

RÉSEAU DE RECHERCHES SUR LES POLITIQUES
INDUSTRIELLES ET LES INCITATIONS SECTORIELLES

RAPPORT D'ÉTUDE À MI-PARCOURS DE LA PHASE II

...
Abdoulaye DIAGNE, *Maître de Conférences agrégé, Directeur du CREA/UCAD*
Djibril NDIAYE, *MBA Economiste, Consultant international, Wolfsberg/Austria*

9 février 1995

SOMMAIRE

RESUMÉ ET RECOMMANDATIONS

RAPPEL	1
SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES FAIBLESSES DU RESEAU	2
RECOMMANDATIONS ET AXES DE REFLEXION	4
de la mobilisation des chercheurs	4
de la gouvernance du Réseau	5
de l'encadrement des chercheurs	6
de la formation	6
du rééquilibrage des objectifs du Réseau	7
du renforcement et de la redynamisation du Secrétariat	8
une mutation qui doit prendre en compte des réalités	9
CONCLUSION	10

RAPPORT DÉTAILLÉ

I. TERMES DE REFERENCE ET APPROCHE DE L'ETUDE.	11
Déroulement de la mission	12
Structure du rapport de mission	12
II. PRESENTATION DU RESEAU	13
II.1 la problématique	13
II.2 les objectifs	15
II.2.1 le renforcement de la capacité de recherche	15
II.2.2 l'exécution de projets de recherche	15
II.3 les critères d'appréciation	16
II.3.1 la stratégie d'appui à la Recherche du Réseau	17
II.3.1.1 le renforcement de la capacité de recherche et l'appui à la recherche	17
II.3.1.2 la stratégie d'harmonisation des outils méthodologiques ..	17
III. BILAN DU RESEAU	18
III.1 Les ressources	18
III.1.1 le financement du développement du Réseau	18
III.1.2 les chercheurs	20
III.1.3 les personnes ressources; le CS et le CA	20
III.1.3 l'institution d'appui scientifique et technique et les personnes ressources	21
III.1.4 le Secrétariat	21
III.1.5 le CODESRIA, institution d'accueil	21
III.2 Les résultats	22
III.2.1 objectifs non atteints	22
la publication des rapports des chercheurs	22
le développement des liens avec les milieux de la recherche économique	22
la prise en compte des priorités des pays membres	23
la diffusion des résultats de recherche en direction des décideurs et agents économiques	23
III.2.2 objectifs partiellement atteints	24
l'équipement informatique des chercheurs	24
des incitations par les primes de recherche	24
la composition des équipes de recherche	25
la gestion financière du Réseau	25
leadership et initiative du Coordonnateur	25
une thématique qui s'ouvre mais reste encore ciblée	26
faiblesse en management et en gestion des ressources humaines ..	28
des compromis au plan de la gouvernance	29
faiblesse d'intensité du management scientifique par le Secrétariat	29

III.2.3 objectifs relativement bien atteints	29
le bouclage du financement de la phase II	29
une formation appréciée des chercheurs	30
des ateliers méthodologiques et des réunions annuelles efficaces	30
forte évolution des effectifs en équipes et en chercheurs	30
des chercheurs de plus en plus mûrs	31
un appui scientifique de qualité	32
une documentation riche et diversifiée pour les chercheurs	32
augmentation de la demande et évolution qualitative des propositions	32
IV. DIAGNOSTIC	33
IV.1 les choix	33
IV.1.1 la thématique	33
IV.1.2 Les approches méthodologiques	34
approche quantitative et rigueur analytique	34
coût effectif et coût d'opportunité de l'approche	35
IV.1.3 Les activités	36
la formation et les ateliers méthodologiques	36
l'exploration de nouveaux chercheurs	37
la documentation	37
l'appui scientifique et technique	38
IV.2 La structure et la gouvernance	39
IV.2.1 structure et organisation du Secrétariat	39
IV.2.2 les structures de gouvernance	40
IV.2.3 l'organigramme du Réseau	41
IV.3 La performance des acteurs	42
IV.3.1 le Conseil d'administration et le financement du Réseau	42
IV.3.2 des performances scientifiques modestes du Secrétariat	43
* le Coordonnateur	43
* le Conseiller en Recherche	43
IV.3.3 le CREFA, institution d'appui scientifique et technique	44
IV.3.4 le Comité scientifique	44
IV.3.5 les personnes ressources	45
IV.3.6 les chercheurs	45
IV.3.7 le CODESRIA	46
V. - LE RESEAU DANS LE SYSTEME D'APPUI A LA RECHERCHE	46
le Réseau, une initiative qui doit considérer le long terme	46
le financement de la restructuration et du développement	47
une efficacité comme atout	47
la place du Réseau dans le système d'appui à la Recherche en Afrique	49
des orientations stratégiques	55
du statu quo	55
mutation progressive et contrôlée vers un Réseau des politiques économiques	56

RESUMÉ ET RECOMMANDATIONS

RAPPEL

1. En mars 1992, une évaluation de la première phase d'activité du Réseau sur les politiques industrielles et les incitations sectorielles avait été menée par deux consultants. Après avoir participé à l'assemblée annuelle des chercheurs du 16 au 23 décembre 1992, la mission d'évaluation a poursuivi ses travaux sur une période allant du 16 février au 5 avril 1992. Les consultants ont visité 6 pays couverts par le Réseau pour ensuite tirer des conclusions :

- elle a reconnu la pertinence de la problématique centrée sur l'industrialisation en Afrique ;
- elle a montré les nombreux succès des quatre premières années de fonctionnement. Grâce au Réseau, onze équipes nationales se sont effectivement constituées en Afrique francophone qui ont fonctionné. Un début de collaboration entre universitaires et chercheurs est observé avec la constitution d'équipes mixtes qui restent toutefois dominées par les universitaires (95 %) ;
- l'isolement des chercheurs a été atténué à cause de leur participation aux assemblées annuelles, aux ateliers méthodologiques ou de formation, au flux de commentaires provenant du Secrétariat ou de l'institution d'appui scientifique et à une documentation à jour mise à la disposition des équipes ;
- le Réseau a permis à la plupart des chercheurs membres de s'initier à la rédaction d'une proposition de recherche respectant les normes anglophones devenues universelles (exposer la problématique, les hypothèses, les objectifs et la méthodologie de la recherche) ;
- les chercheurs se sont familiarisés avec des méthodes de recherches mêlant étroitement analyse théorique et analyse empirique ;
- ils ont approfondi leur connaissance de la problématique des incitations et avantages comparatifs ;
- enfin, le Réseau a contribué à la promotion académique de beaucoup de chercheurs membres.

L'évaluation de la phase I a mis l'accent aussi sur les points faibles du Réseau.

2. Si le thème couvert est large comme en témoignent les axes de recherche retenus (restructuration de l'industrie existante, intégration industrie-agriculture, développement des petites et moyennes entreprises industrielles, rôle de l'Etat dans le processus industriel), dans les faits, on s'en est tenu à la mesure du niveau de la protection et à son impact sur la compétitivité des entreprises industrielles africaines.

3. C'était là certes une bonne initiation à la recherche économique quantitative mais les résultats obtenus se sont révélés peu pertinents pour les décideurs parce que frappés d'obsolescence avant même leur dissémination.

4. Les délais de réalisation des travaux ont été trop longs par rapport au rythme d'application des réformes dans le secteur industriel, sans compter le décalage entre le niveau de protection

découlant des calculs à partir des tarifs douaniers officiels et le niveau effectif de protection prenant en compte la fraude et les tolérances introduites dans l'application des textes par les services de douane nationaux.

5. Un autre point faible du Réseau a été l'affaiblissement du processus de validation scientifique par l'absentéisme des membres du Comité Scientifique (CS). Les attributions entre le Comité Exécutif et celles du CS n'étaient pas clairement définies et l'influence du CRDI, principal bailleur de fonds, a été jugée excessive. L'élaboration de la phase II a largement tenu compte des recommandations faites par l'évaluation.

SYNTHESE DES POINTS FORTS ET DES FAIBLESSES DU RESEAU

6. Le Réseau de recherches sur les politiques industrielles et les incitations sectorielles a réalisé d'importants résultats qui nous permettent de dire qu'il a globalement atteint ses objectifs. Par rapport aux conclusions de la mission d'évaluation de la phase I, le Réseau a effectivement consolidé les acquis et a réussi à améliorer ses performances et celles des chercheurs.

7. Le seul point faible relevant de la première évaluation qui demeure depuis, est le maintien de l'approche quantitativiste privilégiant l'instrumentation pour adresser les problèmes de l'industrialisation en Afrique, qui ont évolué entre temps.

8. Le cadre thématique et méthodologique relativement étriqué du Réseau est perçu comme une faiblesse du Réseau dans la présente étude également. Nous pensons que l'ouverture thématique et méthodologique aurait pour résultats, entre autres, une plus grande attraction de chercheurs seniors. Une plus forte densité de chercheurs seniors aura pour conséquence une réduction notable des coûts d'appui et de formation et corrélativement, une amélioration de l'efficacité du Réseau et un renforcement de sa place dans le milieu de la recherche économique en Afrique.

9. Sur le plan de la gouvernance, le Réseau a connu quelques difficultés dans la phase II. Elles s'expliquent par une faible précision des rôles et prérogatives des instances concernées. Le manuel de procédures en cours devrait corriger cette lacune.

10. Nous constatons des faiblesses au niveau du Secrétariat du Réseau. Un manque d'initiative du Coordonnateur et la faiblesse de son niveau d'appui scientifique fourni aux chercheurs ont affecté dans une certaine mesure la performance du Réseau. En effet, le Secrétariat aurait pu par son dynamisme, réduire les coûts d'appui aux chercheurs en allégeant la charge de l'institution d'appui scientifique qui aurait plus investi dans la diversification méthodologique.

11. Les changements observés dans les orientations macro-économiques des pays africains sous la pression des programmes d'ajustement structurel n'ont pas été pleinement intégrés dans les préoccupations du Réseau dont la politique de diversification s'est faite de façon verticale.

12. Le Réseau a également enregistré un retard sur le plan de l'internalisation des facilités technologiques offertes dans le secteur des communications par l'informatique et la téléinformatique.
13. En faisant la synthèse des points forts du Réseau, nous avons appuyé nos conclusions sur des critères de comparaison avec d'autres réseaux et projets d'appui institutionnel. Il a été constaté que le Réseau est globalement performant.
14. Nous avons constaté une amélioration très notable de la capacité des chercheurs appuyés par le Réseau à commenter le travail de leurs collègues et les dispositions qu'ils offrent d'être des leviers de la recherche économique en Afrique francophone.
15. Le Réseau a su aussi s'accommoder d'un environnement de recherche très pauvre en compétences scientifiques par l'adoption d'une stratégie opératoire bien menée pour aboutir en 1994 au renforcement d'une dynamique de recherche inattendue dans les pays africains francophones au début des années 80.
16. Le choix d'un thème spécifique se justifiait bien dans le contexte des priorités définies par les pays africains au début du Réseau: assurer le développement économique en s'appuyant sur l'industrialisation. Ce choix devait constituer une passerelle et l'ouverture progressive des thèmes et des méthodologies, même si elle est encore ciblée sur la problématique de base, est un indicateur qui montre une certaine prise en compte des développements de la situation économique des pays africains.
17. Grâce au Réseau, il s'est constitué un noyau de chercheurs africains qui s'est enrichi de nouvelles capacités de recherche dans le domaine des incitations et des modèles calculables d'équilibre général.
18. Le choix d'une institution d'appui scientifique a été très bien fait et a été un excellent investissement de début. Il a permis une nette amélioration des capacités de recherche et un grand changement qualitatif dans les travaux des chercheurs.
19. La promotion de certains chercheurs évoluant dans le domaine de l'enseignement universitaire a été favorisée par le Réseau.
20. Avec l'ouverture thématique, le Réseau a donné aux chercheurs d'autres pistes de réflexion et de recherche qui prennent de plus en plus compte des problèmes de dimension plurisectorielle tels que l'intégration régionale, le taux de change, l'intégration industrie-agriculture, la productivité industrielle, etc.
21. Le Comité scientifique du Réseau a été une pièce maîtresse dans les réalisations scientifiques par l'importance des efforts consentis et le degré de rigueur attachée à la sélection des propositions et au suivi des travaux. Le niveau de rémunération des services du Comité scientifique tranche d'avec les résultats obtenus et montre bien comment l'engagement personnel des membres du CS a été déterminant.

22. Le Conseil d'administration du Réseau a su mobiliser un important volume de financement des activités. Ceci est d'autant plus à saluer que, dans un contexte de rareté de ressources affectées aux activités de recherche par les donateurs, il devient de plus en plus difficile de mobiliser d'importantes sommes pour une recherche économique centrée sur une seule thématique.

Le Réseau devrait engager une réflexion sur le financement de son développement après ou au cours de la seconde phase.

RECOMMANDATIONS ET AXES DE REFLEXION

23. A la fin de notre étude, nous estimons que quelques recommandations d'ordre général doivent compléter celles contenues dans le corps du rapport.

de la mobilisation des chercheurs

24. L'effectif des chercheurs du Réseau est presque exclusivement constitué de chercheurs juniors qui y viennent plus pour se former et se préparer à une carrière de chercheur que pour répondre à des problèmes économiques touchant leur pays. Ils s'accommodent des rigidités thématiques et méthodologiques du réseau, la finalité pour eux étant de réussir un apprentissage. Ce qui explique l'acceptation du niveau d'investissement appréciable dont ils ont fait preuve dans la conduite de leurs travaux.

25. L'unicité de la thématique et le type d'approche méthodologique ont limité les possibilités du Réseau dans sa politique d'ouverture aux chercheurs seniors qui viennent avec leur méthodologie et leur intérêt à travailler sur un thème déterminé. Les " barrières " dressées par le Comité scientifique sur le plan thématique et méthodologique ont laissé percevoir le Réseau comme une structure inamovible dans son approche et son ouverture à d'autres thèmes jugés d'importance par les chercheurs seniors postulants.

26. La mobilisation de chercheurs seniors pourrait se concrétiser si le Réseau inclut dans sa stratégie une ouverture plus nette qui tienne compte des préoccupations économiques des pays africains. Ces préoccupations constituent en effet, le creuset d'où émergent généralement les propositions de recherche initiées par les chercheurs seniors ou des axes de recherche intéressant les décideurs nationaux ou les bailleurs de fonds. Toutefois, nous insisterons sur les risques d'une " libéralisation thématique et méthodologique sauvage " qui se traduirait par un manque de contrôle sur les multiples travaux de recherche et un coût élevé des services d'appui devant les soutenir.

27. Face aux difficultés du financement de la recherche économique en Afrique, il est important de jumeler une telle ouverture aux possibilités réelles de mobilisation des ressources d'appui. Une ouverture progressive est envisageable en rapport avec une restructuration de l'approche (acceptation d'autres types d'approches reconnues) et une redéfinition de la problématique qui doit traduire une situation plus actuelle des problèmes économiques en Afrique (revue

du champ d'intérêt du Réseau, repositionnement dans le système d'appui à la recherche économique en Afrique francophone).

28. Une réflexion peut être engagée sur la possibilité de mettre sur pied, au cours de la deuxième phase du Réseau, des groupes de chercheurs (juniors et seniors) thématiques régionaux et/ou internationaux avec un leadership formel attribué aux chercheurs seniors qui encadrent en participant aux activités de recherche sur une thématique d'intérêt régional ou international. Les conditions d'organisation et de fonctionnement de ces groupes thématiques doivent être étudiées en profondeur.

29. Dans le même ordre d'idée, la réflexion pourrait concerner la création de groupes de chercheurs nationaux qui constitueraient des noeuds du Réseau en lieu et place des équipes nationales pour renforcer les liens entre le Réseau et les milieux de la recherche économique sur le plan national.

30. Ces groupes nationaux pourraient être des groupes méthodologiques (Club méthodologiques) très spécialisés sur une approche mais ouverts sur divers thématiques.

31. Sur un autre plan, le niveau des primes de recherche et leurs modalités de paiement ne sont pas de nature à favoriser l'attraction de chercheurs d'expérience familiers d'autres systèmes d'appui à la recherche économique comme le CREA. A cela, il faut ajouter les possibilités de faire intervenir des chercheurs seniors au niveau des assemblées et ateliers pour exposer des thèmes et approches alternatifs ou des résultats de leurs recherches.

de la gouvernance du Réseau

32. Nous pensons qu'il faut que certains ajustements et clarifications du cadre institutionnel devraient figurer dans le manuel de procédures, en ce qui concerne les rôles du CA et du CS en particulier. Nous recommandons que le Comité scientifique actuel soit transformé en un Conseil scientifique qui pourra conseiller le Conseil d'administration dans la formulation des orientations stratégiques et l'aider dans le contrôle d'un Secrétariat lié directement au CA et **assisté** scientifiquement par un CS.

33. L'organigramme qui accompagnerait une telle restructuration a été décrite au point de ce rapport traitant de la gouvernance (chapitre IV.3.1).

34. Le Conseil d'administration du Réseau doit être repositionné comme l'instance de définition des orientations et des décisions stratégiques concernant les objectifs du Réseau. Il est souhaitable de l'élargir à d'autres institutions de recherche et à d'autres bailleurs de fonds: Le Conseil scientifique a alors la responsabilité de proposer des orientations et des décisions scientifiques conformément aux axes stratégiques formulés par le Conseil d'administration.

35. La formule actuelle traduite par l'organigramme en triangle peut dans la pratique n'être qu'une solution de compromis et non d'efficacité. Rien n'est prévu pour empêcher des pressions provenant des deux pôles sur le Secrétariat. La pression doit exister mais à un seul niveau.

36. Le renforcement du Secrétariat en personnel et en compétence est une décision urgente à prendre. Selon le profil du poste de coordonnateur qui sera défini par le Conseil d'administration, le Réseau pourra se doter d'une structure de coordination forte et responsabilisée capable de prendre toutes les décisions opérationnelles qui s'imposeraient.

37. L'idée d'une rotation de la Présidence du CA et du CS est à étudier.

de l'encadrement des chercheurs

38. L'efficacité interne du Réseau peut être améliorée par la réduction de certains coûts unitaires notamment ceux d'appui scientifique et technique. Les investissements du Réseau en termes de ressources financières et humaines (en termes de coût d'opportunité) par projet et par chercheur ont été élevés, et constituent probablement un plafond, compte tenu des ressources limitées pouvant être mobilisées. L'augmentation du nombre de chercheurs et de projets serait donc difficile à envisager si on n'arrivait pas à réduire les coûts unitaires.

39. Nous convenons que, au début du Réseau, cela se justifiait bien. Mais, à partir du constat que nous avons fait sur le chemin parcouru par les chercheurs, nous pensons qu'une meilleure allocation des ressources pourrait être faite. L'encadrement qui constitue le volet le plus onéreux du Réseau, répond à l'objectif de développement des capacités de recherche, mais une amélioration du rapport coût/efficacité de l'appui scientifique doit être recherchée. Par exemple, on pourrait considérer l'idée d'un recours à l'appui extérieur pour des cas précis portant sur des aspects assez pointus dépassant les capacités du Secrétariat et celles des chercheurs seniors travaillant dans les équipes nationales ou régionales.

40. Avec l'ouverture thématique et méthodologique, il devient difficile à une seule institution spécialisée d'apporter tous les appuis dont auraient besoin plusieurs types de propositions de recherche. Une diversification est à envisager comme solution de décentralisation du centre d'appui actuel si la prise en charge des coûts de développement méthodologique d'accompagnement n'est pas envisagée.

41. Le Secrétariat du Réseau, en relation avec le Conseil d'administration, pourrait étudier cette voie dans ses aspects financiers, scientifiques et institutionnels.

de la formation

42. La formation a été une activité essentielle au développement des capacités de recherche. Mais elle a surtout préparé à un certain type d'activité de recherche qui correspondait au champ d'intérêt du Réseau à ses débuts. La diversification méthodologique s'accompagnera de nouveaux besoins de formation pour les chercheurs juniors.

43. Le recours à des institutions de formation ou à d'autres réseaux pour lesquels la formation est l'activité centrale (PTCI notamment) peut être une idée à approfondir à côté de la possibilité qu'offrirait la présence de chercheurs seniors dans la composition des équipes. Une réflexion doit être menée, à notre avis, sur le transfert des compétences des seniors, vers les juniors et cela devrait être un critère à considérer dans l'allocation des primes à ces chercheurs seniors.

du rééquilibrage des objectifs du Réseau

44. Depuis ses débuts jusqu'à la date de cette étude, le Réseau a privilégié les activités de renforcement de la capacité de recherche par rapport à celles de réalisation de projets de recherche. Le renforcement de la capacité a été réussi même si c'est dans un domaine relativement restreint.

Nous pensons que cette stratégie devrait changer pour diverses raisons notamment :

- le Réseau n'aura plus les moyens de faire de l'appui intensif pour construire des capacités spécifiques à chaque thématique et pour chaque approche méthodologique ;
- la poursuite de la politique d'attraction de chercheurs seniors réduira les besoins globaux d'appui scientifique des chercheurs du Réseau ;
- la formule institutionnelle de couplage avec une institution spécialisée est onéreuse et contraignante ;
- l'isolement des chercheurs du Réseau peut encore être réduit par un appui aux institutions auxquelles ils appartiennent ;
- le Réseau doit reconsidérer sa problématique devant le contexte actuel de développement des économies africaines ; ce qui nécessiterait le recours à une gamme plus vaste d'institutions d'appui scientifique.

45. Dans ce volet, nous estimons que la formation doit être maintenue mais revue en vue d'en réduire au mieux les coûts unitaires par formule. Une consultation de différentes structures de formation africaines ou non africaines pourra être envisagée par le Secrétariat aidé au besoin par le Conseil scientifique.

