

799
[REDACTED]

**RAPPORT D'EVALUATION
DU PROJET INFORMATION POUR LA RECHERCHE
ET LA PLANIFICATION EN GUINEE BISSAU**

91-0171

Yawo Assigbley

Consultant en management et en marketing
des services et systèmes d'information

Octobre 1995

RECEIVED / REÇU

DEC 20 1995

Evaluation Unit /
Section de l'évaluation

REMERCIEMENTS

Nous voulons exprimer ici nos sincères remerciements aux responsables de l'Institut National d'Etudes et de Recherches (INEP) et plus particulièrement à Monsieur le Directeur de l'INEP pour la grande disponibilité dont il a prouvé à notre égard.

Nos remerciements vont aussi à Monsieur Adoulaye Sila, Chef de projet "information pour la recherche et la planification" et à tout le personnel de la Bibliothèque Publique de l'INEP pour l'accueil dont nous avons été l'objet de leur part. Leur grande collaboration nous a été très précieuse dans l'accomplissement de cette mission d'évaluation.

Que les chercheurs de l'INEP et les utilisateurs de la Bibliothèque que nous avons souvent importunés par nos questions, trouvent également ici l'expression de nos remerciements les plus sincères.

Enfin, nous exprimons nos remerciements aux responsables des différentes structures d'information membres du Réseau national qui ont bien voulu nous accorder leurs précieux temps en nous accueillant dans leurs institutions pour des discussions franches.

TABLE DE MATIERES

1. LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	1
2. LE DÉROULEMENT DE LA MISSION	2
3. L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DU PROJET	2
3.1. Renforcement de la capacité de la Bibliothèque	3
3.1.1. L'enrichissement du fonds documentaire	3
3.1.2. Informatisation des activités de la Bibliothèque	6
3.1.3. Formation du personnel	9
3.2. Evaluation du niveau atteint par le réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique	12
3.2.1. La mise en place du réseau national d'information	12
3.2.2. Les activités de collaboration et d'échanges	13
3.2.3. La formation du personnel du réseau	13
3.2.4. L'harmonisation des méthodes	13
3.2.5. L'intégration du réseau et la coopération régionale	14
3.3. Evaluation des activités de diffusion, de publication et de promotion	15
3.3.1. Les activités de diffusion et de promotion	15
3.3.2. Les activités de publication	16

4. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LE PROJET	16
4.1. La non motivation du personnel du projet	16
4.2. L'insuffisance du niveau de qualification du personnel	17
4.3. Les difficultés de gestion du projet	18
4.3.1. Les difficultés au niveau du gestionnaire du projet	18
4.3.2. Les difficultés au niveau de l'organisation de la Bibliothèque de l'INEP	19
4.3.3. Les difficultés au niveau du laboratoire de micrographie	20
4.3.4. Les difficultés au niveau de la coordination du réseau national d'information	21
4.3.5. Les difficultés au niveau de la maîtrise des informations de gestion sur les activités du projet	21
4.4. Les difficultés de communication entre le Chef du projet et l'Administration du CRDI	21
5. L'ÉVALUATION DES PERFORMANCE DES STRUCTURES CRÉÉES AVEC L'ADÉQUATION DES BESOINS DES CLIENTELES	22
5.1. Evaluation de la performance des structures créées	22
5.2. Adéquation des structures créées avec la satisfaction des besoins des clientèles	23
6. LA DÉTERMINATION DU DEGRÉ D'AUTONOMIE ET DE VIABILITÉ DES STRUCTURES	24
6.1. L'autonomie financière des structures	24
6.2. Capacité de gestion des responsables	26
7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	27
ANNEXES	30

0. INTRODUCTION

Le présent rapport fait état des résultats de la mission d'évaluation du projet "information pour la recherche et la planification" (Réf. 91-0171), exécuté par l'Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa (INEP) de Guinée Bissau. Elle a été effectuée du 11 au 21 juillet 1995 à Bissau (Guinée) pour le compte du Bureau Régional pour l'Afrique Centrale et Occidentale du Centre de Recherches pour le Développement International. Il comprend les points suivants :

- les objectifs de l'évaluation
- le déroulement de la mission
- l'évaluation des activités du projet
- les difficultés rencontrées par le projet
- l'évaluation des performances des structures créées avec l'adéquation des besoins des clientèles
- la détermination du degré d'autonomie et de viabilité des structures

1. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

Les principaux objectifs de la mission d'évaluation sont stipulés dans le mandat qui nous a été confié. Ils étaient les suivants :

- a) faire le point en relation avec les objectifs poursuivis, des activités menées, des résultats obtenus et des difficultés rencontrées dans l'exécution de la deuxième phase du projet;
- b) évaluer le niveau atteint dans la constitution d'un réseau national de documentations scientifique, technique et socio-économique;
- c) évaluer les performances et l'adéquation des structures créées et des services offerts par rapport aux besoins des utilisateurs et aux objectifs identifiés au moment de la formulation du projet;
- d) déterminer le degré d'autonomie et de viabilité de ces structures une fois l'appui du CRDI arrivé à terme;
- e) de présenter un rapport détaillé satisfaisant des travaux effectués.

