

**Etat des lieux  
de la Gouvernance de la Recherche Universitaire  
Université d'Abobo-Adjamé (Abidjan)**

Novembre 2009

**Déo M. NYAMUSENGE**  
*Consultant en Développement Organisationnel et en Management du Changement*  
***International Space Consulting***  
B.P. 92 Cidex 2 Abidjan 08  
Tél/Fax: +225 22 42 87 46  
Mobile: +225 07 83 06 49  
Mobile/ Accra: +233 243 28 60 64// +233 242 32 81 16  
[spaceconsulting@aviso.ci](mailto:spaceconsulting@aviso.ci)  
[dnyamussenge@yahoo.fr](mailto:dnyamussenge@yahoo.fr)

## TABLE DES MATIERES

<b>Contenus</b>	<b>Pages</b>
<b>0- Liste des Sigles et Abréviations</b>	<b>3</b>
<b>1- Sommaire exécutif de l'étude</b>	<b>5</b>
<b>2- Introduction</b>	<b>7</b>
<b>3- Gouvernance de la recherche universitaire dans le contexte national ivoirien</b>	<b>8</b>
3.1- Evolution de la politique ivoirienne de développement	8
3.2- La recherche universitaire dans la politique de recherche scientifique de la CI	8
3.3- Cadre juridique et institutionnel de la recherche	15
3.4- Les perspectives	16
<b>4- L'Organisation de la recherche à l'UAA</b>	<b>17</b>
4.1- Le Dispositif de recherche	17
4.2- Opinions sur le dispositif de recherche	22
4.3- Propositions pour améliorer l'organisation de la recherche à l'UAA	26
<b>5- Le Pilotage institutionnel de la recherche à l'UAA</b>	<b>27</b>
5.1- Les instruments du pilotage institutionnel à l'UAA	27
5.2- Perceptions et opinions sur le fonctionnement des instruments et outils de pilotage	31
5.3- Propositions pour améliorer le pilotage institutionnel à l'UAA	34
<b>6- La Gestion opérationnelle de la recherche</b>	<b>36</b>
6.1- Opinions sur le fonctionnement de la gestion opérationnelle	36
6.2- Propositions pour améliorer la gestion opérationnelle	42
<b>7- Enjeux, défis, perspectives et besoins en renforcement des capacités</b>	<b>44</b>
7.1- Autres enjeux, défis et perspectives	44
7.2- Besoins en renforcement des capacités pour améliorer la gouvernance	47
<b>8- Recommandations</b>	<b>50</b>
<b>9- Conclusion générale</b>	<b>53</b>
<b>- Annexes</b>	<b>56</b>
- Annexe 1 : Liste des personnes interviewées	56
- Annexe 2 : Liste des participants à la réunion de restitution	59

## **0- Liste des Sigles et Abréviations**

ANADER : Agence Nationale d'Appui au Développement Rural.

AISA : Association Ivoirienne des Sciences Agronomiques.

BAD : Banque Africaine de Développement.

BNETD : Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement.

CIRAD : Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement.

CIRT : Centre Ivoirien de Recherches Technologiques.

CI : Côte d'Ivoire.

CNRA : Centre National de Recherche Agronomique.

CRDI : Centre de Recherche International pour le Développement.

CRE : Centre de Recherche en Ecologie.

CRO : Centre de Recherche Océanographiques, devenu Centre de Recherche Océanologique.

CTFT : Centre Technique Forestier Tropical.

CTS : Comités Techniques Scientifiques.

D.E.A : Diplôme d'Etudes Approfondies.

DESS-RNE : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées- en Ressources Naturelles et Environnement.

EPIC : Entreprise Publique à Caractère Industriel et Commercial.

GIGIS-CI : Groupement Interdisciplinaire en Sciences Sociales en Côte d'Ivoire.

HEVEGO : Société Hévéicole du Gô.

IDEFOR : Instituts des Forêts.

IDESSA : Institut des Savanes.

IEMVT : Institut d'Elevage et de Médecine Vétérinaire Tropicale.

IFAC : Institut de Recherche sur les Fruits et Agrumes.

IFCC : Institut Français du Café et du Cacao.

IIRSDA : Institut International de Recherche Scientifique pour le Développement en Afrique.

2iE : Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement.

INSP : Institut National de Santé Publique.

IRAT : Institut de Recherches d'Agronomie Tropicale et des Cultures Vivrières.

IRCA : Institut de Recherche sur le Caoutchouc en Afrique.

IRCT : Institut de Recherche sur le Coton et les Textiles.

IREN : Institut de Recherche en Energies Nouvelles.

IRHO : Institut de Recherche sur les Huiles et Oléagineux.

LABO : Laboratoire.

LANADA : Laboratoire National d'Appui au Développement Agricole.

LANEDA : Laboratoire National d'Etudes et de Météorologie Appliquée.

LBTP : Laboratoire du Bâtiment et des Travaux Publics.

LMD : Licence- Maîtrise- Doctorat.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

ORSTOM : Office de Recherche Scientifique des Territoires d'Outre-mer.

PIB : Produit Intérieur Brut.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

REESAO : Réseau des Ecoles et Universités d'Afrique de l'Ouest.

SFA : Sciences Fondamentales et Appliquées.

SGE : Sciences de Gestion de l'Environnement.

SN : Sciences de la Nature.

STA : Sciences des technologies des Aliments.

UAA : université d'Abobo-Adjamé.

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

UFR : Unité de Formation et de Recherche.

URES : Unité Régionale d'Enseignement Supérieur.

VITIB S.A. : Village des Technologies et de la Biotechnologie.

## 1- Sommaire exécutif de l'étude

La présente étude a permis de formuler plusieurs constats et recommandations, notamment :

1- L'UAA est une jeune université (13 ans) composée de 4 UFR, 1 URES, 1 Ecole, 1 Centre de formation, 1 Centre de recherche avec 3 Stations de recherche, 14 Laboratoires et 1 Institut ayant rang de laboratoire. Ses Ressources Humaines se répartissent de la manière suivante : 170 enseignants-chercheurs dont 12 Professeurs titulaires, 30 Maîtres de Conférence et 160 personnels administratif, de finances, technique, ... L'université compte 7.000 étudiants. L'UAA est membre de plusieurs réseaux sous régionaux et régionaux d'enseignement et de recherche où elle joue parfois un rôle de leader.

2- Au service du développement national, la recherche scientifique en Côte d'Ivoire, est sous la tutelle de plusieurs Ministères (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique, Ministère de l'Agriculture, ...) qui ne collaborent presque pas. L'UAA est sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Direction Générale de la Recherche. Depuis plusieurs années, l'Etat ne donne pas des orientations de recherche aux institutions de recherche, particulièrement les universités.

3- Le dispositif de recherche à l'UAA est sous la responsabilité du Vice-président qui s'appuie sur le Conseil Scientifique de l'université, et rend compte au Conseil de l'Université. Sa structuration comprend, outre le Vice-président et le Conseil scientifique de l'université, les Doyens qui sont aidés par leurs Conseils d'UFR et les Conseils scientifiques respectifs des UFR, les Directeurs de Laboratoires et les équipes de recherche.

Les thèmes de recherche sont nombreux et inspirés par les spécialités des UFR : Sciences de la Nature, Sciences et Technologies Alimentaires, Sciences et Gestion de l'Environnement, Sciences Fondamentales et Appliquées. Les recherches menées à l'UAA sont soit fondamentales, appliquées, disciplinaires, multi, pluri ou transdisciplinaires.

4- Le pilotage institutionnel de la recherche est régi par le règlement intérieur de l'université et repose sur les organes suivants : le Conseil de Gestion, le Conseil de l'Université, la Présidence, la Vice-présidence et le Secrétariat Général. Le Conseil Scientifique de l'Université est l'un des instruments techniques du Conseil de l'Université.

L'UAA dispose d'un plan stratégique de recherche. Mais, l'initiative des recherches est laissée à chaque laboratoire, à cause des difficultés de financement. D'ailleurs, le budget de fonctionnement de l'université (4 à 5 milliards de FCFA par an) duquel est défalqué le petit fond de recherche (100 à 120 millions de FCFA) est en baisse, entraînant la quasi suppression du fonds de recherche cette année. Aussi, la plupart des projets de recherche sont-ils financés de l'extérieur ou par les chercheurs eux-mêmes. Il y a très peu de femmes aux postes de pilotage.

La mise en application de la réforme LMD est en cours, avec à la fois beaucoup d'espoir et d'appréhensions, spécialement quant à l'adéquation entre les moyens mis à la disposition de l'université et les exigences de cette réforme.

5- La gestion opérationnelle repose sur le règlement intérieur et les organes de chaque UFR : le Conseil de l'UFR, le Doyen, le Conseil Scientifique de l'UFR, les Directeurs de Labo. Il n'existe pas de manuel de procédures administratives et comptables. Non plus, il n'existe pas de textes spécifiques de fonctionnement de la recherche au niveau des UFR. Ceci explique en partie les difficultés que rencontrent les enseignants-chercheurs et les étudiants en thèses (doctorants). Il y a très peu de femmes dans les équipes de recherche.

6- Les Forces et/ou les bonnes pratiques dans la gouvernance de la recherche à l'UAA :

- Au niveau du dispositif de recherche, on mentionne une organisation rigoureuse, orientée à la Recherche-Formation et à la Recherche-Développement, et développant des potentialités individuelles des étudiants. Malgré l'insuffisance des ressources, une partie des laboratoires fonctionnent grâce, notamment au type de management appliqués par les Directeurs des laboratoires. Plusieurs laboratoires collaborent, même si c'est en informel.

- Au niveau du pilotage institutionnel, 4 thèmes principaux sont à signaler : *des Processus Décisionnels et ceux d'Equipes efficaces* (les différents Conseils fonctionnent et les décisions sont prises collégialement, le fait d'avoir trouvé un budget de recherche, la conception des projets de (a) cabinet des entreprises et (b) d'organisation d'une table ronde pour redéfinir les axes de recherche ...) ; *la Mise à disposition des ressources* (l'autorisation de créer des laboratoires, la création d'un grand centre de calcul, la circulation de l'information par rapport à l'appel à propositions pour le financement) ; un *Leadership émergent* (une place est laissée à l'initiative personnelle) ; et *le Positionnement de l'UAA dans le paysage des institutions d'enseignement* (des succès lors des recrutements dans les grandes écoles).
- Au niveau de la gestion opérationnelle, on apprécie la qualité des équipes de laboratoires, leur organisation et les interactions en leur sein. On apprécie aussi l'engagement personnel des chercheurs, et la compétence des dirigeants.

#### 7- Les Faiblesses et/ou dysfonctionnements dans la gouvernance de la recherche à l'UAA :

- Concernant le dispositif de recherche, on dénote un système trop centralisé, avec peu de collaborations formelle entre laboratoires et équipes de recherche ; le vide juridique ; l'insuffisance du financement et des infrastructures de recherche. Par ailleurs, les chercheurs sont sous pression des besoins existentiels, la prime de recherche est insuffisante, et le système de lecture collégiale des thèses est coûteux pour l'étudiant.
- Concernant le pilotage institutionnel, on regrette l'absence d'une orientation de recherches et des valeurs communes ; la faible relation à la société (insuffisance des réponses à apporter aux préoccupations de la population) ; la politique des ressources humaines, spécialement la mobilisation et l'utilisation des ressources financières et humaines ; ainsi que la relation au client et au marché de l'emploi (délais de remise des appréciations sur les thèses, initiatives en faveur de la carrière des étudiants).
- Pour la gestion opérationnelle, on signale la démission généralisée dans le rôle de gestionnaire, la relation au client et le non respect des lignes de supervision, les limites du volontarisme, et des opportunités non exploitées.

8- Les enjeux et les défis de la recherche universitaires sont nombreux, en commençant par la capacité de l'UAA à formuler une volonté suffisante de réagir (aux analyses) et de l'expérimenter. Spécifiquement, on relève 5 idées forces : Jouer entre *améliorer* et *changer* ; Manager l'UAA comme une entreprise rentable de service public ; Bien faire usage des opportunités ; Maintenir/Créer la cohésion de la communauté UAA dans le contexte des prochaines élections à la présidence de la république et celle de l'UAA ; Dépasser la personnalisation des situations et la perspective limitée à des séminaires d'analyse-résolutions au profit de l'action.

9- En réponse à la faible conscience des besoins en renforcement des capacités de gouvernance, un travail orienté sur les 5 objectifs suivants peut aider à progresser : Clarifier/s'approprier le concept de renforcement des capacités et identifier systématiquement des besoins relatifs à la gouvernance de la recherche ; Réussir l'organisation de la table ronde sur la recherche dans les contextes ante ou post électoraux ; Réussir la réflexion stratégique sur la recherche ; Réussir la mise en œuvre des recommandations de la table ronde et des résultats de la réflexion stratégique ; Mettre en place une communication appropriée à la mise en application de la réforme LMD et de la stratégie.

10- Au titre des recommandations, il y a d'une part les propres propositions d'améliorations formulées par les membres de l'UAA (maintien du dispositif actuel ou le transformer en pools de recherche, création d'un service spécifique de mobilisation des financements ; clarifier la responsabilité, la vision et la stratégie de l'UAA, ... améliorer l'utilisation des ressources, ...) et les recommandations aux différents acteurs, faites par le consultant : diffuser le présent rapport au sein de l'UAA par les instances de pilotage et communiquer leur position quant aux suites ; ... entreprendre des initiatives par les UFR à l'échelle de leurs compétences (prérogatives) ; ... faire le point par le CRDI de sa relation avec l'UAA depuis le dernier retrait, et mettre en place un appui rapide/ de court terme ; communiquer la nature et les limites de son appui par rapport aux propositions de l'UAA.

## 2- Introduction

La présente étude a été menée du 22 avril au 29 mai 2009 à l'université d'Abobo-Adjamé (UAA), à Abidjan. Elle visait à faire l'état des lieux de la gouvernance de la recherche universitaire en Afrique du Centre et de l'Ouest, notamment en ce qui nous concerne, à l'UAA.

Ce document est l'aboutissement du processus de réalisation des tâches accomplies conformément aux termes de références et au guide méthodologique. Il s'adresse au CRDI, commanditaire de l'étude, pour servir de contribution à l'étude sous régionale de la gouvernance de la recherche universitaire, et pour servir d'information en vue des possibles initiatives de coopération avec les universités, en l'occurrence avec l'UAA. Le rapport s'adresse également à l'UAA, la concernée, pour servir de contribution au développement de sa dynamique organisationnelle, particulièrement concernant la gouvernance de la recherche.

Outre le sommaire exécutif, l'introduction, la conclusion et les annexes, ce rapport s'articule en 6 principaux chapitres, à savoir : la gouvernance de la recherche universitaire dans le contexte national ivoirien, l'organisation de la recherche, son pilotage institutionnel, sa gestion opérationnelle, les enjeux-défis-perspectives et les besoins en renforcement des capacités, et les recommandations.

Avant de vous livrer sa lecture, signalons que les conditions de travail étaient difficiles pour les membres de l'UAA et pour nous-mêmes : l'étude a démarré deux jours après la reprise des cours, après que les membres de l'université aient été en grève pendant 1 mois, la connexion internet y était toujours coupée, ... Malgré cela, les personnes rencontrées étaient très coopératives, et très accueillantes. Leur intérêt pour cette étude était une source de motivation supplémentaire pour nous.

Aussi, les réalités de terrain nous ont-elles amené à réadapter le déroulement de la méthodologie prévue au départ. Nous avons dû réaliser les entretiens avant d'avoir récupéré le questionnaire rempli (le Responsable de la recherche ne l'avait pas reçu avant notre arrivée à cause de la rupture de la liaison internet évoquée au paragraphe précédent) ; nous avons donc dû le retirer la veille de la restitution ; nous avons également récupéré les documents progressivement, et négocié les rendez-vous au fur à mesure de l'avancement, car presque aussitôt désigné, notre interlocuteur a été éprouvé par la perte de son petit frère (paix à son âme).

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement à l'aboutissement de la mission, aussi bien au niveau des Managers, des enseignants chercheurs, des étudiants que des personnels administratifs et financiers.

### 3- La gouvernance de la recherche universitaire dans le contexte national ivoirien

Pour comprendre la gouvernance de la recherche dans et par les universités, il est important de jeter un regard sur la recherche scientifique en Côte d'Ivoire. Quelle est sa conception, quelles sont ses missions et ses évolutions ?

Dans ce sens, ce chapitre donne un aperçu de la politique nationale de développement, de la place, du rôle et de l'organisation de la recherche scientifique (y compris la recherche universitaire) en Côte d'Ivoire avec ses atouts et ses faiblesses, ainsi que ses perspectives.

#### 3.1- Evolution de la politique ivoirienne de développement

La politique ivoirienne de développement économique est depuis le début jusqu'à nos jours basée fondamentalement sur le développement de la production agricole. Aussi, la politique de développement agricole s'est-elle focalisée, au départ, sur les cultures d'exportation : café, cacao, coton, ananas, banane, kola, etc.

Cette orientation a permis à la Côte d'Ivoire de devenir la locomotive des économies des pays membres de l'UEMOA. Elle demeure en vigueur, et beaucoup de gens pensent qu'elle le restera encore pour longtemps. Mais, aux objectifs de l'agriculture d'exportation, les autorités ont ajouté ceux de la sécurité alimentaire invitant au développement de la production des produits vivriers.

Et face à un contexte sociopolitique et économique changeant et menaçant, les autorités ont décidé d'orienter progressivement l'économie vers l'industrialisation de l'agriculture, à travers la transformation des produits agricoles au niveau local, et vers la diversification, notamment à travers la production minière et pétrolière.

La recherche scientifique est l'un des principaux facteurs de soutien à ces évolutions.

#### 3.2- La recherche universitaire dans la politique de la recherche scientifique de la Côte d'Ivoire

*(Source : L'information rassemblée dans ce chapitre est essentiellement tirée des Actes des états généraux de la recherche, Yamoussoukro, le 14-15-16 mai 1999, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Direction de la recherche).*

La recherche scientifique apparaît comme un outil d'accumulation et de transfert du savoir et du savoir-faire au service du développement national. Comment a-t-elle évolué ? Quels sont les objectifs lui assignés ? Comment est-elle organisée ? Quels sont ses atouts et ses faiblesses ? Et quelles perspectives ?

##### 3.2.1- Repères historiques de la recherche scientifique en Côte d'Ivoire

Le dispositif national de recherche est un aboutissement d'un processus de coopération entre la Côte d'Ivoire et plusieurs pays, notamment la France, le Canada, etc. Historiquement, on distingue deux grandes périodes : la période coloniale et la période après l'indépendance.

- **La période avant l'indépendance :**

Quelques Instituts de Recherche français étaient les seuls à faire la recherche en vue de soutenir l'effort colonial d'exploitation de quelques produits d'exportation tels que le café, le cacao et le bois. Les dates marquantes de cette période sont :

- ◆ 1921 : Création de la 1<sup>ère</sup> station de recherche à La Mé, pour l'amélioration du palmier à huile.

- ◆ 1925 : Fondation des plantations expérimentales Robert Michaux à Dabou et Grand Derwin à Sassandra.
- ◆ 1942 : Création ou installation d'instituts français de recherche tels que l'IRHO à Port Bouet (Huiles et Oléagineux), l'IRCA à Bimbresso (Caoutchouc), l'IFAC à Azaguié (Fruits et Agrumes).
- ◆ 1946 : Création ou installation de l'Office de Recherche Scientifique des Territoires d'Outre-Mer (ORSTOM : études des sols et des végétaux) à Adiopodoumé, l'IRCT à Bouaké (Coton).
- ◆ 1948 : Création ou installation de l'IEMVT à Bouaké (Elevage et Médecine Vétérinaire).
- ◆ 1958 : Création ou installation de l'IFCC à Bingerville (Café et Cacao), et du CRO à Abidjan (Recherches Océanographiques).

- **La période après l'indépendance :**

Cette période comporte quatre étapes : de 1960 à 1970, de 1971 à 1980, de 1981 à 1991, et de 1992 à 1999.