46. Compte tenu du cycle annuel des projets et de la tenue éventuelle de deux réunions du CS par an, nous pensons qu'il y aurait des gains en frais de transport en organisant des ateliers de plus courte durée (2 à 3 jours au plus) juste avant le début des réunions annuelles traditionnelles. Les possibilités d'optimiser l'utilisation des personnes ressources sont également à étudier dans cette proposition concernant un jumelage des ateliers méthodologiques et des réunions annuelles.

47. Après près de six ans de fonctionnement, le Réseau devrait donner une plus grande priorité à la publication, à la diffusion et à la dissémination des résultats des chercheurs. Nous pensons que dans ce cadre le CODESRIA pourra apporter un appui appréciable au Réseau surtout sur le plan de la publication.

48. Pour la diffusion des résultats, nous reprendrons les recommandations formulées au point du rapport traitant de cet aspect et qui visent à présenter des résultats au niveau d'un public extérieur (décideurs, institutions de recherche, opérateurs économiques) pour d'abord une évaluation externe et puis ensuite pour faciliter l'internalisation des résultats de la recherche par les décideurs.

49. L'opportunité de la création, par le Secrétariat, d'une revue de publications pourra être étudiée en fonction des besoins ressentis par les décideurs, les institutions de recherche économique (CAMES, CIEREA, etc.) et les chercheurs (y compris les chercheurs du Réseau).

50. Pour atteindre davantage les décideurs publics et privés, le Secrétariat devrait publier des notes non techniques mettant en évidence les résultats des recherches obtenus par les chercheurs du Réseau.

du renforcement et de la redynamisation du Secrétariat

51. Avec la réorganisation des structures de gouvernance, il est souhaitable que cela s'accompagne d'une restructuration de l'appareil exécutif.

52. Nous pensons qu'à ce niveau, la coordination du Réseau devrait être améliorée en coût et en efficacité opérationnelle (délestage des tâches administratives, réduction des charges salariales, renforcement des responsabilités en terme d'appui scientifique et technique, recherche de financement, identification de personnes ressources, identification de membres du CS, recherche de chercheurs seniors, initiative dans le domaine des activités de recherche, conseil et documentation des chercheurs, backstopping des chercheurs, etc.).

53. Compte tenu de ce qui précède, une restructuration du Secrétariat pourrait concerner :

- la suppression de la fonction de Conseiller en Recherche ;
- le renforcement des responsabilités du Coordonnateur qui deviendra un Secrétaire Général ayant des compétences en économie du développement avec des capacités d'assimiler les méthodologies qui seront retenues par le CS ;
- le transfert des tâches administratives et de gestion courante du Réseau à un responsable administratif et financier de haut niveau à recruter capable de discuter avec des chercheurs, d'évaluer les besoins des chercheurs, de faire un suivi des engagements financiers du Réseau et des subventions de recherche et de préparer matériellement les assemblées annuelles, les ateliers, etc. ;
- la prise en charge de la recherche de financement par le Secrétaire général en relation avec le CA ;
- la mise en place d'un réseau de communication téléinformatique entre le Secrétariat et les chercheurs (RIO de l'ORSTOM est opérationnel) en plus de ZOOMIT qui relie déjà le Secrétariat au CRDI ; acquisition de modems pour chaque pays pour assurer les communications entre le Secrétariat et les équipes et réduire la dépendance d'une organisation telle que DHL qui est encore chère pour la qualité de ses prestations de services en Afrique ;
- le maintien du budget du Secrétariat à son niveau de la première année de la phase II avec un maximum de 10 % d'augmentation (tous bénéfiques compris) au bout des 3 années restantes ;
- l'accroissement de la liberté d'initiative scientifique du Secrétaire général qui ne devra subir qu'un contrôle à posteriori sur le plan scientifique - au cours des réunions du CS - et sur le plan administratif et financier - au cours des réunions du CA - ;

- l'activation du screening obligatoire au niveau du Secrétariat avant tout passage à l'institution d'appui scientifique pour tout projet de recherche ;
- la définition par le Secrétariat d'une politique qui viserait la création de groupes thématiques ou méthodologiques régionaux de chercheurs qui pourraient effectuer un screening préliminaire des propositions de projets de recherche avant leur transmission au Secrétariat ;
- l'étude par le Secrétariat et le CS d'une formule de promotion de chercheurs compétents et confirmés du Réseau pour encadrer de nouvelles recrues de leur pays d'origine - moyennant un pourcentage (à déterminer) des primes de recherche qui seraient accordées aux projets acceptés par le CS - en assurant le screening préliminaire de leurs propositions et en dispensant si possible la formation de base si elle s'avère nécessaire pour la suite des activités ;
- la prise en charge effective de la documentation et de l'appui technique des chercheurs par le Secrétariat.

une mutation qui doit prendre en compte des réalités

54. Dans le contexte actuel du développement économique de l'Afrique et des nouvelles priorités que se sont fixées les gouvernements en accord avec leurs partenaires au développement, le Réseau ne pourrait maintenir sa stratégie originelle sans risque de perdre sa place actuelle dans le système d'appui à un secteur qui n'est pas une des grandes priorités des décideurs.

55. Nous ne revenons pas sur les développements de la partie V mais nous pensons qu'il est nécessaire aux responsables du Réseau d'ouvrir un large débat sur les chances du Réseau à maintenir son approche et son isolement du cercle de la recherche économique appliquée.

56. Le Réseau a évolué du stade d'une initiative localisée vers une institution reconnue pour son appui à la recherche économique en Afrique francophone ; le développement des capacités des chercheurs et leur maîtrise de la rigueur analytique (pour certains) leur offre des opportunités nouvelles de s'adresser à d'autres systèmes d'appui pour maintenant faire des travaux de recherche dans des domaines jugés plus porteurs et plus conformes à leurs propres préoccupations et à celles de leurs pays.

57. Cet aspect devrait être considéré par le Réseau qui doit pouvoir rentabiliser davantage les investissements réalisés en cadrant mieux avec la situation que nous avons décrite au chapitre V. En effet, le centre de défis des politiques économiques a bougé avec les mutations structurelles des économies africaines et les appuis doivent suivre les problématiques et les enjeux.

58. Aussi, nous estimons que le Réseau gagnerait plus en mobilisation de financement, en gain de synergies (en rapport avec d'autres systèmes d'appui existants et à venir : PTCI, CIÉREA, EAGER, ORSTOM, CREA, etc.) et en chances de pérennité. En outre, nous pensons que le Réseau connaîtra une plus forte implication des décideurs et des structures nationales de recherche économique ou de diffusion des résultats de la recherche, s'il envisageait une mutation programmée et progressive vers un autre type de réseau plus large et plus porteur pour les

donateurs et les décideurs. Un réseau de politiques économiques ou d'institutions peut être une option envisageable.

59. Nous avons fourni dans ce rapport quelques axes de réflexion sur la façon dont devrait évoluer le Réseau vers l'option " réseau de politiques économiques " que nous privilégions dans une perspective de long terme. Aussi, les conditions financières, scientifiques, institutionnelles et relationnelles de cette mutation devront également constituer des axes à approfondir.

CONCLUSION

60. Après avoir passé en revue les différentes activités et résultats du Réseau depuis sa création, nous estimons que le Réseau a atteint l'essentiel de ses objectifs qu'il s'était assignés. Le Réseau est désormais à la croisée des chemins et ne peut plus faire l'économie d'une réflexion stratégique sur son développement. En effet, il doit évoluer.

61. Nous avons évalué les deux options d'orientations stratégiques qui s'offrent au Réseau : maintenir le statu quo ou évoluer vers une institution d'appui à la recherche économique en Afrique francophone.

62. Compte tenu des performances réalisées par le Réseau et de l'absence d'enjeux plus mobilisateurs, nous recommandons d'approfondir la réflexion sur la seconde option. Cette mutation implique de la part du Réseau un préalable de rééquilibrage de certains de ses objectifs originaux pour :

- se doter d'une structure de gouvernance administrative et scientifique capable de définir des axes stratégiques de développement vers un réseau de politiques économiques plus ouvert sur le plan thématique et méthodologique ;
- s'insérer de façon durable dans le milieu de la recherche économique appliquée en Afrique en mettant en oeuvre une politique hardie d'ouverture aux autres structures d'appui à la recherche économique, à d'autres institutions de recherche et aux centres de décisions africains.

63. Notre conviction est que le Réseau peut remplir ce préalable et engager avec succès une telle mutation devenue inévitable si les ressources sont disponibles.

RAPPORT DÉTAILLÉ

I. TERMES DE REFERENCE ET APPROCHE DE L'ETUDE.

64. Le Réseau de recherches sur les politiques industrielles a été créé en mars 1989 sur l'initiative du CRDI. La première phase devait s'achever en mai 1992 mais a été prolongée jusqu'en juin 1993¹. Toutefois, une évaluation externe de cette première phase avait été réalisée en mai 1992 avant d'engager la deuxième phase qui fait l'objet de cette présente étude.

65. Il a été demandé à une mission d'étude externe de mener une revue des activités du Réseau entreprises depuis la dernière évaluation de mai 1992. Elle devait mettre l'accent sur des aspects essentiels afin de fournir des éléments de réflexion en vue:

- d'une part, d'améliorer la situation actuelle du Réseau;
- d'autre part de répondre à un besoin ressenti de renforcer le Secrétariat et d'engager une réflexion sur la place du Réseau dans le système actuel d'appui à la Recherche en Afrique et ses perspectives de mutations éventuelles.

66. Les axes d'investigation devant être explorés par la mission d'étude à mi-parcours sont:

- l'identification des points forts et des points faibles du Réseau (appréciation des objectifs, pertinence des thèmes, méthodologie, de recherche, modalités d'approche, efficacité et efficience, résultats obtenus et impact) ;
- le renouvellement du Secrétariat (évaluation de la structure, regard sur la gestion financière, staffing) ;
- la place du Réseau dans le système d'appui à la Recherche (impact du Réseau sur les autres systèmes d'appui, évaluation de ses stratégies d'actions, identification de synergies éventuelles entre le Réseau et les autres systèmes d'appui) ;
- l'opportunité d'une évaluation approfondie avec identification des axes concernés.

Le détail des termes de référence de l'étude est fourni en **annexe 1**.

Déroulement de la mission

67. Deux consultants, MM. Abdoulaye DIAGNE et Djibril NDIAYE, ont conduit la mission d'étude qui s'est déroulée dans un premier temps du 7 au 23 décembre 1994 pour les interviews, l'analyse et la synthèse documentaire.

ous avons choisi de considérer le 1 juillet 1993, comme date de démarrage effectif de la Phase II, indépendamment des contrats établis avec le Réseau et les différents donateurs, qui fixent chacun des dates différentes de démarrage "officiel" de leur financement de cette phase. Dans le rapport du CRDI, l'approbation du projet de la Phase II date du mois de juin 1993. Le contrat entre le CODESRIA et le CRDI situe cependant le début de la Phase II au 1 janvier 1994, plutôt qu'au premier juillet 1993. Il s'agit d'une démarche administrative devant permettre au Réseau de puiser le reliquat du financement de la Phase I avant de puiser sur les fonds de la Phase II. Cette démarche est d'un moindre intérêt dans le cadre de cette évaluation que le démarrage effectif, en juillet 1993, des nouvelles mesures et approches envisagées pour la Phase II.

68. Les deux consultants ont participé aux séances de l'Assemblée annuelle (du 12 au 15 décembre 1994). Pour des raisons de confidentialité, ils n'ont pu assister qu'à une partie de la réunion des membres du Comité Scientifique élargi aux observateurs.

69. Pour les besoins de l'étude, les deux consultants ont élaboré 3 questionnaires. Ces questionnaires ont constitué des guides d'interviews en direction des membres des structures de gouvernance du Réseau à savoir : le Comité Scientifique et le Conseil d'administration. Les interviews ont également concerné les membres de la structure d'appui scientifique (CREFA), et les chercheurs. Le Secrétariat et l'institution d'accueil (CODESRIA) ont été entendus.

70. Les consultants ont interviewé les 24 chercheurs présents et appartenant à 10 pays africains dont un (1) anglophone, les 6 membres présents du Comité Scientifique, les 2 membres du CREFA, le Conseiller en recherche, le Coordonnateur, le Secrétaire Exécutif du CODESRIA, et le président du Conseil d'administration qui est en même temps le représentant du CRDI. Les 2 autres membres du Conseil d'Administration du Réseau notamment ceux de la Banque Mondiale et de l'USAID n'étaient pas présents à l'assemblée annuelle.

71. Du fait du déroulement de la mission en terre sénégalaise, la mission a rencontré des chercheurs sénégalais dont les propositions n'avaient pas été retenues et d'autres ayant quitté le Réseau. Ils les ont entendus de façon accessoire seulement.

72. A la suite du dépôt d'un rapport intérimaire, nous avons recueilli des commentaires oraux et écrits auprès du président du Conseil d'Administration et du Coordonnateur (qui sont basés à Dakar/Sénégal) pour finaliser notre rapport.

73. La finalisation du rapport s'est étalée du 4 au 23 janvier 1995 après réception de plusieurs commentaires. Le Réseau a également mis à notre disposition diverses informations et données complémentaires en de documents fournis auparavant. Nous avons procédé à plusieurs mises à jour et corrections sur la base des nouvelles informations.

Structure du rapport de mission

74. Le rapport d'étude est structuré en sept points :

- les termes de référence et l'approche de la mission
- la présentation du Réseau (problématique, objectifs et critères d'évaluation)
- le bilan du Réseau (ressources et résultats)
- le diagnostic du Réseau (les choix, la structure/gouvernance, les performances)
- les points forts et les points faibles
- les conclusions, recommandations et axes de réflexion

75. Les points qui nous ont semblé importants et que nous n'avons pas le temps d'analyser en détail seront suggérés pour un approfondissement ultérieur de la réflexion.

76. Enfin, la mission d'étude tient à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à nos nombreuses questions, fournir des informations et données complémentaires et nous formuler des idées fort utiles pour notre propre réflexion.

II. PRESENTATION DU RESEAU

II.1 la problématique

77. La mise en application de programmes d'ajustement structurel dans la plupart des pays africains a mis en exergue la faiblesse des capacités nationales d'analyse économique. Les Gouvernements s'en sont remis aux institutions internationales et/ou à l'assistance technique expatriée pour la conception de ces programmes sans pour autant en accepter le contenu et parfois même en comprendre l'esprit.

78. Le Réseau, à l'instar d'autres initiatives comme le Consortium pour la Recherche Economique en Afrique (CREA) et l'African Capacity Building Foundation (ACBF), s'est attelé à développer de réelles capacités scientifiques en matière d'analyse économique pour combler cette grave lacune. Les initiateurs du Réseau ont décidé de concentrer leurs efforts dans un domaine précis : les politiques industrielles.

C'est un choix délibéré qui a été opéré.

79. Le Réseau a mis sur l'importance croissante que l'industrie ne manquera pas de prendre au fur et à mesure que se développeront les économies africaines dans un cadre macro-économique stable. En outre, nonobstant sa faible part dans le PIB de tous les pays africains, l'industrialisation était considérée comme une priorité de développement dans les années 60 et 70. Ce qui a conduit la plupart des Etats à adopter des politiques de commerce extérieur qui, en protégeant fortement les industries de substitution aux importations, ont lourdement pénalisé les industries manufacturières orientées vers l'exportation et le secteur agricole.

80. Une bonne connaissance des politiques à appliquer au secteur industriel aurait donc des conséquences importantes et positives sur tout le reste de l'économie. Enfin, la deuxième moitié des années 1980 a été marquée par l'application, dans beaucoup de pays africains, de programmes d'ajustement structurel visant la réhabilitation du secteur industriel.

81. Au total le choix du thème de l'industrialisation reflétait une des priorités des réformes économiques dans lesquelles les pays africains s'étaient engagés. En même temps il tenait compte de l'expertise de l'institution choisie pour apporter au Réseau l'appui scientifique dont il aurait besoin. Ces orientations et stratégies de la première phase reflétaient bien des préoccupations générales des pays africains qui faisaient de l'industrie une de leurs priorités de développement.

82. La problématique du Réseau a été maintenue dans la phase II, alors que l'environnement économique des pays africains a beaucoup évolué de même que les priorités de la réforme économique.

83. Au début de la phase I, en 1989, les stratégies d'industrialisation en Afrique demeuraient encore orientées vers la substitution aux importations. Ces stratégies ont utilisé comme principal instrument les barrières tarifaires élevées et de fortes protections non tarifaires.

84. Les programmes d'ajustement sectoriel sous l'impulsion des institutions multilatérales ont mis l'accent sur la libéralisation commerciale. Il était pertinent que la recherche économique s'efforçât de mesurer le niveau de la protection et de montrer l'impact délétère sur la compétitivité des entreprises et l'allocation des ressources d'une protection élevée des industries substitutives.

85. Mais, il a été très rapidement constaté que le succès des réformes des politiques commerciales ne dépendait pas, à titre principal, d'une réduction significative de la protection tarifaire et non tarifaire. Est plus déterminant le cadre économique et institutionnel dans lequel évolue le sous-secteur manufacturier. Les entreprises souffrent davantage:

- du coût élevé des facteurs de production;
- de l'existence de coûts cachés;
- d'absence d'infrastructures appropriées;
- d'une main-d'oeuvre peu qualifiée;
- d'un système judiciaire déficient et
- d'autres contraintes d'ordre institutionnel et réglementaire telles que les mesures tarifaires et non tarifaires anti-exportations.

86. En réalité le cadre macro-économique dont l'industrie a besoin pour son développement est le même que celui nécessaire à l'agriculture. Les politiques industrielles ne peuvent s'améliorer de manière notable sans une réforme de l'environnement des entreprises industrielles.

87. Les développements qui suivent ne visent pas à remettre en cause l'utilité des travaux spécifiques à la politique industrielle. Ils soulignent l'insuffisance qu'ils ont à eux seuls de contribuer à la formulation d'une politique industrielle appropriée. Ces derniers doivent en effet être combinés à d'autres résultats tirés de recherches relatives aux autres aspects de la politique économique.

88. Se pose alors la question de savoir si des politiques macro-économiques ne doivent pas être abordées, dès la phase II, par une mutation du Réseau vers un programme de recherche sur les politiques économiques. Le thème de l'industrialisation serait étudié en relation et/ou en même temps que d'autres thématiques dictées par l'agenda des réformes économiques en Afrique.

89. Un certain nombre de considérations nous amènent à répondre par l'affirmative. Les objectifs de la phase II visent la participation d'un plus grand nombre d'équipes ainsi que de chercheurs plus expérimentés. De même, l'ambition explicitement affichée dans le document de projet de la phase II par le cadre programmatique du CRDI, est de faire évoluer le Réseau vers un programme à " l'image du Consortium pour la Recherche Économique en Afrique/CREA, AERC en anglais, dont le succès n'est plus en question ". Ces objectifs et ambitions ne peuvent être réalisés en confinant le Réseau dans un domaine de recherche étroit et un nombre réduit de méthodes. Enfin, le coût d'opportunité élevé que représente la concentration sur un thème, dans

un contexte de rareté des compétences ouest-africaines en recherche économique et les besoins importants de recherche dans tous les domaines de la politique économique constitue une raison de plus pour justifier une réflexion stratégique sur le développement du Réseau.

II.2 les objectifs

90. Le Réseau de Recherches sur les politiques industrielles et les incitations sectorielles a deux objectifs généraux clairement identifiés dans le document de la phase I :

II.2.1 le renforcement de la capacité de recherche

91. Le premier objectif général vise à accroître la capacité d'analyse de politiques économiques dans les pays africains francophones. Les objectifs spécifiques sont :

- l'augmentation de la productivité des ressources humaines existant dans les pays couverts par le Réseau par un appui scientifique et matériel, un accès à la documentation, des rencontres périodiques entre chercheurs, la mise en place d'incitations récompensant les chercheurs performants ;
- l'intégration de jeunes chercheurs dans des équipes de chercheurs seniors ;
- l'organisation de stages de formation et d'ateliers ;
- la multiplication des contacts scientifiques avec des chercheurs en sciences sociales venant d'autres pays hors-Réseau, d'Amérique latine et d'ailleurs ;
- le renforcement de la capacité de recherche et de programmation des institutions de recherche associées à chacune des équipes nationales du Réseau.

II.2.2 l'exécution de projets de recherche

92. Un deuxième objectif est d'exécuter des projets de recherche servant à éclairer les politiques économiques autour d'un thème central : l'industrialisation et les incitations sectorielles dans un contexte d'ajustement structurel.

Les objectifs spécifiques sont :

- la constitution de groupes de recherche dans chacun des pays membres du Réseau ;
- l'encouragement de liens entre les différents milieux de la recherche économique (Universités, Administration, autres centres de recherche) ;
- l'identification en commun de thèmes et de méthodologies de recherche pertinents pour le développement de l'Afrique de l'Ouest et Centrale et identification des variantes méthodologiques et thématique permettant de tenir compte des particularités et des priorités propres aux pays membres du Réseau ;
- la préparation et l'exécution de travaux de recherche faisables et concrets pour chacune des équipes nationales et la définition d'étapes réalistes de recherche permettant d'obtenir un flux régulier de résultats ;

- l'encouragement de la critique mutuelle et constructive entre chercheurs et le contrôle interne et externe de la qualité des travaux ;
- la publication des résultats de recherche sous la forme de notes techniques, d'articles, de monographies, etc. ;
- la diffusion des résultats dans les pays à des fins de décision et d'enseignement, par le biais de séminaires, de conférences et de colloques.

93. Le document de référence de la phase II a repris tous ces objectifs généraux et spécifiques que le Réseau vise à consolider. L'exploration de nouvelles équipes de recherche et l'élargissement du champ d'intervention du Réseau ont été intégrés dans les objectifs spécifiques.