2. DEROULEMENT DE LA MISSION

En vertu du présent mandat, nous nous sommes rendus à l'Instituto National de Estudos e Pesquisa (INEP) à Bissau en Guinée du 11 au 21 Juillet 1995. La mission a débuté par une visite de courtoisie au Directeur de l'INEP qui nous a présenté l'Institut et les différentes activités d'études et de recherches qui s'y déroulent. Cette rencontre qui a eu lieu en présence du Chef de projet, était l'occasion pour les deux Responsables de nous présenter l'historique du projet, l'impact des deux phases sur les activités de l'INEP mais aussi leurs attentes et perspectives pour la capitalisation des différents acquis.

Après cette rencontre, nous avons élaboré ensemble avec le Chef de projet le programme de la mission (voir Annexe 1). En suivant ce programme, nous avons tenu plusieurs séances de travail avec ce dernier, rencontré le personnel impliqué dans les différentes activités du projet, visité les institutions partenaires du réseau national d'information dans les autres départements ministériels et discuté avec les bénéficiaires du projet. Toutes ces rencontres nous ont permis de procéder à une évaluation approfondie du système d'information mis en place à l'INEP. Les résultats de cette évaluation sont consignés dans les chapitres suivants.

3. EVALUATION DES ACTIVITES DU PROJET

La deuxième phase du "projet information pour la recherche et la planification" a démarré ses activités en janvier 1992. Prévu pour durer trois ans, les activités devraient être terminées en décembre 1994, mais compte tenu des nombreuses difficultés rencontrées dans l'exécution dudit projet, le Chef de projet a sollicité et obtenu du CRDI une prolongation des activités dans le temps d'une durée de six qui s'est achevée fin juin 1995.

Son objectif principal est de permettre à l'INEP de renforcer sa Bibliothèque est de mettre en place un réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique.

Quant aux objectifs spécifiques, ils devraient permettre de:

- a- renforcer la bibliothèque de l'INEP en informatisant et intégrant les services d'information et en assurant la formation du personnel

- b- organiser les mécanismes de fonctionnement du réseau national de documentation sur le plan de la collaboration inter-institutionnelle, de la formation et de l'harmonisation des méthodes
- c- diffuser l'information et les résultats de la recherche réalisée au niveau national au moyen de services et produits documentaires
- d- assurer la promotion du réseau national et de ses services
- e- renforcer les liens avec les réseaux régionaux d'information
- f- effectuer une évaluation du projet.

Une analyse approfondie de cet objectif principal et des objectifs spécifiques, et la revue systématique des différentes activités programmées a permis de faire avec le Chef de projet le point détaillé des activités menées, des résultats obtenus et des difficultés rencontrées.

3.1. Renforcement de la capacité de la Bibliothèque

Dans le cadre du renforcement de la capacité de la Bibliothèque de l'INEP, trois principales activités sont prévues:

- l'enrichissement du fonds documentaire
- l'informatisation des opérations documentaires et
- la formation du personnel.

3.1.1. L'enrichissement du fonds documentaire

Très important pour la Bibliothèque de l'INEP, cet enrichissement de fonds documentaire devrait se faire par les activités d'acquisition et de collecte d'une part et par les activités de microfilmage d'autre part.

a- Acquisition et collecte de documents

La Bibliothèque de l'INEP est la plus importante structure d'information de Guinée Bissau. C'est une bibliothèque publique qui joue aussi le rôle d'une bibliothèque scolaire et universitaire. Comme il n'y a pas de Bibliothèque nationale en Guinée Bissau, elle joue également ce rôle en devenant le dépositaire légal des documents publiés sur le territoire national. A ce titre son important fonds documentaire contient plus de 80 % de romans, de documents d'intérêt général, de manuels scolaires et universitaires, et surtout de documents de la période coloniale portugaise.

Comme elle est aussi appelée aussi à devenir une structure d'information scientifique et technique pour appuyer les domaines prioritaires des programmes de recherche et de développement du pays, il est prévu dans les deux phases du projet des actions et des politiques de collecte de documents pertinents pour l'enrichissement du fonds documentaire.

L'enrichissement du fonds par acquisition devrait se faire par la collecte de documents non conventionnels (documents techniques, documents de projets économiques et études scientifiques...) publiés dans les ministères et services techniques, par achats, par dons et échanges, et par abonnements de périodiques. Tous ces documents techniques et économiques devraient répondre aux besoins de recherches et d'études des différentes clientèles.

Mais au cours de l'évaluation, nous avons constaté cet objectif est loin d'être atteint. En effet la Bibliothèque Publique de l'INEP a beaucoup de mal à se muer en bibliothèque scientifique et de recherche quant à la composition de son fonds documentaire. Les rares statistiques disponibles que nous avons pu recueillir sur place montrent que l'augmentation du fonds en documents d'ordre général et spécialement en documents techniques et scientifiques est très insignifiante.