- ◆ 1960-1970 : Les structures de recherche préexistantes prédominent et la vocation agronomique de la recherche est réaffirmée. Elle doit contribuer à la promotion et la diversification de l'agriculture pour satisfaire aux besoins d'exportation et d'autosuffisance alimentaire. D'où la création de l'IRAT à Bouaké (Agronomie Tropicale et Cultures vivrières), et l'ouverture de l'antenne du Centre Technique Forestier Tropical à Abidjan (CTFT : Forêts) et à Bouaké (pisciculture).
- ◆ 1971-1980 : Création du Ministère de la Recherche Scientifique (1971), Création des Instances de concertation (1975 : Commissions de Programmes, Comités Techniques, Commissions de Budgets, Commission Formation-Emploi, Commission de Synthèse) ; Remplacement des Comités Techniques de la Recherche par des Commissions de Programmes (1976) ; Création de l'Université Nationale de Côte d'Ivoire (à la place de l'Université d'Abidjan) par la Loi N° 77-333 du 1<sup>er</sup> juin 1977 ; Adoption du Statut régissant les personnels cadres de la Recherche Scientifique (1978) ; Formation des chercheurs ivoiriens à la gestion des affaires scientifiques auprès des chercheurs français ; Elargissement des secteurs de recherche au-delà de l'agronomie (océanologie, aquaculture, technologie et écologie).
- ◆ 1980-1991 : Restructuration du dispositif ivoirien de recherche, suite à la crise économique : Création des Instituts Nationaux de Recherche avec statut d'EPN comme l'IDESSA (1982) regroupant les activités de recherche en zones des savanes (il s'agit d'une fusion de plusieurs instituts de recherche : IRAT, IRCT, IEMVT, CTFT, et Antenne piscicole de Bouaké) ; Installation du Centre Ivoirien de Recherches Technologiques/ CIRT (1982) à Abidjan, en remplacement de l'Institut de Transformation Industrielle des Produits Agricoles ; Signature de l'Accord-cadre affirmant la souveraineté de la Côte d'Ivoire sur l'ensemble des biens meubles et immeubles de toutes les structures françaises de recherche implantées dans le pays (1984) ; Signature de la Convention de Gestion entre la France et la Côte d'Ivoire, confiant la gestion des Instituts de Recherches Agronomiques en zone de forêts au CIRAD (1988) ; Dénonciation de la même Convention par le CIRAD en 1991 ; Création de l'Institut International de Recherche Scientifique pour le Développement en Afrique (IIRSDA) en remplacement de l'ORSTOM ; le CRO devient Centre de Recherches Océanologiques [(au lieu d'océanographiques à la création), 1991].
- ◆ 1992-1999 : Cette période est marquée par l'accentuation de la crise économique dans le pays et a connu la Création de l'Institut des Forêts (1992 : IDEFOR) ; la Concertation Nationale sur l'Ecole (1993) ayant fait le point sur la recherche ; la *Déclaration de la Politique générale de la Recherche Scientifique* du Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire et de l'innovation technologique, qui a pris en compte tous les aspects de la Recherche Scientifique (22 décembre 1994).

C'est aussi au cours de cette période qu'a eu lieu la Réforme du binôme Enseignement-Recherche Scientifique, consacrant la transformation de l'Université Nationale de Côte d'Ivoire en 3 Universités autonomes : *Université de Cocody, Université d'Abobo-Adjamé, Université de Bouaké* (loi N° 95-896 du 7 septembre 1995) ; et le Remplacement des Facultés par des Unités de Formation et de Recherche visant le renforcement du volet recherche de la formation universitaire (1996). Ainsi, compte-t-on *13 UFR + 13 Centres et Instituts rattachés à des UFR, et 2 Centres autonomes à l'université de Cocody ; 4 UFR + 2 Centres (1 Centre de recherche intégré et 1 centre de recherche autonome), et une Unité Régionale d'Enseignement Supérieur/ URES) de Daloa, à l'UAA ; 4 UFR + 1 Ecole et une URES de Korhogo, à l'université de Bouaké.*

Durant la même période ont eu lieu également la Concertation Nationale sur l'enseignement supérieur (30/09 – 07/10/1997) ; la Création du CNRA, structure de recherche à économie mixte (1998) qui s'ajoute à la Société Hévécicole du Gô (HEVEGO) et au Laboratoire du Bâtiment et des Travaux Publics (LBTP) ; la Diminution drastique et continue des budgets de la recherche due à la persistance de la crise et aux plans d'ajustement structurel.

**Remarque :**

*Nous ne disposons pas de données concernant la période après 1999. Mais, sous réserve des nouvelles données qui viendraient d'autres sources, nous pensons que les constats posés et les tendances rapportées dans le document consulté restent valables aujourd'hui. Voyons à présent la mission de la recherche scientifique.*

**3.2.2- Trois fonctions de la recherche scientifique en Côte d'Ivoire :**

- Accompagnement du développement agricole et rural selon le Plan Directeur du Ministère de l'Agriculture 1992-2015, encourageant une grande diversification des productions agricoles, et prévoyant le renforcement de la collaboration avec les institutions de recherche scientifique.
- Anticipation et prévision : amélioration génétique des plantes et des animaux, amélioration des techniques culturales, ... gestion rationnelle des ressources et modernisation des exploitations agricoles.
- Information et diffusion des recherches : pour la maîtrise et l'appropriation des acquis et innovations technologiques.

**3.2.3- Objectifs de la recherche scientifique en Côte d'Ivoire**

• **Objectifs généraux :**

- Développer des connaissances sur les écosystèmes ...
- Développer la recherche technique et technologique ...
- Développer les recherches relatives à la santé publique ... en valorisant la pharmacopée africaine.
- Promouvoir et réaliser des recherches pour une meilleure connaissance de l'Homme et de la société, et pour le progrès social, culturel et économique du pays.
- Rechercher et promouvoir les voies et moyens d'acquisition, ... et de vulgarisation de l'information scientifique, technique et technologique.
- Valoriser les résultats de recherche pour le développement culturel, social et économique.
- Former à la recherche et par la recherche.
- Diffuser les connaissances scientifiques.

• **Objectifs spécifiques de la recherche agronomique :**

- Amélioration de la productivité et de la production agricoles.
- Stabilisation de l'agriculture ... pour la sécurité alimentaire et l'apport des revenus substantiels au monde paysan.
- Intensification de l'agriculture ... pour le maintien et la reconstitution des massifs forestiers.

- Maîtrise et utilisation des biotechnologies pour améliorer la production agricole.
- **Objectifs spécifiques de la recherche universitaire :**
  - Contribuer au progrès social, culturel et économique de la Côte d'Ivoire.
  - Améliorer la qualité pour une meilleure formation des étudiants.
  - Former des enseignant-chercheurs et des chercheurs aux fonctions d'enseignement et de recherche et améliorer leur carrière universitaire.
  - Assurer la renommée scientifique des Universités et Grandes Ecoles au sein de la communauté scientifique internationale.

### **3.2.4- Le système de planification et d'évaluation de la recherche scientifique**

- **Création et organisation du Ministère de la Recherche Scientifique**

Ce Ministère, dont dépend l'université, est créé en 1971 pour deux raisons : d'abord définir et gérer une politique endogène de Recherche Scientifique et technique de la Côte d'Ivoire, désormais indépendante ; ensuite, pour plus d'efficacité, mettre sous une tutelle unique tous les instituts de recherche, jusque là à tutelles et programmes disparates, dans le cadre d'une politique scientifique nationale intégrée, concentrant les moyens, et planifiant et coordonnant les actions de recherche en vue du développement national.

Les structures organisationnelles du Ministère se trouvent toutes à Abidjan, et comprennent de manière constante : la Direction des Affaires Administratives et Financières, la Direction de la Programmation des Recherches et de la Formation (chargée de coordonner tous les programmes de recherches en liaison avec les autres Ministères techniques et les utilisateurs des résultats, et d'élaborer les plans de formation des chercheurs en liaison avec les universités et les Instituts Nationaux de Recherche), la Direction de l'Information Scientifique et Technique (en charge de la collecte des données et résultats de recherche nationale et internationale, pour constituer une banque de données pour les chercheurs et les utilisateurs). D'autres Directions et Services ont souvent été modifiées d'un Ministre à un autre. Ainsi, en 1998 le Ministère de la Recherche scientifique compte 6 Directions Centrales (Enseignement Supérieur, Recherche, Planification et Evaluation, Finances et Investissements, Information Scientifique et Technique, Administration et Gestion des Ressources), 4 Cellules (Conception et Suivi de la Technopôle de Yamoussoukro, Conception et Suivi de l'Université Internationale, Coopération Internationale, Contrôle de Gestion et Suivi des Investissements et des Equipements), et 3 Services (Information et Communication, Matériel Scientifique et Maintenance, Service Autonome des Prêts et Bourses).

- **Ressources humaines et financières de la recherche**

#### **Les Ressources Humaines :**

Vers la fin des années 1960, la Côte d'Ivoire comptait (très peu de chercheurs nationaux) 267 chercheurs à temps plein, 214 enseignants-chercheurs et 263 techniciens. En 1998, les chercheurs ivoiriens se répartissaient comme suit : 250 chercheurs (dont 32 femmes : 12,8% du total) et 1.475 enseignants-chercheurs (dont 199 femmes : 13,4% du total).

L'Université de Cocody comptait, en 1998, 80 chercheurs à temps plein et 867 enseignants-chercheurs, tous probablement personnels permanents de cette université. Durant la même période, l'Université d'Abobo-Adjamé qui avait deux ans d'existence, comptait 7 chercheurs et 56 enseignants-chercheurs, tandis que l'Université de Bouaké disposait de 5 chercheurs et 79 enseignants-chercheurs.

Quant aux Ecoles et Instituts Supérieurs d'enseignements, ils comptaient au total 5 chercheurs (tous de l'Institut National de Santé Publique) et 464 enseignants-chercheurs. De leur côté, les Centre et Instituts de recherche non universitaires comptaient 134 chercheurs, pour les structures nationales, et 64 chercheurs pour les structures étrangères opérant en Côte d'Ivoire.

### **Les Ressources Financières :**

La Recherche scientifique de la Côte d'Ivoire a toujours été financée, en partie, par un soutien extérieur (43%), en appui au financement national (23%). La part de l'Etat ne respecte pas la disposition du Plan d'Action de Lagos demandant à chaque Etat de l'Afrique de l'Ouest un budget annuel de recherche correspondant à 1% de son PIB. Or, entre 1987 et 1996, la part du PIB consacrée à la recherche a varié entre 0,24 et 0,46%.

Au cours de cette période, ce sont des projets identifiés et discutés dans les Commissions de programmes et de budget (qui ont cessé de siéger depuis 1995) qui permettent de financer les Laboratoires et Instituts de recherche. Malheureusement, l'effort d'ivoirisation des Instituts et Centres de recherche a entraîné la rupture des financements étrangers (probablement à cause d'une mauvaise compréhension de cet effort) qui n'a pas été compensée par le financement national.

Pendant ce temps, la recherche universitaire n'a pu bénéficier d'un budget spécifique de l'Etat : pas de soutien à la formation du chercheur (niveaux D.E.A. et thèses), très peu de soutien aux enseignants-chercheurs. Les laboratoires qui fonctionnaient ont dû bénéficier des appuis extérieurs.

- **Coopération scientifique :**

Au niveau national, à part le cas du Groupement de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales – Côte d'Ivoire (GIDIS-CI), la coopération entre instituts ou équipes de recherche est très rare.

Avec l'extérieur, il existe une coopération très poussée avec la France (appui institutionnel, scientifique, matériel et financier). D'autres pays développés ont commencé à s'impliquer également par des appuis multiformes : Canada, USA, Suisse, Espagne, Japon, etc. Sur ce registre on compte aussi des institutions de coopération multilatérale comme la Banque Mondiale, le CRDI, la BAD, ...

- **Evaluation des chercheurs et des résultats de recherche :**

Les Instances d'évaluation existent. Il s'agit du Conseil Scientifique National au sein duquel fonctionnent des Comités Techniques Scientifiques (CTS), et qui s'est donné un Règlement Intérieur comportant des critères d'évaluation des chercheurs ivoiriens. Toutefois, on reproche à ce Conseil Scientifique l'irrégularité de ses réunions d'évaluation et les proclamations tardives des résultats de ses sessions, pénalisant ainsi les candidats inscrits sur les Listes d'Aptitude au plan financier.

Notons qu'il n'existe aucune instance pour l'évaluation des activités de recherche.

### **3.2.5- Structures et domaines de recherche**

- **Les Institutions ayant leur propre politique de Recherche Scientifique :**

Il s'agit des :

- Ministères : Enseignement Supérieur et Recherche Scientifique ; Agriculture et Ressources Animales ; Santé Publique, Ressources Minières et Pétrolières ; Développement Industriel et PME ; Environnement et Forêts ; Planification et Programmation du Développement ;
- Les Universités et Les Grandes Ecoles ;
- Les Cellules de recherche des entreprises privées ;
- Le Fonds National pour la Science et la Technologie ;
- Les Bureaux d'Etudes Techniques et de Consultations ;
- Les Associations Scientifiques Nationales.

- **Les structures de recherche et leurs composantes :**

**Structures Nationales de recherche universitaires :**

- 21 UFR ;
- 6 Centres de recherches rattachés aux UFR et 4 Centres autonomes dont 1 pour l'UAA ;
- 7 Instituts dont 1 pour l'UAA ;
- 58 Laboratoires de recherche dont 14 pour l'UAA ;
- 45 Départements rattachés aux universités ou aux Grandes Ecoles ;
- 7 Groupes de recherche dont 1 pour l'UAA ;
- 10 Unités de recherche ;
- 5 Divisions de recherche ;
- 2 Cellules de recherches ;
- 3 Stations de recherche appartenant toutes à l'UAA.

**Structures de recherche Non universitaires :**

- 4 Départements appartenant à 3 Entreprises Publiques Nationales (EPN) ;
- 2 Services avec 9 Sections appartenant à une EPIC ;
- 4 Laboratoires et 13 Stations de recherche appartenant à une Société Anonyme (CNRA) ;

**Structures de recherche sous tutelle d'autres Ministères ou de Sociétés Parapubliques et Privées :**

- LBTP (Ministère des Infrastructures Economiques, - LANADA, ayant 8 laboratoires et 1 centre de recherche (Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales), - LANEDA (Ministère du Développement Industriel et des PME), - Institut National de Santé Publique (INSP), - Direction de l'Innovation Technologique (Ministère du Développement Industriel et des PME), - Direction de recherches de la SODEMI (Ministère des Ressources Minières et Pétrolières), - 10 Laboratoires de Contrôle de la Qualité des Sociétés Privées et Parapubliques.

**Autres structures :**

- Bureau d'Etudes Techniques et de Consultations : BNTED ;
- Associations Scientifiques : AISA et GIDIS ;
- 4 Structures étrangères de recherche implantées en Côte d'Ivoire ;
- 4 Structures Internationales de Recherche installées en Côte d'Ivoire ;
- 7 Structures publiques et privées ayant disparus.

- **Domaines de recherche identifiés :**

On dénombre 17 domaines de recherche, à savoir : - Recherche Agronomique ; - Recherche Technologique et en Energie ; - Recherche Océanologique ; - Recherche en Sciences Humaines ; - Recherche en Sciences Economiques ; - Recherche en Sciences Juridiques ; - Recherche en Sciences de la Terre ; - Recherche en Sciences de la Santé ; - Recherche en Sciences Exactes ; - Recherche en Ecologie et Environnement ; - Recherche en Sciences de l'Education ; - Recherche en Langues ; Littératures et Civilisations ; - Recherche en Arts et Communication ; - Recherche en Sciences Biologiques ; - Recherche en Génie Civil ; - Recherche en Traditions Orales ; - Recherche-Développement.

**3.2.6- Atouts, Acquis et Faiblesse de la Recherche Scientifique en Côte d'Ivoire**

- **Les atouts :**

La recherche scientifique ivoirienne, surtout agronomique, a les atouts suivants :

- le développement de l'agriculture comme moteur du succès relatif de la Côte d'Ivoire ;

- l'existence du dispositif national de recherche tel que présenté ci-dessus, malgré les critiques à émettre au sujet du contenu stratégique de la politique de recherche ;
- l'existence d'une Commission de Synthèse, instance de vérification des budgets de recherche et de recherche de financement pour la recherche ;
- l'existence de plusieurs universités et de grandes écoles qui constituent un important vivier d'où sortiront des générations de chercheurs et de techniciens de la recherche.
- Etc.

NB. L'irrégularité des réunions des différentes instances au cours de nombreuses années est perçue comme responsable de nombreux problèmes à la programmation et à la planification scientifique.

- **Les acquis :**

Les acquis de la Recherche Scientifique ivoirienne sont nombreux et de niveau international, surtout dans le domaine de l'agronomie et l'agriculture, mais aussi dans d'autres domaines tels que : la technologie, la recherche-développement, les sciences biomédicales et pharmaceutiques, l'océanologie, la science de la terre, les sciences exactes, les sciences environnementales, les sciences économiques, etc.

- **Les faiblesses :**

***Faiblesses au plan structurel :***

- Multiplicité et diversité des structures de recherche dont le fonctionnement est variable et parfois très différent d'un organisme à l'autre ;
- Nombreux instituts autonomes sans aucun centre de coordination ;
- Infrastructures et base de recherche dispersés et parfois trop spécialisés pour répondre efficacement aux besoins du développement ; encore que conçues dans une perspective régionale, la plupart d'entre elles sont trop lourdes pour les seuls intérêts de la Côte d'Ivoire ;
- Dispersion, duplication, émiettement voire cloisonnement des actions, opérations ou programmes de recherche ;
- Couverture scientifique du territoire national ;
- Multiplicité des tutelles techniques.

***Faiblesses au plan financier :***

- Financement dérisoire et en diminution constante au regard des besoins et du potentiel chercheur (*13,1 milliards FCFA en 1980 jusqu'en 1985 ; 3 milliards en 1993*) ; en plus de ce problème, il y a un très grand déséquilibre dans le financement des secteurs au profit de l'agronomie et de la recherche-appliquée et au détriment de la recherche non agronomique et de la recherche fondamentale ; de même la gestion des financements est inadaptée (mécanismes de décaissement lourds et pénalisants, mise à disposition des financements tardive et parfois incertaine) ; l'autofinancement est insuffisant.
- Relégation de la recherche au dernier plan en période de crise économique et quasi agonie de nombreux laboratoires ;
- Trop forte dépendance du financement extérieur : l'Etat ivoirien participe pour moins d'un quart des besoins de financement de la recherche (23%) ;
- Les conditionnalités imposées par certains bailleurs de fonds ;
- Pénurie des bourses d'initiation à la recherche pour les candidats au D.E.A. et absence d'un Fonds pour la Recherche pour les jeunes étudiants.

***Faiblesses au plan matériel :***

- Vétusté et inadaptation des équipements et matériels scientifiques ;
- Insuffisance des moyens informatiques mis à la disposition des personnels de recherche ;
- Manque d'un Centre de calcul dans les universités ;
- Non-connexion des structures de recherche à internet et autres serveurs ;
- Manque de Maintenance des équipements et des matériels scientifiques ;

- Absence d'un Fonds pour la recherche non conventionnelle ;
- Etc.

### **Faiblesses au plan humain :**

- La sous utilisation et la démobilité des personnels de la recherche ;
- La survivance du complexe de certains chercheurs nationaux face à certains expatriés ;
- La retraite précoce des chercheurs et des Professeurs dans la plénitude de leurs compétences dans un contexte d'insuffisance de moyens humains ;
- Vieillesse des Chercheurs, insuffisance de formation de jeunes chercheurs, et pénurie de candidats pour certains postes existants ou à créer ;
- Etc.

### **Autres faiblesses :**

- Protection juridique insuffisante du patrimoine résultant de la recherche ;
- Relative inertie et fragilité de la Recherche Ivoirienne par rapport à la mondialisation et à la régionalisation ;
- Des ONG agissant comme de Super Ministères ou comme des espions étrangers ;
- Absence d'une réelle volonté politique nationale pour la recherche ;
- La négligence des problèmes liés à l'éthique et à la morale ;
- La prise en compte insuffisante de la dimension socioculturelle dans la Recherche ;
- L'absence de bibliothèque et de mémoire de l'ensemble de la Recherche ;
- Etc.

## **3.3- Cadre juridique et institutionnel**

### **3.3.1- Un cadre institutionnel consistant, malgré des faiblesses**

La Côte d'Ivoire a toujours eu un cadre institutionnel de la Recherche Scientifique. La relecture de l'histoire montre que les structures nationales sont venues renforcer un appareil de recherche scientifique hérité de la colonisation, qui était encore embryonnaire et composé exclusivement d'instituts français de recherche.

Comme nous l'avons déjà vu, on distingue des institutions de gestion publiques et privées (Ministères, CIRAD, CNRA, etc.), et des institutions menant directement des activités de recherche (Centres et Instituts de recherche des Universités, Centres et Laboratoires nationaux de recherche non universitaires, EPN, etc.).

