du CRA ? Des changements spécifiques ont-ils eu lieu à ce point ?							
	Situation actuelle			Changements spécifiques depuis dernier interview			
Points forts							
Faiblesses							
8. Avez-vous l'impression que votre propre motivation de collaborer avec le CRA a changé ? Pouvez-vous spécifier pourquoi et comment ? *							
Détériorée			Pas de changement			Améliorée	
Explication :			Explication :			Explication :	
9. Vous avez d'autres remarques que vous souhaitez partager avec nous ? *							

Annexe 4.7 Indicateurs de suivi du progrès interne

Veillez remarquer que les mêmes déclarations ont été utilisées dans l'évaluation initiale. Il faut marquer de nouveau des scores de 0-5. Ceci permet d'analyser les changements éventuels dans le temps.

Série	Déclaration	Sujet susceptible d'être suivi du fait des changements de scores
1.1.1	Les membres de notre personnel ont des aptitudes adéquates pour répondre aux besoins d'intervenants	satisfaction du personnel
1.1.2	La formation du personnel est planifiée conforme aux besoins d'intervenants	
1.1.3	Tous les membres du personnel sont considérés de manière égale pour la formation	
1.2.1	Les membres de notre personnel travaillent suffisamment en équipes interdisciplinaires	satisfaction du personnel
1.2.2	Notre institut peut facilement engager une personne extérieure pour une courte durée pour compléter le personnel de zone	
1.3.1	Tous les membres du personnel reçoivent régulièrement des incitations pour l'output	
1.4.1	Suffisamment de réunions techniques sont tenues	satisfaction du personnel
1.4.2	Suffisamment de réunions de la gestion sont tenues	
1.4.3	Décisions approuvées pendant les réunions sont bien communiquées à tout le personnel	
1.4.4	Le suivi des décisions approuvées pendant les réunions est adéquatement assuré	satisfaction du personnel
1.4.5	Il y a des facilités adéquates pour les interactions informelles entre tous les membres du personnel	communication interne
1.5.1	Il existe un document sur les politiques de recherche zonales bien-définies	communication interne
1.5.2	La Zonal Executive Committee (ZEC) guide de manière efficace l'organisation et la gestion dans la zone	
1.5.3	Il y a bon leadership efficace(administratif et technique)	
2.1.1	Notre institut cherche activement à générer un revenu suffisant (Fonds d'entraide) afin d'entretenir ses facilités	santé financière
2.1.2	Notre institut porte en compte de manière consistante des frais généraux pour les services fournis	santé financière
2.1.3	L'Institut dispose de suffisamment de fonds pour couvrir les coûts pour l'électricité, les salaires, les gardiens etc.	
2.2.1	Tous les services d'appui sont disponibles si requis	satisfaction du personnel
2.3.1	Les magasins sont bien gérés	
2.3.2	Procédures d'acquisition sont transparentes et efficaces	
2.4.1	Notre institut attribue des fonds pour assurer l'entretien régulier de ses facilités	
2.5.1	Chaque année, notre institut revoit et planifie ses revenus et dépenses annuels	
2.5.2	Tous les frais de la recherche sont compris dans les budgets de recherche	
2.6.1	Le system de comptabilité est efficient et transparent	santé financière
2.6.2	Les chercheurs obtiennent leurs avances si requis	
3.1.1	Notre institut connaît ses intervenants	satisfaction du personnel
3.1.2	Les intervenants connaissent l'institut et les services qu'il peut fournir	
3.1.3	Les intervenants sont satisfaits des services que notre institut rend	satisfaction d'intervenants
3.1.4	Notre institut promeut activement ses services avec des matériaux de relations publiques	comme perçu par le personnel du CRA
3.1.5	Notre institut répond de manière adéquate aux demandes de services d'intervenants	communication externe
3.1.6	Notre institut collabore suffisamment avec des partenaires nationaux	
3.1.7	Notre institut collabore suffisamment avec des partenaires internationaux	
3.2.1	Agents de liaison améliorent liaisons entre notre institut et ses intervenants	
3.2.2	Notre institut a un inventaire/liste d'adresse mis à jour des intervenants	
3.3.1	Notre institut acquiert suffisamment de mandats de recherche d'intervenants locaux	
3.3.2	Notre institut acquiert suffisamment de mandats de recherche d'organisations internationales	
3.4.1	Notre institut établit des interactions régulières avec des réseaux de recherche régionaux/internationaux	
3.4.2	Notre institut établit des interactions régulières avec des instituts de recherche nationaux et zonaux	
3.4.3	Nos chercheurs participent fréquemment aux fora de recherche nationaux	
3.4.4	Nos chercheurs participent fréquemment aux fora de recherche internationaux	
4.1.1	Les intervenants sont des partenaires dans l'identification des besoins de recherche	
4.1.2	L'implication d'intervenants a abouti à d'information plus ponctuelle sur les besoins et priorités de la recherche	
4.2.1	Il existe une carte de zonation de systèmes agricoles mise à jour	
4.2.2	A l'intérieur des zones de systèmes agricoles, l'institut a identifié des groupes ciblés par la recherche	
4.3.1	Nos chercheurs établissent une interaction avec les intervenants/clients pendant l'élaboration de la proposition	