En effet, les statistiques des acquisitions des documents (monographies et périodiques) effectuées au cours de la deuxième phase du projet ne nous ont pas été fournies. Jusqu'à la fin de la mission, toutes les demandes que nous avons formulées en ce sens sont restées vaines. Au départ, il nous été dit que c'est le Chef de la Bibliothèque alors en congé qui possédait les statistiques. A son retour, celui-ci nous faisait comprendre que c'est plutôt le Responsable des acquisitions - qui nous avait envoyé chez lui - qui possédait au contraire les informations. Ainsi nous avons fait plusieurs navettes entre les deux responsables sans pouvoir collecter les informations nécessaires sur les achats de documents et abonnements de périodiques au titre de la deuxième phase du projet. Mais la ligne budgétaire prévue à cet effet a été complètement épuisée et selon certaines informations, il semblerait que des crédits d'autres organismes de subventions ont également servi à acheter des documents pour enrichir le fonds. Seules quelques statistiques sur les dons et échanges, spécialement sur des documents du système des Nations Unies de 1992 à 1995 nous ont été fournies. Ce manque de statistiques et d'informations sur les autres activités constitue l'un des problèmes majeurs rencontrés par la mission d'évaluation

En ce qui concerne la collecte de documents au niveau national, les statistiques sont aussi absentes. Mais le constat est que très peu de documents nationaux sont venus enrichir le fonds malgré le fait que la Bibliothèque est le dépositaire légal du pays. Mais aucune stratégie n'est mise en place pour aller collecter les documents produits dans les ministères et services techniques. Les responsables de la Bibliothèque se contentant d'attendre que ces derniers leur envoient les documents produits à leur niveau. Cette attitude ne peut jamais permettre à la Bibliothèque de l'INEP de posséder les nombreux documents non conventionnels (études, rapports, documents de politique économique et sociale...) produits en Guinée Bissau, un pays où l'importance et la gestion de l'information sont encore mal perçues.

Malgré l'absence de statistiques viables pour apprécier valablement la situation du fonds documentaire, il est à noter qu'après les deux phases du projet le fonds de la Bibliothèque Publique de l'INEP reste toujours pauvre en documents scientifiques, techniques, économiques et de recherche.

b- Microfilmage des documents

Activité commencée depuis la première phase du projet, le microfilmage des documents non conventionnels produits et publiés dans les différents ministères et services techniques de Guinée Bissau devrait être l'une des deux principales activités pour aider à l'enrichissement du fonds documentaire. Mais selon les statistiques fournies par le Responsable du laboratoire de micrographie, seules quelques 5 550 "microfiches mères" ont été réalisées en 7 ans d'activité. Les "microfiches secondaires" qui devront être réalisées à partir de ces "microfiches mères" pour être diffusées dans le pays et pour satisfaire les besoins des différentes clientèles ne sont jamais produites. La raison est que depuis l'installation de la chaîne complète de microfilmage, l'appareil de diazocopie n'a jamais fonctionné. C'est ainsi qu'il n'y a aucune "microfiche secondaire" à la Bibliothèque pour l'utilisation des clients. D'ailleurs, tous les clients externes de la Bibliothèque de l'INEP que nous avons interrogés ignorent l'existence du service de microfiches.

Disposant d'un laboratoire moderne de micrographie et d'un personnel plus ou moins formé, le service de microfilmage devrait améliorer son rendement pour aider à l'enrichissement du fonds documentaire. Ayant nécessité un investissement important, le laboratoire de micrographie ne doit pas être laissé dans cet état lamentable de sous-utilisation mais doit au contraire être rationalisé et rentabilisé par la mise en place d'une stratégie adéquate de microfilmage de documents non conventionnels à travers tout le pays. Cette stratégie doit être doublée d'une politique de large distribution de "microfiches secondaires" aux autres partenaires du réseau national d'information.

En fonction de ces résultats, nous pouvons conclure partiellement que les activités menées en matière d'acquisition et de collecte des documents d'une part, et en microfilmage des documents non conventionnels d'autre part n'ont pas contribué à enrichir le fonds documentaire de la Bibliothèque et qu'elles n'ont pas atteint leurs objectifs.

3.1.2. Informatisation des activités de la Bibliothèque

Les activités d'informatisation programmées au titre de la deuxième phase ont pour rôle d'aider au renforcement des capacités de la Bibliothèque publique de l'INEP. Elles comprennent notamment:

- la mise en place d'un réseau local (LAN)
- la gestion automatique des acquisitions et
- la création et la gestion des bases de données bibliographiques et factuelles

a- La mise en place du réseau local (LAN)

L'informatisation des activités commencées lors de la première phase s'est poursuivie par la mise en place d'un réseau local (LAN) au niveau du Service Informatique de l'INEP en décembre 1992. Le système choisi est le NETWARE 3.1 et le protocole de communication ETHERNET avec la typologie BUS (THINNET). Le logiciel de gestion documentaire utilisé pour le réseau local est le PORTBASE 4.0. Il est développé par la Bibliothèque Nationale du Portugal à partir du CDS/ISIS 3.0. Ce logiciel permet d'utiliser le Bordereau UNIMARC adopté par le réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique.