Malheureusement, ces institutions n'ont pas de relations institutionnelles qui permettraient une évolution en symbiose de l'activité nationale de Recherche Scientifique. A ce sujet, on observe que :

- Il n'existe aucune relation institutionnelle entre les Ministères pour harmoniser les activités ou pour s'informer mutuellement de leur déroulement.
- Entre le Ministère de la Recherche Scientifique et les organismes de recherche sous sa tutelle, il existe des relations de tutelle. Cependant, les relations sont équivoques avec l'université qui devrait servir de relais entre le Ministère et les structures universitaires de recherche. Dans la pratique, des relations directes sont établies dans certains domaines, notamment à travers les commissions de programmes et les comités techniques nationaux d'évaluation des chercheurs.
- Quant aux organismes de recherches agronomiques, ils entretiennent des rapports très étroits.
- Il n'existe pas de relations formelles entre les Instituts et Centres de l'université, qu'il s'agisse des structures publiques nationales ou des structures privées et des structures étrangères. De même, les relations sont timides entre les structures de recherche et les entreprises.
- Par contre, il existe des conventions de coopération entre l'Etat et des organismes privés. Le nombre élevé des conventions déjà passées montre l'ouverture de la Côte d'Ivoire dans

le domaine de la recherche scientifique. Mais, la manière de respecter les obligations et droits prévus dans ces conventions donne l'impression que la Côte d'Ivoire ne reçoit pas assez de contrepartie des partenariats.

### **3.3.2- Un cadre juridique inconsistant**

Aucune loi générale n'organise la recherche scientifique en Côte d'Ivoire : définition des principes directeurs, des objectifs (?), des moyens, des dispositions de protection du domaine, etc. Son absence ne facilite pas l'orientation de l'activité gouvernementale ou de l'activité et du statut de la recherche.

Le projet de loi d'orientation de la Recherche Scientifique n'a pas encore été voté.

Par contre, le gouvernement a adopté la loi du 7 septembre 1995 relative à la réforme de l'enseignement supérieur, évoquée précédemment. Elle souligne le double enjeu de l'enseignement et de la recherche et la nécessité de maintenir liées les deux activités. Elle reconnaît de ce fait que chaque université comprend des UFR regroupant des structures de formation et celles de recherche (laboratoires, ...), des Ecoles, et des Centres de Recherche.

Malheureusement le décret d'application du 9 août 1996 a dilué et violé cette loi au détriment de la Recherche scientifique. Par exemple, il discrimine entre les Centres et Instituts de recherche de l'université, en érigeant certaines structures en centres de recherche autonomes et en refusant cette qualité aux autres, sans indiquer les critères (objectifs) qui fondent de telles décisions. Non plus, ce décret ne détermine pas les conditions d'intégration de ces structures dans les UFR ; ...

Par ailleurs, le décret de 1978 fixant les modalités de recrutement, d'insertion et de promotion des chercheurs, ... n'est pas adapté à la spécificité de la recherche.

### **3.4- Les Perspectives**

La recherche scientifique ivoirienne reste essentiellement agronomique. Maintenant, qu'il est question de tendre vers un équilibre des domaines du développement national (Industries + Mines, Santé, Education, Energie, Environnement) pour un développement durable, il est indispensable de définir conséquemment des nouvelles priorités de recherche et de réorganiser la Recherche : revoir et appliquer le cadre juridique, repenser le cadre institutionnel, revoir le mode de financement de la recherche, ... Aussi, faudra-t-il promouvoir la recherche et ses acteurs, créer un fonds national pour la science et la technologie, promouvoir la coopération interne et externe, créer une banque de données, et créer un observatoire de la recherche, ... C'est à ce prix qu'on pourra préserver les acquis et atténuer, ou corriger, voire supprimer les faiblesses analysées précédemment.

Ces perspectives peuvent éclairer la gouvernance de la recherche dans et par les universités. Voyons quelle est sa situation à l'UAA.

## 4- L'Organisation de la recherche à l'UAA

### 4.1- Le dispositif de recherche

La recherche à l'Université d'Abobo-Adjamé (UAA) est organisée selon le décret N° 96.613 du 09/08/1996 (voir règlement intérieur de l'UAA adopté le 27 juillet 1998 par le Conseil d'Université) déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'UAA, et qui fait de la faculté l'Unité de Formation et de Recherche (UFR). Aussi, l'UAA comprend-t-elle 4 UFR :

- UFR des Sciences de la Nature (SN) ;
- UFR des Sciences et Gestion de l'Environnement (SGE) ;
- UFR des Sciences Fondamentales et Appliquées (SFA) ;
- UFR des Sciences et Technologies des Aliments (STA).

Chaque UFR comporte deux principaux Ensembles d'activités : la Pédagogie et la Recherche. Ces ensembles bénéficient de l'appui d'un groupe de cadres et agents administratifs, comptables et techniques.

La recherche est essentiellement menée au niveau des quatorze Laboratoires situés tous sur le campus universitaire d'Abobo-Adjamé, du Centre de Recherche en Ecologie (CRE) basé à Treichville, de trois Stations de Recherche (Lamto, Taï, et Comoé), et de l'Institut de Recherche en Energies Nouvelles (IREN) basé, lui aussi, sur le campus universitaire et assimilé aux laboratoires.

**Tableau 1 : Répartition des Laboratoires par UFR**

UFR	STA	SN	SFA	SGE
LABORATOIRES	<i>Biocatalyse et Technologie des Aliments</i>	<i>Biologie et Cytologie Animales</i>	<i>Chimie Bio-organique et des Substances Naturelles</i>	<i>Ecologie et Biologie Aquatique</i>
	<i>Nutrition et Sécurité Alimentaire</i>	<i>Biologie et Amélioration des Productions Végétales</i>	<i>Mathématiques, Informatique et Applications</i>	<i>Géoscience et Environnement</i>
	<i>Microbiologie et Biologie moléculaire</i>	<i>Physiologie Animale, Pharmacologie et Phytothérapie</i>	<i>Physique Appliquée</i>	<i>Sciences de l'Environnement</i>
	<i>Biochimie Alimentaire et Technologie des Produits Tropicaux</i>		<i>Thermodynamique et Physico-chimie du Milieu</i>	

Le CRE est rattaché à l'UAA, sous le Vice-président et dirigé par un Directeur. Par contre, les Stations de Recherche (Lamto, Taï et Comoé), dirigés elles aussi par des Directeurs, sont rattachées au CRE. Quant à l'IREN dirigé également par un Directeur, il est rattaché à l'UFR des SGE.

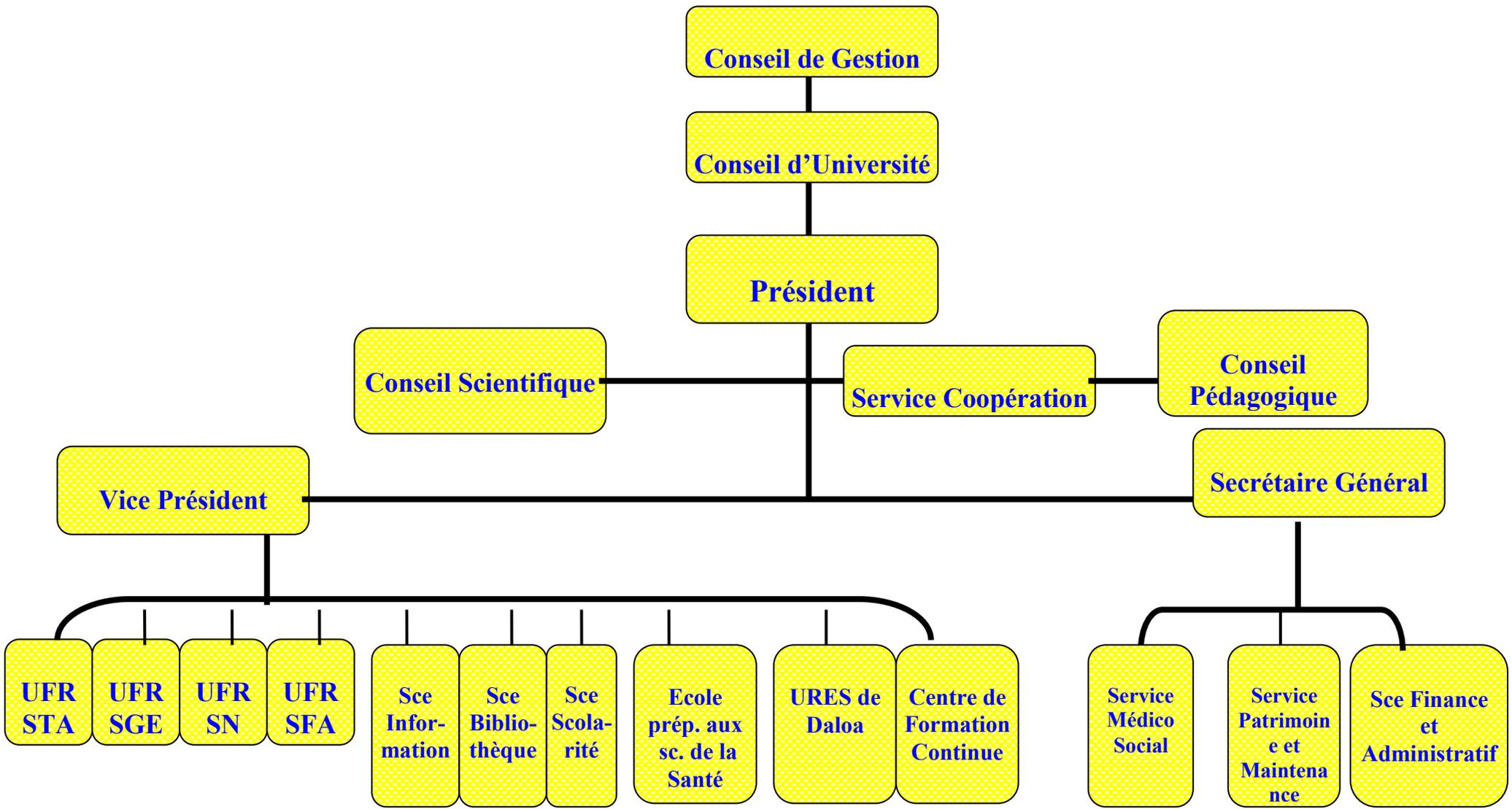
Signalons que toutes les structures de recherche sont sous la supervision du Vice-président. Officiellement les recherches menées aux différents niveaux sont planifiées, programmées et coordonnées par lui, au nom de la Présidence et du Conseil de l'université. Les règlements intérieurs de l'université et des UFR précisent les attributions et les relations entre les organes, mais pas le fonctionnement de la gouvernance. Nous y reviendrons aux 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> chapitres. Pour le moment, voyons le panorama structurel de la recherche au sein de l'université, ensuite les opinions des acteurs concernés.

Le panorama structurel de la recherche est repris aux pages suivantes, où vous trouverez :

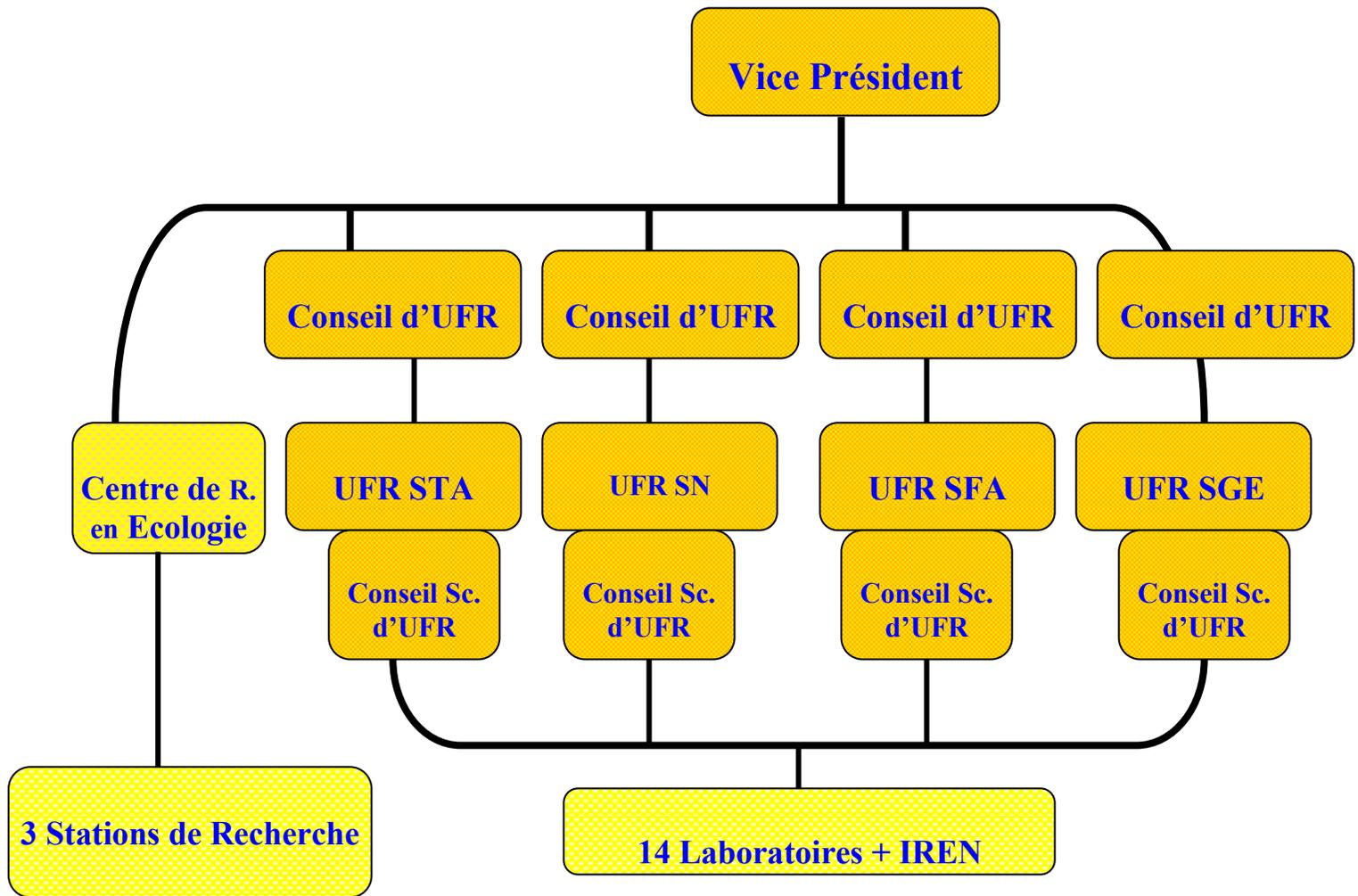
- a- L'organigramme de l'UAA qui permettra de mieux situer la recherche dans l'ensemble.
- b- La structure de la recherche qui permettra de mieux situer l'organisation interne des unités de recherche.
- c- L'organisation interne des structures de recherche.

Nous n'avons pu avoir l'information concernant l'organisation interne du CRE et des trois Stations de Recherche, entre autre, faute de temps. Par contre, nous avons pris connaissance des projets d'organigramme et de règlement intérieur de l'IREN. Mais, étant donné qu'ils ne sont pas encore validés par les instances de gouvernance, ils ne sont pas présentés ici.

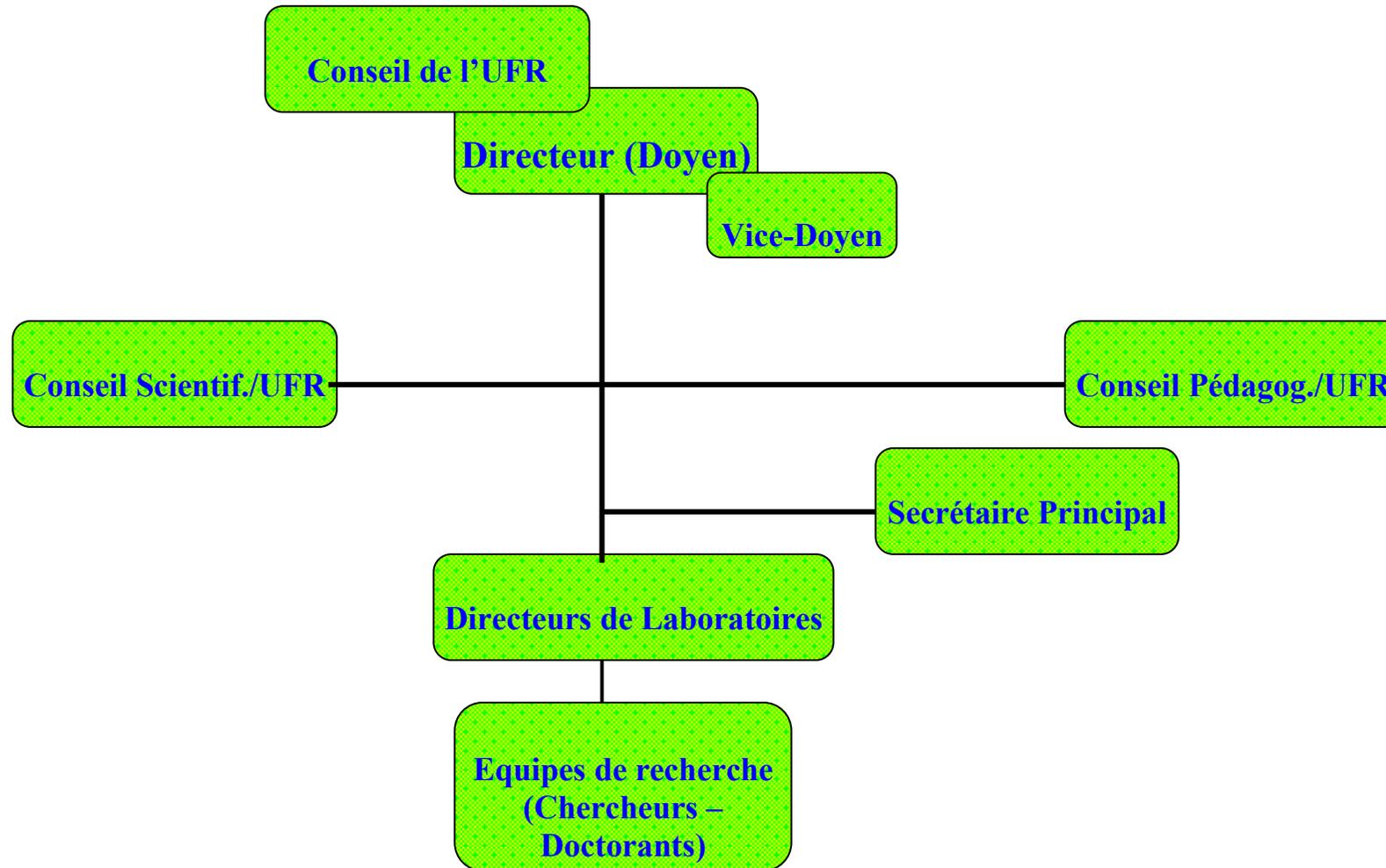
a- Organigramme de l'UAA



**b- Structures de la recherche**



c- Organisation interne des différentes unités de recherche : Organigramme d'une UFR



## **4.2- Opinions sur le dispositif de recherche**

### **4.2.1- *Appréciation sur la structuration de la recherche :***

Nous avons trouvé une diversité d'interprétations des structures de recherche selon les personnes interrogées. Les avis sur leur pertinence divergent également. Certains les trouvent bonnes, et pensent que les difficultés de leur fonctionnement sont simplement liées à l'insuffisance de financement. D'autres pensent que le dispositif actuel disperse les énergies et limite les collaborations.

Les structures présentées ci-dessus reflètent un recoupement entre les lectures issues de la documentation (organigramme de l'université selon le Secrétariat Général, règlements intérieurs de l'université et de l'UFR des STA) et des interprétations des interlocuteurs interviewés. Toutefois, cette configuration des structures a été validée par la réunion de restitution du 11 mai 09, à laquelle ont pris part, outre le Président et le Vice-président de l'université, 10 Professeurs dont 2 Directeurs (Doyens) d'UFR (voir liste en annexe 2).

### **4.2.2- *Opinions concernant les textes régissant la structuration du dispositif de recherche :***

La plupart des personnes interrogées ne connaissent pas assez les textes ; soit elles ne connaissent pas leur existence, ou bien elles n'en connaissent pas le contenu, et par ricochet l'application ou non.