II.3 les critères d'appréciation

94. Les performances du Réseau seront appréciées par l'évaluation des résultats obtenus au plan de la mise en oeuvre de ses stratégies d'appui, de la thématique et de l'approche méthodologique pour atteindre ses objectifs. Elles seront évaluées en fonction de deux critères fondamentaux qui traduisent les deux objectifs visés: le coût de développement de la capacité de recherche et le coût des projets de recherche.

95. Le coût de développement est constitué des différents éléments concourant à la réalisation du premier : objectif en dehors des primes qui sont intégrées dans le coût des projets de recherche, à savoir : salaires et voyages du Secrétariat, services d'appui, ateliers et réunions annuelles, formation, appui scientifique, appui technique et documentation, publication. Sa part dans le coût total du Réseau est interprétée comme le poids qui lui a été donné dans la réalisation des objectifs. On analysera aussi sa structure pour déterminer l'importance relative accordée à chacune de ses composantes. Enfin on appréciera la contribution des activités de développement aux résultats globaux du Réseau.

96. Le coût des projets traduit l'effort du Réseau à développer des produits de recherche depuis la conception jusqu'à la publication et la diffusion des résultats. La finalité est l'utilisation des résultats de recherche par des décideurs publics et/ou privés.

97. Les variations du rapport coût de développement de la capacité de recherche sur coût des projets de recherche sont représentatives du degré de flexibilité du Réseau d'une part et des conflits entre objectifs spécifiques d'autre part. Ces conflits d'objectifs apparaissent dans l'évolution de la structure des dépenses de développement de la capacité de recherche.

II.3.1 la stratégie d'appui à la Recherche du Réseau

98. Deux axes de stratégies d'appui ont été explorés par le Réseau : la première génère des dépenses de développement de capacité de recherche et la seconde des dépenses purement opérationnelles.

II.3.1.1 le renforcement de la capacité de recherche et l'appui à la recherche

99. La stratégie de renforcement de la capacité de recherche et d'appui à la recherche est basée sur :

- * une coordination scientifique des équipes de chercheurs ;
- * un recours à une institution scientifique extérieure de renom pour appuyer les chercheurs ;
- * un contrôle interne de la qualité des travaux par un Comité scientifique ;
- * l'organisation d'ateliers méthodologiques et de séminaires par le Réseau ;
- * des activités spécifiques de formation.

II.3.1.2 la stratégie d'harmonisation des outils méthodologiques

100. Pour renforcer un type particulier d'analyse économique pour la conduite des projets de recherches, le Réseau a privilégié :

- (i) l'approche quantitative et
- (ii) la modélisation.

101. Si la stratégie de renforcement des capacités a été bien appliquée durant la phase I avec quelques aménagements institutionnels (comme la suppression du Comité exécutif, la création d'un Conseil d'administration, la création du poste de Conseiller en recherche), il n'en a pas été autant pour la stratégie d'harmonisation des outils méthodologiques qui a montré une rigidité relative du Réseau à s'ouvrir à d'autres méthodes.

102. En effet, le document de référence du Réseau n'excluait pas une synthèse, par les chercheurs, de l'approche quantitative et des autres types d'approches (descriptive, historique, institutionnelle ou qualitative). Cette synthèse a fait défaut, et les chercheurs se sont vus imposés de façon systématique l'approche quantitative quand bien même l'interprétation de certains résultats gagnerait en clarté et en pertinence si elle était renforcée d'une autre forme d'analyse. Nous avons constaté ce manque d'ouverture vers d'autres approches lors de l'assemblée annuelle de décembre 1994.

103. La recherche d'un certain équilibre entre ces deux axes stratégiques a constamment marqué les orientations du Réseau et influé sur la hiérarchisation des priorités entre les différentes activités.

104. C'est ainsi que la formation, les réunions annuelles, les ateliers méthodologiques ont nettement primé sur la multiplication des contacts scientifiques, la publication de résultats, l'intégration des chercheurs seniors, la recherche de variantes méthodologiques, l'établissement de liens avec les universités et administrations privées et publiques, l'organisation de séminaires nationaux de diffusion des résultats pouvant servir de contrôle externe.

III. BILAN DU RESEAU

III.1 Les ressources

III.1.1 le financement du développement du Réseau

105. La première phase prévue pour une durée de 39 mois avait bénéficié d'un financement conjoint du CRDI, de l'USAID et de la Banque Mondiale pour des montants de **\$CAD 1.356.000**, **\$US 500.000** et **\$US 150.000** respectivement.

106. Les dépenses totales de la première phase du Réseau ont atteint **\$CAD 1.905.588** avec une structure faisant apparaître 6 postes de dépenses essentiels (Cf. **annexe 3**) :

- les subventions aux projets (19,1 %) ;
- les salaires et voyages du Secrétariat (20,3 %) ;
- les services d'appui (9,34 %) ;
- les ateliers et réunions annuelles (23,9 %) ;
- la formation (7,6 %) ; et
- l'appui scientifique et la documentation pour (19,5 %).

107. Sur la même période, l'analyse de la composition du coût de renforcement de la capacité de recherche et d'appui à la recherche fait ressortir la situation suivante :

- les salaires du Secrétariat (19,3 %) ;
- les services d'appui (11,6 %) ;
- les ateliers et réunions (29,6 %) et
- l'appui scientifique (21,7 %).

On notera que le poste " salaires et voyages du Secrétariat " est resté presque constant traduisant ainsi le peu d'impact qu'il a eu sur l'évolution des dépenses de développement de la capacité de recherche. Une plus forte intensité des visites aux équipes de chercheurs sur le terrain aurait influé sur la part de ce poste dans la structure des dépenses de développement.

108. En comptant toutes les dépenses de la Phase I, sauf les subventions directes aux projets en cours, les dépenses de développement des capacités et d'appui technique à la recherche ont atteint **\$CAD 59.320** par projet engagé durant les quatre premières années de fonctionnement du Réseau, et **\$CAD 46.280** jusqu'à la fin juin 1994.

109. Le montant cumulé des subventions aux projets a été **\$CAD 363.252** à la fin de la phase I et de **\$CAD 498.298** au 31 décembre 1994. En ce qui concerne les projets engagés dont le nombre est passé de 26 à 44 entre la fin de la phase I et la fin de la cinquième année, les données fournies indiquent un cumul de **\$CAD 406.949** et **\$CAD 547.772** (Cf. **annexe 3**) à ces deux périodes.

110. La subvention moyenne par projet engagé a été de **\$CAD 15.652** à la fin de la phase I et de **\$CAD 12.449** au 30 juin 1994.

111. Cette tendance à la baisse reflète la pratique d'une certaine politique de petites subventions par le Réseau afin d'augmenter sa population de chercheurs, et l'adoption par le Réseau d'un cycle annuel de recherche depuis le début de la Phase II. La dévaluation du franc CFA a également généré des économies en devises pour le Réseau. A cela il faut ajouter que les chercheurs s'organisent de plus en plus en équipes de taille réduite (moyenne inférieure à 2).

112. L'appui aux institutions qui a été fourni au début des activités du Réseau a contribué à un gonflement de la moyenne des subventions aux projets engagés de la phase I.

113. La phase II que nous considérons avoir démarré le 1er juillet 1993 durerait 4 années pour un budget prévisionnel de **SCAD** 3.311.510. D'ores et déjà, le Réseau bénéficie d'un financement sûr de **SCAD** 900.000 de la part du CRDI, **US\$** 1.000.000 de l'USAID et **SCAD** 1.000.000 de l'ACDI. A cette enveloppe, il faut ajouter les **SCAD** 253.114 de reliquat du financement de la phase I qui ont financé les premiers six mois d'activité de la Phase II.

On peut estimer que si les ressources attendues sont effectivement mobilisées, les objectifs prévus pourraient connaître un bon niveau d'exécution.

114. Il convient toutefois de veiller à une bonne maîtrise des coûts afin d'enrayer la tendance haussière qui se profile à l'horizon. En effet, les prévisions budgétaires des 6 derniers mois de la deuxième année de phase II établies par le Secrétariat ne renforcent pas la maîtrise du Réseau à contenir les dépenses de développement.

Elles prévoient, après un cumul des dépenses jusqu'à fin juin 1995, l'augmentation du coût d'appui scientifique de près de 37%. Un accroissement du coût des ateliers et réunions annuelles de 79,2 % est prévu entre la 4ème année et la fin de la 6ème année du Réseau.

Ces dérapages, s'ils se confirment, remettraient en cause un des atouts du Réseau. Nous estimons que le coût moyen de développement de la capacité devrait diminuer avec l'augmentation du nombre de projets et de chercheurs que compte le Réseau (soit 69 % et 51 % de plus respectivement entre la phase I et fin juin 1994), et l'adoption de formules d'appui moins onéreuses.

III.1.2 les chercheurs

115. Depuis le début des activités du Réseau, le nombre de chercheurs engagés est passé de 17 à 57 à la fin de cette phase I puis à 86 au 30 juin 1994 (en comptant certains chercheurs plus d'une fois s'ils ont obtenu plus d'une subvention, le nombre d'individus différents total étant de 56, au 30 juin 1994). Cette augmentation traduit l'attraction exercée par le Réseau sur la communauté des chercheurs ouest-africains francophones dont la majorité vient d'instituts de recherche. Cette année le réseau a accueilli un premier anglophone.

116. Cette ouverture en direction de chercheurs anglophones qui soumettront des projets en français tient compte d'un des objectifs spécifiques du renforcement de la capacité de recherche en l'occurrence, " la multiplication des contacts scientifiques avec des chercheurs en sciences économiques venant de pays africains absents du Réseau initial ".

117. La subvention moyenne par chercheur était de **\$CAD 7.139.46** durant la première phase et de **\$CAD 6369.44** au 30 juin 1994 (*cf.* Annexe 2).

Entre la fin de la phase I et le 30 juin 1994, l'**annexe 3** montre que le coût moyen d'un projet engagé et celui d'un chercheur engagé ont notablement baissé (**\$CAD 73.291** et **\$CAD 33.431** à la fin de la phase I à **\$CAD 63.582** et **\$CAD 32.530** au 30 juin 1994).

III.1.3 les personnes ressources, le CS et le CA

118. Le Réseau ne compte pas beaucoup de personnes ressources en dehors du Secrétariat, des membres du CA et du CS. Deux personnes ressources au plus ont été retenues par le CS à chaque assemblée annuelle du Réseau.

119. En prenant en compte le CS, le CA (au niveau des assemblées annuelles) et le Secrétariat, l'effectif des personnes peut atteindre la douzaine. Mais, il se pose un problème de disponibilité des membres du CS et du CA pour suivre tout le processus de recherche.

120. Le président du CA et le Coordonnateur ont joué le rôle de personnes ressources au niveau de l'animation des ateliers méthodologiques. Autrement, le nombre de personnes ressources aurait été insuffisant (2 au plus).

121. Les personnes ressources ont beaucoup contribué à la validation scientifique des travaux des chercheurs. Elles ont rempli cette fonction avec professionnalisme en y consacrant beaucoup de temps malgré des honoraires peu incitatifs. ~~En effet, les honoraires payés (soit \$US 500 pour les personnes ressources avec 4 jours de présence aux assemblées annuelles, \$US 1.000 pour les membres du CS et \$US 500 pour les membres du CA) sont bien en deçà des services rendus aux chercheurs à travers les commentaires oraux et écrits qui leur sont fournis.~~

122. La charge de travail supportée par les personnes ressources (y compris le CA et le CS) est importante: l'appréciation des rapports, la revue documentaire, le conseil scientifique et l'orientation des chercheurs sur de nouvelles pistes de recherche. Elle n'est pas prise en compte dans les coûts mais contribue beaucoup à l'amélioration des performances du Réseau en termes d'efficience.

123. La véritable motivation d'ordre matériel pourrait provenir d'une amélioration des conditions de voyages et d'hébergement des personnes ressources et des membres du CS.

III.1.3 l'institution d'appui scientifique et technique et les personnes ressources

124. Les ressources d'appui scientifique et technique sont affectées à l'institution d'appui qui encadre les chercheurs jusqu'à la finalisation de leurs travaux. Le CREFA met actuellement à la disposition du Réseau une équipe d'assistance composée d'un consultant principal et d'un chercheur intermédiaire. Ces deux personnes sont appuyées par un secrétariat et l'institution dispose d'un budget annuel conséquent pour financer ses activités d'appui scientifique et technique.

125. Pour toute la durée de la phase I, l'appui scientifique et technique a coûté **\$CAD 334.121** soit 17,5 % des dépenses globales du Réseau. A la date du 31 décembre 1994, le CREFA aura coûté au Réseau un montant cumulé de **\$CAD 476.831** soit près de 18 % des dépenses globales.

126. Cette ressource est l'une des plus chères du Réseau bien qu'elle contribue beaucoup à l'atteinte du second objectif à savoir : l'exécution de projets de recherche et une partie du premier objectif (ateliers et stages de formation).

III.1.4 le Secrétariat

127. Le Réseau dispose également de ressources d'appui scientifique et technique au niveau du Secrétariat (le Coordonnateur et le Conseiller en recherche). Le Coordonnateur a pour fonction, entre autres, d'assurer l'interface entre les chercheurs, l'institution d'appui, les personnes ressources et le CS. Il apporte un appui scientifique et technique aux chercheurs aidé en cela par un Conseiller en Recherche qui intervient à temps partiel.

128. Le coût cumulé d'appui du Secrétariat a été de **\$CAD 566.215** pour la phase I et de **\$CAD 850.212** à fin décembre 1994 soit 20,4 % des dépenses totales du Réseau à cette date. Ce coût élevé semble disproportionné par rapport à l'appui scientifique et technique effectivement fourni par le Secrétariat aux chercheurs.

129. En effet, selon le Coordonnateur, les activités administratives sont accaparantes et lui prennent près de 80 % du temps. D'un autre côté, les activités à mi-temps du Conseiller en Recherche n'ont pas pu combler le déficit du Secrétariat en appui scientifique aux chercheurs.

III.1.5 le CODESRIA, institution d'accueil

130. Le CODESRIA est l'institution d'accueil que partage le Réseau avec d'autres réseaux, programmes et projets de recherche. C'est un organisme non-gouvernemental et pan-africain, qui a pour vocation de coordonner et de promouvoir la Recherche en sciences sociales en Afrique et à ce titre, il abrite la coordination du Réseau sur les politiques industrielles et les incitations sectorielles.

131. L'appui du CODESRIA au Réseau se traduit par la mise à disposition de locaux, d'infrastructures de communications, de personnel d'appui administratif et comptable et de logistique de base pour le Secrétariat du Réseau a un coût équivalent à 13 % au plus du coût du Réseau (depuis la deuxième phase).

132. La rubrique budgétaire appelée " Administration générale " a reçu un montant cumulé de **\$CAD 49.243** à la fin de la phase I. Au 31 décembre 1994, ce cumul s'est établi à **\$CAD 129.470** avec une forte augmentation relative dans cette deuxième phase.

133. Le CODESRIA dispose d'infrastructures de publication et d'édition qui peuvent être utilisées par le Réseau. Sa connaissance du milieu de la recherche pourrait également servir au Secrétariat pour identifier des personnes ressources, des institutions d'appui africaines et des

membres potentiels du Comité scientifique. Les relations Réseau-CODESRIA sur le plan opérationnel se sont limitées jusqu'ici à un support logistique.

III.2 Les résultats

134. La revue des activités entreprises pour atteindre les objectifs que s'étaient fixés le Réseau permet de mieux apprécier ses résultats et de les replacer dans leur contexte de mise en oeuvre. Au stade actuel de la vie du Réseau, plusieurs objectifs spécifiques ont été atteints. D'autres l'ont été très peu ou pas du tout.

III.2.1 objectifs non atteints

la publication des rapports des chercheurs

135. Le premier document de projet du Réseau donnait une importance toute particulière à la publication des rapports des chercheurs qui constituait une des trois possibilités de diffusion des résultats de la recherche. De nos entretiens avec les chercheurs, il est ressorti qu'ils donnent eux aussi une haute priorité à la publication de leurs travaux sous une forme définitive.

136. La mission d'évaluation de mai 1992 avait mis l'accent sur la nécessité de faire de la publication une des priorités de la phase II. Cette importante recommandation a été retenue et le Réseau a mis sur pied au sein du Comité scientifique un comité de publication après avoir sollicité les services de consultance d'un expert qui a livré ses recommandations lors de la tenue de l'assemblée annuelle de décembre 1994.

le développement des liens avec les milieux de la recherche économique

137. Même si leur isolement interne a pu être réduit par les ateliers méthodologiques et les assemblées annuelles - qui ne sont pas encore de véritables séminaires ouverts aux décideurs et opérateurs économiques- il reste que les chercheurs du Réseau ne sont confrontés qu'à eux-mêmes. Le contrôle des travaux reste encore de type interne (notamment par le CS) alors que le contrôle externe est également un objectif spécifique retenu par le Réseau.

138. Au courant de la première phase et au stade actuel des activités du Réseau, il n'est pas constaté de développement des liens entre le Réseau et d'autres milieux de Recherche économique tels que le CREA/Nairobi, l'AEAO, l'AUPELF/UREF, l'ORSTOM, le PTCL, la CIEREA, les autres réseaux de recherche du CODESRIA et ceux en dehors de l'Afrique, etc.

139. Ainsi, cet objectif spécifique n'a connu aucune avancée dans sa réalisation si l'on ne prend pas en compte les efforts du président du CA dans les contacts avec d'autres bailleurs de fonds impliqués dans ces systèmes d'appui à la Recherche.

la prise en compte des priorités des pays membres

140. L'approche instrumentaliste de l'encadrement scientifique a beaucoup limité la diversification méthodologique. Les choix thématiques et méthodologiques qui ont été identifiées ne sont pas généralement le fait des équipes nationales mais ont été si fortement influencés par la structure d'appui scientifique et par le Comité scientifique du Réseau que les priorités nationales ont été perdues de vue.

141. Ils ont porté sur les incitations sur les modèles d'équilibre général avec un élargissement horizontal vers des aspects de productivité et de compétitivité. Ces choix n'ont pas encore tenu compte des particularités et des priorités propres à chaque pays membre.

la diffusion des résultats de recherche en direction des décideurs et agents économiques

142. Deux autres formes de diffusion étaient retenues et avaient trait à l'organisation de séminaires annuels des chercheurs et la préparation de notes synthétiques en direction d'une part, des administrations publiques chargées du Plan, de l'Industrie, des Finances et de l'Economie et d'autre part, des structures du secteur privé. Cette activité reste encore pertinente dans la mesure où ce sont les décideurs et les opérateurs économiques qui sont les bénéficiaires à long terme des produits du Réseau qui visait aussi « une interaction accrue entre les chercheurs et décideurs africains ».

143. La mercatique du Réseau devrait répondre à un besoin des bénéficiaires décideurs à moins que ce ne soit les chercheurs qui en sont finalement les bénéficiaires exclusifs. Ce qui contredirait l'objectif numéro 2.

144. Les objectifs de diffusion ne sont pas du tout atteints puisque en dehors du séminaire organisé par l'équipe sénégalaise en relation avec des opérateurs économiques privés, aucune autre équipe ne nous a fait état de la réalisation de cet objectif.

III.2.2 objectifs partiellement atteints

l'équipement informatique des chercheurs

145. L'appui matériel qui relève du premier objectif de renforcement de la capacité de Recherche, a connu un bon début d'exécution depuis la phase I, par la fourniture aux équipes de 11 des 14 micro-ordinateurs portatifs TOSHIBA 1200 de type 286 achetés par le Réseau. Ces onze (11) micro-ordinateurs ont été livrés aux chercheurs selon la répartition suivante: Bénin INE/Cotonou (1), Burkina Faso CEDRES (1), Cameroun ISSEA (1), Cameroun FDSE/Yaoundé (1), Congo Université Ngouabi (1), Côte d'Ivoire Achi Atsain, AEAO (1), Côte d'Ivoire GERIDA (1), Niger Université Niamey (1), Mali ENA/Bamako (1), Sénégal Direction Prévision (1), Togo Université Lomé (1). Le Secrétariat du Réseau a également été équipé d'un micro-ordinateur PC-AT compatible IBM type 286 obsolète. et l'équipe du Niger a reçu une imprimante et une photocopieuse.

146. L'évolution rapide de la technologie informatique n'a pas été suivie par le Réseau. Au bout de deux ans, les chercheurs se sont heurtés aux limites du modèle TOSHIBA 1200/286 sur lequel a porté le choix du Réseau. Pourtant, les modèles 386 et 486 existaient déjà sur le marché (mais à un coût plus élevé).

147. Les acquisitions de cartes d'extension mémoire n'ont su réduire de façon substantielle les contraintes auxquelles faisaient face certains chercheurs : les besoins en capacité et en puissance de calculs des logiciels et programmes de modélisation en équilibre général ne pouvaient que passablement être satisfaits par les équipements informatiques actuels.

148. Par ailleurs, le Réseau n'a pas encore fait bénéficier aux chercheurs de l'accès au courrier électronique et d'une manière générale à l'autoroute de l'information. La connexion des équipes nationales au réseau INTERNET réduirait considérablement leurs besoins en documentation.

149. Elle augmenterait également la rapidité et la densité des échanges entre chercheurs d'une part, entre le Secrétariat, les personnes ressources, l'institution d'appui scientifique et les chercheurs, d'autre part.

des incitations par les primes de recherche

150. Les primes de recherche ont fait l'objet de vives contestations de la part des chercheurs quant à leurs niveaux jugés inadaptés à la situation et à leur modalité de paiement. En effet, le mode de calcul défini par les responsables du Réseau et basé sur les niveaux de salaires de base d'un assistant ayant un doctorat de 3ème cycle avec 3 années d'expérience dans les différents pays couverts, crée une discrimination entre les chercheurs qui, au sein du Réseau doivent jouir d'une parfaite égalité de traitement au plan des objectifs visés par le Réseau.