Série	Déclaration	Sujet susceptible d'être suivi du fait des changements de scores
4.3.2 4.3.3 4.3.4 4.3.5 4.3.6 4.3.7 4.3.8 4.4.1 4.4.2 4.4.3 4.4.4 4.5.1 4.5.2 4.5.3 4.5.4 4.6.1 4.6.2 5.1.1 5.1.2 5.2.1 5.2.2 5.3.1 5.3.2 5.3.3 5.4.1 5.4.2 5.4.3	Tous les chercheurs utilisent le même format pour écrire les propositions de recherche Toute proposition est examinée internement avant d'être soumise aux clients Toute technologie susceptible d'être testée est soumise à une analyse d'adoptabilité (probabilité d'adoption d'une technologie) Toute proposition spécifie les zones de systèmes agricoles et les groupes cible pertinentes Toute proposition spécifie qui assure la diffusion des résultats de recherche et de quelle manière Toute proposition est examinée de manière critique par IPR Toute proposition est examinée de manière critique par le ZTC Les paysans participent à la conduite de toutes les activités de recherche L'analyse du genre est conduite dans tous les projets de recherche Tous les projets de recherche comprennent une analyse économique Les paysans évaluent toujours la performance de la technologie testée Divers intervenants/clients sont associés au suivi et à l'évaluation de la recherche (S&E) Notre institut utilise des cadres logiques (log-frames) afin d'assurer le suivi et l'évaluation des activités de recherche Nos chercheurs disposent toujours d'information mise à jour concernant les dépenses et les fonds restants du projet Notre institut régulièrement mène des études d'adoption des technologies autorisées Des rapports trimestriels et annuels sont écrits sur tout progrès de projets de recherche Le progrès des projets de recherche est fréquemment discuté avec divers intervenants Toutes les publications de recherche sont soumises aux contrôles confraternels Notre institut a une série de publication accessible Notre institut génère une gamme de matériaux de vulgarisation Le personnel de recherche et de vulgarisation coopèrent en vue de générer des matériaux de vulgarisation Notre institut organise des journées de terrain, démonstrations, formation et foires agricoles pour les paysans afin de diffuser les résultats de la recherche Notre institut utilise autres multimédia (par exemple radio, TV, circulaires zonales, journaux) afin de diffuser les résultats de la recherche Notre institut organise des visites d'échange et une vulgarisation des paysans par les paysans Les membres du personnel de recherche ont suffisamment d'accès à l'information scientifique Notre librairie est bien organisée et mise à jour Notre institut a une base de données mise à jour sur le activités de recherche, les résultats et les données agricoles	communication interne

Annexe 4.8 Evaluation de bénéficiaires

(Adapté de: World Bank September 2002: Good practices for monitoring and evaluation and management information systems in competitive grant programmes in European and Central Asian countries. Working Draft)

Introduction

Appréciation de bénéficiaires (AB) a été utilisée avec succès dans de nombreux programmes afin de fournir du feedback sur la performance de la vulgarisation. Une AB est conduite afin d'informer la gestion sur les manières dont la performance des projets est améliorée du point de vue des usagers finaux. Des objectifs plus spécifiques comprennent : déterminer (les changements) du niveau de satisfaction des bénéficiaires visés ; comprendre le degré et la manière dans laquelle les membres de la communauté ont participé aux diverses phases de la mise en oeuvre du sous-projet ; comprendre comment les intervenants se sentissent.

Méthodologie

Les techniques principales sont :

- interviewing communicatif parmi des groupements représentatifs d'intervenants clés (bénéficiaires ciblés, ONG, consultants, fonctionnaires du gouvernement, etc.);
- interviews axés avec bénéficiaires ciblés;
- observation de participants.