Dans les faits, à part le règlement intérieur de l'université adopté le 27 juillet 1998, la plupart des textes réglementaires régissant le fonctionnement de la recherche au niveau des structures de recherche n'existent pas. Le règlement intérieur de l'IREN est élaboré, mais pas encore validé. Nous y reviendrons dans l'analyse du pilotage institutionnel, et dans la formulation des recommandations.

### **4.2.3- *Opinions sur les modalités d'accréditation des structures :***

Selon les personnes interrogées, certaines structures de recherche existaient avant la délocalisation de l'UAA à partir de l'Université de Cocody. De leurs réflexions, il se dégage que les structures créées par la suite semblent avoir respecté deux conditions principales, à savoir : la conformité aux missions de l'UAA (assurer la formation et la recherche) et le dynamisme des créateurs. Trois principaux critères semblent alors être d'application : la spécificité du laboratoire à créer par rapport à l'existant, le rang du créateur dans la hiérarchie du métier d'enseignant-chercheur, et enfin la disponibilité et la qualité des personnes appelées à travailler dans le laboratoire.

Le processus administratif de création semble être : un professeur (Titulaire, sinon au moins de niveau Maître de Conférence ou Maître de Recherche), qui en a le désir, adresse une demande au Doyen de l'UFR qui la transmet, d'abord au Conseil Scientifique de l'UFR, puis au Conseil de l'UFR, et enfin (par voie hiérarchique) au Conseil de l'université pour décision.

Certains membres de l'UAA approuvent ce processus (y compris, probablement, les critères de décision) qu'ils jugent conformes aux textes. D'autres y sont critiques, car disent-ils, il favorise le désordre. Ceux-ci trouvent aussi que la multiplicité des laboratoires ne tient pas compte des moyens limités à la disposition de la recherche, et de la nécessité de développer des synergies pour une recherche au service du développement.

### **4.2.4- *Opinion sur l'organisation interne des structures de recherche :***

Il y a eu une certaine ambiguïté autour de la notion d'unité de recherche. Sous ce vocable, certains évoquaient l'UFR alors que d'autres se référaient plutôt au laboratoire (c'est pourquoi la réunion de restitution a opté pour le vocable « *structures de recherche* » s'agissant des différents lieux organisationnels où la recherche se décide ou se réalise : UFR, Labo, Centre et Stations de recherche, ...).

De l'avis des interviewés, dans l'un ou l'autre cas, les structures s'organisent différemment pour survivre. Certains laboratoires ont presque décentralisé les responsabilités et développé la solidarité et la coopération internes si bien que les membres se réunissent régulièrement pour discuter des travaux des collègues. D'autres laboratoires fonctionneraient de manière centralisée autour du Directeur du laboratoire.

Les résultats annuels en termes de thèses produites chaque année sont différents d'une structure de recherche à l'autre (de 1 à 5 en moyenne).

Les interviewés attribuent ces différences à la disponibilité des financements, et/ou à la qualité de l'organisation interne, et/ou à la qualité du suivi exercé par le Directeur du laboratoire. Nous n'avons pu établir la part du caractère centralisé ou décentralisé dans ces différences.

#### **4.2.5- Changements souhaitables à apporter dans l'organisation interne des structures de recherche :**

La plupart des propositions formulées sous ce thème semblent s'orienter plus au dispositif général de recherche de l'université (et son fonctionnement) qu'à l'organisation interne des structures de recherche. Au regard des dires des uns et des autres, deux grandes tendances s'affrontent.

La première plaide pour le maintien de l'organisation actuelle, en décentralisant la gestion des financements de la recherche au niveau des UFR. L'autre tendance propose le concept de « pools de recherche » qui faciliteraient une meilleure utilisation des compétences et une meilleure mise en cohérence des recherches avec les préoccupations du développement national. Ce à quoi les tenants de la première tendance objectent que les pools traduiraient une volonté de centraliser à nouveau la gestion de la recherche, avec ses limites.

#### **4.2.6- Opinions concernant les liens entre les différents éléments du système de recherche universitaire et entre le dispositif universitaire de recherche et d'autres entités :**

Toutes les personnes rencontrées sont unanimes pour dire qu'il n'existe pas de collaborations formelles entre les unités de recherche de l'UAA. Cependant, par nécessité, des chercheurs appartenant à des laboratoires différents collaborent entre eux (certains interviewés évoquent aussi les affinités interpersonnelles comme facteur facilitant la collaboration entre chercheurs).

Quant aux liens entre les structures de l'université et des entités externes, il existe plusieurs accords formels de coopération : CNRA, Institut Polytechnique de Yamoussoukro, Institut Pasteur, ... Nous avons analysé (par sondage) 9 des 22 accords reçus. L'information ci-après se dégage :

- Les 9 accords ont été signés entre 2006 et 2008. Cinq de ces accords sont passés avec des institutions installées en Côte d'Ivoire (dont 2 publiques), et 4 avec des institutions étrangères (dont 3 en Afrique de l'Ouest et 1 au Canada).
- Les collaborations contractées concernent des domaines variés, comme : Création, animation, suivi et pérennisation d'un diplôme de DESS-RNE ; Recherche Appliquée, Formation, Vulgarisation des innovations Technologiques ; Partenariat scientifique,

technique et pédagogique pour la formation, la recherche ... ; Formaliser les relations existantes ; assurer le développement de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur ; améliorer la collaboration entre les 2 partenaires ; Partenariat pour la mise en place et la gestion des Infrastructures de Renforcement des capacités à implanter dans la Zone Franche de la Biotechnologie, de l'Information et de la Communication ; Création du REESAO, notamment pour la mise en œuvre du système LMD ... ; Mise en œuvre du projet « Institutionnalisation de l'Approche Ecosystème et Santé Humaine en Afrique de l'Ouest et du Centre », avec financement du CRDI ; Institution des rapports de coopération et de coordination d'échanges en matières d'enseignement et de recherche, dont la 1<sup>ère</sup> étape est la Mise en place d'une école doctorale interuniversitaire, et la Réalisation d'un Master en Gestion des Aires Protégées ; etc.

L'UFR chargée de la mise en application des conventions est rarement précisées. L'une des principales raisons est que, souvent, les projets de coopération signés remontent des UFR.

**Tableau 2 : Partenaires et objets de coopération**

N°	Institutions contractantes avec l'UAA et date de signature	Objet de coopération	Unités de recherche concernées au sein de l'UAA
01	BNETD : 07/02/06	Création, animation, suivi et pérennisation d'un diplôme de DESS en Ress. Natur. Et Environnement (DESS-RNE)	Non précisées
02	ANADER : 23/02/06	Recherche Appliquée, Formation, Vulgarisation des innovations Technologiques	Non précisées
03	PIGIER : 17/03/06	Partenariat scientifique, technique et pédagogique pour la formation, la recherche ...	Non précisées
04	Institut Pasteur de Côte d'Ivoire : 01/09/07	Formaliser les relations existantes ; assurer le développement de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur ; améliorer la collaboration entre l'université et l'institut	Toutes les UFR et potentiellement tous les labos
05	VITIB : 28/01/08	Partenariat pour la mise en place et la gestion des Infrastructures de Renforcement des capacités à implanter dans la Zone Franche de la Biotechnologie, de l'Information et de la Communication	Non précisées
06	Universités Moumouni (Niger), Abomey-Clavi (Bénin), de Bamako, de Bouaké, de Cocody, de Kara (Togo), de Koudougou (Burkina), de Lomé, Ouagadougou, de Parakou (Bénin), Polytechnique de Bobo Dioulasso : 09/03/06	Création du Réseau des Universités de l'Afrique de l'Ouest (REESAO), notamment pour la mise en œuvre du système LMD ...	Toutes
07	Institut National de la Recherche Scientifique (Université du Québec) : 04/10/06	Etablir les balises de l'expression de la volonté commune des Parties de coopérer pour favoriser la collaboration en matière de développement de la recherche et de la formation	Toutes ?
08	Université d'Abomey-Calavi : 29/08/07	Mise en œuvre du projet « Institutionnalisation de l'Approche Ecosystème et Santé Humaine en Afrique de l'Ouest et du Centre », avec financement du CRDI	Non précisées, mais de fait : IREN
09	2iE (Burkina) : 27/02/08	Institution des rapports de coopération et de coordination d'échanges en matières d'enseignement et de recherche, dont la 1 <sup>ère</sup> étape = Mise en place d'une école doctorale interuniversitaire, et Réalisation d'un Master en Gestion des Aires Protégées	UFR/ SN Ultérieurement, autres UFR

#### **4.2.7- Perceptions des points forts du dispositif de recherche universitaire :**

Plusieurs points de vue ont été exprimés sous cette section. Le consultant les a soit synthétisés, ou tout simplement rapprochés, reprenant parfois en guise d'illustrations quelques citations directes entre guillemets. Ainsi :

- Des structures orientées à la fois à la recherche-formation (« les étudiants en maîtrise font des mémoires répondant aux questions de recherche ») et à la recherche-développement (« nous organisons parfois des formations des populations sur l'élevage des aulacodes, ... »).
- Une bonne organisation, de la rigueur, les étudiants travaillent beaucoup. On développe des potentialités individuelles : « l'étudiant organise lui-même son travail ».
- Cette structure a un fonctionnement qui évite l'anarchie.
- L'organisation actuelle plaît, même si le Règlement Intérieur donne tous les pouvoirs aux hautes instances de l'université.
- Les laboratoires qui sortent du lot, cela est dû au management des responsables.
- Les laboratoires sont fonctionnels malgré les difficultés, même si c'est à moins de 50% : « nous disposons d'un seul spectrophotomètre au laboratoire d'enzymologie ».
- Il y a un lien entre les différentes UFR du point de vue de la recherche ; compétence de l'interpénétration des domaines de recherche (pluridisciplinarité des sujets), comme la biologie animale qui touche la zootechnie. « Je suis obligé de collaborer avec les collègues de STA ou de SGE pour certains besoins (produits, questions, appareils). Il y a donc une collaboration tacite entre chercheurs grâce à la disponibilité des matériels dans les différentes spécialités ; mais c'est plutôt lié aux personnes ».
- « Les structures sont obligées de collaborer avec l'extérieur. Mais dehors, les gens ne connaissent pas la valeur de la recherche. Il y a eu des tentatives avec les collectivités territoriales et les mairies. Elles disent ne pas avoir des ressources pour payer nos services (en réalité, elles ne budgétisent pas le coût du recours à la recherche) ».
- Plusieurs projets pluridisciplinaires qui ont été financés ont regroupé plusieurs compétences de recherche au sein de l'UAA et plusieurs entités externes : Ex. Projet BARRAGE DE BUYO (UAA- Université de Cocody- Université du Québec), Projet ESTEL (Université de Toulouse- Université d'Abomey Calavi- Université de Cocody- CNRA- UAA), etc.

#### **4.2.8-Perceptions des faiblesses du dispositif de recherche universitaire :**

La présentation de cette section est organisée de la même façon que la précédente :

- Système trop centralisé ; les UFR n'ont pas assez de pouvoirs. Le fonctionnement pyramidal de la structure ne va pas : des décisions sont prises en haut et s'imposent aux laboratoires. Cette façon de faire s'est imposée à cause des moyens limités.
- Il n'y a pas assez de collaboration entre laboratoires et équipes de recherche. Le cloisonnement limite l'utilisation des équipements des partenaires potentiels.
- Le cadre juridique (texte) : il y a un vide.
- Absence criarde d'infrastructures de recherche : laboratoires (certains existent de nom, sans existence physique : 6 à 7 laboratoire sur 14 sont réellement fonctionnels), des ordinateurs sans imprimantes, ... Manque de laboratoires et ceux qui existent ne sont pas bien équipés. « Lorsque je commençais à dépouiller mes données, le microscope est tombé en panne. J'ai perdu un an. Le matériel est dépassé. On fait avec pour subsister ». D'où des recherches faites à l'extérieur ou sur financement propre.

- « Il n'y a tout simplement pas de recherche ; seulement des TP et des collaborations avec des laboratoires extérieurs. Aucun rapport d'activités n'est adressé au Vice Président ».
- Chercheurs sous pression des besoins existentiels : d'où certains chercheurs avancent vite, d'autres avancent peu selon qu'ils travaillent en liens avec des universités extérieures ou font des coproductions.
- La prime de recherche par an : 800.000 FCFA (Assistant), 1.000.000 FCFA (Maître Assistant), 1.200.000 FCFA (Professeur). C'est insuffisant.
- Difficultés de collecter les données : « ce fut mon cas avec des photographies et échantillons des forêts ivoiriennes que j'ai amenés à l'université d'Avignon et qui ont été rejetés ».
- Difficultés d'approvisionnement sur appel d'offres, car les fournisseurs n'ont plus confiance en l'Etat.
- Fonctionnement limité de l'internet (fréquentes interruptions, débit faible).
- La gestion du budget est centralisée ; « je ne sais pas comment ça fonctionne. Des matériels commandés depuis 3 ans ne sont pas arrivés. Aussi, suite à la plainte de l'un des syndicats, la réunion de la semaine dernière sur l'utilisation du financement a-t-elle décidé de répartir désormais le budget de recherche aux UFR ».
- Le système de lecture collégiale coûte cher à l'étudiant, car il doit imprimer et photocopier autant de copies qu'il y a de lecteurs.
- La production scientifique demande beaucoup de temps, à cause de difficultés de produire rapidement un protocole de recherche et de trouver un financement ; en fonction aussi du matériel et de l'efficacité de l'étudiant lui-même.

#### **4.3- Propositions pour améliorer le dispositif de recherche universitaire :**

Ci-dessous le résumé des propos des personnes interrogées :

Comme déjà signalé, deux tendances s'affrontent en ce qui concerne la réorganisation éventuelle du dispositif de recherche : le maintien de la structure actuelle, en décentralisant son fonctionnement ; et la redéfinition des structures et des responsabilités, avec des Pools ou Grands Laboratoires de recherche.

Indépendamment de ces 2 tendances, il est proposé la création d'une structure spécifique pour la recherche des financements.

En fait, cette proposition correspond au projet de « CABINET DES ENTREPRISES ». Celui-ci a été conçu et monté par les Instances de pilotage de l'université, puis approuvé par le Conseil de l'université. Il a été soumis à l'approbation du Ministère de tutelle depuis 3 ans. Si le Ministère signe l'arrêté d'approbation, l'université va procéder au recrutement, sur appel d'offres, de l'équipe en charge du management du projet.

En attendant, les autorités de l'université ont déjà préparé une salle qui accueillera cette équipe.

Mais, quelle que soit l'approche, le choix d'une philosophie structurelle semble être posé comme un préalable : logique de recherches liées aux spécialités et à la promotion personnelle ; ou logique de recherches orientée au développement, telles que la lutte contre la pollution par les plastiques dans la ville d'Abidjan.

## 5- Le Pilotage institutionnel de la recherche à l'UAA

Dans ce chapitre, nous présentons les principaux instruments de pilotage de l'UAA (les instances de gouvernance, les outils du management stratégique, ...), les perceptions et opinions qu'ont les membres concernant leur fonctionnement, leurs analyses des bonnes pratiques et des dysfonctionnements du pilotage institutionnel, ainsi que les propositions d'améliorations.

### 5.1- Les instruments du pilotage institutionnel à l'UAA

#### 5.1.1- Les Instances de pilotage de la recherche

(Source : Règlement Intérieur de l'Université)

Au regard de la structure, la recherche à l'Université d'Abobo-Adjamé est pilotée par les organes ci-après : le Conseil de Gestion, le Conseil de l'Université, le Président, le Vice-président, et le Secrétaire Général. Comme présenté plus loin, le Conseil Scientifique est l'un des instruments techniques au service du Conseil de l'Université.

- **Le Président de l'université :**

Sur le plan académique, il prépare les délibérations du Conseil de l'université et assure l'exécution des décisions dudit conseil ; il nomme les différents jurys, sur proposition des responsables des UFR ; il veille à l'exécution des programmes d'enseignement et de recherche ; il veille au bon déroulement de la carrière des enseignants et des chercheurs et prend les mesures de nature à contribuer à leur promotion et à leur épanouissement scientifique et professionnel ; il assure le développement de la coopération scientifique ; ... Il est assisté d'un Vice-président et d'un Secrétaire Général.

- **Le Vice-président :**

Il est chargé de la planification, de la programmation et de la coordination des enseignements et de la recherche. Il coordonne le Service de la Documentation, de l'information Scientifique et de l'Édition.

- **Le Secrétaire Général :**

Il coordonne les activités de gestion du patrimoine et des finances de l'université.

- **Le Conseil de Gestion :**

Il supervise la gestion de l'université.

- **Le Conseil de l'Université :**

C'est l'organe délibérant de l'UAA. Il comprend 30 membres au maximum, dont *40% de membres statutaires* (Le Président de l'université, le Vice-président, le Secrétaire Général, les Directeurs d'UFR, les Directeurs d'Ecoles, le Directeur du CRE, le Directeur de l'URES de Daloa, le Directeur du CFC), *45% de membres élus* (8 représentants des enseignants et chercheurs de rangs A et B, 3 représentants des étudiants, et 3 représentants des personnels administratifs et techniques), et *15% de membres désignés* (4 personnalités extérieures désignées par le Ministère de tutelle sur proposition du Président de l'université).

Le Conseil de l'université statue sur la politique de l'université et délibère notamment sur les contenus des contrats pluriannuels ; ... les programmes de recherche ... ; la création, la

suppression ou la modification des laboratoires ; le projet de budget qu'il propose à la Commission Consultative de Gestion ; et sur l'exécution du budget et les résultats des activités académiques et de recherche. Il adopte le règlement intérieur de l'université et ceux des UFR ; il exerce un pouvoir disciplinaire à l'égard ... des chercheurs ...

Le Conseil, se dote d'un Conseil Scientifique, d'un Conseil Pédagogique et d'un Conseil de Discipline.

- **Le Conseil Scientifique de l'université**

Il a pour objet de stimuler et de coordonner les activités de recherche. Il propose au Conseil de l'université une politique de recherche universitaire et évalue les résultats des activités. Il délibère sur l'attribution des primes et prix de recherche accordés par l'UAA. Il est consulté sur l'affectation des fonds et des moyens de toute nature mis à la disposition de l'université au bénéfice de la recherche. C'est également le Conseil Scientifique qui propose à l'approbation du Président de l'université les Jurys de thèses.

Les membres du Conseil Scientifique, au nombre de 07 personnes, sont désignés par le Conseil de l'université parmi ses membres enseignants et chercheurs de rang A et nommés par le Président de l'université.

- **Le Conseil de Discipline**

Pour mémoire.

- **Les Conseils des UFR : Cas de l'UFR en STA**

*(Source : Règlement Intérieur de l'UFR en STA)*

Pour une meilleure lecture du rôle des instances de pilotage institutionnel, il nous est apparu utile de présenter aussi la composition et le mandat des Conseils au niveau des Unités de Formation et de Recherche, en nous appuyant sur le cas de l'UFR en sciences et Technologies des Aliments.

- ◆ ***D'abord, du mandat de l'UFR en STA***

En rapport avec les objectifs de développement de la Côte d'Ivoire, l'UFR en STA se veut une branche de l'UAA devant satisfaire au triptyque : Formation-Industrialisation-Développement. Aussi, conformément à l'article 39 du décret N°96-613 du 9/08/96 relatif à l'enseignement supérieur, a-t-elle pour mandat de développer des programmes de formation et de recherche visant à :

- transmettre aux étudiants des connaissances théoriques, pratiques et professionnelles
- favoriser et organiser la recherche scientifique qui débouche sur la découverte de nouvelles connaissances et de nouvelles techniques propres à favoriser le développement.

- ◆ ***Composition et mandat du Conseil de l'UFR***

Il est composé de trente-deux membres au maximum répartis en quatre collèges : 60% pour le collège des enseignants et chercheurs, 20% pour le collège des personnalités extérieures, 15% pour le collège des étudiants, et 5% pour le collège des personnels administratifs et techniques.

Le Conseil de l'UFR est l'organe délibérant de l'UFR qui exerce les attributions définies à l'article 33 du décret 96-613 du 09/08/96 déterminant les attributions et le fonctionnement de l'UAA. Il délibère sur toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'UFR :

- Arrête le contenu des programmes pédagogiques et des programmes de recherche ; le programme des cours et conférences, la répartition des enseignants, le calendrier des examens ;
- Donne un avis sur le recrutement et la promotion du personnel enseignant et chercheur ;
- Propose le projet de budget de l'UFR ;
- Arrête la répartition des ressources allouées à l'UFR ;
- Décide de l'acceptation des dons, legs et subventions concernant l'UFR ;
- Adopte le règlement intérieur de l'UFR qu'il soumet à l'approbation du Conseil de l'Université ;
- Etc.