151. Les correctifs qui y ont été ajoutés portant sur le salaire horaire, sur le salaire de base du chercheur et sur un différentiel salarial sont discutables et ont rendu très complexe le système des primes.

152. Les conséquences observées par la mise en oeuvre de la politique de primes ont été une forte disparité entre chercheurs (prime annuelle variant de \$CAD 459 à \$CAD 5.000) et entre projets de recherche (prime annuelle allant de \$CAD 480 à \$CAD 7.200). La prime annuelle moyenne a varié d'un pays à l'autre étant affecté entre autres par les différences de grilles salariales existant entre pays couverts. Elle a connu un plafond de \$CAD 2.880 au Cameroun et un plancher de \$CAD 625 au Burkina Faso.

153. Le Secrétariat avait, après avoir enregistré les doléances des chercheurs, élaboré un document de réflexion sur la question en proposant des alternatives au Comité scientifique. Une alternative basée sur une prime fixe a été retenue à l'instar de ce qui se fait au CREA/Naïrobi et une prime de qualité sera accordée par le CS selon leur appréciation du produit du chercheur.

154. Le fait que les primes fassent l'objet de tant d'intérêt traduit tout de même leur caractère incitatif sinon déterminant dans la politique d'attraction des chercheurs.

la composition des équipes de recherche

155. Les équipes de chercheurs ont certes concerné quelques agents de l'Administration publique, mais l'expérience de l'équipe sénégalaise n'a pas fait tâche d'huile et demeure donc atypique. Pourtant de l'avis des chercheurs interrogés, il serait très utile d'inclure des agents du secteur public et même du secteur privé dans la composition des équipes. Ils espèrent y gagner en réalisme, en proximité par rapport aux sources d'informations et en contacts avec les utilisateurs potentiels des résultats des travaux de recherche.

156. La taille moyenne des équipes ayant achevé leur projet est caractérisée par sa variation depuis le début des activités du Réseau. Elle a été de 2,19 à la fin de la phase I pour descendre à 1,95 à la fin du mois de juin 1994 (Cf. **annexe 4**). Il se dessine une tendance des chercheurs à construire des équipes monômes.

la gestion financière du Réseau

157. La jonction de la fin de la première phase et du début de la phase II a connu une crise financière aiguë du fait du retard dans la mise en place des fonds CRDI (qui a approuvé le document de la phase II en octobre 1993) et les délais de signature du contrat USAID avec le CRDI qui recherche et négocie les financements supplémentaires.

158. Ce type de difficulté, dans le financement des interphases d'un projet, est bien connu des gestionnaires de projets qui comportent des phases successives dont il faut négocier les prolongements de financement (**bridge funding**).

159. La tension de trésorerie que cela induit a été exacerbée par la dévaluation du franc CFA intervenue tout au début de janvier 1994.

160. En outre, le processus de gestion budgétaire du Réseau qui est basé sur une prévision des coûts par activité et par fonction (Secrétariat, Ateliers et réunions annuelles, Institution d'appui scientifique, Formation, Publication, Projets de recherche, Administration générale et

Consultation) ne tient compte que de la situation de fin de la phase I pour établir le budget suivant.

161. Une analyse et une interprétation de l'évolution de ratios significatifs de la performance ou des faiblesses du Réseau ne sont pas faites : la typologie du budget 1994-1998 ne traduit que l'objectif primaire du Réseau qui est celui de développer les capacités d'analyse économique des chercheurs africains francophones.

leadership et initiative du Coordonnateur

162. L'absence d'initiative du Coordonnateur, durant la première phase a été déplorée par les instances de gouvernance du Réseau. Cela se comprend du fait que toutes ses tentatives si timides étaient-elles (ex. ouverture méthodologique), ont été très peu suivies dès qu'il s'agissait d'impulser le Réseau vers telle ou telle direction.

163. Il lui fallait donc travailler dans un cadre assez rigide - méthodologique et thématique fixé d'avance - et dans des conditions relationnelles très faibles face au Comité exécutif (assurant presque toutes les relations publiques et scientifiques avec les milieux de la Recherche) et à un Comité scientifique très directif et influant.

164. La phase II n'a pas encore bénéficié d'initiatives de fond du Secrétariat quant à la gestion opérationnelle du Réseau comme le préconisent les conclusions de la réunion CA/CS de juillet 1994. Des hésitations persistent et la perspective de renouvellement du Secrétariat ne constitue pas une incitation à entreprendre.

une thématique qui s'ouvre mais reste encore ciblée

165. La stratégie de gestion de croissance qui a été suivie par le Réseau depuis ses débuts a été adaptée d'une part, au niveau (très bas) des chercheurs juniors et d'autre part, à la nécessité de faire du tuteurage pour un apprentissage de l'instrumentation. Il s'est beaucoup plus agi, durant une bonne partie de la phase I, de former des chercheurs par une mise à niveau préalable indispensable pour engager des travaux d'analyse économique rigoureuse.

166. Le fait de se limiter à une zone thématique très ciblée répondait à ces préoccupations et s'est trouvé largement justifié au regard des longs délais moyens de production de rapports acceptables par les différentes équipes de chercheurs. Le Réseau a fait toutefois preuve de beaucoup de flexibilité dans la hiérarchisation des priorités d'activités en fonction de l'évolution qualitative des capacités de recherche soutenues.

167. Il fallait d'abord renforcer des capacités pour qu'elles soient aptes à entreprendre des travaux de recherche de qualité scientifique et selon une démarche donnée. Cela a été une réussite incontestable du Réseau.

168. Néanmoins, cette politique restait fortement liée à la spécialisation de l'institution scientifique d'appui au Réseau -le CRDE comme explicitement indiqué dans le premier document

de projet du Réseau. Il y avait une sorte de quasi-engagement institutionnel qui accordait l'exclusivité de l'appui scientifique au CRDE.

169. La thématique générale du Réseau ne pouvait dans ces conditions ne pas tenir compte de cette situation en s'adaptant à la compétence distinctive de l'institution d'appui scientifique et technique (la modélisation en équilibre général et les mesures d'incitation). Ceci explique l'effet d'entonnoir que nous avons constaté au niveau du processus de sélection des propositions de recherche des chercheurs et qui découle des choix thématique, méthodologique et d'institution d'appui.

170. Le document de référence de la phase II a reconduit les options de la phase I tout en élargissant la gamme des sujets de recherche.

171. Lors de la première phase les principaux thèmes abordés par le Réseau ont été :

- la réhabilitation de l'industrie existante ;
- l'intégration de l'industrie et des sous-secteurs primaires, notamment l'agriculture ;
- la contribution des petites unités industrielles à l'industrialisation ;
- le rôle de l'Etat dans le développement industriel.

172. Avec une ouverture thématique décidée par le CS depuis la phase II, la diversification a porté sur 7 nouveaux thèmes:

- la politique d'incitation et d'industrialisation ;
- la politique commerciale et les performances industrielles ;
- la productivité des facteurs et la compétitivité industrielle ;
- l'impact du taux de change ;
- l'intégration économique africaine ;
- la structure industrielle et la nouvelle théorie de la croissance ;
- l'industrialisation et l'économie institutionnelle.

173. Pour cette deuxième année de la phase II, les nouveaux projets de recherche ont faiblement épousé la diversification thématique. Ils se répartissent entre les thèmes suivants :

- 14 projets sur les incitations et leur impact ;
- 4 projets sur la compétitivité (protection véritable, décalage, incitations) ;
- 2 projets sur la productivité (comptes de surplus) ;
- 2 projets sur l'ajustement structurel (MCEG, matrice comptabilité sociale) ;
- 1 projet sur le secteur informel avec usage de MCEG ;
- 1 projet sur l'intégration industrie-agriculture.

174. Nous constatons sur cette base, que l'ouverture thématique n'a pas été jumelée, comme il avait été proposé par le Coordonnateur du Réseau, avec une ouverture méthodologique aussi large que de besoin. Il convient de remarquer que le deuxième groupe de thèmes peut être inclus dans le premier puisqu'il s'agit toujours d'analyse des incitations.

175. Tout se passe comme si on acceptait d'accroître le nombre des thèmes que le Réseau peut étudier tout en ne se limitant qu'aux questions pouvant être traitées avec les instruments maîtrisés par l'institution d'appui scientifique et technique (calcul des incitations, modélisation en équilibre général).

176. Récemment, l'institution d'appui a investi des efforts importants pour développer une méthodologie d'analyse de la compétitivité des entreprises (Cf. Siggel/Cockburn, 1994) qui a été distribuée aux chercheurs au cours de l'assemblée annuelle de décembre 1994. Il s'agit là d'une démarche louable pour élargir la gamme des outils à la disposition de chercheurs. Mais, on peut se demander si le Réseau doit évoluer au rythme d'apprentissage de nouvelles méthodologies par l'institution d'appui scientifique.

177. L'interprétation particulière de l'ouverture thématique du Réseau a abouti à un résultat tel que tous les thèmes retenus ne pourront être globalement traités : seules les propositions ayant des aspects et problématiques pouvant être analysées par les méthodologies vulgarisées ou (vulgarisables après un développement par l'institution d'appui scientifique) sont prises en compte.

faiblesse en management et en gestion des ressources humaines

178. Le style de management et de gestion opérationnelle des activités du Réseau a été fortement décrié par les instances de décisions et les chercheurs comme étant la source d'insatisfactions existant d'une part, entre le Coordonnateur et la gouvernance et entre le Coordonnateur et les chercheurs d'autre part.

179. A la lecture des différentes résolutions des instances de gouvernance qui devaient être appliquées par le Secrétariat, il est nécessaire d'aborder ce problème de façon plus relativisée. D'une part, les chercheurs sont connus, partout dans le monde, pour leur contestation de la hiérarchie et pour leur intransigeance intellectuelle et d'autre part, il a été noté un manque de solidarité des instances de gouvernance avec le Secrétariat devant des problèmes survenant à la mise en oeuvre, par le Coordonnateur, de leurs propres directives et orientations. On peut citer les cas des primes et des perdiems.

180. Par contre, les capacités de management des ressources humaines de projets ou de structures de recherche qui font intervenir beaucoup de diplomatie et de compréhension n'ont pas été observées au niveau du Secrétariat du Réseau. Devant leurs multiples interpellations et empressements à être satisfaits de la part des chercheurs, on a mis en place beaucoup de procédures tatillonnes et de contrôles intempestifs (par une mauvaise application des directives et par manque d'initiatives).

des compromis au plan de la gouvernance

181. Les compromis qui ont été adoptés lors des dernières réunions du Comité scientifique et du Conseil d'Administration constituent un pas important vers la résolution des conflits de compétence opposant le CA et le CS. Mais, ils ne sauraient tenir longtemps si le Réseau envisage d'opérer une mutation à terme vers une institution d'appui une recherche économique plus large.

182. En effet, la formule consistant à transiger sur toute question jugée d'importance ne peut pas fonctionner sans que l'une ou l'autre partie (CS et CA) ne concède une revendication avec la conviction qu'il faut tout faire pour que le Réseau continue sa marche. Cette situation a peu de chances de se produire dans une institution supranationale animée par un Secrétariat dynamique et responsable.

faiblesse d'intensité du management scientifique par le Secrétariat

183. La gestion des opérations du Réseau a été caractérisée par une forte prédominance des préoccupations de type administratif et financier plutôt que scientifique. Bien que le Secrétariat fût institué pour appuyer le travail scientifique des chercheurs, il a été noté (après plusieurs visites au Secrétariat et par confirmation du Coordonnateur) que les tâches administratives (telles que : préparation des contrats, transmission des commentaires du CS, élaboration de compte-rendus et de procès-verbaux, etc.) auront beaucoup plus occupé le Coordonnateur. Ce dernier n'a pas ainsi pu développer son expérience et rendre tous les services attendus de lui.

184. Le Secrétariat du Réseau a néanmoins produit du matériel administratif et de gestion : un fichier projets et un fichier chercheurs ont été élaborés et représentent une source importante d'informations et de contrôle sur les résultats du Réseau. Nous signalerons toutefois, que des incohérences et des imprécisions ont été relevées dans l'exploitation des données contenues dans différents rapports techniques et financiers.

185. En plus, le Secrétariat par l'entremise du Conseiller en Recherche a mené des activités relatives à la mise en forme des rapports des chercheurs, au suivi des propositions, à la fourniture de commentaires sur des propositions, à l'exploration de nouvelles équipes de chercheurs, à l'organisation d'ateliers méthodologiques et à la préparation de programmes de formation.

III.2.3 objectifs relativement bien atteints

le bouclage du financement de la phase II

186. Le total des financements sûrs et attendus s'établissait à **\$CAD 2.503.114** soit 75,6 % des prévisions de dépenses du Secrétariat qui indiquent un montant de **\$CAD 3.311.510** pour les quatre années de la phase II. La contribution annoncée de l'ACDI soit **\$CAD 1.000.000** en quatre tranches annuelles de **\$CAD 250.000** est maintenant certaine. Donc, les ressources prévues pour l'exécution de la phase II sont maintenant totalement rassemblées. Cet acquis est à mettre sur le compte du dynamisme du président du CA.

une formation appréciée des chercheurs

187. La formation a été un volet très important dans les activités du Réseau et est apparue comme une activité indispensable tant le niveau des chercheurs était faible au début. D'ailleurs, le premier document de projet du Réseau n'en faisait pas une rubrique budgétaire explicite.

Mais la phase d'incubation du Réseau en a vite démontré le caractère incontournable.

188. Le cumul des dépenses de formation (hors ateliers) des chercheurs est de \$CAD 202.798 en décembre 1994 après avoir atteint \$CAD 144.503 en fin de phase I soit près de 7,3 % des dépenses globales du Réseau (Cf. **annexe 3**).

189. Par formule de formation, nous avons relevé 26 chercheurs bénéficiaires: 3 pour des bourses de longue durée, 8 pour une formation en anglais et 15 pour des stages de courte durée (Cf. **annexe 5**).

190. La formation hors ateliers a représenté une part de 9,4 % du coût de développement du Réseau avec une augmentation constante au début de la phase I (de 5,9 % à 13,6 % à la fin de l'année 3) traduisant l'importance croissante dans le coût de développement qui lui aura été accordée par les responsables du Réseau.

des ateliers méthodologiques et des réunions annuelles efficaces

191. Parallèlement à la formation, des ateliers méthodologiques ont été organisés pour améliorer la maîtrise des outils et des méthodes et la préparation des rapports de recherche par les chercheurs. Cette activité a généré ~~des frais de l'ordre de \$CAD 172.706 à fin décembre 1994~~ dont \$CAD 142.291 dans la phase I (Cf. **annexe 5**).

192. La tenue des assemblées annuelles constitue également un forum interne de formation des chercheurs qui procèdent à des échanges d'idées et bénéficient de commentaires de personnes ressources. Globalement, les ateliers et réunions annuelles ont coûté \$CAD 455.872 pour la première phase et \$CAD 722.461 en montant cumulé à fin décembre 94. La quasi-totalité de ces coûts est attribuable à des frais de voyage, d'hébergement et de per diems.²

forte évolution des effectifs en équipes et en chercheurs

193. Le nombre de pays couverts par le Réseau est passé de huit (8) à onze (11) avec l'entrée du Sierra Léone en 1994. Toutefois le taux de présence de ces 11 pays (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal, Togo, Niger, Tchad et Sierra Léone) a beaucoup varié. Il a été au plus de 10 en 1994 et au moins de 4 en 1992.

194. Au plan de la capacité du Réseau à "construire" des équipes, on note une nette prédominance des équipes monômes et des équipes binômes. L'effectif moyen des équipes retenues est passé d'un peu plus de 2,2 dans la phase I à moins de 1,9 à la fin de la première

ous faisons remarquer que la comptabilité du CODESRIA ne nous a pas permis aisément de faire la part des coûts entre les réunions annuelles et ateliers. Nous croyons qu'une séparation plus nette dans la comptabilité de ces activités pourrait être utile.

année de la phase, les chercheurs ayant constaté les difficultés d'opérer dans des équipes trop étoffées en personnes surtout avec des fonctionnaires peu disponibles.

195. Le nombre d'équipes ayant sollicité le Réseau est passé de 62 à 120 entre le 30 juin 1993 et le 31 décembre 1994 (Cf. **annexe 2**).

196. Selon les chercheurs, la prédominance des équipes à une personne répond plus à leur souci de se réfugier dans le Réseau pour assurer une carrière - promotion - sans généralement tenir compte de l'utilité des résultats de leur recherche au plan national/régional (75 % des répondants). Le Réseau n'est peut-être très strict sur les critères de sélection des propositions qui tiendraient compte des fondements de l'objectif n° 2 du Réseau.

des chercheurs de plus en plus mûrs

197. Le taux d'acceptation des projets a varié de 14 % à 46 % soit une hausse de 32 points. A remarquer que le taux d'acceptation des nouveaux projets de recherche soumis en 1994 soit 85 % traduit une nette amélioration de la performance des chercheurs. Sur la période 1989-1994, ce taux a fluctué entre 39 % et 60 %.

198. Nous avons constaté lors des travaux de l'assemblée annuelle de décembre 1994, que certains chercheurs avaient des réelles capacités de commentateurs à travers la pertinence de leurs interventions et des conseils qu'ils prodiguaient à leurs pairs. C'est là un acquis très palpable et très positif du Réseau qui en plus a su développer les échanges entre chercheurs rompant ainsi la barrière qui les isolait les uns des autres.

199. Certains chercheurs sont passés du stade de juniors au stade de seniors et pourront être d'importants vecteurs de vulgarisation du Réseau en étant des conseillers locaux en Recherche pour le Secrétariat. Ils seraient susceptibles dans cette perspective envisageable - et c'est un des objectifs du Réseau - de guider les nouveaux chercheurs et de faire un premier screening de leurs projets de recherche et ce dans les domaines où ils sont réellement compétents.

200. Le Secrétariat ne recevrait alors que des projets de recherche ayant déjà fait l'objet de screening préliminaire par les chercheurs seniors des groupes de chercheurs concernés (formule assimilable à une assistance-conseil local endogène). Deux options pourront être étudiées pour apprécier l'efficacité d'une telle orientation :

- une première qui serait basée sur une idée de création de groupes thématiques interrégionaux plus indépendants en méthodologies et animés par des chercheurs reconnus pour leur connaissance de la thématique retenue et
- une autre option qui ciblerait des groupes qui travailleraient à partir de méthodologies bien maîtrisées sur des thèmes particuliers (un peu comme le Réseau mais à un niveau interrégional et dans une structure institutionnelle plus ouverte sur les thèmes et les méthodes).

un appui scientifique de qualité

201. Le CREFA a été le principal artisan de la performance du système d'appui à côté du Comité scientifique. Le volet d'appui méthodologique a été une réussite totale et a mobilisé accessoirement des personnes ressources et des membres du Secrétariat et du CA. Par ailleurs, le CREFA a amélioré le chiffrier JAVINAC pour une analyse plus poussée de la compétitivité. Les logiciels INCA, PCGIVE, GAMS, SINTIA-T ET TSP ont été livrés et enseignés aux chercheurs. Au besoin, certains de ces logiciels ont été adaptés pour lever des difficultés d'utilisation et d'interprétation des résultats (INCA par exemple).

202. En plus des logiciels fournis aux chercheurs, le CREFA a développé deux programmes informatiques en direction des chercheurs du Réseau pour faciliter l'analyse globale de la protection effective à partir d'un tableau d'entrées-sorties (TES) et pour faciliter la mise en application de la méthodologie de décalage.

une documentation riche et diversifiée pour les chercheurs

203. L'appui technique et principalement la documentation a été également bien apprécié par les chercheurs. La forte proportion de la langue anglaise dans la documentation fournie n'a pas constitué un handicap pour les chercheurs et sa pertinence par rapport aux thèmes abordés et aux méthodologies utilisées a été adéquate.

204. En plus, avec l'élargissement thématique, le CREFA a introduit des fiches techniques sur les méthodologies d'analyse de la compétitivité, sur l'analyse globale de la protection effective et sur la méthode de décalage.

205. Un important travail d'analyse et de reproduction documentaire de la littérature économique a été effectué par le CREFA aux fins de préparer des recueils de lectures pour les chercheurs. Ces deux dernières activités épousent bien la direction imprimée au Réseau par la prise en compte des interventions de personnes ressources en plénière des assemblées annuelles et portant sur des thèmes pouvant donner des idées et pistes de recherche aux chercheurs.

augmentation de la demande et évolution qualitative des propositions

206. Le développement et le renforcement des capacités d'analyse économique en Afrique francophone qui demeure encore un objectif de base de la seconde phase du Réseau a connu un degré supplémentaire de réussite. En effet, le nombre cumulé de projets de recherche soumis au Réseau a presque doublé en passant de 62 à la fin de la phase I à 120 soit une progression de 58 projets entre juin 1992 et juin 1994 (**annexe 2**).

207. Il traduit toutefois une continuité l'attraction que le Réseau exerce sur les chercheurs juniors. La baisse du taux de rejet des propositions traduit un certain progrès en ce qui concerne la formulation des projets de recherche notamment sur la définition de la problématique et la présentation de la méthodologie.

208. Ce taux de rejet de propositions a baissé de 65 % à 54 % dans la même période mais demeure encore significatif de la non conformité des projets des chercheurs aux exigences méthodologiques du Réseau ou d'une faiblesse au niveau de la formulation de la problématique.

209. Le nombre de projets engagés est passé de 26 à la fin de la phase I à 44 en fin juin 1994 soit 18 de plus en un an (de juillet 1993 à juin 1994). Les délais alloués pour les projets ont varié de 4 mois à 24 mois pour une moyenne de 10,9 mois pour les cinq premières années d'activité du Réseau. Faute d'information adéquate, nous n'avons malheureusement pas pu évaluer la durée effective de chacun des projets achevés. Il serait utile de comparer ultérieurement les délais effectifs avec les délais prévus.