La connexion a été faite avec dix terminaux/ordinateurs installés dans la "Salle Informatique", à la Bibliothèque et au Secrétariat. Sur ces dix terminaux, un seul est placé dans un bureau à la Bibliothèque pour servir de poste de saisie. Pour les besoins de recherches documentaires, il n'existe aucun poste de consultation pour les chercheurs de l'INEP et pour les autres clients de la Bibliothèque.

Les activités proprement dites du réseau ont démarré en janvier 1993 avec l'installation du premier serveur qui est tombé en panne 3 mois plus tard. Un nouveau serveur de type 486 (16 MB RAM, 1000 MB ROM) acheté par le CRDI est installé en octobre 1993. L'ancien serveur a été entretemps réparé et installé comme un simple terminal. Mais possédant encore toutes les configurations du départ, nous avons suggéré au Chef de projet de l'utiliser soit comme un serveur relais en vue d'une augmentation de la capacité de stockage du réseau ou soit comme un poste de sauvegarde des données stockées dans le serveur principal.

Il faut souligner que l'installation du LAN a rencontré beaucoup de difficultés notamment les pannes intervenues. En effet à l'INEP, les appareils de microfilmage, de photocopie et les ordinateurs tombent souvent en panne. Ces pannes pourraient avoir comme origine l'instabilité du courant électrique de Guinée Bissau où dans une seule journée on peut enregistrer jusqu'à 15 délestages. C'est ainsi qu'au moment de la mission, le nouveau serveur est aussi tombé en panne après une tornade qui a engendré des coupures d'électricité. Malgré les interventions du Chef de projet qui est ingénieur électronicien, la panne n'a pas pu être réparée avant notre départ.

Selon les informations fournies par le Chef de projet, ce sont ces difficultés enregistrées dans la mise en place du LAN qui ont occasionné les retards dans la création des différentes bases de données. Cependant, d'après notre évaluation de la situation, il ressort que ces difficultés n'expliquent pas à elles seules les considérables retards au niveau des différentes activités d'informatisation. Sinon comment mettre sur le compte de ces difficultés le fait de n'avoir pas démarré après plus 3 ans d'activités d'informatisation, des tâches aussi capitales que la gestion des acquisitions, la gestion des prêts et la recherche documentaire.

b- La gestion des acquisitions

Cette activité essentielle ayant pour objectif principal la collecte et la gestion des informations et statistiques sur l'évolution du fonds documentaire et sur les différents fournisseurs n'a jamais vu le jour jusqu'à la fin du projet. Malgré l'existence d'un module pour la gestion des acquisitions dans le logiciel PORTBASE 4.0, le non démarrage de cette activité a pour conséquence l'inexistence des statistiques d'acquisitions de documents.

c- La création et la gestion des bases de données bibliographiques et factuelles

Les résultats de l'évaluation au niveau des activités de création et de gestion des bases de données bibliographiques et factuelles ne sont aussi pas très probants. En effet, nous avons diagnostiqué que trois des cinq principales bases de données factuelles prévues dans le cadre du projet ne sont pas encore créées. Il s'agit notamment des bases de données sur :

- le profil socio-économique des collectivités rurales,
- la situation et à l'évolution des principaux indicateurs macro-économiques,
- les critères de sélection et l'adéquation aux conditions spécifiques du matériel lourd et équipement technique.

Pour celle relative aux projets de développement en cours ou terminés appelée "PROJET", la configuration est créée depuis septembre 1994 mais la base ne contient que 3 références saisies à titre d'essai. L'explication fournie sur ce point est que le Bibliothécaire chargé de la collecte des informations au niveau du Ministère du Plan n'a envoyé que ces trois références en novembre 1994 avant de quitter le Ministère. Depuis cette date aucune stratégie n'est entreprise par les responsables du projet pour relancer et suivre cette activité de collecte d'informations pour alimenter cette base de données factuelles.

Quant à la base de données sur la structure agraire, dénommée "PONTAS", elle est mise en place depuis la première phase avec l'aide du logiciel DBASE IV et contient actuellement 2359 références. Son transfert sur le CDS/ISIS prévu au titre des activités de la deuxième phase n'est toujours pas fait. De même, les activités de normalisation selon les nouvelles configurations en CDS/ISIS et surtout en PORTBASE 4.0 de la base de données expérimentale des documents microfilmés depuis la première phase n'a pas aussi démarré.

Seules les trois bases de données bibliographiques sont déjà créées. Il s'agit de :

- la base de données "INEP" créée en octobre 1994 et qui contient 1 579 références relatives uniquement aux documents sur la Guinée Bissau
- la base de données "GENERAL" pour tous les autres documents stockés dans la Bibliothèque. Elle n'est créée qu'en février 1995 et contient seulement 727 références
- la base de données "ANALITIQUE", créée aussi en février 1995 pour le dépouillement des périodiques et ne contenant que 262 références.