Le Conseil de l'UFR se dote d'un Conseil Pédagogique et d'un Conseil Scientifique.

#### ♦ **Le Conseil Scientifique de l'UFR**

Ce dernier est un organe consultatif de l'UFR chargé de l'évaluation de tous les travaux scientifiques et des publications. Sa mission principale est de favoriser le développement de la recherche en mettant en œuvre tout ce qui est susceptible d'augmenter, quantitativement et qualitativement, la production scientifique des enseignants et le rayonnement de l'UFR.

Il a pour missions essentielles :

- la vérification de la conformité des programmes de recherche avec la politique de l'Université et aux objectifs institutionnels définis par le Conseil de l'Université en matière de recherche ;
- la formulation des objectifs institutionnels en matière de recherche ;
- l'examen des demandes de financement des projets sur le budget propre de l'université ;
- l'examen des demandes de missions en Côte d'Ivoire et à l'étranger présentées par les Responsables des Laboratoires.

En outre, il statue en première instance sur la validité des candidatures sur les listes d'aptitude aux différentes fonctions du CAMES, en collaboration avec le Conseil Pédagogique de l'UFR, et les transmet avec avis du Directeur de l'UFR. Il procède à :

- l'expertise des programmes et projets de recherche ;
- l'évaluation et la valorisation des résultats de recherche ;
- l'animation de la recherche par l'organisation de séminaires et conférences au sein de l'UFR.

Il donne un avis motivé et confidentiel sur les manuscrits de thèse ; cet avis est communiqué au Directeur de l'UFR qui statue en dernier ressort sur la recevabilité dudit manuscrit. Le quitus du Conseil scientifique est obligatoire et doit être en dernière page du manuscrit et du document concerné.

Il propose au Directeur de l'UFR (à sa demande) la composition des membres des jurys de thèse ; le Directeur statuant en dernier ressort. Il procède, avec éventuellement l'avis autorisé des personnes extérieures à l'UFR, aux arbitrages dans les éventuels conflits d'ordre scientifique qui pourraient surgir au sein de l'UFR.

*NB. D'une UFR à l'autre, il est possible qu'il y ait des spécificités dans la composition et les mandats des Conseils d'UFR.*

**Observation (du consultant) concernant les Conseils scientifiques :** Au regard des attributions leur dévolues, nous nous demandons si l'existence de deux niveaux de Conseils ne prédisposent pas à un conflit de compétences. Par exemple, selon les textes, les deux organes ont la même prérogative pour la composition des jurys de thèses. Peut-être le problème n'est pas ressenti actuellement dans la mesure où les recherches ne sont pas coordonnées. Cependant, à notre avis, la question mérite l'attention des responsables.

### **5.1.2- Les outils de pilotage institutionnel**

L'UAA cite deux principaux outils, à savoir :

- Un document de Plan stratégique de recherche à l'UAA ;
- Le document de budget de la recherche ;

A part le budget, nous n'avons pu avoir le Plan stratégique de recherche.

**Tableau 3 : Financement de la recherche**

Sources	Montants des allocations annuelles en FCFA			
	2009 (prévu)	2008	2007	2006
Financement public (national)	12.183.000 FCFA	100.000.000 FCFA (126.000.000)	100.000.000 FCFA	100.000.000 FCFA
Financement privé (national)				
Financement public (international)				
Financement privé (international)				
Prestations de services				
Autres				
Total	12.183.000 FCFA	100.000.000 FCFA (126.000.000)	100.000.000 FCFA	100.000.000 FCFA

### ***D'où viennent ces fonds et comment expliquer la forte diminution cette année ?***

Réagissant au manque de financement de la recherche universitaire par l'Etat depuis quelques années, l'équipe dirigeante actuelle de l'UAA a conçu de constituer un fonds de recherche à partir de son budget de fonctionnement. Ce budget qui varie de 4 à 5 milliards de FCFA est alloué par l'Etat (*pour rappel, l'Etat affectait 13,1 milliards de FCFA à la recherche universitaire entre 1983 et 1985 ; puis cette enveloppe est passée à 3 milliards en 1993, pour presque disparaître par la suite*).

Cette année où, en collaboration avec les institutions financières internationales, l'Etat s'est imposé une rigueur budgétaire particulière, le budget 2009 de l'UAA est revu à la baisse. C'est ce qui explique la diminution drastique de la part allouée habituellement à la recherche.

Par ailleurs, un certain nombre de projets de recherche, souvent financés de l'extérieur, sont en cours ou achevés. Leurs montants passent par la caisse/le compte de l'université, même si la gestion est laissée à chaque chercheur porteur du projet.

Ces montants ne sont pas repris dans le tableau ci-dessus, faute de données.

## **5.2- Perceptions et opinions sur le fonctionnement des instruments et outils de pilotage**

Les appréciations des personnes interrogées se résument comme suit :

### **◆ Appréciation du fonctionnement des instances de pilotage de la recherche au sein de l'université :**

- Le Conseil de l'université est l'organe de décision, où le Président a un pouvoir discrétionnaire (prépondérant). Le Conseil de gestion dont des représentants des Ministères font partie est plutôt un organe consultatif et de contrôle.
- Les organes fonctionnent. Grâce à cela, les soutenances se font régulièrement. Par ailleurs, l'équipe actuelle a le mérite d'avoir décroché un budget de recherche. Mais, sa gestion n'est pas assez lisible et visible.
- Ce sont les moyens qui font défaut ; et les membres des organes ne prennent pas assez leurs responsabilités. Il n'y a pas d'activités génératrices de financements, pas de concertations, ... C'est chacun avec son sujet.

### **<> Appréciation sur la légitimité des décisions au sein de l'université :**

- Les décisions sont légitimes ; aucune décision n'a violé les textes.
- Les grandes décisions sont consensuelles au Conseil de l'Université. Cela est appréciable parce qu'elles sont prises de manière consensuelle et dans des conditions difficiles.
- Beaucoup d'enseignants-chercheurs ne connaissent pas les règles et procédures. Mais, comme les dirigeants ont été élus, on peut considérer que leurs décisions sont légitimes, même si on ne les partage pas parfois (ex. l'achat des équipements sans consulter les UFR).

### **<> Du niveau de transparence dans les mécanismes de prise de décision ?**

- Des efforts sont faits pour que les décisions soient transparentes, notamment à travers la consultation des différents conseils. Finalement, d'une manière générale, les décisions sont transparentes. Mais, elles le sont moins en ce qui concerne la recherche et au plan financier où le Président est le seul ordonnateur des dépenses. Les UFR dressent leurs listes de besoins ; ensuite l'achat est ordonné par le Président.  
A l'issue de la dernière réunion sur la gestion du budget de recherche, le Conseil de l'université vient de mettre en place un comité de suivi. Ce comité est composé des 4 Doyens et de la Directrice du Centre de recherche en Ecologie.
- La plupart des gens ne connaissent pas les textes.
- Les locaux sont délabrés ; on ne fait pas ce qui est prioritaire.
- Est-ce que le fait que le Conseil de l'université soit composé des Professeurs de rang A prédispose à la transparence ?

**Remarque (de la part du consultant) :** cette interrogation comporte, à notre avis, une confusion dans la mesure où, comme le montre sa composition, le Conseil de l'université comprend les différentes catégories d'acteurs que compte l'université.

*Pour autant, cette interrogation traduirait-elle une tendance selon laquelle lors des débats au Conseil, la voix des Professeurs de rang A serait prépondérante ? Ou bien peut-on mettre cette perception sur le compte d'une sous information des interlocuteurs sur ce point ? Ou bien encore comporterait-elle un élément interpellant de la culture organisationnelle UAA, qui nécessiterait une analyse « consciente » ?*

#### **<> Appréciation des mécanismes d'évaluation de la recherche :**

- L'évaluation se fait actuellement à deux niveaux : au niveau international, par le CAMES, et au niveau national par le Ministère de tutelle et celui de la Fonction Publique. D'une certaine manière les Bailleurs de fonds font une sorte d'évaluation en comparant les résultats aux termes de références convenus au moment du financement du projet de recherche.  
Ces modes d'évaluation sont personnalisés (orienté à la promotion du chercheur) et ne s'intéressent pas au système de recherche dans son ensemble en tant que tel.
- Il n'y a pas d'évaluation interne du système (projets, efficacité, résultats, financements) ni du chercheur par rapport à ses productions scientifiques et à ses prestations devant les étudiants. Tout au plus, on demande un rapport qui parfois n'arrive pas.
- Quelles sont les raisons de cette lacune ? C'est d'abord à cause du manque de financement institutionnel des recherches. C'est probablement aussi à cause de l'égoïsme, la fierté personnelle des gens et l'indiscipline ; on ne veut pas respecter les règles établies ensemble. En plus, les enseignants-chercheur ici ne sont pas préparés à ce genre de mécanismes.
- Il faut contrôler, puis organiser des journées portes ouvertes. C'est pourquoi à notre niveau, nous faisons le point de l'avancement de la recherche, parfois on y invite des collègues.

#### **◆ Changements possibles que la réforme LMD pourra avoir sur la gouvernance de la recherche :**

Les interlocuteurs n'ont pas l'air d'être au même niveau d'information concernant cette réforme. Il y en a qui la voient avec optimisme, d'autres avec beaucoup d'appréhensions. La conscience de ses implications pour la gouvernance actuellement et dans le futur semble être encore faible. Mais, tout le monde s'accorde à dire que la réforme LMD pose la question de l'adéquation entre les moyens et les objectifs ou ambitions, et celles du réajustement organisationnel et de l'évolution dans le fonctionnement et dans les mentalités, ... Voici les principales idées exprimées (NB. Les sous-titres questionnant sont suggérés par le consultant, mais les idées exprimées sont celles des personnes interrogées) :

##### **➤ Où en sommes-nous avec l'application de la réforme LMD ?**

Le Président de la République a signé, durant la dernière semaine du mois d'avril de cette année, le nouveau décret de réforme de l'université en rapport avec la LMD. Au niveau de l'université, la Cellule Centrale LMD est en place depuis 2006. Nous avons déjà reçu des formations sur le bien fondé de la réforme, sur la notion de compétence, sur les grades, l'élaboration des programmes, l'instauration des Unités d'Enseignement à la place des Unités de Valeurs, etc.

La Cellule se réunit tous les mardis. Nous sommes au stade de présentation des projets de programmes. Des cellules LMD, composées de 5 personnes par UFR, ont été mises en place. Nous avons aussi créé le Réseau LMD Afrique de l'Ouest, REESAO, qui se réunit 3 à 4 fois par an.

- Certains interviewés contrastent cette opinion en disant que la réforme LMD n'est pas encore appliquée : « nous nous y préparons psychologiquement ».

##### **➤ Que signifie la LMD ? quels sont ses avantages ?**

L'enseignant ne doit plus être le maître des savoirs ; l'étudiant doit chercher l'information. C'est la pédagogie du grand nombre, à travers la formation à distance. Cette réforme est orientée à la compétence dès le début et obligera d'utiliser des compétences réelles (pas des généralistes), en même temps qu'elle évitera des conflits inter UFR. Le système a aussi l'avantage de mettre en synergie « Formation et Recherche », en lien avec les problèmes/besoins de la société : quel étudiant voulons-nous former ? Cette réforme augure des meilleurs résultats.

- Quelques interviewés estiment que « la réforme LMD, c'est la même chose que ce que nous faisons (unités de valeurs, formation par objectifs, ...), mais c'est plus découpé en crédits. La LMD a ajouté la standardisation des découpages et des contenus pour faciliter les équivalences. Mais, quel sera son impact sur la gouvernance ? C'est l'équipe LMD qui peut mieux répondre ».

➤ **Quelles sont les implications de la LMD, en général, et en particulier sur la gouvernance de la recherche ?**

La LMD provoquera des bouleversements, des transformations de la recherche en Côte d'Ivoire : mise en commun des moyens, meilleure ouverture sur l'extérieur (écoles doctorales, reconnaissance des diplômes).

*Quels changements impliquera la LMD sur les modes de gouvernance ?*

Il y a beaucoup de risques d'échec, d'aggravation de la situation, à cause du manque de moyens, des mentalités non préparées, des difficultés de sélectionner les étudiants à former (à la carte), des difficultés pour les dirigeants de gérer la « mobilité » des cerveaux.

Le succès de cette réforme suppose l'engagement des gros moyens financiers supplémentaires et des mesures d'accompagnement : labos bien équipés, internet bien fonctionnel, bibliothèque bien fournie, ... ; plus d'exigence en temps et de mise à niveau des Professeurs qui devraient faire plus de recherche, ... Les étudiants seront obligés de faire des recherches bibliographiques, ils seront plus autonomes. Les cours seront plus spécifiques.

Or, il y a des enseignants qui n'ont pas d'ordinateurs, qui ne savent pas l'utiliser, et dont les cours ne sont ni actualisés ni enregistrés. Les décideurs à tous les niveaux ne sont pas conscients des implications de cette réforme, des mesures d'accompagnement qu'il faut, et des exigences pour les enseignants, les parents et les étudiants.

**<> Les bonnes pratiques dans le pilotage de la recherche :**

En résumé, les perceptions par rapport à ce sujet touchent 4 thèmes principaux : les Processus Décisionnels (et leurs produits) et ceux d'Equipes ; la Mise à disposition des ressources (y compris l'information) ; le Leadership émergent ; et le Positionnement de l'UAA dans le paysage des institutions d'enseignement.

Ceci dit, voici les avis des personnes interrogées tels qu'elles les ont exprimés :

- Les différents Conseils travaillent, et les décisions sont prises collégalement avec les avis de tous. Ex. La validation des années académiques.
- Existence du budget de recherche (le fait d'avoir trouvé des fonds pour faire fonctionner la recherche : de 10 à plus de 100 Millions de FCFA) et le partage équitable des fonds d'achats de matériels.
- On a permis la mise en place des laboratoires.
- La circulation de l'information relative aux appels à propositions pour le financement.
- Le fait d'avoir fait un grand bloc de calcul pour éviter la duplication du matériel.
- Beaucoup d'atouts : très bonne position dans les recrutements dans les grandes écoles, traduisant une certaine qualité de l'enseignement.
- une place est laissée à l'initiative personnelle : Une génération de chercheurs qui essaient de se battre pour produire des projets de demande de financements. La

demande des comptes aux chercheurs était une bonne pratique à l'époque où l'université leur donnait des financements.

- Les publications et les exposés au niveau du laboratoire.

**Remarque (de la part du consultant) :**

*La réunion de restitution a révélé d'autres initiatives intéressantes au sein de l'UAA : Le Projet de Mise en place d'un « Cabinet des Entreprises », évoqué précédemment, en vue de la mobilisation des ressources financières, et le Projet d'une « Table Ronde de la Recherche » pour justement redéfinir les axes stratégiques de recherche.*

*Nous n'avons pu nous faire une opinion sur la signification de la 'non évocation' d'une si importante initiative par les personnes interrogées.*

**<> Les principales carences du pilotage de la recherche :**

De nouveau, les perceptions portent sur 4 thèmes, à savoir : l'Absence d'orientation et de valeurs communes ; la Relation à la Société ; la Politique des ressources (mobilisation et utilisation des ressources financières et humaines, ...) ; la Relation au client (carrière des étudiants) et au marché de l'emploi. Ci-dessous les avis tels qu'exprimés par les interviewés :

- Non redéfinition des axes de recherche. Chacun fait sa recherche selon ses préoccupations ; il n'y a pas de mise en commun des recherches.
- Manque de sens de responsabilité éthique et insuffisance en matière de réponses à apporter aux préoccupations de la population (Recherche-Développement, pas de projets de développement.).
- Des nombreux problèmes institutionnels et de personnes. Aussi des problèmes de valeurs ; manque de courage ; jalousies (refus de recruter dans une unité de recherche, alors qu'on l'accepte au même moment dans une autre ; refus de la pluridisciplinarité dans un laboratoire, alors qu'on l'accepte dans d'autres).
- La non mobilisation des financements et la vétusté du matériel ; des laboratoires non logés. Absence de réflexion concernant l'autonomie du financement de recherche.
- Les charges administratives occupent les chercheurs qui ne peuvent plus donner le meilleur d'eux-mêmes.
- L'utilisation du budget de recherche (les 100 Millions) n'est pas transparente.
- Absence d'initiatives de la part des dirigeants en faveur de la carrière des étudiants de l'UAA, par exemple pour leur entrée à la Fonction Publique sur concours (c'est pourquoi beaucoup d'étudiants font la recherche par obligation).
- Les rapporteurs traînent avec les thèses avant la soutenance ; les dirigeants ne les interpellent pas, malgré les délais fixés par l'université.

**5.3- Propositions pour améliorer le pilotage de la recherche :**

Les propositions formulées par les interviewés sont souvent complémentaires et/ou imbriquées. Nous les avons regroupées en 5 blocs liés :

- **a) Se clarifier la Responsabilité en tant qu'organisation et une Vision partagée :**
  - « Organiser des séminaires de réflexions sur les axes et les résultats de recherches au niveau de l'université et des UFR (partage et planification) qui devraient déboucher sur des grands programmes (avec des équipes pluridisciplinaires entre UFR) et favoriser des coopérations avec d'autres universités et institutions de recherche. Faire un pool de compétences ».
  - « Je suis contre l'idée de pools de recherche qui correspondraient à la centralisation (la collaboration entre UFR n'est pas facile). A la place des pools, on peut plutôt fédérer les forces au niveau de chaque UFR (un pouvoir décentralisé) ».

- **b) Se donner une Stratégie cohérente pour l'action et les ressources :**  
 « L'université doit se sentir responsable et proactive par rapport aux préoccupations de la population. Je pense que l'université en a les moyens, parce que le Président est élu par ses pairs pour un mandat de 5 ans renouvelable une fois. Donc, la pro activité doit reposer sur la problématique du développement durable, et sur la capacité de mobiliser des ressources extérieures (cet aspect suppose de disposer d'un budget destiné à la mobilisation des ressources) ;
  - o « *Négocier avec les pouvoirs publics pour qu'il y ait une loi pour l'imposition des entreprises au profit de la recherche, à l'instar du fonds pour la protection de l'environnement ;*
  - o « Faire la promotion de l'université à la Fonction Publique ».
  
- **c) Réajuster conséquemment les processus décisionnels, les programmes et les structures :**
  - « Mettre les curricula en adéquation avec les problèmes de la société ;
  - « Etant donné que le mandat de l'UAA, c'est « promouvoir l'enseignement et la recherche en sciences de l'environnement et de la Nature », il faut avoir une vision claire de ce qu'on entend par Environnement. Or, l'UAA a mis l'accent uniquement sur les sciences pures ; elle a oublié les sciences sociales. Il faut donc créer les sciences sociales, ou entrer en partenariats avec d'autres universités ou institutions extérieures ;
  - « Initier des réflexions sur le financement de la recherche. Puis, mettre en place un Directeur de la Recherche chargé de la recherche des financements pour la recherche. Ce devrait être quelqu'un qui n'a pas de charges d'enseignement et de recherche ;
  - « Rendre transparent le mode de fonctionnement de la recherche (l'utilisation du budget de recherche). Décentralisation de la gestion du budget de recherche ;
  - « Meilleure concertation dans les prises de décision ».
  
- **d) choisir des Leaders et/ou Développer le Leadership pour l'avenir :**  
 « Elire les dirigeants sur une vision et un programme pour l'accomplir, en lien avec cette responsabilité vis-à-vis des préoccupations de la population (développement durable) ».
  
- **e) Motiver les personnes ainsi que les compartiments :**  
 « Organiser une journée par an pour primer les meilleurs laboratoires : leur allouer 10% du budget de recherche afin qu'ils améliorent leurs recherches ;
- « Trouver des locaux pour certains laboratoires ».