210. La décision prise par le CS, de ramener les projets à un cycle d'un an devrait permettre de relever ce taux au delà des 80 % (dans un délai moyen inférieur à 10 mois en comptant la période de préfinancement). Par rapport à cette décision, la planification des activités de recherche sera d'une importance capitale pour une programmation efficace du suivi des projets sur le terrain et pour l'organisation des séances de formation des chercheurs.

211. Cela faciliterait également le travail du Secrétariat du Réseau qui disposera alors d'un véritable tableau de bord pour le suivi et l'organisation des ateliers et réunions annuelles.

IV. DIAGNOSTIC

IV.1 les choix

IV.1.1 la thématique

212. A la fin de la phase I, les responsables du Réseau avaient décidé de procéder à une diversification thématique mais dans le seul domaine de l'industrialisation en Afrique. Cependant, beaucoup de problèmes connus dans le secteur industriel ne sont pas mieux traités par l'approche instrumentaliste vulgarisée par le Réseau.

213. En effet, le secteur industriel doit être apprécié comme un système et ses problèmes abordés selon une vision systémique. Les approches classiques par branches, filières ou secteurs ont montré leurs limites du fait d'une faible prise en compte de l'intégration des politiques industrielles dans l'ensemble de la politique économique et financière des Etats. Aussi, non seulement le rôle de l'Etat reste important.

214. Mais il y a lieu de tenir compte de plus en plus du rôle du système d'appui à l'industrie et des propres contraintes de celui-ci pour soutenir la relance de l'industrie africaine. L'approche purement quantitative ne peut seule, dans un tel contexte de dynamique économique, être retenue pour assurer une bonne gestion stratégique du développement industriel en Afrique.

215. Après dix années d'ajustement structurel, des bilans économiques ont été faits pour les pays africains. Ils montrent l'importance qu'ils doivent encore accorder à l'assainissement et à la stabilisation du cadre macro-économique mais, la thématique ciblée du Réseau n'en a pas pour autant tenu compte de façon significative. La nouvelle orientation des politiques économiques des pays africains est marquée par une succession et un renforcement des programmes d'ajustement structurel accompagnés d'un désengagement de l'Etat et d'une redéfinition du rôle du secteur privé dans le processus de développement.

216. Le Réseau disposait pourtant, en fin 1992 (après l'évaluation de la première phase) d'un avantage comparatif par rapport à d'autres systèmes d'appui plus généraux et dont les approches ne sont pas souvent empiriques et éprouvées. Il n'en a pas profité.

217. Les dimensions réelles couvertes par la thématique du Réseau sont de nature à promouvoir un réseau de politiques économiques, en relation avec d'autres partenaires scientifiques, institutionnels et financiers. En effet, à partir de l'ouverture thématique retenue et portant sur :

- * la politique d'incitation et industrialisation ;
- * les relations entre l'industrie et l'agriculture ;
- * la contribution des PME au développement industriel ;
- * le rôle de l'Etat dans le développement industriel ;
- * la politique commerciale et les performances industrielles ;
- * la productivité des facteurs et la compétitivité industrielle ;
- * l'impact du taux de change ;
- * l'intégration économique africaine ;
- * la structure industrielle et la nouvelle théorie de la croissance ;
- * l'industrialisation et l'économie institutionnelle.

Le Réseau pouvait assurer des synergies avec d'autres systèmes d'appui ayant retenus ces thèmes mais avec une approche différente ; l'essentiel dans cette recherche de coopération et de complémentarité n'étant pas d'imposer une approche quelconque mais de faciliter une symbiose d'approches pour autant que cela débouche sur un produit de qualité scientifique acceptable.

IV.1.2 Les approches méthodologiques

approche quantitative et rigueur analytique

218. La véritable problématique posée par les chercheurs dépasse souvent leurs propres préoccupations et adresse plus largement leur pays d'origine ou leur sous-région. Les propositions de recherche de troisième catégorie appelées " autres projets " qui devaient de développer avec d'autres méthodologies acceptables par le Réseau, ont systématiquement été écartées du fait qu'elles faisaient appel à une formule d'encadrement et d'appui qui n'était pas disponible.

219. L'approche méthodologique du Réseau, basée sur l'instrumentation, les méthodes quantitatives et la modélisation n'est pas toujours la plus indiquée pour adresser les différents problèmes auxquels sont confrontées les économies industrielles africaines. L'ouverture thématique préconisée à la fin de la phase I, ne s'est pas accompagnée d'une diversification ou d'une restructuration méthodologique conséquente.

220. Si la rigueur analytique est souvent évoquée comme critère déterminant dans le processus de sélection des projets de recherche, il reste que la domination persistante d'un seul type d'instrument explique la plupart des rejets selon les chercheurs et un désintéressement de chercheurs seniors des activités du Réseau qui vise pourtant à les attirer.

221. Les seules méthodologies préconisées sont, de l'appréciation des chercheurs, très exigeantes en travail intensif. Elles expliqueraient les longs délais de réalisation des travaux de recherche.

coût effectif et coût d'opportunité de l'approche

222. Devant la rareté de ressources humaines de haut niveau en analyse économique, dans les pays africains francophones, il y a lieu de se poser la question de savoir si celles-ci seront utilisées à bon escient pour le développement économique en les concentrant sur une seule démarche.

223. Le coût du maintien de l'approche est représenté par les dépenses d'appui scientifique et technique qui s'établissent selon les données du rapport financier de la phase I à **\$CAD 334.121**. Pour les dix-huit premiers mois de phase II du Réseau, ce coût est de **\$CAD 90.876** soit un cumul de **\$CAD 476.831** en fin décembre 1994.

224. Quoique problématique en première analyse, cette tactique d'allocation de ressources du réseau cadrerait bien avec la priorité accordée au premier objectif. Elle a toutefois sécurisé les jalons d'une avancée progressive et maîtrisée du transfert en douceur des connaissances et de la rigueur analytique, d'une part limité les risques d'une diversion des efforts et des ressources sans garantie du renforcement ou du développement des capacités d'analyse économique des chercheurs africains, d'autre part.

225. Elle ne se justifie plus dès lors que nous sommes convaincus que cet objectif est atteint sur le plan des chercheurs et qu'il est souhaitable que les institutions auxquelles appartiennent ces chercheurs puissent à leur tour apporter leur contribution avec l'appui du Réseau.

226. En effet, il est reconnu que, dans le contexte des économies africaines et compte tenu de la qualité des informations statistiques disponibles, le recours à cette seule approche méthodologique s'assimile, à bien des égards- pour les décideurs- à des exercices universitaires visant à créer une capacité individuelle d'analyse économique qui reléguerait au second plan une utilisation directe des résultats pour la Nation. Dans ces conditions, les chances d'internalisation des résultats des chercheurs restent actuellement limitées aux seules capacités de chercheurs individuels.

227. Le coût moyen d'appui par chercheur encadré - hors formation - se situe à **\$CAD 5.862** (pour les 57 chercheurs retenus jusqu'à la fin de la 4ème année de la phase I) et de **\$CAD 4.942** (pour les 86 chercheurs engagés à la fin du mois de juin 1994). Ce coût moyen d'appui bien que diminuant reste encore relativement élevé. Il devrait y avoir des possibilités de réaliser des économies d'échelle plus substantielles.

228. Le coût moyen d'appui par projet, il a été de **\$CAD 12.851** pour la phase I et de **\$CAD 9.659** à la date du 30 juin 1994, soit une baisse relative de l'ordre de 25 % pour un accroissement relatif de 69 % des projets.

229. Cette performance risque toutefois d'être annihilée avec la prise en compte de l'impact financier de l'ouverture thématique par le budget d'appui scientifique. L'éventualité d'une prise en charge du coût de nouveaux développements méthodologiques par le CREFA constituerait un handicap d'efficacité du Réseau qu'il faudrait éviter.

IV.1.3 Les activités

la formation et les ateliers méthodologiques

230. De l'avis général de chercheurs, la formation et les ateliers méthodologiques ont été des plus utiles et les plus profitables des activités du Réseau. Elle a répondu pour ceux qui en ont bénéficié à un véritable besoin de mise à niveau et le plus souvent de se familiariser avec des outils jusqu'alors inconnus de la plupart d'entre eux (INCA, SINTIA-T, TSP, GAMS-MINOS, PCGIVE, JAVINAC).

231. Les stages à la Clinique PARADI/Université Laval-Canada ont eu un succès qui va certainement faire la publicité du Réseau par les chercheurs participants qui en sont encore enthousiastes et souhaitent même qu'une telle expérience soit institutionnalisée !

232. Malgré le coût moyen des stages de courte durée à l'étranger assez élevé (plus de \$CAD 4.700 par chercheur), cette formation a semé l'engouement vers les approches quantitatives par l'attrait que les outils et la méthodologie ont exercés sur les chercheurs.

233. Mais une certaine forme d'utilisation mécanique des outils a été constatée chez certains chercheurs qui ont eu des difficultés d'interprétation des résultats fournis par l'application des modèles investis. La transparence des outils est un facteur important dans la compréhension, par les chercheurs, des conditions, du mécanisme de transformation et de calculs des données traités par ces aides à la réflexion.

234. Le perfectionnement en anglais a été perçu comme une formation qualifiée de "salvatrice" face à l'importance de la documentation qui est à près de 80 % en langue anglaise. Le coût moyen hors transport de la formation en anglais qui se situe à \$CAD 5.427 est largement compensé par l'utilité qui en a été tirée par les chercheurs concernés.

235. Le nombre de chercheurs-années formés est passé de 7.28 à 7.56 entre la fin de phase I à la fin de décembre 1994 pour une augmentation \$CAD 61.204 (Cf. **annexe 5**). Sur cette base, l'accroissement prévu du nombre de chercheurs à former reviendrait à un coût excessif si une prospection vers d'autres structures de formation moins coûteuses et aussi efficaces n'est pas engagée. A ce propos, une question peut être posée et mériterait une réflexion : le Réseau ne devrait-il pas engager une véritable politique de prospection de chercheurs seniors pour réduire la part de la formation de jeunes chercheurs (qui sera toujours nécessaire) dans la structure du coût de développement ?

l'exploration de nouveaux chercheurs

236. Depuis son démarrage, le Réseau a été sollicité par 202 chercheurs - dont 129 dans la phase I - répartis en 120 équipes (62 en phase I). Parmi ces 202 chercheurs plusieurs ont eu à se présenter plus d'une fois. En définitive, sur la population retenue par le Réseau, il y a sur les 86 chercheurs engagés un effectif réel de 56 individus différents retenus. Plusieurs chercheurs ont eu à se présenter plus d'une fois. Certains sont passés 3 fois dans le Réseau.

237. En effet, une analyse du document du Secrétariat sur les projets de janvier 1995, montre que sur les 56 chercheurs ayant présenté 86 projets et propositions 24 ont été dénombrés deux fois et 3 dénombrés 3 fois (fin novembre 1994).

238. Le taux de succès des chercheurs a varié dans le même sens que celui des projets. L'amélioration de ce taux devrait être favorisée par la poursuite de la mise en oeuvre de la recommandation de la première mission d'évaluation portant sur l'élargissement des thèmes et méthodologies.

la documentation

239. La documentation a été d'une importance notoire dans le processus de formation et d'accompagnement des chercheurs. Rien qu'en 1994, 110 articles ont été envoyés aux chercheurs traitant de différents thèmes liés aux activités du Réseau. Les chercheurs ont pu obtenir de bonnes références bibliographiques et bénéficier de beaucoup de documents méthodologiques sur l'utilisation des MCEG et sur les études de protection.

240. Cette activité exécutée également par le Secrétariat a été l'une des plus sérieusement menées et des plus efficaces pour le développement du Réseau. Elle représente en coût près de 6 % du budget d'appui scientifique ce qui est très raisonnable par rapport à son utilité.

les ateliers méthodologiques

241. Les six (6) ateliers organisés en Afrique auront concerné 93 participants (41 en initiation et renforcement en méthodologie des incitations, 30 en interprétation des résultats et indicateurs d'incitation, 8 sur JAVINAC et 14 en fondements et techniques économétriques).

242. Les ateliers ont été tenus à Ouagadougou, Yaoundé, Cotonou et Dakar et ont bénéficié d'appui de personnes ressources notamment le Coordonnateur, l'économiste du CRDI, le chercheur du CREFA, un membre du CS et deux consultants dont l'un est également membre du CS.

243. Cette activité s'est poursuivie en deuxième phase avec l'organisation à l'Ecole PARADI de l'Université Laval-Canada de 2 stages méthodologiques qui a concerné 12 chercheurs (dont 5 se sont inscrits deux fois) appartenant à 3 pays, pour une familiarisation et un approfondissement des connaissances des modèles en équilibre général.

244. La durée moyenne des ateliers a été de 6.2 jours dans la première phase et de 8 jours pour la période se terminant au 30 juin 1994 (Cf. **annexe 4**) pour un coût moyen de \$CAD 28.784 à fin juin 1994. A remarquer que ce niveau de coût est très compétitif devant d'autres réseaux et

projets et une comparaison des coûts de revient d'un participant place le Réseau dans une position très nette d'efficience.

L'appui scientifique et technique

245. Le renforcement des connaissances des chercheurs dans des domaines liés à la nature de leurs travaux de recherche a été une préoccupation du Réseau qui a fourni, à travers le CREFA, des moyens de suivi de sessions de formation sur le développement international, la micro-économie, la macro-économie et l'économétrie. Des bourses ont été accordées pour le suivi de cours dispensés dans des universités canadienne, française et anglaise par 3 chercheurs appartenant à 3 pays.

246. Il est indiscutable que sur le plan de la rigueur analytique, le CS et le CREFA ont apporté une valeur ajoutée scientifique au niveau des chercheurs et a contribué au développement de la capacité d'analyse économique en Afrique francophone. Sur un autre plan, l'encadrement des ateliers méthodologiques, le détail et la qualité des commentaires du CREFA sur les propositions et les rapports de recherche attestent largement sa performance.

247. Les commentaires ont été très appréciés et ont été qualifiés de clairs et précis par les chercheurs. Les conseils prodigués aux chercheurs ont été compréhensibles, effectifs et applicables même si, pour des cas assez rares, ils ont poussé certains chercheurs sur des voies sans issue.

248. C'est un excellent travail de backstopping qui a été fait dans ce domaine et qui aura bien facilité le travail du Comité scientifique et principalement celui du Secrétariat qui, malgré la présence d'un Conseiller en Recherche, s'est presque exclusivement retranché derrière cette opportunité. Le CREFA a parfaitement réussi cette activité.

IV.2 La structure et la gouvernance

IV.2.1 structure et organisation du Secrétariat

249. La dernière restructuration du Secrétariat (création du poste de conseiller en recherche) n'a pas eu pour effet de changer, au plan scientifique, les rapports de force entre le Secrétariat et le CS d'une part et entre le Secrétariat et le CA d'autre part.

250. Le Coordonnateur s'est beaucoup investi dans la résolution des problèmes matériels et administratifs des chercheurs. Les activités scientifiques ont été beaucoup plus gérées par le CS et l'institution d'appui scientifique et technique, laissant peu de place au Secrétariat même avec la création du poste de Conseiller en Recherche.

251. Plusieurs raisons peuvent être évoquées :

- fortes pressions des chercheurs sur le Coordonnateur pour des affaires administratives et financières ;
- profil très spécialisé en calcul des incitations du Coordonnateur qui a accordé peu de temps à sa propre mise à niveau ;
- doute marqué des chercheurs sur la compétence du Coordonnateur du Réseau à répondre à leurs interrogations et recours systématique au CREFA ;
- faible contribution du Conseiller en Recherche en appuis scientifiques aux chercheurs ;
- pression trop forte du président du Comité scientifique sur le Coordonnateur ;
- interférences fréquentes et même substitution (quelquefois justifiées) dans les activités relevant de la compétence du Secrétariat par le CA et le CS ;
- laxisme du Coordonnateur dans le suivi des chercheurs et des directives du CA et du CS ;
- manque de formation en management de projet et de Réseau (qui est notoirement différente de celle d'une structure classique: le Réseau est un projet mais son fonctionnement ressemble à celui plus lourd d'une institution) ;
- forte conviction des initiateurs du Réseau de la suprématie de la capacité technique et scientifique sur celle du management.
- faible niveau d'indépendance vis-à-vis du CREFA et du CS et, de façon concomitante, absence presque totale d'initiative et de leadership dans la gestion scientifique du Réseau.

252. Le Coordonnateur du Réseau a été pris entre deux pôles de fortes personnalités et d'envergure dépassant ses capacités administratives et scientifiques en l'occurrence le CRDI et le GREPE ; d'une part, l'engouement et le désir de faire avancer le Réseau par l'économiste du CRDI. initiateur du Réseau et d'autre part, le désir - par une interprétation normale de l'engagement institutionnel explicité dans le document du projet du Réseau en faveur de son institution - du président du CS de contrôler les activités du Réseau, ont vite mis le Coordonnateur dans une situation inconfortable qu'il a voulu gérer en tâchant de satisfaire de son mieux les invectives de l'un et de l'autre.

253. La répartition évolutive des tâches et responsabilités entre le CE et le CS d'antan en réaction aux faiblesses du CS aura fortement marqué le style de management du Coordonnateur.

IV.2.2 les structures de gouvernance

254. Les ajustements organisationnels du Réseau depuis l'élaboration du document de la phase I jusqu'à ceux de la phase II en passant par des arrangements et des compromis institutionnels obtenus lors de différentes réunions du CS et du CA sont révélateurs de la prise de conscience de l'importance de la gouvernance du Réseau.

255. Les batailles de procédures qui ont marqué la phase II du Réseau ont influé négativement sur son efficacité globale. Les tensions et conflits de personnes qui se reflètent dans les procès-verbaux de réunions CS et CA sont, en partie, les résultats d'une insuffisance dans la formulation du projet de Réseau qui a sous-estimé les aspects institutionnels.

256. Le projet de manuel de procédures qui a été élaboré par le Secrétariat pour compiler les arrangements obtenus ne répond pas tout à fait aux exigences de séparation et de spécification précises des rôles et attributions des instances de gouvernance, car il place le CA dans une simple position d'approbateur d'orientations, de décisions et de propositions du CS. Les seuls rôles actifs reconnus au CA, dans ce projet de manuel de procédures, sont ceux d'explorer de nouveaux bailleurs de fonds, de sélectionner des évaluateurs et d'examiner les rapports annuels du Secrétariat.

257. D'ailleurs, la partie du projet de Manuel de procédures relative aux instances décisionnelles ne traduit pas les conclusions de la réunion du CA du 19 juillet 1994 à Québec. Le rôle du CA a été dénudé de sa substance : le Conseil d'administration du Réseau est assimilé à un rassemblement de donateurs qui doivent en substance " approuver " les décisions du Comité scientifique.

258. Pourtant, il est normal que ce soit le Conseil d'administration d'une institution qui approuve un manuel de procédures et qui est l'instance de prise des décisions stratégiques et de définition des orientations générales. C'est également un Conseil d'administration qui approuve les programmes financiers et scientifiques. L'attribution au Comité scientifique de la responsabilité de validation scientifique est légitime et fait appel aux prérogatives habituelles d'un Conseil scientifique.

259. Un *Conseil* scientifique est par ailleurs différent d'un *Comité* scientifique. Un Comité scientifique regrouperait différents représentants d'unités d'une même structure - généralement des directions - ce qui serait le cas, par exemple, si les membres observateurs actuels en étaient des membres à part entière.

On pourrait, dans un tel cas de figure, se dispenser d'un CA !

260. Un Conseil scientifique peut proposer à un CA des orientations scientifiques en sa qualité de conseiller mais le Conseil d'administration est en droit de les évaluer sur le plan des orientations générales et des perspectives de développement du Réseau. Il n'y a alors pas de situation d'approbation passive.

261. La notion de Conseil scientifique s'appliquerait mieux au Réseau s'il ambitionne de devenir à terme une institution. Mais cela s'accompagnerait obligatoirement d'un Secrétariat redynamisé, responsabilisé et fort répondant directement d'un Conseil d'administration conseillé par un Conseil scientifique de type consultatif.

262. En effet, quelle serait la nature des décisions d'un CS, dès lors qu'il est accepté qu'il est difficile de faire la distinction entre ce qui est scientifique et de ce qui ne l'est pas ? Un ou plusieurs représentants du Conseil scientifique peuvent néanmoins être présents lors des réunions du Conseil d'administration pour répondre à toutes les questions et prodiguer, le cas échéant, des conseils sur les orientations stratégiques du CA.

263. En ce qui concerne la composition du CA, elle est actuellement théorique et se ramène pratiquement à son président. Il est souhaitable d'en faire un véritable Conseil d'administration en l'ouvrant à d'autres structures ou personnalités de la recherche économique en Afrique et des bailleurs de fonds qui seraient intéressés à la vie et surtout aux objectifs du Réseau, à l'image du CREA/Nairobi.

264. Une réflexion sur le principe de rotation au niveau des présidences des instances du CA et du CS pourra être engagée pour les années à venir. La rotation des présidents aurait l'avantage de ne pas personnaliser les fonctions et d'assurer une certaine alternance qui manque souvent au niveau des institutions de recherche en Afrique.

265. Nous insistons sur la qualité et la compétence des membres qui siègent au sein des instances de gouvernance pour faire de cette idée une option peu risquée.