L'alimentation de ces bases de données bibliographiques se fait à tour de rôle par cinq opérateurs et opératrices de saisies à partir du seul poste de saisies installé dans la Bibliothèque. Malgré ce nombre pléthorique du personnel de saisies, nous avons constaté que l'alimentation se fait très lentement et qu'il y a des journées entières qu'aucune fiche n'est saisie. Selon les informations recueillies, il semblerait qu'en moyenne 50 fiches sont quotidiennement saisies. Si ces informations s'avèrent exactes, les références déjà stockées dans ces bases de données bibliographiques seraient dix fois supérieures à celles qui existent actuellement.

En outre, nous avons constaté que ces bases de données bibliographiques ne sont pas fonctionnelles et qu'elles ne sont pas du tout exploitées par les clientèles. Comme souligné plus haut, aucun poste de consultation n'est installé dans la Bibliothèque pour permettre un accès des clients à ces bases de données. Ces

derniers sont encore obligés après plus de cinq ans d'activités d'informatisation de procéder aux recherches documentaires à partir des fichiers manuels qui ne sont même plus mis à jour.

Le premier résultat auquel nous sommes parvenus à l'issue de l'évaluation des activités de l'informatisation est que plus de 50% de ces activités en l'occurrence la gestion des acquisitions, la recherche documentaire, la gestion des prêts, la création des bases de données factuelles, le transfert et la normalisation des anciennes bases de données n'ont pas vu le jour.

Le deuxième résultat est que les quelques bases de données qui ont pu être créées l'ont été plus d'un an après la mise en place du LAN pour certains et deux ans pour d'autres.

Le troisième résultat est que les trois bases de données bibliographiques ne sont pas régulièrement alimentées et ne sont pas du tout exploitées par les clients de la Bibliothèque.

En conclusion partielle, nous diagnostiquons que par rapport aux objectifs fixés, les activités d'informatisation n'ont pas atteint les résultats escomptés et que leur impact sur le renforcement de la capacité de la Bibliothèque et sur la qualité des services aux clientèles est nul. L'informatisation n'a pas non plus permis à rehausser l'image de la Bibliothèque qui est toujours considérée comme une structure de conservation et non de diffusion de l'information scientifique et technique.

3.1.3. Formation du personnel

Troisième activité principale pour renforcer la capacité de la Bibliothèque et permettre au projet d'atteindre les différents objectifs fixés, la formation du personnel est d'une importance capitale car le niveau de qualification du personnel impliqué dans les activités du projet est relativement moyen. En effet, que ce soit à la Bibliothèque, au Laboratoire de micrographie qu'au Service informatique, tous les bibliothécaires et techniciens ont le niveau BAC guinéen qui est différent du BAC des pays francophones. A part ce niveau moyen, aucun membre du personnel n'a suivi de formation universitaire en bibliothéconomie ou en documentation. Par contre, plusieurs d'entre eux ont accumulé de longues expériences de plus de dix ans par des formations sur le tas dispensées par des consultants dans le cadre des projets successifs dont a bénéficiés la Bibliothèque, et par des séminaires de formation.

Dans le cadre de cette deuxième phase du projet, trois actions principales de formation sont prévues en informatique documentaire (CDS/ISIS), en techniques de reprographie et à l'EBAD. Ces trois activités de formation devraient permettre au personnel de développer d'autres aptitudes et de maîtriser la conduite des activités.

a- La formation en CDS/ISIS

Prévue initialement pour trois semaines, elle s'est déroulée en deux semaines du 25 mai au 7 juin 1992. Elle a été encadrée par une Consultante, Mme Monica Allmand, qui a dispensé un cours intensif de CDS/ISIS version 3.0. Ce cours s'est adressé à des bibliothécaires, archivistes et informaticiens de l'INEP et des trois autres structures d'information constituant le premier noyau du Réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique. Selon les rapports qui nous ont été fournis, cette formation semble avoir été très bien appréciée par les bénéficiaires tant par la qualité des cours et échanges que par l'expérience de la Consultante.

Par contre les différentes configurations et structures développées et mises en place par la Consultante n'ont été d'aucune utilité dans l'installation des différentes bases de données requises car la formation s'est tenue au moment où le LAN n'était pas encore installé. Ce qui laisse entrevoir que cette formation n'a pas eu lieu au moment opportun et qu'elle n'a pas été très bénéfique à la Bibliothèque de l'INEP.

b- La formation en technique de microfilmage

Cette deuxième activité de formation a été réalisée du 2 au 9 novembre 1992 par Monsieur Richard Gautier, Consultant en micrographie, à l'intention du personnel de reprographie. Le Consultant a eu également à installer le nouvel équipement de micrographie et procéder à la maintenance de celui déjà installé au cours de la première phase.