## 6- La Gestion opérationnelle du système de recherche

### 6.1- Opinions sur le fonctionnement de la gestion opérationnelle de la recherche

#### 6.1.1- *Appréciation des procédures administratives et comptables et leur mise en œuvre :*

Les interviewés ont exprimé quatre types d'avis sur ce sujet, que nous reprenons comme précédemment, de manière structurée avec souvent des citations directes pour illustrer :

- Il y a d'abord la présentation de la procédure d'élaboration des budgets : « nous confectionnons le budget de l'université sur la base des besoins exprimés par les différents services (UFR, ...). Ensuite le Ministère des Finances nous réunit en Conférence budgétaire pour donner les consignes. Sur cette base nous achevons la confection du budget et le transmettons au Ministère des Finances. Celui-ci nous envoie une notification du budget qui précise le budget final agréé. En mars dernier, nous avons reçu une deuxième notification annonçant la réduction du budget qui était accordée en janvier dernier ».
- Un groupe trouve les procédures administratives et comptables très fluides. « Ça va avec le circuit de paiement : le bénéficiaire envoie sa facture au Responsable de l'Administration et Finances, celui-ci l'envoie au Contrôle du budget qui prépare le chèque et le soumet à la signature du Président. Le chèque fait alors le circuit inverse jusqu'au bénéficiaire ». Toutefois dans ce groupe, certains estiment que c'est un peu compliqué parce que « certains agents de l'université ne comprennent pas bien le fonctionnement de l'université ».
- A quoi un autre groupe renchérit pour dire que « il y a beaucoup de lourdeurs qui ne facilitent pas la tâche : ex. on fait beaucoup de va-et-vient à la comptabilité lors des missions à l'extérieur ».
- Dans le dernier groupe, se trouvent ceux qui reconnaissent ne pas avoir d'expériences en la matière et ceux qui estiment qu'il n'y a pas de procédures : « Comme il n'y a plus de budget de recherche en provenance de l'Etat (à part les 100 Millions reconstitués par la Gouvernance de l'université), il n'y a pas de procédures ; « Je n'ai pas d'expériences concernant les procédures administratives, mais il serait souhaitable que la gestion des budgets de recherche soit confiée aux Directeurs des laboratoires ».

**Remarque (de la part du consultant) :** *d'après les réponses données au questionnaire évoqué dans l'introduction et le sommaire exécutif, l'UAA n'a effectivement pas encore de manuel de procédures administratives et comptables. Il y a donc lieu d'estimer que les avis ci-dessus sont basés plus sur l'expérience des uns et des autres que sur un quelconque document.*

#### 6.1.2- *Que pensent les interviewés des mécanismes de contrôle de la qualité existants au niveau des structures de recherche ? Sont-ils efficaces ?*

- Il n'existe pas de mécanismes statutaire/ formels de contrôle de qualité. Dans les faits, le contrôle basé sur le nombre de publications s'intéresse à la performance et pas forcément à la qualité. Cependant, dans certains laboratoires, les équipes travaillent à la qualité des propositions de projets de recherches avant de les introduire aux responsables. Ensuite, on exige les résultats au cours de l'exécution.
- La qualité des articles est contrôlée par les référés des revues où on publie, et par l'exigence de CAMES de publier dans des revues de renom scientifique. Ainsi, la qualité est mesurée par le nombre de publications (appréciation externe) et le

nombre de thèses par an. Avant chaque publication, il y a des séminaires et réunions de suivi (synthèse).

- Ce mécanisme est efficace. Il pousse les revues locales à relever leurs standards. Il suscite la concurrence et a permis aussi de nous rendre compte que certaines UFR produisent beaucoup plus de thèses que d'autres. Cette situation est liée à l'histoire de l'université qui est une délocalisation d'une partie de la faculté des sciences de l'université de Cocody. Mais il y a aussi des raisons politiques et de relations humaines : disponibilité et volonté des référés pour lire les projets de thèses, manque de réactifs, incendie à l'UFR/Laboratoire SN (d'où arrêt des travaux) ; les dirigeants ont peur d'être mis devant les réalités.

### **6.1.3- Avis des interviewés sur les procédures de recrutement des enseignants-chercheurs :**

- En quoi consiste la procédure de recrutement ? Le candidat dépose son dossier au décanat de l'UFR. Le doyen regarde la spécialité ; s'il agrée, il envoie le dossier au conseil de l'UFR qui discute du laboratoire d'affectation en fonction des besoins. Puis le doyen envoie le dossier au Vice Président qui, après analyse, le transmet au Président de l'université. Celui-ci le transmettra à son tour au Ministère pour l'intégration du candidat à la Fonction Publique.
- *D'autres informateurs décrivent un circuit inverse. C'est-à-dire que la demande du candidat est adressée au Président de l'université qui l'instruit et l'envoie au Décanat. A son tour, le doyen l'envoie au laboratoire susceptible d'accueillir le candidat. Après avis, le dossier remonte la chaîne jusqu'à la Commission Nationale de recrutement (composée des Représentants des Ministères de : Economie/Finance, Enseignement Supérieur et Recherche Scientifique, Fonction Publique, des Représentants des Universités et des Grandes Ecoles).*
- *Ces derniers temps, tous les candidats déposent leurs dossiers au Ministère. En fonction de l'institution d'affectation sollicitée par le candidat, le dossier est envoyée à la dite institution où il suit l'un des processus décrits ci-dessus.*
- Cette procédure est très bonne, car elle est transparente et assure que la personne recrutée aura une occupation et sera intégrée dans une équipe (sauf lorsque le Ministère recrute sans consulter l'université concernée). Ça donne la même chance à tous. Cependant le Ministère n'est pas qualifié pour recruter, car il n'a pas d'enseignants de rang A.
- Souvent les analyses des candidatures ne sont pas toujours objectives. Et parfois les universités ne savent pas comment utiliser les nouveaux recrutés ; « par exemple on a récemment recruté quelqu'un qu'on a envoyé dans un laboratoire à l'UFR SGE. Maintenant, on est entrain de créer un laboratoire correspondant à sa spécialité ».

### **6.1.4- Appréciation de l'environnement de l'enseignant-chercheur :**

- L'évaluation faite par le CAMES et la décoration faite par l'Université (liée à l'ancienneté) sont appréciables, de même que la reconnaissance des chercheurs porteurs des résultats. Mais le salaire est insuffisant.
- L'environnement est très mauvais. D'abord jusqu'il y a quelques années, le statut d'assistant n'existait pas à la Fonction Publique ; on était aligné au Professeur Agrégé du secondaire. Ensuite, le chercheur est mal payé comparativement à d'autres pays de la sous région : ex. un Assistant en Côte d'Ivoire touche au moins 500.000 FCFA, alors qu'il est à 800.000 FCFA au Gabon.
- Les conditions sont en-dessous des attentes et du rendement qu'on attend du chercheur : laboratoires vides. Or, il faut publier pour passer de grade. Alors, les chercheurs se débrouillent.
- Il y a des chercheurs qui n'ont pas de bureaux. Mais, pour ceux qui ont étudié ici, il n'y a pas de problème d'intégration. On vit comme une grande famille.

### **6.1.5- Appréciation de la capacité des enseignants-chercheurs (i) à proposer des recherches de qualité, (ii) à leur trouver des financements et (iii) à mettre en œuvre des projets de recherche ?**

Selon les personnes interviewées :

- Les projets de recherche sont de qualité, mais ils ne vont pas nécessairement dans le sens des bailleurs de fonds. Ça dépend des spécialités et de leur intérêt aux yeux des bailleurs de fonds. « A mon avis, l'enjeu se situe au niveau des capacités à travailler en équipe pour proposer des recherches pluridisciplinaires valorisant toutes les compétences. L'enjeu se trouve aussi au niveau des capacités à percevoir les besoins du milieu et à communiquer sur les offres de la recherche ».
- Il y a une démotivation générale des enseignants-chercheurs à cause des conditions de travail : les Assistants ne peuvent pas remplir leurs quotas horaires, les salaires sont versés avec retards, etc. Tout cela pèse sur la qualité de la recherche. Toutefois, il est à noter que la répartition des horaires se fait toujours en Conseil d'UFR. Mais, le problème persiste à cause des spécialités de certains qui restreignent leur champ d'intervention, ou les affectations qui ne tiennent pas compte des besoins réels de l'université (voir section 6.1.3 et le dernier tiret de la section 6.1.7).
- Les enseignants-chercheurs sont aptes à proposer des recherches de qualité. Beaucoup font des efforts pour trouver des financements, d'autres non. Souvent on manque d'information sur les organismes de financements et sur comment monter un projet. « C'est pourquoi nous avons créé l'association des étudiants de 3<sup>ème</sup> cycle pour organiser des séminaires de formation ».
- « Je peux estimer ces capacités à 50%. On a écrit et envoyé des projets de recherche au Ministère, mais il n'y a pas eu de feedback. »
- « Quand même aux résultats de CAMES, parfois nous faisons 100% ».
- « Les chercheurs sont bien outillés dans notre laboratoire ».

### **6.1.6- Appréciation sur les capacités managériales des responsables des structures de recherche :**

D'après les interviewés :

- Moins de 50% des laboratoires ont des capacités managériales (prise de décisions, communication et suivi). On devrait homogénéiser ; le management est orienté à la satisfaction personnelle et non à la satisfaction de tous.
- Certains (30%) font des efforts pour avoir des résultats. D'autres, c'est du temps plat ; on devrait les changer. Ce sont leurs capacités managériales qui sont en cause.
- C'est le Président de l'université qui signe tout ; ce qui entraîne des capacités managériales réduites au niveau des UFR. En plus, les Professeurs n'acceptent pas l'autorité du Secrétaire Principal au niveau des UFR (chargé de l'orientation, du personnel administratif et académique), car il n'est pas universitaire.

### **6.1.7- Comment les jeunes chercheurs sont-ils traités au sein des structures de recherche ?**

Pour résumer, les opinions exprimées semblent indiquer que globalement les jeunes chercheurs jouissent d'un bon traitement, hormis les difficultés matérielles, et quand même les effets du dilemme de l'enseignant : « rendre efficacement le service au client, concurrent potentiel ».

Voici regroupés les avis des personnes interrogées, avec parfois des nuances ou des divergences :

- L'ambiance au sein du laboratoire est bonne ; cela est déterminant dans l'évolution du jeune chercheur. Les jeunes chercheurs sont intégrés et profitent des avantages du travail d'équipe. Ils avancent plus vite.
- Ce sont les collaborateurs directs des enseignants de rang A sur qui les laboratoires s'appuient pour avancer. On fait des ateliers-tables rondes pour exposer, chacun, sa méthodologie, l'état d'avancement. Puis on reçoit des feedbacks. Les jeunes chercheurs ont également des contacts personnels avec les enseignants de rang A.
  - Les jeunes chercheurs (rang B) travaillent avec leurs directeurs de laboratoires ; ils sont responsabilisés.
  - En fait, le gros du travail au laboratoire est effectué par les jeunes chercheurs, les anciens leur apportant l'expérience. Mais, ils ont des problèmes pour avoir leurs quotas horaires. Ils n'ont pas de bureaux ; ils doivent attendre 10 à 12 mois pour toucher leur premier salaire.
- Les jeunes Doctorants sont livrés à eux-mêmes. Toutefois, nous produisons en moyenne 3 thèses par an. Ce paradoxe s'explique par la prime que reçoivent les Professeurs encadrateurs de la production des thèses (1 Million de FCFA/ thèse).
- Les doctorants sont mieux encadrés que les chercheurs qui sont perçus comme des concurrents potentiels des Professeurs.
- Les jeunes chercheurs sont bien traités, même si plusieurs n'ont pas de bureaux. Le vrai problème c'est qu'il y a beaucoup d'enseignants et peu de cours (parfois, il y a plusieurs spécialistes dans le même domaine, et inversement ; parfois, on cède difficilement le cours aux nouveaux enseignants). « Les jeunes chercheurs devraient créer des nouveaux cours, comme l'a fait le Professeur de parasitologie. Pour ce faire, ils devraient convaincre leurs professeurs respectifs ; et c'est le plus difficile ».

### **6.1.8- Perception de l'équité des genres dans l'espace de la recherche universitaire ?**

D'après les personnes interrogées :

- Les hommes sont très nombreux : sur 170 chercheurs et enseignants-chercheurs que compte l'UAA, il y a 26 femmes, soit 15,29% de l'effectif. Ce fait a plusieurs explications, notamment l'histoire : il y a un déséquilibre depuis l'école primaire.
- Il n'y a pas de favoritisme lié au genre.
- Il n'y a pas de discriminations ; il y a même un à deux ans on a fait la promotion du genre, car moins de 50% des chercheurs sont des femmes. Et actuellement, sur dix étudiants qui soutiennent des thèses, il y a deux femmes. Mais, cela est lié à l'histoire et à la culture : peu de femmes s'intéressent à la recherche.
- Il n'y a pas de discriminations ; on est tous collègues. Mais les femmes sont moins nombreuses que les hommes, pour plusieurs raisons : les filles sont moins nombreuses dans la population estudiantine, et elles sont peu attirées par la recherche. Il faut signaler qu'on vient à la recherche par obligation ; étant donné qu'on ne recrute pas de docteurs à la Fonction Publique, on ne peut faire que l'enseignement.
- Il n'y a pas assez de femmes à l'université ; donc il y a moins de femmes chercheurs. Il serait intéressant de mettre en place des mesures préférentielles en faveur des femmes.

#### **Remarque (de la part du consultant) :**

*Il apparaît que les interviewés sont conscients du nombre limité des femmes chercheurs par rapport aux hommes qu'ils attribuent à l'histoire et à la culture du pays.*

*Dans la perspective d'une recherche de solutions appropriées, il est intéressant de se demander si le fait qu'il y ait très peu de femmes aux postes de directions (Laboratoires,*

*UFR, ...) c'est toujours la conséquence de l'histoire et de la culture globales ou plutôt le fait de la culture managériale de l'UAA !*

### **6.1.9- *Appréciation de la prise en charge des questions d'éthique et de déontologie par les différents acteurs de la recherche universitaire :***

- Il y a une très grande exigence concernant la qualité (fiabilité et validité). Mais, la question d'éthique n'est pas évoquée.
- Il n'y a pas de code spécifique d'éthique et de déontologie. Le niveau d'équipements des nos laboratoires ne permet pas de faire des recherches d'un certain niveau, susceptibles de poser des questions d'ordre éthique. Dans tous les cas, on ne se pose pas de questions d'éthique, et on peut craindre que certains bailleurs de fonds des projets de recherche n'influent sur la moralité des chercheurs.
- Beaucoup de nos chercheurs sont retournés en Europe, ou ont démissionné à cause des difficultés matérielles.

### **6.1.10- *Opinion sur les différents acteurs de la recherche universitaire et des relations entre eux :***

- Ils font ce qu'ils peuvent ; ils se côtoient et échangent des informations, ...
- Les rapports sont froids entre certains directeurs de laboratoires, à cause des problèmes de personnes. On peut améliorer les échanges entre acteurs/laboratoires.
- « Si on se mettait sur une échelle 'Très bon – Passable – Mauvais', je dirais que la qualité des relations est passable : il y a des méfiances liées à l'appartenance politique des uns et des autres. Il y a aussi de la concurrence/compétition entre les gens ».
- Avec le monde extérieur, il y a des bons rapports. « Par ex. avec les collègues du CNRA, nous prenons parfois des échantillons chez eux. Par contre, les chercheurs du secteur privé ne sont pas ouverts ; ils cachent leurs travaux ».

### **6.1.11- *Appréciation concernant la stabilité des thématiques de recherche :***

- La stabilité favorise la spécialisation, c'est-à-dire l'approfondissement de tous les aspects des thématiques, sachant que les thèmes sont évolutifs par leurs aspects. La stabilité des thématiques est intéressante parce qu'elle permet d'approfondir les études des différents aspects du champ de la thématique (confirmer la spécialité ; il faut au minimum 10 ans pour changer de thématique).
- Les thématiques sont constantes, mais les localités où se font les recherches sont variables. Les thématiques peuvent être enrichies par l'arrivée des nouvelles spécialités.
- « Je soutiens la stabilité thématique, mais pas l'immobilisme. Le critère de stabilité devrait être la possibilité de produire 'du nouveau', c'est-à-dire des nouveaux résultats ».

### **6.1.12- *Appréciation de la politique de valorisation des résultats :***

- Il n'y en a pas. Les résultats ne sont pas utilisés par la société. On ne fait pas la promotion/diffusion. Le chercheur préfère garder ses résultats, car n'ayant pas reçu de financement de la part de l'université. Cependant, on a organisé des journées portes ouvertes durant lesquels le public était enthousiasmé. A la fin, certains membres de l'UAA ont trouvé que les retombées n'étaient pas à la hauteur de l'investissement.
  - o Les résultats sont valorisés. Exemples : les aliments pour poissons mis au point par les chercheurs sont commercialisés, le Suivi des étangs piscicoles,

etc. Mais, cette valorisation n'est pas statutaire, car chaque chercheur fait la promotion de ses résultats à l'extérieur.

- Il est souhaitable de formaliser la valorisation.

#### **6.1.13- Appréciation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans la gestion de la recherche :**

- Leur utilisation est très limitée, à cause principalement des problèmes de financements.
- Les ordinateurs et l'internet sont disponibles, mais souvent il y a un problème de connexion.
- L'utilisation de l'internet décloisonne le chercheur par rapport au monde extérieur (Agora, ...).

#### **6.1.14- Pensez-vous que les infrastructures de recherche sont efficaces, adaptées et conformes aux objectifs de la recherche universitaire ?**

- Les infrastructures sont insuffisantes.
- D'une manière générale, les infrastructures ne sont pas toujours adaptées. Exemples : le Spectrophotomètre d'absorption atomique (pour l'analyse des métaux lourds) est en panne depuis trois ans, il n'y a pas de microscope électronique, ...
- Non ; au moment des achats, les gens vont chercher ce qui est moins cher. Par ex. un équipement a coûté 80 Millions de FCFA, mais il n'a pas encore fonctionné, car il manque une partie des composantes.

#### **6.1.15- Les bonnes pratiques dans la gestion opérationnelle des structures de recherche :**

Les interviewés ont émis les avis ci-dessous (les sous-titres sont suggérés par le consultant) :

##### ○ **L'équipe, son organisation et les interactions en son sein :**

- Les responsabilités sont réparties et/ou déléguées au niveau du laboratoire.
- L'inscription individuelle pour l'utilisation des appareils, afin de voir qui a travaillé sur quel appareil et éviter ainsi des « embouteillages ».
- Réunions hebdomadaires de laboratoires.
- Solidarité autour des recherches (esprit fédérateur).
- Collaborations techniques entre chercheurs d'un même laboratoire.
- La qualité de l'équipe autour du doyen.

##### ○ **L'engagement personnel des chercheurs :**

- Jeunes chercheurs ambitieux et courageux. Des Hommes motivés qui veulent progresser. L'esprit de compétitivité ; La rigueur scientifique.
- Achat des produits/ réactifs sur cotisations des enseignants parfois.

##### ○ **Compétence des dirigeants :**

- Dynamisme des laboratoires suivant la qualité de leurs dirigeants.
- Entités gérées par des enseignants dévoués et compétents (comme les chercheurs).
- Chacun travaille sur la recherche fondamentale.
- Rétablissement de l'internet (18 Millions).
- La stabilité des thématiques au niveau des différents laboratoires.
- Bonne volonté et envie de faire la recherche, qui permet de développer le pays et d'avancer personnellement.

### **6.1.16- Quels sont les dysfonctionnements les plus importants dans la gestion des unités de recherche ?**

- **Démission dans le rôle de gestionnaire :**
  - Chacun se débrouille ; « comme Doyen, je ne peux plus donner des orientations de recherche. Le Professeur finance lui-même sa recherche ; ou bien ce sont les étudiants qui cotisent ; ou encore on négocie avec des laboratoires externes ».
  - Chacun se gère ; en fait « une gestion dans la « non » gestion.
  - Certains enseignants se plaignent de manquer des heures de cours alors que d'autres s'en accaparent. Il y a manque d'équilibre au niveau du décanat.
  - Indépendance des laboratoires (chaque laboratoire évolue seul).
- **La relation au client et le respect des lignes de supervision posent problème :**
  - Communication entre les décideurs et les utilisateurs sur les approvisionnements.
  - Décisions au Sommet – Sous information à la Base : Ex. Des missions sont accordées à des collaborateurs par le sommet à l'insu du doyen.
- **Le « volontarisme » défié :**
  - Les retards dans l'avancement des chercheurs, à cause de l'insuffisance des équipements.
  - Il y a plusieurs laboratoires non fonctionnels/ opérationnels.
- **Des opportunités sous exploitées :**
  - Manque de logistique ; Il manque également le financement, mais aussi des initiatives de création de l'argent en vendant les résultats de recherche, à cause de « la culture universitaire (théorisation sans pragmatisme) ». Pourtant l'Etat a demandé la création des filières professionnalisantes.
  - Il manque la recherche appliquée.
  - Il y a peu de femmes chercheurs.
  - Les problèmes des unités de recherche ne sont pas posés dans une vision d'ensemble. Ex. Les étudiants ne sont pas pris en compte ou associés à la prise de décision. Ils font de la figuration dans les organes de gestion.