IV.2.3 l'organigramme du Réseau

266. L'organigramme qui a été retenu par les instances de gouvernance du Réseau est de type triangulaire. Il établit des relations fonctionnelles et pas de relations hiérarchiques entre le Secrétariat et le CA d'une part, et entre le Secrétariat et le CS d'autre part. Cette architecture se prête bien à une recherche d'influence du CA et du CS sur le même Secrétariat et n'éluide pas les effets négatifs d'un bicéphalisme sur une structure opérationnelle qu'est le Secrétariat.

267. Dans une perspective de renforcement des initiatives du Secrétariat, ce type de liaison organisationnelle n'est pas de nature à laisser un champ de manoeuvre assez large pour le Secrétariat. En effet, le Secrétariat est une unité exécutive des programmes définis par le CS lesquels programmes doivent permettre, dans la réalisation des activités, l'atteinte des objectifs fixés par les décideurs que sont les membres du CA.

268. La structure qui se prêterait mieux à une mutation du Réseau vers une institution centrée sur un Secrétariat fort, doit faire ressortir une liaison linéaire CA-Secrétariat (liaison hiérarchique) couplée d'une liaison staff CA-CS (liaison de conseil) et d'une liaison fonctionnelle CS-Secrétariat (de par la responsabilité du CS sur le plan de la validation scientifique).

269. Il y a lieu de discerner les objectifs stratégiques qui sont du ressort du Conseil d'Administration et les objectifs opérationnels qui relèvent du Secrétariat et du Conseil scientifique. Le projet de manuel des procédures reste très vague sur ce point.

La fixation des objectifs pourrait se faire alors en deux étapes.

270. Ainsi, il revient au Conseil scientifique de proposer les plans d'actions opérationnels dans le domaine scientifique pour atteindre les objectifs généraux du Réseau.

271. Le Conseil d'administration aura la charge et la responsabilité exclusives de définir les objectifs et axes stratégiques auxquels le CS, même s'il est entendu au sens de « comité », devra se conformer. C'est par rapport à la conformité aux objectifs et orientations stratégiques que les rapports du Secrétariat sont évalués au regard des moyens mis à la disposition du Réseau par le CA. C'est ainsi que se fait l'arbitrage entre les moyens demandés (à travers le budget prévisionnel du Secrétariat) et la hiérarchisation des objectifs stratégiques définis par le CA.

IV. 3 La performance des acteurs

IV.3.1 le Conseil d'administration et le financement du Réseau

272. Les importants efforts de recherche de financement développés par le CRDI (en l'occurrence le président du CA) en direction de l'ACDI, de l'USAID, du PNUD, de l'ACBF, de la Coopération Française, de la Coopération Belge, de la Banque Mondiale pour compléter les \$CAD 900.000 du CRDI ont permis d'avoir, près de \$CAD 1.350.000 du côté de l'USAID et \$CAD 1.000.000 de l'ACDI.

Nous préciserons que les reliquats de financement de la première phase ont été mobilisés avant la mise en place des \$CAD 900.000. Il est convenu de l'inclure dans le financement de la phase II soit \$CAD 253.114.

273. Notre impression est que la vie du Réseau a dépendu des efforts personnels de son père spirituel, l'économiste principal du CRDI et que cette affection ombilicale l'a souvent conduit à beaucoup s'investir quelques fois à être perçu par le CS comme étant trop impliqué dans toutes les activités du Réseau créant malgré lui, l'impression de vouloir tout contrôler et de tout décider.

274. Cette activité a néanmoins servi à assurer la continuité du Réseau et de combler certaines lacunes à des moments clés de la vie du Réseau.

L'existence du CA, devenu opérationnel depuis douze mois seulement, pourrait amener les autres acteurs institutionnels à s'impliquer plus activement dans la vie du Réseau.

275. Nous avons noté aussi l'embauche prochaine d'un deuxième économiste au CRDI, sous financement USAID à travers le projet EAGER, pour travailler sur le suivi du Réseau et d'autres projets de renforcement des capacités en économique.

276. L'opérationnalisation effective du CA, avec une bonne participation des différents partenaires permettra au Réseau de préparer un plan de développement stratégique, élaboré par

le Secrétariat en rapport avec le CA, ce qui devrait faciliter la participation éventuelle d'autres bailleurs de fonds.

277. A la lecture de divers documents concernant cet aspect, nous avons constaté, depuis 1993, un "relâchement" dans les efforts du représentant du CRDI pour contacter des donateurs et les persuader de l'intérêt du Réseau pour le leur vendre par la suite. Ses fonctions multiples et accaparantes d'économiste principal du CRDI ne lui laisseraient plus assez de temps pour s'occuper aussi intensément qu'avant de la recherche de financement.

IV.3.2 des performances scientifiques modestes du Secrétariat

** le Coordonnateur*

278. Les chercheurs interviewés ont déclaré, dans leur grande majorité, qu'ils n'auraient pas tiré de profit des compétences scientifiques du Coordonnateur qui sont limitées aux incitations et la protection effective. Il faut reconnaître que c'est son expérience et sa compétence dans ce domaine-ci (qui était le centre thématique de départ du Réseau) qui lui ont valu d'être choisi comme Coordonnateur.

279. Le développement ultérieur d'autres méthodologies et thématiques ont créé une distanciation entre sa capacité d'appui direct aux chercheurs et les nouveaux besoins d'appui demandés par ces derniers. Accaparé par les activités courantes du Réseau, le Coordonnateur aura négligé sa mise à niveau méthodologique et la maîtrise des instruments fournis aux chercheurs.

C'est peut-être là une attitude qui a milité en sa défaveur mais sa technicité est certaine et ses capacités sûres.

** le Conseiller en Recherche*

280. Tenant compte de l'importance des activités administratives dans le travail effectué par le coordonnateur, le CS avait décidé de créer un poste de Conseiller en Recherche qui appuierait le Coordonnateur dans ses activités scientifiques.

281. Le recrutement en 1993, d'un Conseiller en Recherche à mi-temps n'aura cependant pas apporté les performances attendues sur le plan de l'appui scientifique aux chercheurs et au développement du Réseau.

282. Les activités du Conseiller en recherche ont été très faibles en intensité par rapport à la consistance de son budget prévu et sa proximité à la plupart des pays touchés par le Réseau. Des difficultés de mobilisation par le Coordonnateur de son budget sembleraient expliquer ce niveau de performance.

283. Les chercheurs de la République de Côte d'Ivoire et du Cameroun ont clairement indiqué leur pleine satisfaction de l'appui apporté par le Conseiller en recherche dont les compétences scientifiques sont jugées sûres et réelles et ne pouvant pas être mises en doute. La rentrée du

Tchad, pour un projet, serait attachée aux activités d'exploration du Conseiller en Recherche qui couvrirait la région Côte d'Ivoire/Afrique Centrale.

IV.3.3 le CREFA, institution d'appui scientifique et technique

284. Le CREFA a confirmé à travers l'appui scientifique fourni aux chercheurs, toute sa maîtrise des méthodologies et des outils d'analyse économique proposés dans le Réseau. C'est son véritable domaine d'excellence et de compétence distinctive. L'efficacité du CREFA a été telle que le nombre de correspondances qu'il envoie aux chercheurs n'a pu trouver de leur côté le même rythme de réponses aux questions qui leur ont été posées et relatives à leurs projets de recherche.

285. Toutes les propositions de recherche et tous les rapports présentés à toutes les assemblées générales ont été commentés de façon écrite, sans compter les multiples liaisons téléphoniques. Nous soulignerons l'efficacité de l'appui scientifique fourni par le chercheur CREFA attaché à cette activité.

IV.3.4 le Comité scientifique

286. Composé actuellement de 7 membres sur un objectif de 10, le Comité scientifique est l'instance qui garantit la qualité scientifique des produits du Réseau. C'est là, une responsabilité qui ne peut être partagée.

287. Les différents membres qui le composent justifient d'une qualification professionnelle et d'une expérience de haute facture compatible avec les exigences de qualité et de rigueur scientifique qui sont attachées aux travaux de recherche appuyés par le Réseau.

288. Toutefois, la faible disponibilité des membres du CS en dehors des assemblées annuelles constitue une faiblesse. Conscients de ce fait, ses membres ont institué un Comité scientifique restreint (CSR : le président CS/VP et deux membres permanents) qui pourra prendre des décisions en lieu et place du CS une fois le quorum atteint. Mais, ce comité restreint pourra-t-il, avec 3 membres sur les 7 que compte le CS actuel, prendre valablement des décisions ?

289. La prépondérance de la voix du président du CS ne peut-elle pas influencer ou orienter les décisions du CSR ? Il faudra envisager un contre-pouvoir : le choix de deux autres membres permanents devra tenir compte de la faible représentation des africains de la zone couverte par le Réseau (2 sur 7).

290. L'accueil de nouveaux membres du CS accuse un retard qui ne se justifie pas. Un droit de veto non déclaré semble constituer une barrière d'entrée à d'autres candidats qui ne seraient pas identifiés par le CS lui-même.

291. Le Secrétariat identifiera des candidats en consultation avec des experts reconnus (y compris ceux du CS actuel), et les proposera au CA dont la décision sera souveraine.

IV.3.5 les personnes ressources

292. Le Comité scientifique est assisté des personnes ressources au niveau de ses comités de sélection et d'évaluation des projets de recherche pour réaliser un excellent travail scientifique dans le cadre de son mandat. Les projets arrivés aux assemblées annuelles ont été examinés par le CS dans des délais serrés supposant qu'un important travail préalable de screening ait déjà avoir été effectué au niveau du Secrétariat.

293. Leur contribution à l'élargissement des thèmes et à la recherche de diversification méthodologiques a été très nette en plus de la pertinence de leurs commentaires en direction des chercheurs. Leur intervention dans les réunions annuelles sont généralement bien appréciées des chercheurs.

294. Leur faible nombre constitue cependant un handicap à une ouverture plus large des méthodologies du Réseau : la mise sur pied d'un groupe de personnes ressources permettrait d'en accroître leur nombre d'une part et faciliterait l'introduction d'autres approches et méthodologies, d'autre part. Ce dernier aspect pourrait contribuer à mieux intéresser les chercheurs seniors à rejoindre le Réseau.

IV.3.6 les chercheurs

295. Les progrès enregistrés sur le plan de la maîtrise, par les chercheurs, des outils et des méthodologies sont satisfaisants. Les chercheurs ont effectivement beaucoup évolué depuis les débuts du Réseau. En effet, grâce au Réseau, on note qu'il est possible, à partir d'une population de chercheurs juniors sans expérience et démunis de voir émerger en quatre ans, de réelles compétences nationales dans le domaine de l'analyse économique axée sur l'industrialisation.

296. Ce succès du Réseau est certes lié à sa stratégie d'intervention mais également à la volonté des chercheurs et à leur acceptation de conduire des projets de recherche avec des budgets parmi les plus faibles du système d'appui à la Recherche économique en Afrique.

297. Le temps de travail des chercheurs a été important si l'on retient tous les efforts développés pour arriver à une présentation acceptable par le Comité scientifique. Même pour les projets engagés, l'effort requis a été très intense et représente un coût en investissement sans rapport avec les primes de recherche accordées.

298. Au stade actuel du Réseau, le niveau atteint par certains chercheurs est tel que l'on peut envisager d'en faire, au même titre que les personnes ressources, des commentateurs de rapports de recherche au niveau des réunions annuelles. Nous pensons que le Réseau dispose, à travers quelques chercheurs, de ressources d'appoint ou alternatives pour assurer également une activité de screening à la base.

IV.3.7 le CODESRIA

299. Le Réseau a connu une crise financière sans précédent au début de la deuxième phase. Cette crise qui a affecté tant soit peu les performances du Secrétariat, proviennent du retard dans la mise en place des tranches de fonds devant couvrir les coûts d'activités du premier semestre 1994. N'eût été le secours financier très important de **SCAD** 250.000 apporté au fonctionnement

du Réseau par le CODESRIA, on aurait assisté à un arrêt brutal des activités des équipes et de l'Administration du Réseau.

300. Le système comptable du CODESRIA qui couvre les opérations financières du Réseau ne peut dans son fonctionnement actuel donner une situation comptable à jour du Réseau. Les coûts de l'assemblée annuelle de décembre 1994 n'ont pu être disponibles qu'une douzaine de jours après la clôture alors que le système est informatisé.

301. Les engagements du Réseau ne sont comptabilisés qu'après règlement, ce qui a pour conséquence directe d'introduire un décalage entre la revue budgétaire et la situation comptable du Réseau sur ses réalisations et son administration. L'absence d'une comptabilité budgétaire au sein du CODESRIA est de nature à limiter les prévisions à des inscriptions qui n'intègrent pas les éléments de gestion du risque.

302. Par ailleurs, l'agrégation de certaines rubriques budgétaires ne permet pas de procéder à un isolement et une analyse plus nette des éléments constitutifs comme c'est le cas des ateliers et réunions annuelles qui sont regroupés dans le budget et les dépenses.

303. La création d'un tableau de bord du réseau pour le Secrétariat constituerait un outil de gestion et de contrôle interne en plus de ce que cet outil peut fournir comme bases d'appréciation de la performance du Réseau par le Conseil d'administration.

V. - LE RESEAU DANS LE SYSTEME D'APPUI A LA RECHERCHE

le Réseau, une initiative qui doit considérer le long terme

304. Le Réseau doit être perçu comme une initiative qui adresse les enjeux économiques du développement à long terme en Afrique. Il ne devrait pas être assimilé à un projet, concept duquel la majorité des bailleurs de fonds se sont écartés depuis les années 80, au profit d'une approche programme. Dans cette optique, il sied de le situer par rapport à une institution de gestion de recherche économique et de procéder à des avancées concrètes tant sur le plan organisationnel, géographique, méthodologique que thématique.

305. Les chances de développement du Réseau dépendront dans une large mesure de ses capacités d'analyser les problèmes économiques vitaux des pays africains avec une vision de rigueur. Elles dépendront aussi de sa capacité à adapter ses stratégies et ses orientations avec celles des pays concernés et des bailleurs de fonds. En effet, les bailleurs de fonds ne perçoivent pas encore le Réseau comme une initiative isolée découpée en phases. Ce qui consolide la forte dépendance du Réseau d'un calendrier de versement des fonds dont il faut constamment négocier les modalités.

306. C'est ainsi que le CRDI, bien qu'ayant approuvé le document de la seconde phase a attendu la consommation totale des reliquats de phase I pour libérer le financement de la phase II. Il est souhaitable que les bailleurs de fonds adaptent, dans toute la mesure du possible (tenant

compte de leurs propres contraintes), leur calendrier de financement aux différentes phases du Réseau qu'ils soutiennent en tant qu'institution.

Les difficultés de trésorerie connues au début de la phase II proviennent de cette perception.

307. A cette fin, il est important de bien travailler la pertinence de ses propres orientations stratégiques. A cet égard, la phase I devra être considérée comme une passerelle vers une contribution significative à la politique de capacity-building visant à sous-tendre de façon durable et endogène le développement économique et social intégral des pays africains.

le financement de la restructuration et du développement

308. Les perspectives de développement et de mutation du Réseau dépendent, dans leurs réalisations, des ressources financières mobilisables auprès de la communauté des bailleurs de fonds. Dans la situation actuelle, le financement acquis auprès de l'USAID, du CRDI et attendu de l'ACDI soit un total de \$CAD 3.503.114 ne suffira pas à couvrir les besoins de restructuration du Réseau.

309. Si l'on tient compte des implications financières des décisions du CS prises en décembre 1994 (2 réunions CS et 1 réunion CA), il faudra soit rechercher des financements complémentaires ou procéder à des réaménagements des objectifs et des postes budgétaires.

310. Pour les prochaines années de fonctionnement prévues pour le Réseau, le bouclage du financement de son développement éventuel restera une préoccupation qui ne sera plus seulement ressentie qu'au niveau du président du Conseil d'administration.

C'est un problème de survie qui doit être partagé par le Secrétariat du Réseau et le Comité scientifique.

une efficience comme atout

311. Le Réseau doit maintenir son efficience pour d'une part, se positionner dans le système d'appui à la Recherche économique en Afrique et d'autre part, se faire mieux accepter par d'autres donateurs.

312. Au delà du développement de la capacité d'analyse économique - qui doit se mesurer à terme par le nombre d'institutions nationales de recherche, d'équipes de chercheurs ou de chercheurs pouvant directement ou indirectement participer et/ou aider leurs pays à mieux formuler et contrôler des politiques économiques - le Réseau doit s'établir comme une institution et une structure d'appui à la recherche économique en Afrique, compétitive et prospective.

313. Des comparaisons ont été faites au niveau de certains indicateurs entre le Réseau et d'autres activités semblables appuyées par le CRDI en Afrique de l'Ouest. Il s'agit de deux autres réseaux, le réseau de l'AEAO sur la réforme des entreprises parapubliques, et le réseau du CODESRIA sur l'ajustement structurel et la crise agraire, et d'une formule alternative d'appui aux

petits projets de recherche, en passant par une institution nationale, le CIRES, en Côte d'Ivoire. On retrouvera les calculs dans les tableaux de l'**annexe 4**.

314. Il serait souhaitable de faire plus tard une comparaison du même genre avec le projet CREA de Naïrobi, si les données peuvent être obtenues, le CREA étant le projet le plus comparable à celui du Réseau sur les politiques industrielles.

315. La première différence entre le Réseau et ces autres projets se constate au niveau des ressources disponibles, le Réseau étant de loin le plus important de ces projets sur ce plan, avec des dépenses totales de 2,5 millions au cours des cinq premières années, contre un chiffre de 0,53 millions seulement pour le réseau agriculture du CODESRIA. Il va de soi que le nombre de projets appuyés par le Réseau sera également plus élevé, se situant au nombre de 44 durant les 5 ans, contre un maximum de 19 pour les autres projets dans le cas du réseau parapublique (cf. deuxième page de l'annexe 4). Le nombre de projets engagés par année de vie du réseau varie moins que le total, allant de 4 à 6 pour les autres projets, à un chiffre de 9 pour le Réseau.

316. Des ressemblances se constatent entre ces différents projets par rapport aux subventions moyennes accordées aux chercheurs, qui vont de \$CAD 6.925 par projet dans le cas du réseau sur la réforme des parapubliques à \$CAD 15.408 au CIRES, le Réseau se situant entre les deux, à \$CAD 10.683. Aucune différence sensible n'apparaît en ce qui concerne le nombre moyen de chercheurs par projet (généralement entre 1,5 et 2,0).

317. En règle général, le Réseau a offert une large gamme de services aux chercheurs, comprenant des stages et des ateliers de formation, un appui scientifique et méthodologique relativement poussé, et une participation un atelier et une Assemblée générale chaque année (contre une moyenne d'un seul atelier dans le cas des deux autres réseaux). Le Réseau semble d'ailleurs réaliser certaines économies d'échelle dans l'organisation de ces rencontres, car on constate un coût par chercheur/jour de participation inférieur dans le Réseau par rapport aux deux autres réseaux (\$CAD 398 pour le Réseau, contre 435 et 660 pour les réseaux parapubliques et agriculture respectivement). Une analyse plus détaillée montre que c'est le modeste coût par chercheur/jour des ateliers techniques du Réseau (\$CAD 216) qui réduit la moyenne pour le Réseau (cf. annexe 5).

318. Le coût total par projet engagé du Réseau est nettement plus élevé que celui des deux autres réseaux, se situant à \$CAD 56.963, contre 18.171 et 40.210 pour les réseaux parapubliques et agriculture respectivement. Cela reflète l'intensité relative des activités d'appui et de renforcement des capacités du Réseau. Seul une analyse détaillée des résultats atteints à travers ces différentes initiatives permettrait de juger de l'efficacité relative des différents projets. L'analyse détaillée des coûts des différentes rubriques de ces projets pourrait également être entreprise, pour en tirer des leçons sur les formules d'appui les plus efficaces.

319. L'intensité de l'appui scientifique et technique, l'absence de chercheurs seniors et l'importance accordée à la formation expliquent les coûts unitaires élevés enregistrés par le Réseau. C'est cependant un grand mérite du Réseau d'avoir su faire évoluer scientifiquement et

techniquement des universitaires, peu outillés et peu préparés à leur début, à entreprendre des recherches appliquées, selon des méthodologies rigoureuses.

la place du Réseau dans le système d'appui à la Recherche en Afrique

320. Pour faire face aux besoins importants en compétences en matière d'analyse économique, plusieurs formules sont expérimentées par les donateurs.

Chaque formule a ses avantages et ses inconvénients.

321. Le tableau suivant représente les différents types d'intervention qu'on peut rencontrer en Afrique dans le domaine de la recherche et de la formation économique. Il doit être complété par les initiatives récentes de l'AUPELF/UREF et de l'ORSTOM visant le renforcement des capacités scientifiques des institutions de recherche économique à travers le financement de programme de recherche nationaux

INTERVENTIONS EN FAVEUR DE LA RECHERCHE			
Formule d'intervention	Exemples	Forces	Faiblesses
Projet de recherche, individuels	-Projets CRDI* -Projets ICEG*	Souvent très concret. Concentration de ressources sur une problème particulier.	Chercheurs isolés. Projets trop ambitieux souvent pas achevés. Coût élevé par rapport au nombre de chercheurs appuyés.
Bourses de recherche (petites subventions thématiques organisés le plus souvent sous l'appellation "Réseau")	-Politiques industrielles (CODESRIA)* -Macro-économie (CREA) -Parapubliques (AEAO)* -Aj. Str. et Agric. (CODESRIA)* -Entrepreneuriat (AUPELF) -Economie rurale (Winrock) -Bourses CODESRIA "	Rejoint un grand nombre de chercheurs. Economies d'échelle dans la gestion et l'appui technique. Dépendant de la formule, réduction de l'isolement des chercheurs. "	Concentration de ressources sur certains thèmes au dépens des autres. Coût élevé de gestion et de conférences (nonobstant les économies d'échelle). Contribue peu au développement des institutions de recherche. Chercheurs sont en meilleures relations avec les chercheurs extérieurs, mais peuvent être déconnectés des réseaux nationaux.
Appuis institutionnels		Capacités de programmation, de gestion et d'appui mutuel accrues au sein de l'institution.	Pour le donateur, résultats peuvent être moins visibles et moins focalisés en termes thématiques. Problèmes de pérennité ; donateurs n'aiment pas prendre en charge des frais récurrents.