Vu les nombreuses difficultés recensées au niveau du laboratoire de micrographie, et surtout vu la mauvaise organisation qui sévit au niveau du classement des microfiches, il semble que le technicien micrographe n'a pas bien maîtrisé cette formation et qu'il n'a pas su en tirer le meilleur profit.

c- La formation d'un bibliothécaire à l'EBAD

La formation de deux ans prévue à l'Ecole des Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes de l'Université Cheick Anta Diop de Dakar du Chef de la Bibliothèque n'a pas pu avoir lieu. La raison principale évoquée par le Chef de projet pour justifier la non réalisation de cette activité capitale est que l'Administrateur du CRDI en charge du projet a fait "geler le dossier d'inscription du candidat et celui de la demande de bourse". Mais par contre l'Administrateur que nous avons rencontré à Dakar, nous a fait comprendre que la raison primordiale était l'insuffisance du niveau du candidat en français pour suivre les cours à l'EBAD. Raison qu'il a fait savoir à plusieurs reprises au Chef de projet. Sur cette question précise, il faut souligner que lors de l'évaluation, nous avons rencontré le candidat en question, et nous nous sommes

rendus compte lors de nos discussions de ses limites en français. Ce qui ne fait que confirmer les inquiétudes de l'Administrateur du CRDI. D'ailleurs, nous avons aussi rencontré un archiviste de l'INEP dont le niveau en français est nettement supérieur à celui du candidat, et qui a déjà suivi une formation de deux ans sans succès à l'EBAD.

d- Les formations non prévues mais réalisées

Au cours de l'évaluation, nous avons par contre diagnostiqué la réalisation de trois formations non prévues dans le projet. Selon le Chef de projet, ces formations ont été réalisées pour permettre au personnel de mieux conduire les activités du projet. Elles ont eu lieu à la Bibliothèque Nationale du Portugal à Lisbonne et ont pour bénéficiaires le Responsable du Service Informatique, le Chef de la Bibliothèque et un autre bibliothécaire respectivement en informatique documentaire et en gestion d'une bibliothèque automatisée (catalogage sur bordereau UNIMARC). Deux de ces formations - celles du Responsable du Service informatique et du Chef de la Bibliothèque - d'une durée d'un mois chacune ont été entièrement financées par le budget du projet dont le coût s'élève à 364 365 ESCUDOS portugais sans compter les frais de voyage et de subsistance des stagiaires. Malgré que ces dépenses n'ont pas été approuvées ni autorisées par l'Administrateur du CRDI, le Chef de projet a jugé bon de les engager. Ce qui prouve de sa part une méconnaissance totale des règles de gestion des projets subventionnés par le CRDI. D'ailleurs au cours de la mission d'évaluation, il s'est plaint de la non visite du projet par l'Administrateur et du Contrôleur financier du CRDI. Si ces deux Administrateurs avaient pu visiter le projet à une ou deux reprises, ils auraient sans doute attiré son attention sur cette manière de gérer les ressources financières mises à la disposition du projet.

Quant à la troisième formation dont le bénéficiaire est un Bibliothécaire, son coût a été supporté par un projet allemand.

La réalisation de ces formations non prévues démontre que les formations antérieures conduites par les consultants n'ont pas atteint leurs objectifs, et spécialement celle relative à l'informatique documentaire en CDS/ISIS. La date à laquelle elle s'est tenue paraît être mal programmée car nous pensons que pour beaucoup plus d'efficacité, elle devrait plutôt avoir lieu après l'installation du LAN.

S'agissant de la formation du Chef de la Bibliothèque à l'EBAD, le Chef de projet, au lieu de l'envoyer sans autorisation en formation de courte durée au Portugal, devrait au contraire explorer les différentes possibilités de formation de longue durée (deux ans) dans ce pays pour les soumettre à l'Administrateur du CRDI. Ensemble ils auraient pu étudier la faisabilité de cette

formation au Portugal afin de permettre à la Bibliothèque de l'INEP de posséder au moins un cadre compétent pour la conduite des activités.

Compte tenu de tout ce qui précède, et par rapport au premier objectif principal de la deuxième phase du projet qui a trait au renforcement de la capacité de la Bibliothèque, nous pouvons conclure que cet objectif n'est pas atteint. Nombreuses sont les activités prévues qui n'ont pas démarré. Celles qui ont pu connaître un début d'exécution ont accusé d'énormes retards si bien qu'une nouvelle prolongation d'un an voire de deux ans ne peut suffire à les terminer.

3.2. Evaluation du niveau atteint par le réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique

Pour déterminer le niveau atteint par le réseau national d'information, nous avons évalué successivement les activités de sa mise en place, celles de collaboration et d'échanges, de formation de son personnel, d'harmonisation des méthodes et enfin les activités d'intégration et de coopération régionale.