### **6.2- Propositions pour améliorer la gestion de la recherche.**

Les propositions formulées par les personnes interrogées peuvent être regroupées sous trois titres en rapport, tous, avec les moyens (NB. Ces sous-titres sont suggérés par le consultant) : Créer des ressources additionnelles en s'organisant autrement ; Améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources ; Mettre à disposition la logistique nécessaire.

- **Créer des ressources additionnelles en s'organisant autrement :**
  - Créer des équipes chargées du financement et de la recherche appliquée. Cette perspective ne devrait pas être contrariée par la loi ou la structuration actuelle, car la loi actuelle demande aux universités de générer des fonds propres jusqu'à hauteur de 30% de leurs budgets (EPN). Les universités peuvent ambitionner d'évoluer vers des EPIC qui peuvent produire plus de 30% de leurs budgets. Risque à gérer : attention aux hommes à qui confier la gestion.
  - Créer des écoles doctorales pour résoudre le problème de financement (grâce aux étudiants boursiers venant de l'extérieur). Pour que cela soit possible, il faut la volonté des Professeurs de rang A, et la promotion externe de l'université.
- **Améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources :**

- Négocier la complémentarité/ partenariats entre laboratoires. Autrement dit, faire en sorte que les gens appartiennent plus à des équipes de recherche qu'à des laboratoires.
  - Il faudrait une autonomie budgétaire au niveau des laboratoires et un comité de gestion beaucoup plus autonome au niveau de l'université en ce qui concerne le budget de recherche.
  - Décentraliser la gestion du budget et créer 3 sous directions : pédagogie, recherche, ressources humaines.
  - Séparer les fonctions de direction/administration du laboratoire (et les confier à quelqu'un de disponible et motivé pour cela, car de l'avis de certains, on n'est pas obligé d'être un Professeur pour diriger un laboratoire) et le fonctionnement ou cheminement scientifique du laboratoire qui doit rester supervisé par un Professeur.
  - Equilibrer les heures de cours.
  - Equité dans les budgets de fonctionnement.
- **Mettre à disposition la logistique nécessaire :**
- Equiper les laboratoires.
  - Fournir les équipements, et le transport pour les missions.

## **7- Enjeux, défis, perspectives et besoins en renforcement des capacités**

### **7.1- Autres enjeux et défis importants à prendre en compte :**

Les enjeux, défis et perspectives exprimés par les interviewés recourent les propositions déjà formulées dans les parties précédentes. Au regard des ressources financières, matérielles, ... actuelles de l'UAA, il nous semble que la plupart de ces propositions s'orientent vers le défi de la capacité de l'UAA à formuler une volonté suffisante de réagir et de l'expérimenter.

Les lignes qui suivent constituent une prolongation, par le consultant, de la « même corde » avec une variation de tonalité et de coloration. Ainsi donc, 5 enjeux et défis majeurs sont à souligner :

#### **7.1.1- Jouer entre « améliorer » et/ou « changer »**

Face aux nombreux acquis de la gouvernance, mais aussi aux problèmes identifiés, plusieurs propositions ont été faites. L'attente des membres de l'UAA d'une réaction appropriée de la part des instances est forte : l'UAA doit faire quelque chose pour survivre, et mieux pour se développer. Les membres sont convaincus que l'UAA en a les moyens.

Ce quelque chose à faire s'oriente à deux approches de (ré)actions, selon les acteurs : « améliorer » ou « changer ». Mais, améliorer quoi ? Et/ou changer quoi ?

- **Améliorer :**

- ◆ La Motivation (en commençant par l'auto-motivation des dirigeants) des « combattants » et les orienter à la performance collective.
- ◆ La mobilisation des financements et les interactions entre services ;
- ◆ la structuration des services : réajuster l'organisation (les structures et les activités de recherche) par rapport à une vision partagée et des valeurs communes, en tenant compte de la nécessaire appropriation de la réforme LMD par toutes les parties prenantes de l'UAA ;
- ◆ la répartition des responsabilités et des ressources (y compris l'information, les quotas horaires et les pouvoirs) ;
- ◆ Clarifier et développer le leadership et préparer la relève par rapport à l'équipe actuelle (court terme) et aux ambitions futures de l'UAA (moyen et long terme).

Ces améliorations se feraient dans le cadre institutionnel actuel et dans la culture organisationnelle actuelle (qu'il convient de diagnostiquer). Mais, leur effectivité peut être contrariée par le manque d'orientation commune et des divergences philosophiques et idéologiques. C'est pourquoi le changement est nécessaire.

- **Changer :**

- ◆ la conception de l'université et de la recherche en son sein (redéfinir le sens, la responsabilité et la mission) ;
- ◆ définir une vision partagée, des valeurs communes et une stratégie globale (y compris la stratégie financière, la relation au client et à la société) fédératives et en cohérence avec la nouvelle mission.

*En parlant de la stratégie financière, il nous semble important de penser à la possibilité de quantifier les besoins de l'université en ressources financières d'une manière à la fois crédible et innovante. Nous pensons à l'approche qui consisterait à simuler l'application des critères d'entrée à la Bourse (comme si l'UAA se préparait à y entrer ; quels seraient*

*concrètement les préalables en termes financiers, et autres paramètres ?). Il y a certainement d'autres approches ;*

- ◆ Redéfinir et aligner les politiques, les structures, les programmes, les processus internes, les Ressources Humaines, ..., à la vision et à la stratégie ;
- ◆ Imaginer des projets pertinents pour rendre opérationnelle la stratégie. (ces projets peuvent se présenter comme des alternatives développées par les équipes de recherche ou/et par des candidats à la gouvernance).

Mettre en place un système d'information et de communication interne (intra et inter service) et externe « participatif », efficace et au service de la stratégie serait l'un de ces projets. Ce système devrait permettre d'améliorer les résultats des négociations actuelles et futures avec l'Etat, de mieux informer et de mieux impliquer la communauté UAA, la population, les partenaires nationaux, régionaux et internationaux.

- ◆ Définir et Mettre en place un système et des outils de suivi et d'évaluation internes et externes de la recherche à l'UAA, par exemple dans le sens d'un Tableau de Bord Prospectif.

Ces changements se feraient dans un cadre institutionnel adapté, et donc à (re)négocier (avec l'Etat et au sein de l'UAA), et dans une culture organisationnelle facilitatrice, à développer concomitamment.

### ***7.1.2- Management de l'université comme une entreprise rentable de service public***

Cette perspective s'exprime intuitivement chez certains membres de l'UAA. Les propositions visant « l'externalisation du management des laboratoires » par des non professeurs-chercheurs, et le projet de « cabinet des entreprises » portent implicitement sur cette perception. En se clarifiant, il est possible de trouver un rapprochement entre ces idées et celles de Jacques-Edouard Alexis, Recteur de l'université Quisqueya au Canada, *parlant de cette université comme une institution à but non lucratif, d'initiative privée mais de service public, qui doit remplir ses missions d'enseignement, de recherches et de services à la communauté (« Distribution des attributions et des compétences entre les instances de direction à l'université Quisqueya », dans la série « Gestion universitaire »)*. Il se pourrait que les idées émergentes à l'UAA aillent au-delà de celles de Jacques-Edouard.

Pour nous, il s'agit d'une évolution à faire clairement dans la conception de la nature de l'entreprise « UAA » et des attentes de la communauté nationale à son égard, et conséquemment dans la perception de la responsabilité du Management dans la performance de cette entreprise (de quoi le management est-il comptable ?). Et cela a à voir avec la culture managériale (et ses présupposés théoriques), l'un des éléments essentiels de la culture organisationnelle évoquée dans la rubrique précédente.

Si les membres de l'UAA, et surtout ceux de la gouvernance, perçoivent l'université uniquement comme un service de l'Administration Publique, à caractère social et scientifique, leur responsabilité consisterait à fournir le meilleur d'eux-mêmes pour faire fonctionner (administrer) « la machine » conformément aux textes en vigueur et au contexte.

Si par contre, on conçoit l'université comme une entreprise avec obligation de résultats et de satisfaction pour toutes les parties prenantes (le client, les personnels, la communauté nationale, le monde), alors la responsabilité serait de créer continuellement des possibilités, du nouveau et de la valeur, dans le contexte.

Les idées exprimées tout au long de cette étude se bousculent dans cet « inter borders ». L'UAA gagnera à se clarifier comme déjà indiqué. C'est à cette occasion qu'elle pourra profiter des nombreuses opportunités qui s'offrent à elle.

### **7.1.3- Du bon usage des opportunités :**

Il existe actuellement énormément d'opportunités que l'UAA peut exploiter pour amorcer ou renforcer sa marche vers son avenir tel qu'esquissé ci-dessus.

Nous pensons notamment à :

- ◆ la réforme LMD ;
- ◆ la bonne image de l'université auprès du CAMES et des autres universités de la sous région ;
- ◆ l'offre actuelle du CRDI de sa disponibilité à appuyer (la présente étude incluse) ;
- ◆ l'entrepreneurship individuel des chercheurs manifesté dans la recherche des financements des projets au niveau des laboratoires ;
- ◆ la recherche-développement en cours dans le domaine des élevages ;
- ◆ la présente étude sur la gouvernance de la recherche universitaire ;
- ◆ la demande « sociale » du changement par la communauté UAA et la disponibilité des membres à s'y impliquer ;
- ◆ les conflits perceptibles ou larvés ;
- ◆ le prochain renouvellement des instances de gouvernance.

Mais, vigilance : ces opportunités sont des fenêtres qui peuvent s'ouvrir ou se refermer, c'est-à-dire qui peuvent servir ou desservir, selon les manières de les aborder.

### **7.1.4- Maintenir/Créer la cohésion de la communauté UAA dans le contexte des prochaines campagnes électorales pour la présidence de la république et pour la présidence de l'UAA.**

*[Cohésion autour de ses objectifs stratégiques (actuellement intuitifs), ou tout au moins autour des attentes collectives (en cours de formalisation) vis-à-vis d'une nouvelle UAA]*

La diversité des tendances et opinions politiques au sein de l'université peut être perçue comme une chance pour la créativité managériale et sociale (l'UAA comme une famille, mais pas une église). Mais, elle peut aussi être un piège qui alimenterait la méfiance et le cloisonnement.

Si l'université ne prend pas à temps le taureau par les cornes pour se donner un « code de bonne conduite », les contradictions politiques au niveau national peuvent se transférer en son sein. Après la victoire des uns et donc la défaite des autres, l'UAA risque d'investir plus tard énormément de temps et de ressources pour refaire sa cohésion par rapport à son avenir.

### **7.1.5- Dépasser la personnalisation des situations (problèmes, succès, échecs), et dépasser la perspective limitée à des « séminaires d'analyse-résolutions » au profit de l'action continue.**

Maintes fois, la réflexion sur les situations aux différents niveaux de la gouvernance de la recherche a eu tendance à orienter le regard sur des coupables ou à l'inverse sur des héros. Cette tendance pousse généralement les mis en cause à la défensive, et à l'isolement des « héros » (jalousie, ...).

Quand bien même on ne peut éluder la responsabilité et/ou le mérite individuels, nous pensons que les victoires futures de la communauté UAA dépendront de sa capacité à forger et maintenir le sentiment d'appartenance à cette communauté et à assumer collectivement (avant d'assumer individuellement) les implications des réalités organisationnelles.

De même, ces victoires seront plus le résultat des mises en œuvre progressives des résolutions et plans d'actions qui auront été décidés. En effet, l'expérience a montré que la plupart des organisations en difficultés ou qui ont échoué ne le sont pas faute d'idées ou de plans. Elles le sont plus parce qu'elles n'ont pas réussi l'exécution efficace de ces plans (ou parce qu'elles n'ont même pas commencé l'exécution).

Est-ce que l'UAA est suffisamment outillé pour relever les défis ci-dessus auxquels on peut ajouter la controverse autour de la transparence ? Si non, faut-il penser au renforcement des capacités ?

## **7.2- Principaux besoins en renforcement des capacités pour améliorer la gouvernance de la recherche universitaire et pour accroître la contribution de l'université au développement national (ou de la société) :**

D'une manière générale, plusieurs membres de l'UAA ne pensent pas qu'il y ait des problèmes majeurs de capacités de gouvernance pour aborder les challenges actuels ou futurs. Ils pensent plutôt que leur vrai problème, c'est le manque d'assez de ressources financières pour mettre en œuvre les projets déjà montés ou à monter. D'ailleurs, ils se demandent le contenu qu'on donne au concept de renforcement des capacités.

Nous estimons que cette position est à prendre avec respect et sérieux. En même temps, au regard des défis et perspectives que nous venons de discuter, des forces/ bonnes pratiques et des dysfonctionnements ou faiblesses analysés aux trois niveaux de la gouvernance de la recherche, et en tenant compte de la non réalisation jusqu'à présent des projets évoqués, il est possible de penser qu'un apport extérieur (financier et immatériel) en vue de renforcer l'aboutissement de l'élan déjà pris ou à prendre pourrait s'avérer pertinent et utile. Cet apport peut porter sur les objectifs suivants :

### **7.2.1- Clarifier et s'approprier le concept de « renforcement des capacités », et identifier de manière systématique les besoins actuels en ce qui concerne la gouvernance de la recherche.**

Cette proposition s'appuie sur le fait que le temps et le contexte n'ont pas permis d'approfondir cet aspect lors de la collecte des données. Elle s'appuie également sur la présomption de l'inévitable existence des besoins en renforcement des capacités selon la position qu'on occupe sur le continuum des compétences (selon Bradbury, A. (1997; 2000; 2006). *Develop your NLP Skills*. Kogan Page 120 Pentonville Road: London; Kogan Page US 525 South 4<sup>th</sup> Street, # 241: Philadelphia):

- Incompétence inconsciente ? ;
- Incompétence consciente ? ;
- Compétence consciente ? ;
- Compétence inconsciente ?

Au cas où une identification systématique des besoins est faite, elle devra être suivie de l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de renforcement conséquents, incluant les ressources nécessaires à la réalisation du plan. Cette stratégie devrait être une composante de la stratégie globale (à élaborer) de la recherche à l'UAA.

- Apport possible du CRDI : financier et méthodologique.

### **7.2.2- Réussir l'organisation de la Table Ronde, dans les contextes ante (au mieux) ou post électoraux.**

- Apport du CRDI : financier et méthodologique.

### **7.2.3- Réussir l'organisation de la réflexion sur la nouvelle vision-stratégie de l'UAA, dans les contextes ante (au mieux) ou post électoraux.**

Nous séparons expressément cet objectif du précédent, compte tenu du fait que la durée d'une Table Ronde et sa dynamique ne suffiraient pas pour travailler sérieusement à la vision et à la stratégie avec leurs implications. C'est aussi parce que cet objectif pourrait servir à une meilleure valorisation des acquis de la Table Ronde.

A notre avis, si un choix devait se faire entre les deux objectifs, nous proposerions de considérer la Table Ronde comme la première étape de la réflexion stratégique.

- Apport du CRDI : financier et méthodologique.

NB. Le projet de « Cabinet des Entreprises » pourra être revisité dans le cadre de cette réflexion.

### **7.2.4- Réussir la mise en œuvre des recommandations de la Table Ronde et des résultats de la réflexion sur la nouvelle vision-stratégie.**

- Apport du CRDI : financier, méthodologique (accompagnement), lobbying (mobilisation d'autres partenaires), ...

### **7.2.5- Mettre en place et développer une communication appropriée à la mise en œuvre de la réforme LMD et de la nouvelle stratégie.**

- Apport du CRDI : voir 7.2.3

#### **Remarque :**

a- En fonction de la sensibilité du management de l'UAA et du CRDI, chacun de ces objectifs peut servir de porte d'entrée à la collaboration entre les deux Organisations, même si nous percevons une logique à les aborder dans l'ordre où nous les présentons.

b- Les propositions des interviewés :

Nous reprenons ci-dessous les idées, telle qu'exprimées par les interviewés, concernant des aspects sur lesquels pourrait porter un renforcement des capacités (le management doute de la pertinence de certaines de ces idées, notamment les deux premières) ; elles pourront inspirer les uns et les autres lors de la discussion autour des objectifs suggérés ci-dessus.

- *Aider à insérer les sciences sociales orientées à la problématique de l'environnement et de développement durable.*
- *Formation-Sensibilisation des enseignants et chercheurs à l'éducation en vue du développement, en alliant aspects formels, non formels et informels. Entrer en coopération avec la société civile pour créer des nouveaux outils pour la lutte contre la pauvreté, pour la création des emplois verts, et la promotion des valeurs. Ex. Quelle réponse l'UAA apporte-t-elle au monde par rapport à la crise mondiale ?*
- *Organiser un atelier pour mettre au goût du jour (à plat) le vécu de l'université (+ un accompagnement dans la mise en œuvre des recommandations ?). Cela devrait se faire avant les prochaines élections ( ?dernier trimestre de cette année). Cet atelier devrait permettre de définir une « nouvelle vision = une nouvelle université ».*  
**Remarque :** *cette proposition est déjà prise en charge par le Management de l'université qui prévoit justement d'organiser une table ronde de la recherche. N'eût été les problèmes de financement, cette table ronde aurait déjà eu lieu.*

- *Il manque plus les moyens que les capacités pour régler les problèmes. D'où l'importance d'un appui en équipement, en bâtiments, en appareils, ...*
- *L'amélioration de la gouvernance n'est pas un problème. Par contre, la volonté de mieux faire est un problème au niveau des instances de gouvernance de l'UAA et de la tutelle. Y-a-t-il des capacités spécifiques pour susciter cette volonté ?*
- *Mettre les universités et les instituts de recherche en réseau (régulé par le Ministère de tutelle).*
- *Comment faire la promotion des structures de recherche, et la mobilisation des ressources ?*
- *Renforcer la mise en relation avec d'autres universités/universitaires.*
- *Renforcement des capacités managériales et de leadership.*
- *Renforcement des capacités : <> à cerner les problèmes des industriels et à identifier des solutions adaptées, et des projets de recherche conséquents, <> à communiquer efficacement selon les publics et les besoins, <> en management d'une entreprise intégrée (Recherche Fondamentale – Formation – Recherche Appliquée – Recherche de Financement). NB. Un tel système (entreprise intégrée) peut être pourvoyeur de revenus pour les étudiants aussi.*
- *Formations continues dans les spécialités des chercheurs sur les nouveaux instruments/équipements.*
- *Formation en management, notamment en gestion administrative et de matériels.*
- *Renforcement sur : les techniques de laboratoire, sur l'utilisation des matériels et dans les propres domaines de spécialités (concernant les innovations), stages dans des laboratoires d'ailleurs, et en management.*
- *Gestion stratégique de l'université : Conduite de la réforme LMD et mise en cohérence de la structure, ... Sinon ce sera l'échec.*
- *Communication interne/externe, et Coopération interne/externe.*
- *Si les deux besoins ci-dessus sont satisfaits, cela permettra de répondre efficacement à beaucoup d'autres problèmes déjà évoqués : avoir 2 Vices Présidents, un budget de recherche décentralisé, rendre compte du fonctionnement de la recherche, avoir des réunions périodiques avec le Vice président, des laboratoires équipés, et mieux informer sur la LMD.*
- *Formation en montage des projets.*

## 8- Les Recommandations

Plusieurs des propositions formulées par l'UAA nous paraissent pertinentes et pleines de sens. Nous avons essayé de les prolonger et de les réorganiser à travers la discussion des défis et perspectives et de la réflexion sur les besoins en renforcement des capacités. Que pouvons-nous ajouter dans le présent chapitre ?

Nous reprenons quelques idées focalisées aux acteurs concernés dans la perspective de la mise en œuvre des propositions. Nous nous situerons plus au niveau des approches que des contenus.

### **Recommandations au Management (Instances de pilotage) de l'UAA :**

- ***Diffuser le présent rapport aux membres de l'UAA et communiquer la position du Management quant aux suites.***

Les études et évaluations dont les recommandations sont soigneusement gardées dans les tiroirs sont fréquentes dans plusieurs organisations, et particulièrement dans celles liées à l'aide au développement. Bien sûr, la non publication des rapports et surtout la non application des recommandations se compense par le développement d'un certain nombre d'attitudes et comportements qui gênent souvent le fonctionnement et la performance de l'organisation : des rumeurs, des fantasmes, et parfois des manipulations, ...

La présente étude peut connaître le même sort, surtout que l'initiative de l'entreprendre n'est pas partie de l'université.