INTERVENTIONS EN FAVEUR DE LA RECHERCHE			
Formule d'intervention	Exemples	Forces	Faiblesses
Programmes de recherche nationaux	-SADAOC au Burkina* -CEDRES* -CODESRIA* -CREA* -Cellules d'analyse nationales (ACBF) -Appui de la coopération française aux universités	En mesure de donner des résultats concrets autour d'une problématique donnée. Rencontre des décideurs et des chercheurs.	Peu d'institutions nationales en mesure d'entreprendre ce genre d'initiative. Problèmes de jalousie professionnelle, de lourdeurs, du plus bas commun dénominateur. Exige la mobilisation
Programmes de recherche régionaux	-African Perspectives on Str. Adj. (CODESRIA) -Intégration régionale (CREA) -PRISAS (Institut du Sahel) -Club du Sahel/CILSS -IFPRI -EAGER	Peut donner des résultats comparatifs fort probants. Réduit l'isolement des chercheurs de façon plus efficace que les projets de bourse de recherche.	Exige des moyens de coordination et d'appui technique très puissants. Exige la mobilisation de chercheurs de haut niveau, très rares dans la région.
Conférences et ateliers	-Conférences bi-annuelles des économistes de la BM	Permettent le désenclavement des chercheurs.	Peuvent impliquer des pertes de temps substantielles si la qualité des communications est insuffisante.
Appuis à la publication	Appui du CREA à l'AEAO	Essentiel au partage des idées et la rentabilisation des efforts de recherche.	Besoin de rationalisation. Besoin d'assurer une qualité acceptable
Système d'information et de communication	-Afristat -CRIC -Grands projets d'enquête ménage de la BIRD -RIO	Besoin évident.	Problèmes d'accessibilité.

INTERVENTIONS EN FAVEUR DE LA RECHERCHE			
Formule d'intervention	Exemples	Forces	Faiblesses
Bourses ou programmes de formation	-Programme CIRES -PTCI -Bourses BM -CAMES	Besoin évident.	Fuite des cerveaux. Formation souvent mal adaptée ou sur-spécialisée (à l'étranger).

Source : Réal Lavergne, Renforcement des capacités d'analyse économique en Afrique francophone, CRDI - DAKAR - 1994

322. Le tableau précédent situe bien la nature du Réseau par rapport aux autres modalités d'appui à la recherche. Il partage des caractéristiques communes avec un grand nombre d'institutions (CREA de Nairobi, les autres Réseaux : CODESRIA, AUPELF, etc.) :

- un domaine de spécialisation plus ou moins vaste est choisi ;
- une petite subvention est accordée à des équipes ce qui permet d'atteindre un très grand nombre de chercheurs ;
- une participation des chercheurs aux assemblées régulières, aux ateliers de formation, aux évaluations critiques des travaux par des personnes ressources rompt leur isolement.

323. Le Réseau partage avec les autres formules d'appui semblables l'inconvénient de n'entretenir aucune relation formelle de coopération avec les institutions nationales auxquelles appartiennent les chercheurs. Si le renforcement des capacités de celles-ci fait partie de ses objectifs, des actions concrètes ne sont pas menées pour le moment dans le sens de ce renforcement.

De même, ses relations avec les institutions académiques francophones sont inexistantes.

324. A côté de programmes et d'institutions panafricaines (ACBF, CREA et CODESRIA) qui transcendent les divisions linguistiques, existent des interventions spécifiques à l'Afrique francophone. Ces interventions ont pris acte de l'existence de plusieurs traits communs hérités d'un même passé colonial et de la poursuite d'efforts de coopération après les indépendances dans le domaine de l'enseignement supérieur.

325. C'est ainsi qu'a été créé le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) qui régit la carrière des enseignants du Supérieur dans un nombre croissant de pays francophones. Le passage d'un grade à un autre dépendant exclusivement de la qualité des travaux soumis aux différents comités techniques spécialisés. On peut dire que le CAMES est un juge important au plan académique de la qualité de la recherche menée dans les universités membres.

326. La Conférence des Institutions d'Enseignement et de Recherche Economique en Afrique (CIEREA) a lancé un Programme de Troisième Cycle Inter-universitaire (PTCI) dont l'objectif est de former des économistes de haut niveau. En outre, la CIEREA tente de développer un volet recherche qui viendra compléter et renforcer celui de la formation.

327. Le Réseau, si ce n'est à travers les chercheurs, n'a pas de liens avec ces deux institutions francophones africaines. Les influences mutuellement avantageuses peuvent être renforcées si une coopération était envisagée. Par exemple la création d'une revue africaine francophone pourrait constituer un domaine de mise en commun des efforts et des ressources.

328. D'une manière générale, le renforcement des institutions au niveau national demeure un domaine quelque peu délaissé par le système d'appui à la recherche. Etant donné qu'elles constituent le cadre d'évolution des chercheurs, aucun développement durable des capacités scientifiques ne peut être obtenu sans leur revitalisation.

329. Celles-ci ne sont pas constituées uniquement de chercheurs expérimentés pour la conduite de travaux de qualité. Elles incluent aussi l'existence et le fonctionnement de structures qui ont su mettre au point des mécanismes solides de validation scientifique et qui ont pu doter les équipes d'une infrastructure minimale, notamment, informatique et documentaire.

330. Par ailleurs, plusieurs domaines de coopération sont possibles :

1° entre le Réseau et d'autres Réseaux régionaux ou sous-régionaux ;

2° entre le Réseau et les institutions nationales et régionales de recherche économique.

331. Entre autres axes de coopération possibles, on notera :

- l'organisation d'ateliers de formation au niveau national peut plus facilement accroître le nombre de chercheurs et d'équipes susceptibles de prendre part à des recherches du niveau de celles visées par le Réseau. Ce serait aussi un moyen d'accroître rapidement le nombre d'équipes. Le suivi des chercheurs serait mieux assuré par l'intermédiaire des institutions nationales ;
- la mise en place de Comités scientifiques nationaux qui constitueraient un premier niveau de screening des propositions. Les critiques et suggestions que les chercheurs recevraient à ce stade leur permettraient d'améliorer substantiellement la qualité de leurs propositions avant de les soumettre au Réseau. Le taux de rejet actuellement très élevé pourrait alors notablement diminuer ;
- la conception conjointe et l'appui de programmes nationaux de recherche pourrait être un autre domaine de coopération. Des sujets de recherche pertinents pour l'économie nationale pourraient être plus facilement identifiés ainsi que les mécanismes pour impliquer les décideurs nationaux dans le choix, le suivi et la dissémination des résultats de la recherche économique.

332. En développant une coopération avec les institutions nationales et régionales francophones le Réseau occuperait une place spécifique, dans le système d'appui à la recherche économique en Afrique.

333. Du point de vue organisationnel, le Réseau a une particularité fondamentale. Contrairement à ce que son appellation peut laisser croire, il fonctionne, de fait, comme une institution formelle d'appui à la recherche avec ses propres structures : CA, CS et Secrétariat.

Par cet aspect il ressemble au Consortium pour la Recherche Économique en Afrique et même au CODESRIA bien qu'il soit sous sa tutelle.

334. Cette spécificité qui reflète l'histoire de la mise en place du Réseau, devrait faciliter son évolution vers une institution formelle capable de gérer des programmes de recherche sur les politiques économiques. Les structures de prise de décision appropriées sont déjà en place.

335. Les entretiens avec les chercheurs et les membres du Comité Scientifique ont fait ressortir la forte attraction qu'exerce déjà le CREA de Nairobi sur certains d'entre eux, en ce qui concerne ses mécanismes de sélection des propositions de recherche, d'appui scientifique, de versements des primes, de publication et de communication. Le Réseau pourrait s'inspirer profitablement de l'expérience du CREA.

des orientations stratégiques

336. La perception de l'avenir du réseau fait nécessairement intervenir des jugements de valeur, des hypothèses implicites. Il n'est guère surprenant dans ces conditions que les points de vue s'exprimant sur cette question soient variés.

337. Afin de rendre plus facile la réflexion sur cette question stratégique, nous présenterons les deux approches les plus opposées. Entre elles se situent bien sûr des positions plus nuancées.

du statu quo

338. Certains membres du Réseau notamment du Comité scientifique considèrent que le Réseau doit conserver ses caractéristiques actuelles:

- une thématique axée sur les politiques industrielles ;
- une ouverture prudente vers des méthodologies largement éprouvées et permettant une analyse quantitative ;
- une indépendance totale vis-à-vis des structures du système d'appui à la recherche économique en Afrique.

339. Les implications de ce point de vue peuvent être appréhendées à travers ce que le Réseau ne devrait pas faire :

- le Réseau se compliquerait énormément la tâche en tentant d'établir des liens avec les institutions auxquelles appartiennent les chercheurs ou avec les organisations académiques de l'Afrique francophone (CAMES, CIEREA, AEAO). Ces institutions ne sont pas en effet démocratiques. Elles sont dirigées par un petit nombre de personnes qui n'hésiteraient pas à utiliser leur position administrative ou académique pour écarter du Réseau tous les chercheurs qui, au sein de leur institution, ne seraient pas de leur "camp" ;
- la publication est certes utile mais elle doit être l'affaire des chercheurs. Maîtres de leurs travaux, ils doivent eux-mêmes entreprendre les démarches requises pour publier dans de bonnes revues ;
- une priorité absolue devant être accordée à l'approche quantitative, seules des questions pouvant être adressées avec des outils quantitatifs seront étudiées.

mutation progressive et contrôlée vers un Réseau des politiques économiques

340. Une autre vision de l'avenir du Réseau est celle d'une évolution vers une thématique générale permettant d'étudier tous les aspects de la politique économique, sur la base de

méthodologies convaincantes, et vers le renforcement des capacités scientifiques des institutions auxquelles appartiennent les chercheurs.

341. Une telle formule amènerait le Réseau à faire appel à d'autres formules d'appui des chercheurs, moins centralisées, et impliquant des institutions partenaires du Réseau. Le Réseau pourrait, en collaboration avec ces institutions, constituer un réseau d'institutions. Le concept même de Réseau serait alors appelé à évoluer dans le sens d'un Réseau d'institutions.

342. Au niveau des chercheurs, on envisagerait l'organisation de cellules de recherche nationales ou régionales autour de thèmes ou de méthodologies particulières, ou de programmes cohérents de recherche. Les chercheurs de ces cellules travailleraient eux-mêmes "en réseau" de façon scientifiquement moins dépendante qu'ils ne sont actuellement du Secrétariat ou de l'institution d'appui extérieur.

343. La formule que nous envisageons permettrait une plus grande flexibilité des thèmes traités à un moment donné, après consultation avec la communauté des chercheurs, les décideurs privés et publics, le CS et le CA. La formule déjà éprouvée par le Réseau d'inviter des personnes ressources pourraient être maintenue pour faciliter l'identification de thèmes de recherche prioritaires.

344. L'appui technique décentralisé ferait appel à un pool de personnes ressources, sur place ou à l'étranger, et établi en coopération avec les institutions partenaires du Réseau.

345. Le Réseau deviendrait progressivement une société savante de l'Afrique francophone dans le domaine économique où des chercheurs africains et non africains mais travaillant sur l'Afrique présenteraient les résultats de leurs travaux.

346. Quelles appréciations porter sur ces deux futurs possibles du Réseau ?

Les discussions devraient être approfondies sur un point aussi important. Nous proposons quelques réflexions pour amorcer le débat.

- a) le modèle du statu quo était certainement approprié pour la phase I où le Réseau devait accentuer ses traits spécifiques dans le système d'appui à la Recherche en Afrique francophone. Mais il a besoin d'évoluer pour prendre en compte les changements intervenus en matière de réformes économiques en Afrique, les besoins diversifiés des décideurs en expertise, les orientations des bailleurs de fonds soucieux d'éviter le saupoudrage de ressources de plus en plus rares et le refus de nombre de chercheurs, particulièrement les plus expérimentés, de se laisser imposer un thème et une méthode quand bien même ils auraient une préférence pour l'approche quantitative.

347. Le modèle du statu quo exclut des liens formels entre le Réseau et les institutions nationales de recherche ainsi que les organisations académiques d'une part, les décideurs publics et privés africains d'autre part. Pourtant ces institutions et décideurs constituent à long terme la

source de moyens pour le Réseau, lorsque les donateurs étrangers se seront retirés : le Réseau devra mobiliser ses ressources, en Afrique même, sous peine de disparaître.

En développant ses échanges avec les institutions de recherche et les décideurs, le Réseau se donne dès maintenant les conditions de sa pérennité.

348. Enfin l'expérience du CODESRIA montre que l'une des formules qui réussissent le mieux en matière de développement de la capacité de la recherche et les moins coûteuses est celle des groupes nationaux de travail. Ce sont des équipes de recherche appartenant à un même pays sinon à une même institution qui choisissent de travailler sur un sujet.

349. Le produit de leurs investigations est publié sous forme d'ouvrage lorsque la qualité est jugée satisfaisante par le CODESRIA. Un meilleur soutien sur le plan scientifique, documentaire et matériel permettrait à ces groupes de parvenir à des résultats supérieurs.

- b) l'évolution du Réseau vers une institution d'appui à la recherche francophone en politiques économiques est une mutation qui, à bien des égards, est inévitable. Elle doit cependant s'opérer en maintenant les acquis actuels. Parmi ceux-ci, il faut souligner les efforts importants de formation qui ont été déployés pour améliorer les capacités scientifiques des chercheurs. En ouvrant le Réseau, le caractère hétérogène du niveau des équipes sera plus marqué. Il est important que les jeunes chercheurs bénéficient d'un encadrement plus serré afin d'élever rapidement leur expertise.

350. Par ailleurs, un effort important de consultations et de persuasion sera nécessaire pour venir à bout de réticences qui le plus souvent traduisent la défense de rentes de situation et, par ce fait, seront difficiles à vaincre.

351. Ces interrogations sur l'avenir du Réseau doivent être interprétées comme la preuve qu'il a au total réussi à atteindre beaucoup de ses objectifs sinon on ne penserait pas à le faire passer à la vitesse supérieure.

ANNEXES

- annexe 1:** Termes de références de l'étude à mi-parcours de la phase II
- annexe 2:** Tableau d'évolution des projets (rapport annuel 1994)
- annexe 3:** Dépenses du Réseau 1989-1994 et ratios
- annexe 4:** Données comparatives avec celles du Réseau
- annexe 5:** Coûts de formation et des ateliers
- annexe 6:** Données sur les projets de recherche

Annexe 1: Termes de références de l'étude à mi-parcours de la phase II

APPROCHE DE L'ETUDE A MI-PARCOURS

La nature de cette mission d'étude implique de la part des consultants le recours à une méthode susceptible de répondre aux objectifs rappelés en introduction. Celle qui semblait la plus adaptée dans ces circonstances était de coupler l'analyse diagnostique et la technique des interviews, autour de questionnaires remplis au préalable par certains interlocuteurs.

A. ANALYSE DIAGNOSTIQUE

1. Analyse diagnostic des institutions d'appui et de gouvernance

- diagnostic organisationnel
- analyse qualitative et quantitative des ressources et produits
- analyse d'efficacité
- analyse du coût en comparaison à d'autres formules
- diffusion des résultats - publication
- appréciation de la pertinence
 - au plan individuel
 - au plan de l'institution d'accueil
 - au plan national
 - au plan régional

2. Performance des structures d'appui et de gouvernance

- efficacité du processus de prise de décision
- capacité de suivi et de contrôle du réseau
- vision stratégique à moyen et long terme
- planification stratégique de l'appui
- complémentarité appui - gouvernance
- efficacité appui technique aux chercheurs

3. Performance du Secrétariat

- efficacité technique et scientifique
- efficacité administrative
- adéquation missions/moyens
- contraintes internes et externes
- points forts et points faibles

4. Performance des chercheurs

- qualité des produits, évolution
- qualité des propositions, évolution
- délais de réalisation des projets
- participation aux ateliers, stages de formation
- documentation fournie
- esprit d'équipe
- motivations, sacrifices

- points forts et points faibles

5. Comparaison à d'autres formules d'interventions en terme de systèmes

B. INTERVIEWS: NIVEAU DES STRUCTURES DE SOUTIEN (CA/CS, CREFA, CODESRIA, et CRDI)

Perception du Réseau par les structures de soutien

- rôle du Réseau
- efficacité opérationnelle
- développement des communications entre structures
- capacité de suivi des mutations structurelles
- utilité pratique à la formulation de politique industrielle
- adaptation au contexte d'ajustement structurel
- prise en compte du rôle de la Recherche économique
- création et/ou renforcement du dialogue chercheurs-décideurs
- souplesse des procédures administratives
- complémentarité ou conflits avec les autres systèmes d'appui
- opportunité élargissement des thèmes, des modalités et de la couverture géographique
- points faibles et points forts

C. INTERVIEWS: NIVEAU DES CHERCHEURS

1. Perception du Réseau par les chercheurs
 - appréciation sur la capacité de réponse aux besoins de chercheurs
 - appréciation de la structure de coordination
 - au plan technique et scientifique
 - au plan administratif et financier
 - au plan de la communication
 - appréciation du Conseiller en Recherche
2. Enumération des faiblesses et forces du Réseau
 - niveau CS
 - niveau CA
 - niveau Donateurs
 - niveau CODESRIA
 - niveau CREFA
 - niveau représentant des chercheurs
3. Evaluation des changements apportés par le Réseau
 - au plan individuel
 - au plan du travail en équipe
 - au sein du milieu de travail
 - externalités et ampleurs de l'impact du Réseau

4. Evolution souhaitable du Réseau
- au plan des mécanismes d'appui
 - au plan thématique
 - au plan structurel
 - au plan organisationnel
 - stratégie de pérennisation ou de mutation du Réseau

D. INTERVIEW AU NIVEAU DES STRUCTURES DE SOUTIEN ET DES CHERCHEURS DU RESEAU

Possibilités interface Réseau - PTCI, CREA / Naïrobi et autres

- analyse de la complémentarité Réseau et autres systèmes d'appui
- divergences fonctionnelles et divergences organisationnelles
- recoupements thématiques et méthodologiques
- analyse comparative des objectifs et stratégies
- identification de points de liaison possibles
- élargissement du champ d'intérêt du Réseau
- évolution vers un Réseau sur les politiques économiques

E. DOCUMENTATION

La mission disposera de nombreux documents de nature évaluative produits par le Secrétariat du Réseau et les instances de soutien du Réseau:

- les rapports de réunions du Secrétariat ;
- les rapports d'activités du Réseau 1993, 1994 ;
- le rapport d'évaluation de la phase I ;
- le rapport financier 1994 (1er semestre 1994) ;
- le rapport technique de la phase I ;
- la liste des projets soumis, en cours et achevés ;
- le projet de Manuel de Procédures ;
- les rapports annuels ;
- les rapports d'activités d'appui scientifique ;
- les programmes d'activités 1995 ;
- un dossier formation ;
- un dossier publication ;
- un dossier primes de recherche ;
- un dossier " équipements de recherche " ;
- les compte-rendus de réunions du CA et du CS ;
- un dossier complet sur l'assemblée annuelle du 12 au 15 décembre 1994 et d'autres documents

La deuxième source d'informations est basée sur la collecte d'informations auprès de chercheurs participants à l'assemblée annuelle et auprès des représentants des structures d'appui au Réseau. Par ailleurs, les consultants pourront, par leur présence en qualité d'observateurs, assister aux réunions du Comité scientifique et aux débats de l'assemblée annuelle.

Annexe 2: Données sur les projets au 30/11/94								
source: Secrétariat du Réseau								
CATÉGORIE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	TOTAL PHASE I	ANNEE 5	ANNEE 6 fin déc. 94	TOTAL
Non acceptés	18	8	4	9	39	23	3	65
Engagés	8	5	5	8	26	18	0	44
dont préfinancements						4	1	5
achevés								20
en cours								19
A l'examen (approuvés en principe, mais non engagés)					0	1	10	11
TOTAL	26	13	9	17	65	42	13	120
BUDGET, DURÉE ET TAILLE DES PROJETS ENGAGÉS								
taux \$CAN utilisé	250.67	227.87	244.73	224.81		341.86		
Budget	118063	67931	110392	110563	406949	140823	0	547772
Nombre de projets engagés	8	5	5	8	26	18	0	44
Nombre de chercheurs engagés	19	11	13	14	57	29	0	86
Durée en mois	84	52	64	97	297	181	0	478
<i>Budget moyen par projet</i>	14757.88	13586.20	22078.40	13820.38	15651.88	7823.50	-	12449.36
<i>Budget moyen par chercheur</i>	6213.84	6175.55	8491.69	7897.36	7139.46	4855.97	-	6369.44
<i>Durée moyenne par projet</i>	10.5	10.4	12.8	12.1	11.4	10.1	-	10.9
Note: les années 1 à 6 sont du 17 mars 1989 au 30 juin 1990 pour l'année 1 et du 1 juillet - 30 juin, pour les autres années.								