3.2.1. La mise en place du réseau national d'information

La base du réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique repose sur trois principales structures d'information : la Bibliothèque publique de l'INEP, le Centre de Documentation du Ministère du Développement Rural et de l'Agriculture, et celui du Ministère de la santé Publique. Le Centre de Documentation du Ministère du Plan qui faisait partie du noyau initial s'est retiré du réseau à cause du départ de son responsable du Ministère. Un quatrième membre, le Centre de Documentation et d'Information du Projet de développement rural de l'Est (PDRL) s'est joint à ce noyau de base un mois avant la mission d'évaluation.

Au cours de la mission, nous avons visité le Centre de Documentation du Ministère du Développement Rural et de l'Agriculture, et celui du Ministère de la santé Publique pour apprécier les différentes activités de mise en place du réseau. Des rencontres de leurs responsables, il ressort que les différentes activités devant permettre la consolidation de la base du réseau ne sont pas réalisées. Selon eux, seules deux ou trois réunions ont été tenues depuis le début du projet pour discuter des modalités pratiques de mise en place du réseau national. Ils auraient à plusieurs reprises relancé le Chef de projet pour des discussions plus approfondies sur les différents points, mais en vain. C'est ainsi que des activités essentielles telles que la collaboration et les échanges, la définition des besoins de formation du personnel, l'harmonisation des méthodes de travail et le partage des ressources n'ont jamais été discutées.

3.2.2. Les activités de collaboration et d'échanges

Plusieurs activités prévues à cette étape de la mise en place du Réseau national d'information ne sont pas réalisées. Il s'agit spécialement des activités relatives à :

- l'institutionnalisation de la collaboration,
- la circulation des listes des nouvelles acquisitions, aux prêts inter-bibliothèques,
- la définition des besoins en formation,
- la création d'un fichier collectif des fonds documentaires des services participant au réseau,
- la diffusion sélective de l'information et des bibliographies spécialisées à l'intention des membres du réseau.
- au partage des ressources et produits

3.2.3. La formation du personnel du réseau

Quatre séminaires d'initiation aux techniques documentaires et trois relatifs à l'informatique documentaire ont été organisés par l'INEP. Chaque séminaire a enregistré la participation de 20 à 25 stagiaires dont une dizaine de techniciens par session en provenance des autres structures documentaires membres du réseau.

Il faut souligner aussi que l'organisation de ces différents séminaires ont permis à l'INEP de former 3 stagiaires Cap-Verdiens surtout en informatique documentaire. Ce qui a contribué au renforcement et au développement de liens de coopération entre ces deux pays lusophones.

3.2.4. L'harmonisation des méthodes

Pour parvenir à une harmonisation des méthodes et outils de travail, les membres du réseau national d'information ont procédé au choix d'un même logiciel, le PORBASE 4.0. Il est développé à partir de la version 3.0 du CDS/ISIS par la Bibliothèque Nationale du Portugal. Le bordereau de saisie adopté est le bordereau UNIMARC. A part ces deux activités qui sont plus ou moins réalisées, les autres telles que l'installation des configurations des différentes bases de données au niveau des autres membres du réseau, et la création des listes d'autorités ne sont même pas encore envisagées. Cette situation est d'autant plus incompréhensible que les structures d'information des Ministères du Développement Rural et de l'Agriculture, et de la Santé Publique sont pourvues de matériel informatique. En ce qui concerne le Centre de Documentation du Ministère de la Santé, c'est le projet "information pour la recherche et la planification" qui lui a fourni un micro-ordinateur. Ce micro-ordinateur dont l'installation n'est pas encore faite se trouve depuis plus d'un an dans son emballage d'origine. Bien que son achat n'est pas prévu dans le protocole d'accord du projet, le Chef de projet a engagé cette

dépense sans avoir reçu l'autorisation de l'Administrateur du CRDI ni même le signaler dans les rapports technique et financier. Si ce matériel était encore utilisé, on pouvait justifier son achat; mais ce qui n'est pas le cas après plus d'un an d'acquisition. Quand nous nous sommes préoccupés de cette situation anormale, le Chef de projet nous a affirmé qu'il n'est pas tenu de respecter scrupuleusement les différentes rubriques budgétaires du protocole, et en tant que gestionnaire d'autres projets, il est de coutume à l'INEP de modifier des rubriques budgétaires pour réaliser des activités importantes qui n'étaient pas identifiées au moment de l'élaboration du projet. Cette situation démontre encore une fois de plus sa méconnaissance des règles de gestion des projets subventionnés par le CRDI.

3.2.5. L'intégration du réseau et la coopération régionale

La création du réseau national d'information devrait permettre à la Bibliothèque de l'INEP de redynamiser la participation de la Guinée Bissau au RESADOC. Dans cette optique, le Réseau national par l'intermédiaire du Centre de Documentation du Ministère du Développement Rural, Centre national RESADOC, enverrait à RESADOC des enregistrements bissau-guinéens sur disquettes accompagnées des copies de microfiches des documents. En retour, le réseau national d'information obtiendrait des disquettes de la base de données RESADOC et des microfiches des documents des autres pays du Sahel. Mais comme le réseau n'est pas encore fonctionnel, ces activités sont purement et simplement ignorées.