Les échantillons devraient représenter tant le nombre de paysans atteints et les nombres de sous-projets financés. La Stratification devrait se faire par genre, ethnicité (si pertinent), type d'activité de recherche et région/district/village.

Guide d'interview:

Les sujets pour l'Appréciation de Bénéficiaires seront déterminés selon la nature de la recherche ou l'activité de vulgarisation. *Dans le cas de la mise en oeuvre du processus de changement vers AGROC, les sujets reposent sur le cadre logique ou le matrice de la planification du programme de changement qui a été élaboré.*

Les sujets seront amplement été traités en interviewant, utilisant un guide d'interview de base qui peut être modifié pour être utilisé avec différents groupes d'intervenants. Ce guide pourrait comprendre les sujets suivants :

- *Etalage au processus de changement vers AGROC aux activités de la station de recherche. Comment les gens ont appris de son existence et qu'est-ce qu'ils savent là-dessus ?;*
- *Participation: Degré et nature de participation eu égard à l'activité dans la communauté et le maintien de ce qui est créé;*
- *Partenariats: Collaboration avec d'autres entités-gouvernements locaux, ONG, secteur privé,;*
- *Satisfaction sur objectifs d'étude et des essais, mode d'opération et résultats;*
- *Recommandations pour rapporter des améliorations dans les approches de la station de recherche et ses contacts avec les clients (voir aussi Annexe 4.9).*

Annexe 4.9 Questionnaire d'évaluation de services

Comme un CRA n'arrête pas de chercher à améliorer ses services rendus aux clients, nous serions reconnaissants si vous remplissiez ce formulaire.

1. Nom du Client:		
2. Service requis		
3. Date demande soumise au CRA :		
4. Date de première réponse à cette demande		
5. Date de prestation de service		
6. S'agissant du type de travail requis, estimez-vous que ceci a été ... ? (Veuillez marquer l'encadré correct) ?		Plus tôt qu'attendu
		Adéquate
		Plus tard qu'attendu
		Beaucoup trop tard
7. Qu'est-ce que vous pensez de la qualité du service ?		
8. Si des rapports ont paru, comment appréciez-vous la qualité de ce rapport ?		
9. Pourriez-vous indiquer sur une échelle de 1-10, si le personnel du CRA a été ?		amiable
		coopératif
		correct dans leurs contacts avec vous
10. Quelle est votre appréciation du ratio prix/qualité pour le service vous avez requis ? (veuillez marquer l'encadré correct)		bon
		normal
		mauvais
11. Seulement au cas où vous auriez eu des demandes antérieures de service auprès du CRA: La manière dont votre demande a été traitée est ? (Veuillez marquer l'encadré correct)		Améliorée ?
		Changée ?
		Détériorée ?
12. Vous continuerez d'utiliser les services du CRA ?	OUI	NON
13. Recommanderiez-vous CRA aux autres instances ayant besoin des services similaires ?	OUI	NON
14. Veuillez prendre la liberté de noter toute autre observation additionnelle.		

Annexe 4.10 Tableau de programme de suivi

Sujet à suivre	Indicateurs	Fréquence	Sources d'information	Responsable	Liste mailing
Domaine GRH					
Participation accrue des chercheurs au programme ROC	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de chercheurs formés en ROC • Nombre d'assistants de terrain formés en techniques participatives • Nombre d'essais élaborés conjointement par les chercheurs et programmes paysans 	Semi-annuellement	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de recherche • Rapports de progrès • Journaux de bord des paysans/vulgarisateurs • Rapports de renforcement des capacités • Autres rapports de la Section de Ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Ressources humaines • Directeur Station de Recherche • Leaders groupements agricoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Station de Recherche • Financiers de recherche
Domaine gestion financière					
Efficiencia de l'utilisation des fonds de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de paysans atteints • Fonds utilisés • Nombre de visites de terrain accomplies 	Annuellement	<ul style="list-style-type: none"> • Procès-verbaux des réunions • Journaux de bord des groupements agricoles • Journaux de bord des vulgarisateurs • Compte de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur recherche • Comptables Station de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiers de Recherche • Gouvernement régional
Domaine de la planification et de la mise en oeuvre					
Participation améliorée des paysans	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants aux réunions des paysans • Nombre de groupements paysans • Composition des groupements paysans • Sujets discutés aux réunions de groupements 	Trimestriel	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux des réunions • Journaux de bord des groupements paysans • Journaux de bord des vulgarisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader groupement paysan • Vulgarisateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupements paysans • Service vulgarisation • ONG collaboratrices