Mais, au regard de l'intérêt qu'elle a suscité auprès des membres de l'UAA, du sérieux et de l'urgence des problématiques à gérer et des défis à relever, des attentes sous-jacentes, et compte tenu du potentiel énorme de l'UAA et de la disponibilité du CRDI à appuyer la suite, il y aurait un intérêt à ce que le Management de l'UAA prenne position (dans un sens ou un autre) par rapport aux conclusions de cette étude et la communique aux collaborateurs. Il y aurait également un intérêt à diffuser largement ce rapport, surtout si dans sa réaction l'UAA envisage une initiative à court terme.

- ***Commencer la mise en œuvre des propositions par une initiative intégrative, fédérative et innovante : la Vision et la Stratégie.***

Face au nombre impressionnant des propositions et aux possibilités financières de l'université, le Management est en droit de se demander par quoi commencer.

A notre avis, le travail à la vision et à la stratégie a l'avantage de permettre de donner une orientation claire à toute l'UAA, et en même temps de mettre en cohérence le travail sur tous les autres aspects (mobilisation et utilisation des ressources financières, structuration, ...).

L'organisation de la Table Ronde et la réflexion sur la vision et la stratégie constituent d'ailleurs un excellent test de la volonté du Management de s'approprier les analyses et les conclusions de cette étude. C'est également une très bonne occasion de tester l'engagement du CRDI au côté de l'UAA.

- ***Envisager un travail spécifique et fortement participatif sur le diagnostic de la culture d'entreprise/ UAA.***

La culture organisationnelle est pour la vie des organisations ce qu'est l'humus en agriculture. Lorsqu'on travaille à l'amélioration et/ou au changement organisationnel, surtout à l'évolution des stratégies et des structures, il est important de revoir sa culture : en quoi consiste notre culture ? Que comporte-t-elle comme facteurs de développement et comme éléments de blocages ? Quels réajustements faire pour qu'elle supporte mieux le développement stratégique et structurel ? Et comment opérer ces réajustements ?

Il s'agirait ainsi d'amorcer un véritable processus de « Management par Intégration Systémique ». Sans cette analyse et ce genre d'initiatives, on peut être sûr de gaspiller des ressources, du temps et de l'énergie, pour un échec programmé.

Dans le contexte de l'UAA, ce travail peut se concevoir parmi les premières étapes de la mise en application de la nouvelle stratégie. Ce d'autant plus que certaines perceptions et opinions déjà exprimées sont justement du domaine de la culture organisationnelle.

### **Recommandations spécifiques aux UFR et Centre de Recherche :**

Les changements ou améliorations évoquées dans cette étude peuvent remonter des unités de recherche, si leurs animateurs et membres acceptent de prendre le risque de proposer et d'agir. Ce d'autant plus que les textes actuels en leur donnent les prérogatives.

Dans l'immédiat, plusieurs initiatives nous paraissent à leur portée :

- Le travail à la culture organisationnelle de chaque UFR ;
- La répartition des quotas horaires ;
- La contribution à la formulation de la volonté de travailler à la vision et à la stratégie (tous les Directeurs/Doyens des UFR sont membres du Conseil de l'Université, et des Conseils de leurs UFR ; ils peuvent donc soutenir et/ou inciter le Haut Management à prendre l'initiative) ;
- La recherche-développement et la mobilisation sectorielle des ressources financières, plus seulement portée par le chercheur, mais par l'ensemble de l'UFR en tant que sous-système.
- Faciliter la tâche aux Directeurs des laboratoires.
- Etc.

### **Recommandations au CRDI :**

- ***Faire le point de la relation « CRDI – UAA » depuis le dernier retrait du CRDI.***

Le CRDI et l'UAA ont déjà des expériences de coopération. Il nous a semblé que les chercheurs attendent beaucoup du retour du CRDI. En même temps, les gens évoquent encore le choc reçu et les pertes subies lors du retrait précipité du CRDI de la coopération qui était en cours au début de la crise politico-militaire en Côte d'Ivoire.

Nous pensons que la reprise de la coopération, si on la veut confiante et solide, ne peut pas faire l'impasse de cet événement. Elle nécessite préalablement une clarification mutuelle : où en sommes-nous aux niveaux émotionnel, interactionnel, ... ? Voulons-nous repartir ensemble ? Les attentes réciproques ? Sur quoi et comment reprendre ? Quel est le minimum de gages à nous donner pour consolider notre cheminement futur ? ...

Cet exercice permettrait de renforcer la confiance et de rétablir le charme dans la relation ; deux des éléments essentiels à l'efficacité et l'impact de la collaboration.

- ***Mettre en place un appui rapide (court terme)***

L'UAA se trouve dans une situation d'urgence (nombreux besoins pressants, challenge de donner un signal fort avant le début des prochaines campagnes électorales, ...). Le succès futur dépend de la possibilité et de la capacité à réagir maintenant, avec garantie de continuer. (*Frapper le fer tant qu'il est chaud*).

Le CRDI peut faciliter cette amorce par un apport financier et méthodologique d'appoint (dans un premier temps), et ensuite de longue durée, suivant la stratégie que l'UAA se donnera.

Deux des objectifs évoqués dans les besoins en renforcement des capacités nous paraissent s'inscrire dans le cadre des urgences. Il s'agit de la réflexion stratégique (Mission, Vision, Valeurs, Stratégie et plan opérationnel) et l'identification des besoins en renforcement des capacités en lien avec la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

- ***Communiquer la nature et les limites de l'appui du CRDI, et soutenir le montage des projets.***

Il est de coutume que dans les transactions entre bailleurs de fonds et organisations appuyées il y ait des nombreux va-et-vient des projets et demandes de financements. Ces va-et-vient sont souvent liés à l'ignorance des limites de chaque partie et à la non maîtrise des canevas de montage et présentation des projets (qui souvent diffèrent d'un partenaire à un autre, et parfois d'une période à une autre).

Avec l'accord de l'UAA, et sur la base de sa longue expérience du terrain africain, mais aussi sur la base des éclairages de la présente étude, le CRDI ferait œuvre utile de poursuivre sa démarche proactive en communiquant à l'UAA ce sur quoi peut porter son appui et ses limites, mais aussi les alternatives qu'il pourrait actionner pour combler ses limites.

En même temps, il peut envisager un appui de type mentoring pour un montage rapide des projets portant sur le court terme, en l'occurrence celui de l'organisation de la réflexion stratégique intégrant la table ronde sur la recherche universitaire par l'UAA. Plus tard, les responsables et experts de l'UAA pourront élaborer et présenter leurs projets en se servant des acquis de cette première phase et des évolutions futures.

## 9- Conclusion générale

Dans le but de faire l'état des lieux de la gouvernance de la recherche à l'UAA, cette étude a analysé le contexte de fonctionnement de la gouvernance de la recherche universitaire en Côte d'Ivoire. Puis, elle s'est attelée à l'analyse des perceptions et des opinions ainsi que les propositions des membres de l'UAA concernant l'organisation, le pilotage et la gestion opérationnelle de la recherche dans cette université. Ces analyses ont permis de dégager quelques perspectives, notamment en terme de besoins en renforcement des capacités, et de formuler des recommandations, comme une contribution à la construction de l'avenir de la recherche, voire de l'université dans son ensemble.

L'étude a impliqué plusieurs acteurs : le CRDI (y compris le Coordonnateur de l'étude au niveau Sous régional) qui a préparé les Termes de Références et le Guide méthodologique, puis financé l'étude ; le Management de l'UAA, les Directeurs des UFR et des Laboratoires, les Enseignants-chercheurs à différents niveaux et dans toutes les UFR, les Doctorants, les Responsables de l'Administration et Finances, les personnels de soutien, ainsi que le Consultant.

Le travail accompli est donc une œuvre collective. Pourtant nous nous y appuyons pour essayer de tirer quelques conclusions personnelles.

Deux questions essentielles nous semblent utiles à répondre à ce stade : qu'est-ce que nous apprenons à travers cette étude ? Quelles en sont les aboutissants ?

### **Ce que cette étude nous apprend :**

Il nous semble que l'activité « recherche » à l'UAA existe et fonctionne. Ses structures, ses Instances de pilotage institutionnel et la gestion opérationnelle du système sont en place et fonctionnent, avec un minimum d'outils seulement.

Les résultats accumulés sont appréciables et témoignent de la compétitivité de l'UAA parmi les universités et autres Institutions d'enseignement et de recherche de la sous région, avec notamment la production régulière des thèses de doctorats et des scores très élevés aux concours du CAMES et des Grandes Ecoles.

Ce fonctionnement et ces résultats sont obtenus dans des conditions très difficiles. La persistance et peut-être l'aggravation de ces difficultés face à l'obligation d'avancement des enseignants-chercheurs et au potentiel de l'université suscitent de plus en plus un mélange de révoltes et de frustrations parmi les membres de la communauté scientifique de l'UAA. Leurs solutions tiennent à une certaine imagination de la part des managers de l'université et à l'initiative personnelle des chercheurs dans le financement de leurs projets de recherche. Malgré des points forts évidents, les dysfonctionnements sont nombreux.

L'absence d'une vision partagée, de valeurs et d'une stratégie communes (dont un agenda commun de recherche), le faible niveau et l'irrégularité des financements, ainsi que la tendance à la débrouillardise pour la promotion personnelle d'abord (venant combler une certaine démotivation des responsables à tous les niveaux : pas d'orientations institutionnelle ou d'équipes, on ne demande pas de rapports de recherche, ...) figurent parmi les principales explications de la situation, et donc des contraintes à gérer dans la perspective du développement futur de la recherche et de l'institution.

A partir du regard sur le contexte, le constat est que finalement la recherche à l'UAA présente les mêmes caractéristiques et souffre pratiquement des mêmes maux que la recherche scientifique au niveau national. On trouve toujours cette tendance à la

marginalisation de la recherche face à la crise socio-économique dans le pays. Sans doute, avec la crise sociopolitique et économique qui dure depuis septembre 2002, les problèmes se sont accentués, parce qu'apparemment depuis l'état des lieux de 1999 rien de significatif n'a été entrepris pour appliquer les nombreuses recommandations des séminaristes.

Il est possible de penser que la manière de percevoir le propre rôle de ceux qui prennent part aux débats constitue l'une des explications de la non application des recommandations. Leur positionnement serait proche plus de celle du « fonctionnaire de l'Etat » que du « manager-entrepreneur » ou du « participant coresponsable ». D'ailleurs, la question du positionnement personnel de l'interviewé était l'une des plus embarrassantes durant les entretiens.

### **Quels aboutissements ?**

Les membres de l'UAA se sont proposés suffisamment d'actions que nous trouvons à la fois intéressantes, pertinentes et réalistes, même si elles nécessitent parfois d'être développées. Pour mémoire, en voici la synthèse :

#### ***Propositions sur le pilotage :***

Les propositions formulées peuvent être regroupées en 5 blocs liés : se clarifier la Responsabilité en tant qu'organisation et une Vision partagée ; se donner une Stratégie cohérente pour l'action et les ressources ; Réajuster conséquemment les processus décisionnels, les programmes et les structures ; choisir des Leaders et/ou Développer le Leadership pour l'avenir ; et Motiver les personnes ainsi que les compartiments.

#### ***Propositions sur les structures :***

Deux tendances s'affrontent en ce qui concerne la réorganisation éventuelle du dispositif de recherche : le maintien de la structure actuelle, en décentralisant son fonctionnement ; et la redéfinition des structures et des responsabilités, avec des Pools ou Grands Laboratoires de recherche.

A ces 2 tendances, s'est ajoutée la proposition de créer une structure spécifique pour la recherche des financements, proposition correspondant au projet de « CABINET DES ENTREPRISES », qui est en discussion avec le Ministère de tutelle depuis 3 ans. L'université a déjà préparé une salle qui accueillera l'équipe managériale de ce projet. Elle attend la validation du Ministère pour recruter, sur appel d'offres, les gestionnaires.

Il est apparu que le choix d'une philosophie structurelle est un préalable avant d'aborder ces tendance : logique de recherches liées aux spécialités et à la promotion personnelle ; ou logique de recherches orientée au développement, telles que la lutte contre la pollution par les plastiques dans la ville d'Abidjan.

Mais si on prend une autre perspective, ces alternatives peuvent être perçues comme un dilemme à gérer d'une manière équilibrée.

#### ***Propositions sur la gestion opérationnelle :***

Trois groupes de propositions relatives aux moyens émergent de ces propositions : Créer des ressources additionnelles en s'organisant autrement ; Améliorer l'efficacité dans l'utilisation des ressources ; Mettre à disposition la logistique nécessaire.

Nous avons relayées certaines de ces propositions sous forme de reformulations ou d'enrichissements en nous basant sur les concepts de développement organisationnel, du leadership et de management systémique par intégration.

Aussi, avons-nous fait des recommandations aux acteurs déterminants pour la suite, à savoir les Instances de pilotage de la recherche, celles de la gestion opérationnelle, et le CRDI.

Ces recommandations s'orientent beaucoup plus aux approches d'actions qu'aux contenus en tant que tel.

Deux principales raisons fondent notre attitude. D'abord, nous sommes optimistes et confiants quant à la capacité de l'UAA de trouver les meilleures réponses à ses problèmes. Ensuite, nous pensons que la différence entre aujourd'hui et demain dépend plus de l'action (et de la manière de la poser) que du verbe.

Car, à notre avis, « les mots sont indispensables pour créer l'image du possible ; mais sans l'action, ces mots seraient vaines et ruineux. C'est l'action qui transforme les rêves, 'les possibles', en réalités palpables ».

Il importe donc pour les membres de l'UAA, avec l'appui de leurs partenaires, en l'occurrence le CRDI, de faire le prochain pas, puis le suivant, et ainsi de suite. Commencer tout de suite donnera un nouveau sens et du souffle au volontarisme présent (et qui risquerait de s'émousser si rien de significatif n'est fait) au sein de l'université.

Bonne chance.

## Annexes

### Annexe 1 : Liste des personnes interviewées

N°	Noms et Prénoms	Fonctions, Grade	Services d'appartenance	Dates des entretiens
01	Prof. DOGBO ODETTE	-Professeur de physiologie végétale et chercheur en physiologie et physiopathologie végétale ; -Conseillère du Vice Président ; -Maître de Conférence, corps A	UFR des SN	22/04/09
02	Prof. GOURENE GERMAIN	-Vice Président de l'UAA chargé de la pédagogie et de la recherche ; -Directeur de Labo et chercheur ;	-Vice Présidence ; -UFR des SGE	23/04/09
03	Dr. CISSE MOUSSA	-Chercheur en ichtyo parasitologie ; -Assistant de recherche ; -Responsable Adjoint du comité de la pédagogie au niveau du laboratoire (suivi du travail de recherche des étudiants)	UFR des SGE, Laboratoire d'Environnement et de Biologie Aquatique (LEBA)	23/04/09
04	Prof. BEKRO YVES-ALAIN	-Doyen de l'UFR Sciences Fondamentales et Appliquées (SFA) ; -Directeur du Laboratoire de chimie bio-organique et des substances naturelles ; -Président du Conseil scientifique de l'université ; -Membre de la cellule LMD, chargé de crédit ; -Membre de la Commission Nationale chargée du Suivi de la mise en œuvre de la LMD	UFR des SFA	24/04/09
05	Mr. JONATHAN SEU GOGBEU	-Doctorant/ 3 <sup>ème</sup> année, Biologie et amélioration des productions végétales, spécialité : Physiopathologie des plantes, cas du Manioc ; -Représentant des étudiants du 3 <sup>ème</sup> cycle au Conseil de l'UFR ; -Secrétaire et Président de l'Association des étudiants de 3 <sup>ème</sup> cycle de l'Université d'Abobo Adjamé	UFR des SN	28/04/09
06	Prof. SAVANE ISSIAKA	-Doyen de l'UFR Sciences et Gestion de l'Environnement ;	UFR des SGE	28/04/09

		-Directeur du Laboratoire Géoscience et Environnement ; -Membre du Conseil de l'université ; -Spécialiste en hydrogéologie, système d'information géographique et télédétection ; -Directeur de recherche.		
07	Prof. YAPO ANGOUE PAUL	-Secrétaire permanent du Conseil scientifique de l'université ; -Secrétaire Général du Synares de l'UAA ; -Directeur Adj. Par intérim du Laboratoire de physiologie, pharmacologie et pharmacopée ; -Professeur de biologie médicale (Maître de Conférence)	UFR des SN	29/04/09
08	Dr. ASSEMAND EMMA	-Enseignant-chercheur et Responsable des stages ; -Membre du Comité LMD ; -Conseillère du Vice Président chargée des Etudes ; Maître Assistant	UFR des STA	29/04/09
09	Igr. BOLI KUYO André	-Administrateur du Centre de Calcul ; -Enseignant en informatique	UFR des SFA	29/04/09
10	Mr. INZA DOUMOUYA	-Secrétaire Général ; -Hydrogéologue ; -Maître Assistant	Secrétariat Général ; UFR des SGE	29/04/04
	Mr. NOMEL GNAGNE FRANCOIS	-Chef du Service Administration et Finances	Secrétariat Général	29/04/09
	Mr. AMIRI FELIX	-Comptable	Secrétariat Général	29/04/09
	DR. M. BOSSON JOYCELYNE	-Enseignant Chercheur ; -Chef du Service Coopération	Présidence ; UFR des SFA	29/04/09
11	Dr. NDRI YAO DENIS	-Assistant en Biochimie et Responsable des TP de macromolécules alimentaires ; -Membre actif de la CNEC (Coordination Nationale des Enseignants et Chercheurs de CI) depuis 4 ans.	UFR des STA, Laboratoire de Biochimie Alimentaire et des Produits Tropicaux (LBAPT)	30/04/09
12	Prof. FANTODJI AGATHE	-Hydrobiologiste, Chercheur en biologie marine (poisson), puis en élevages non conventionnels des espèces sauvages (aulacodes, escargots, ...)	UFR des SN, Laboratoire de biologie et de cytologie animale	30/04/09
13	Mr. NOMEL	-Chef du Service Administration	Secrétariat	04/05/09

	GNAGNE FRANCOIS	et Finances	Général	
14	Prof. KOUAME PATRICE	-Doyen/Directeur de l'UFR STA ; -Membre du Conseil de l'Université ; -Membre de la Commission pédagogique ; -Membre de la Cellule LMD Directeur du laboratoire de Biocatalyse	UFR des STA	04/05/09
15	Mme. NIAMIEN EBROUTTIE JULIE	-Doctorante/ 6 <sup>ème</sup> année, Micro algues de 4 rivières du Sud-est de la Côte d'Ivoire,	UFR des SN, Laboratoire d'Environnement et de Biologie Aquatique	04/05/09
16	Prof. Pascal Valentin HOUENOU	-Directeur de l'IREN, par intérim (sans nomination) ; -Directeur du laboratoire des sciences de l'environnement (fondateur) ; -Président du CTS au CAMES (Comité Technique Spécialisé chargé des nominations) ; -Conseiller Régional du CRDI pour l'Afrique Centrale et de l'Ouest ; -Facilitateur/Doyen du COPES (éco sante) Afrique de l'Ouest ; -Membre du Comité scientifique de l'UNESCO pour le développement durable ; -Membre de plusieurs autres comités scientifiques.	UFR des SGE, Laboratoire des Sciences de l'Environnement	06/05/09

**Annexe 2 : Liste des participants à la réunion de restitution  
11/05/09, dans la salle de conférence de l'UAA**

<b>N°</b>	<b>Noms et Prénoms</b>	<b>Fonctions</b>	<b>Services</b>
01	Prof. EHILE EHOUAN EMILE	Président	UAA ; UFR des SN
02	Prof. GOURENE GERMAIN	Vice-président	UAA ; UFR des SGE
03	Dr. DOUMOUYA INZA	Secrétaire Général	UAA ; UFR des SGE
04	Prof. KOUAME PATRICE	Doyen	UFR des STA
05	Prof. SAVANE ISIAKA	Doyen	UFR des SGE
06	Prof. DJE YAO	Vice-doyen	UFR des SN
07	Prof. ZORO BI IRIE ARSENE	Conseiller du Vice-président à la recherche	UFR des SN
08	Dr. BOSSON M. JOCELYNE	Chef du Service Coopération	UAA ; UFR des SFA
09	DOUO MACAIRE	Chef du Service Patrimoine	SG
10	KOUADIO YATTY JUSTIN	Maître de Conférence	Enseignant-Chercheur SN
11	DJE KOFFI MARCELLIN	Maître de Conférence	Enseignant-Chercheur STA
12	MEGNANSAN ETCHRI EDJEM	Maître de Conférence	Enseignant-Chercheur SFA