DEPENSES DU RESEAU	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	TOT PH 1	ANNEE 5	CUMUL A5 fin juin 94	ANNEE 6 fin déc. 94	CUMUL A6 fin déc. 94
BUDGET DE FONCTIONNEMENT	115,903	136,561	135,274	178,477	566,215	184,819	751,034	99,178	850,212
1. Salaires	54,563	82,210	75,744	86,197	298,714	100,644	399,358	47,950	447,308
Coordonnateur	52,787	73,265	66,408	74,339	266,799	78,563	345,362	35,735	381,097
Conseiller Recherche	-	-	-	-	-	10,717	10,717	6,600	17,317
Secrétaire	1,776	8,945	9,336	11,858	31,915	11,364	43,279	5,615	48,894
2. Frais de voyage	13,068	23,017	23,455	29,195	88,729	20,772	109,501	6,022	115,523
Coordonnateur	13,068	23,011	23,455	29,195	88,729	18,368	107,097	4,226	111,323
Conseiller en Recherche	-	-	-	-	-	2,404	2,404	1,796	4,200
3. Service d'appui y compris admin. générale	48,272	31,340	36,075	63,085	178,772	63,403	242,175	45,206	287,381
Equipement de bureau	27,255	-	-	8,852	36,107	678	36,785	2,118	38,903
Meubles de bureau	3,087	-	388	2,331	5,806	-	5,806	-	5,806
Communications	1,711	8,098	14,837	13,471	38,117	8,343	46,460	4,916	51,376
Documentation	233	373	1,794	10,111	12,511	-	12,511	2,372	14,883
Reproduction de rapports	5,631	3,808	576	8,538	18,553	3,013	21,566	1,108	22,674
Traduction	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fournitures diverses	4,541	6,850	4,114	2,930	18,435	4,347	22,782	1,487	24,269
Administration générale	5,814	12,211	14,366	16,852	49,243	47,022	96,265	33,205	129,470
ATELIERS ET REUNIONS ANNUELLES	90,923	96,976	137,836	130,137	455,872	179,825	635,697	86,764	722,461
Transport	24,653	46,700	70,991	47,728	190,072	83,395	273,467	33,586	307,053
Hébergement & allocations	53,629	44,344	61,733	65,473	225,179	82,241	307,420	37,006	344,426
Hospitalisations	10,869	2,423	2,185	6,151	21,628	-	21,628	-	21,628
Location de salles de conférence	-	-	919	449	1,368	-	1,368	-	1,368
Assurances	1,772	2,400	362	-	4,534	-	4,534	-	4,534
Honoraires membres du CS	-	1,109	1,646	10,336	13,091	14,189	27,280	16,172	43,452
PROJETS DE RECHERCHE	94,730	78,246	81,905	108,371	363,252	106,800	470,052	28,246	498,298
FORMATION hors ateliers	18,447	42,878	60,797	22,381	144,503	38,484	182,987	19,811	202,798
GREPE/CREFA	74,607	43,604	81,216	134,694	334,121	90,876	424,997	51,834	476,831
Appui scientifique	33,109	20,611	31,947	46,870	132,537	-	132,537	-	132,537
Voyages	20,598	8,642	27,680	46,267	103,187	-	103,187	-	103,187
Appui technique	4,180	3,444	3,033	7,851	18,508	-	18,508	-	18,508
Secretariat	8,137	5,891	9,213	18,210	41,451	-	41,451	-	41,451
Frais indirects	8,583	5,016	9,343	15,496	38,438	-	38,438	-	38,438
PUBLICATION	-	-	-	-	-	-	-	5,391	5,391
RECRUTEMENT COORDONNATEUR	12,540	-	-	-	12,540	-	12,540	-	12,540
EVALUATION	-	-	28,732	-	28,732	-	28,732	-	28,732
IMPREVUS	-	-	341	-	341	-	341	-	341
TOTAL RESEAU	407,150	398,265	526,101	574,060	1,905,576	600,804	2,506,380	291,224	2,797,604

DEPENSES DE PROJETS/RESEAUX	PHASE I	CUMUL	C.I.R.E.S	PARAPUB	S.A.A.C.A
	4 ans	FIN AN 5	2 ans	3 ans	4 ans
DEPENSES DE DEVELOPPEMENT	566,215	751,034	88,775	81,304	244,164
1. Salaires	298,714	399,358	17,263	31,832	119,030
Coordonnateur	266,799	345,362	17,263	24,532	70,952
Conseiller Recherche/Consultations	-	10,717	-	7,300	44,000
Secrétaire	31,915	43,279	-	-	4,078
2. Frais de voyage	88,729	109,501	28,016	10,221	36,585
Coordonnateur	88,729	107,097	28,016	10,221	36,585
Conseiller en Recherche	-	2,404	-	-	-
3. Service d'appui	178,772	242,175	43,496	39,251	88,549
Equipement de bureau	36,107	36,785	37,310	-	-
Meubles de bureau	5,806	5,806	-	-	-
Communications	38,117	46,460	-	14,186	13,455
Documentation	12,511	12,511	-	1,249	15,527
Reproduction de rapports	18,553	21,566	-	7,605	14,219
Traduction	-	-	-	-	7,508
Fournitures diverses	18,435	22,782	-	4,295	-
Administration générale	49,243	96,265	6,186	11,916	37,840
ATELIERS ET REUNIONS ANNUELLES	455,872	635,697	30,731	117,371	153,020
Transport	190,072	273,467	-	44,462	37,368
Hébergement & allocations	225,179	307,420	-	36,930	68,779
Hospitalisations	21,628	21,628	-	-	-
Location de salles de conférence	1,368	1,368	-	25,061	36,365
Assurances	4,534	4,534	-	-	-
Honoraires membres du CS	13,091	27,280	-	10,918	10,508
PROJETS DE RECHERCHE	363,252	470,052	184,900	131,570	153,651
FORMATION	144,503	182,987	-	-	-
STRUCTURE APPUI SCIENTIFIQUE	334,121	424,997	-	-	-
Appui scientifique	132,537	132,537	-	-	-
Voyages	103,187	103,187	-	-	-
Appui technique	18,508	18,508	-	-	-
Secrétariat	41,451	41,451	-	-	-
Frais indirects	38,438	38,438	-	-	-
PUBLICATION	-	-	-	15,000	12,099
RECRUTEMENT	12,540	12,540	-	-	-
EVALUATION	28,732	28,732	-	-	-
IMPREVUS	341	341	-	-	-
TOTAL DES DEPENSES	1,905,576	2,506,380	304,406	345,245	562,934
		0			
TOTAL HORS APPUI SCIENTIFIQUE	1,571,455	2,081,383	-	-	-
TOTAL HORS FORMATION	1,761,073	2,323,393	-	-	-
TOTAL HORS FORMATION+APPUI SCIENT.	1,426,952	1,898,396	-	-	-

Annexe 4: Statistiques et ratios comparatifs pour le Réseau

DONNEES STATISTIQUES ET RATIOS	PHASE I	CUMUL	C.I.R.E.S	PARAPUB	S.A.A.C.A
<i>NOTE: * coût ajusté = hors (form. & appui scient.)</i>	4 ans	FIN AN 5	2 ans	3 ans	4 ans
COUT DES PROJETS	363,252	470,052	184,900	131,570	153,651
COUT DEVELOPPEMENT:coût total-coût projets	1,542,324	2,036,328	119,506	213,675	409,283
RAPPORT COUT DEVEL./COUT PROJETS	4.25	4.33	0.65	1.62	2.66
**** coût développement ajusté	1,063,700	1,428,344	-	-	-
**** rapport coût dével. ajusté/coût projets	2.93	3.04	-	-	-
COUT APPUI SCIENTIFIQUE	334,121	424,997	-	-	-
COUT APPUI SCIENTIFIQUE/PROJET	12,851	9,659	-	-	-
COUT APPUI SCIENTIFIQUE/CHERCHEUR	5,862	4,942	-	-	-
NOMBRE PROJETS ENGAGES	26	44	12	19	14
SUBVENTION PAR PROJET	13,971	10,683	15,408	6,925	10,975
NOMBRE CHERCHEURS ENGAGES	57	86	24	31	20
SUBVENTION PAR CHERCHEUR ENGAGE	6,373	5,466	7,704	4,244	7,683
TAILLE MOYENNE DES PROJETS	2.19	1.95	2.00	1.63	1.43
NOMBRE ATELIERS ET ASSEMBLÉES	9	11	14	3	2
COUT TOTAL ATELIERS	455,872	635,697	30,731	117,371	153,020
COUT MOYEN ATELIER	50,652	57,791	2,195	39,124	76,510
NOMBRE PARTICIPANTS ATELIER	22.1	23.0	40.0	30.0	29.0
DUREE MOYENNE ATELIER	6.8	6.6	0.5	3.0	4.0
COUT PARTICIPANT/JOUR ATELIER	351	398	110	435	660
COUT FORMATION hors ateliers	144,503	182,987	-	-	-
NOMBRE CHERCHEURS FORMES	19	26	-	-	-
% DEPENSES DE DEVELOPPEMENT	80.94%	81.25%	39.26%	61.89%	72.71%
COUT PAR PROJET ENGAGE	73,291	56,963	25,367	18,171	40,210
**** pour total hors formation et appui scientifique	54,883	43,145	-	-	-
COUT PAR CHERCHEUR ENGAGE	33,431	29,144	12,684	11,137	28,147
**** pour total hors formation et appui scientifique	25,034	22,074	-	-	-
COUT DEVELOPPEMENT PAR PROJET	59,320	46,280	9,959	11,246	29,235
**** pour total hors formation et appui scientifique	40,912	32,462	-	-	-
COUT DEVELOPPEMENT PAR CHERCHEUR	27,058	23,678	4,979	6,893	20,464
**** pour total hors formation et appui scientifique	18,661	16,609	-	-	-

STRUCTURE DES DEPENSES	PHASE I	CUMUL	C.I.R.E.S	PARAPUB	S.A.A.C.A
<i>NOTE: * dépenses ajustées= hors form.&appui scien</i>	4 ans	FIN AN 5	2 ans	3 ans	4 ans
% SALAIRES COORDINATION	15.68%	15.93%	5.67%	9.22%	21.14%
**** par rapport aux dépenses ajustées	20.93%	21.04%	-	-	-
% VOYAGES COORDINATION	4.66%	4.37%	9.20%	2.96%	6.50%
**** par rapport aux dépenses ajustées	6.22%	5.77%	-	-	-
% SERVICES D'APPUI LOGISTIQUE	9.38%	9.66%	14.29%	11.37%	15.73%
**** par rapport aux dépenses ajustées	12.53%	12.76%	-	-	-
% ATELIERS	23.92%	25.36%	10.10%	34.00%	27.18%
**** par rapport aux dépenses ajustées	31.95%	33.49%	-	-	-
% COUT DES PROJETS DE RECHERCHE	19.06%	18.75%	60.74%	38.11%	27.29%
**** par rapport aux dépenses ajustées	25.46%	24.76%	-	-	-
% FORMATION	7.58%	7.30%	-	-	-
**** par rapport aux dépenses ajustées	-	-	-	-	-
% PUBLICATION	0.00%	0.00%	0.00%	4.34%	2.15%
**** par rapport aux dépenses ajustées	0.00%	0.00%	-	-	-
% APPUI SCIENTIFIQUE	17.53%	16.96%	-	-	-
**** par rapport aux dépenses ajustées	-	-	-	-	-
STRUCTURE DEPENSES DE DEVELOPPEMENT	PHASE I	CUMUL	C.I.R.E.S	PARAPUB	S.A.A.C.A
	4 ans	FIN AN 5	2 ans	3 ans	4 ans
% DEPENSES DE COORDINATION	25.12%	24.99%	37.89%	19.68%	38.02%
**** par rapport aux dépenses ajustées	36.42%	35.63%	-	-	-
% SERVICES D'APPUI LOGISTIQUE	11.59%	11.89%	36.40%	18.37%	21.64%
**** par rapport aux dépenses ajustées	16.81%	16.95%	-	-	-
% ATELIERS/REUNIONS ANNUELLES	29.56%	31.22%	25.72%	54.93%	37.39%
**** par rapport aux dépenses ajustées	42.86%	44.51%	-	-	-
% FORMATION	9.37%	8.99%	-	-	-
**** par rapport aux dépenses ajustées	-	-	-	-	-
% INSTITUTION APPUI SCIENTIFIQUE	21.66%	20.87%	-	-	-
**** par rapport aux dépenses ajustées	-	-	-	-	-
% PUBLICATION	0.00%	0.00%	0.00%	7.02%	2.96%
**** par rapport aux dépenses ajustées	-	-	-	-	-
CIRES: Appui institutionnel					
SAACA:CODESRIA Structural adjustment and agrarian crisis					
PARA: Réforme des parapubliques					

Annexe 5: Formation et ateliers au 31/12/1994- Réseau Politiques Industrielles

	Année	D/jrs	Ncher	Nati.	TRANSP.CH	NPR	SERV. PR	TRANSPORT PR	PERD/HEBERG	COUT TOTAL	C/jrs	Coût par
					moy: \$CAN 700			Canada \$CAN 3000				Ch/jour
								RCI \$CAN 800				
BOURSES DE LONGUE DUREE												
Quantitative development economics		180	1							21,261	180	118.1
Thèse de 3ème cycle		240	1							20,784	240	86.6
Masters en économie		670	1							49,742	670	74.2
TOTAL BOURSES		1,090	3							91,787	1,090	84.2
<i>Coût moyen formation longue durée/chercheur</i>										30,596		
STAGES DE COURTE DUREE												
Modélisation du développement, économétrie		113	3							40,064	339	118.2
Initiation approche MCEG, instrumentation et analyse		18	5							10,789	90	119.9
Avancement MCEG		9	7							20,000	63	317.5
TOTAL STAGES COURTE DUREE		140	15							70,853	492	144.0
<i>Coût moyen stage courte durée/chercheur</i>										4,724		
FORMATION ANGLAIS												
PERFECTIONNEMENT ANGLAIS 1		46	4							19,094	184	103.8
PERFECTIONNEMENT ANGLAIS 2		39	4							24,318	156	155.9
TOTAL ANGLAIS		85	8							43,412	340	127.7
<i>Coût moyen formation en anglais/chercheur</i>										5,427		
ATELIERS												
* OUAGA 1 Approche des incitations: méthodol. applic.	mars 9	16	18	4	9,800	4	7,200	3,000	18,581	38,581	288	134.0
* YAOUNDE méthodologie et applic. incitation + INCA	mars 9	9	23	6	11,900	3	0	0	26,243	38,143	207	184.3
* OUAGA 2 Interprétation des indicateurs d'incitation	juin 92	6	15	5	7,000	3	3,200	3,000	15,367	28,567	90	317.4
* COTONOU Interprétation indicateurs incitat. et avant.	juin 93	5	15	8	4,900	3	2,800	3,000	15,851	26,551	75	354.0
* DAKAR 1 initiation au chiffrer JAVINAC	juin 93	5	8	2	4,200	2	0	0	6,250	10,450	40	261.2
* DAKAR 2 Fondements et techniques économétriques	mai 94	7	14	1	9,100	2	2,415	1,600	17,300	30,415	98	310.4
TOTAL ATELIERS		48	93		46,900	17	15,615	10,600	99,591	172,706	798	216.4
<i>Moyennes ateliers</i>		8	15.5		7,817	3	2,603	1,767	16,599	28,784	133	216.4
TOTAL ATELIERS + STAGES		188	108		46900	17	15615	10600	99591	243559	1290	188.8
TOTAL PHASE I		1,329	79		37,800	15	13,200	9,000	82,291	317,554	2,622	121.1
TOTAL GENERAL		1,363	119		46,900	17	15,615	10,600	99,591	378,758	2,720	139.2

PROJETS PAR PAYS	NA	PX	PA	PF	PC	NCD	NCR	NB_PTOT P	NPE
<i>situation nov. 94</i>									
BENIN								12	
MAI 89 - JUN 90	6	0	3	0	0	9	3	3	0
JUL 90 - JUN 91	3	0	0	0	0	3	0	1	0
JUL 91 - JUN 92	3		2			5	2	2	0
JUL 92 - JUN 93						0	0		0
JUL 93 - DEC 93				6	3	9	9	3	9
TOTAL Phase I	12	0	5	6	3	26	14	9	0
JAN 94 - DEC 94		1			3	4	4	3	4
TOTAL	12	1	5	6	6	30	18	12	0
BURKINA FASO								5	0
MAI 89 - JUN 90	3	0	4	0	0	7	4	2	0
JUL 90 - JUN 91									0
JUL 91 - JUN 92					2	2	2	1	2
JUL 92 - JUN 93						0	0		0
JUL 93 - DEC 93		2				2	2	2	2
TOTAL Phase I	3	2	4	0	2	11	8	5	0
JAN 94 - DEC 94					1				1
TOTAL	3	2	4	0	3	11	8	5	0
CAMEROUN								30	0
MAI 89 - JUN 90	7					7	0	5	0
JUL 90 - JUN 91			4			4	4	3	0
JUL 91 - JUN 92						0	0		0
JUL 92 - JUN 93	3		1		2	6	3	6	2
JUL 93 - DEC 93	13				6	19	6	16	6
TOTAL Phase I	23	0	5	0	8	36	13	30	0
JAN 94 - DEC 94		1		1		2	2		2
TOTAL	23	1	5	1	8	38	15	30	0
CONGO								5	0
MAI 89 - JUN 90	1		3			4	3	2	0
JUL 90 - JUN 91	4					4	0	1	0
JUL 91 - JUN 92					4	4	4	1	4
JUL 92 - JUN 93	1					1	0	1	0
JUL 93 - DEC 93									0
TOTAL Phase I	6	0	3	0	4	13	7	5	0
JAN 94 - DEC 94		1				1	1		1
TOTAL	6	1	3	0	4	14	8	5	0
COTE D'IVOIRE								18	0
MAI 89 - JUN 90	14		2		1	17	3	8	1
JUL 90 - JUN 91	4					4	0	3	0
JUL 91 - JUN 92	1		1	2	3	7	6	4	5
JUL 92 - JUN 93						0	0		0
JUL 93 - DEC 93				2	1	3	3	2	3
TOTAL Phase I	19	0	3	4	5	31	12	17	0
JAN 94 - DEC 94		1			1	2	2	1	2
TOTAL	19	1	3	4	6	33	14	18	0

Annexe 6: Répartition des projets par pays et catégorie/ nov. 1994

MALI									7	0
										0
MAI 89 - JUN 90	6					6	0	3		0
JUL 90 - JUN 91						0	0			0
JUL 91 - JUN 92						0	0			0
JUL 92 - JUN 93	1				1	2	1	2		1
JUL 93 - DEC 93	2					2	0	1		0
TOTAL Phase I	9	0	0	0	1	10	1	6	0	1
JAN 94 - DEC 94		2				2	2	1		2
TOTAL	9	2	0	0	1	12	3	7	0	3
NIGER										0
									3	0
MAI 89 - JUN 90						0	0			0
JUL 90 - JUN 91	4		4			8	4	2		0
JUL 91 - JUN 92					4	4	4	1		4
JUL 92 - JUN 93						0	0			0
JUL 93 - DEC 93						0	0			0
TOTAL Phase I	4	0	4	0	4	12	8	3	0	4
JAN 94 - DEC 94		1				1	1			1
TOTAL	4	1	4	0	4	13	9	3	0	5
SENEGAL									22	0
MAI 89 - JUN 90	3		4			7	4	3		0
JUL 90 - JUN 91	2					2	0	1		0
JUL 91 - JUN 92						0	0			0
JUL 92 - JUN 93	7					7	0	4		0
JUL 93 - DEC 93	8	1		2		11	3	8		3
TOTAL Phase I	20	1	4	2	0	27	7	16	0	3
JAN 94 - DEC 94	3	1			1	5	2	6		2
TOTAL	23	2	4	2	1	32	9	22	0	5
TCHAD										0
									1	0
MAI 89 - JUN 90						0	0			0
JUL 90 - JUN 91						0	0			0
JUL 91 - JUN 92						0	0			0
JUL 92 - JUN 93						0	0			0
JUL 93 - DEC 93	1					1	0	1		0
TOTAL Phase I	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
JAN 94 - DEC 94						0	0			0
TOTAL	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
TOGO									9	0
MAI 89 - JUN 90	4					4	0	3		0
JUL 90 - JUN 91			3		2	5	5	2		2
JUL 91 - JUN 92						0	0			0
JUL 92 - JUN 93						0	0			0
JUL 93 - DEC 93	7					7	0	3		0
TOTAL Phase I	11	0	3	0	2	16	5	8	0	2
JAN 94 - DEC 94		1				1	1	1		1
TOTAL	11	1	3	0	2	17	6	9	0	3

SIERRA LEONE									1	0
MAI 89 - JUN 90						0	0			0
JUL 90 - JUN 91						0	0			0
JUL 91 - JUN 92						0	0			0
JUL 92 - JUN 93						0	0			0
JUL 93 - DEC 93						0	0			0
TOTAL Phase I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JAN 94 - DEC 94		1				1	1	1		1
TOTAL	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1
TOTAL nov. 94	330	28	93	38	99	586	256	325	109	165
TOTAL PHASE I	327	18	93	37	93	567	240	312	100	148
dont PHASE II	3	10	0	1	6	19	16	13	9	17
Annexe 6:	RECAPITULATION									
	NA	PX	PA	PF	PC	NCD	NCR	NB_PTOT_P	NPE	
ANNEE 1	44	0	16	0	1	61	17	18	17	1
ANNEE 2	17	0	11	0	2	30	13	15	13	2
ANNEE 3	4	0	3	2	13	22	18	33	18	15
ANNEE 4	12	0	1	0	3	16	4	7	4	3
TOTAL PH 1	77	0	31	2	19	129	52	73	52	21
ANNEE 5	31	3	0	10	10	54	23	43	20	23
ANNEE 6	3	10	0	1	6	19	16	24	7	17
Pour PH 2/nov 94	34	13	0	11	16	73	39	67	27	40
TOTAL à nov 94	111	13	31	13	35	202	91	140	79	61
TOT_P: Acheve										
NPE: En cours										
NCD: Demande cher.										
NCR: Cherch. retenus										
NB_P: Cours+Achevé										