Quant au renforcement de la coopération du réseau national avec le CRES, le CODESRIA par des échanges de références bibliographiques, de documents et par la conduite des activités de formation, rien n'a été entamé en ce sens. Compte tenu de cette situation, le Chef de projet n'a pas non plus entamé des démarches pour que le réseau national d'information devienne le point focal pour les réseaux internationaux et régionaux d'information en Guinée Bissau comme le prévoit le programme des activités.

De l'atteinte ou non de ce deuxième objectif qu'est l'installation du réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique et de celui du renforcement des capacités de la Bibliothèque dépend la réussite ou l'échec de la deuxième du projet "information pour la recherche et la planification. Comme les résultats de l'évaluation viennent de le démontrer, la plupart des activités devant conduire à l'atteinte de ces deux principaux objectifs n'ont pas démarré ou ont connu beaucoup de retards. Ce qui nous permet de conclure partiellement que le projet est mal exécuté et qu'il échoué dans l'atteinte de ses objectifs principaux.

3.3. Evaluation des activités de diffusion, de publication et de promotion

Si les activités de renforcement de la capacité de la Bibliothèque et celles de la mise en place du réseau national d'information étaient menées à bien, les activités de diffusion, de promotion et de publication seraient des moyens adéquats pour les valoriser et les faire connaître. Mais comme ces activités ont presque toutes accusé de grands retards, elles ont entraîné également dans leur sillage celles relatives à la diffusion, à la publication et à la promotion.

3.3.1. Les activités de diffusion et de promotion

Les activités de diffusion et de promotion des produits et services de la Bibliothèque de l'INEP sont presque inexistantes.

La diffusion du produit "collection documentaire" est très limitée. Pour permettre aux différents clients de procéder à des recherches documentaires, la Bibliothèque n'a mis à leur disposition qu'un fichier manuel. Ce fichier dont les fiches auteurs, matières et topographiques sont classées alphabétiquement n'est pas régulièrement mis à jour. Les nouveaux documents achetés et acquis par dons ou par échanges attendent depuis plus de deux ans pour être traités. La Bibliothèque n'a jamais publié de répertoire bibliographique pour faire connaître la composition de son fonds documentaire. Le seul bulletin trimestriel appelé NUBEDADI qui rendait compte des différentes activités de la Bibliothèque et qui comprenait aussi la liste des nouvelles acquisitions a cessé de paraître depuis avril 1988. Même les clients internes qui sont les chercheurs de l'INEP ne sont pas mis au courant des nouvelles acquisitions.

Après plus de cinq ans d'activités d'informatisation, aucune recherche documentaire automatique n'est possible. Le produit "bases de données" est encore à l'état embryonnaire et aucun client ne peut encore l'utiliser.

S'agissant du produit "microfiche", il n'est pas encore non plus exploité par les clients. Son organisation rencontre de sérieux problèmes que nous évoquerons plus loin.

Quant aux activités de promotion de la Bibliothèque et du réseau, il est prévu au cours de la deuxième phase du projet la confection d'un nouveau dépliant plus attrayant qui n'a pas vu le jour. Le seul exemplaire existant du dépliant qui nous a été présenté date de la première phase. Fait d'une manière artisanale, il ne contient pas d'informations actuelles sur les nouveaux développements de la situation de la Bibliothèque de l'INEP.

3.3.2. Les activités de publication

Commencée depuis le début du projet, la publication des trois bulletins trimestriels devait se poursuivre dans la deuxième phase. Il s'agit du Bulletin d'information socio-économique (BISE), du Bulletin d'information scientifique et technique (BICT) et du Bulletin des nouvelles acquisitions (NUBEDADI). Pour chaque bulletin, il est prévu la publication de 12 numéros pour les trois ans du projet. Les différentes parutions du BISE et du BICT sont prévues en 500 exemplaires et celles de NUBEDADI en 250 exemplaires. Mais au moment de l'évaluation, seuls 3 numéros doubles et 2 numéros simples de BISE, 3 numéros doubles et 1 numéro simple du BICT ont été publiés en 1992 et au premier semestre de 1993. Selon le Chef du Service de publication et le Chef de projet, le problème majeur serait le manque d'articles. En effet, il semblerait que les chercheurs ne sont plus motivés pour la rédaction des articles. La cause de cette situation serait essentiellement attribuable aux changements politiques intervenus ces dernières années en Guinée Bissau. Il paraît qu'avec ces changements politiques, un grand nombre de chercheurs très actifs dans le domaine de la publication d'articles scientifiques, techniques et économiques ont délaissé les activités de recherche et se sont tournés vers la politique.

4. LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA GESTION DU PROJET

Quatre grandes difficultés ont entravé la gestion harmonieuse et efficace du projet. Elles ont eu pour conséquence le non démarrage de plus de 50% des activités et l'accumulation de retards considérables pour celles qui ont connu un début d'exécution. Le premier goulot d'étranglement est la non motivation du personnel impliqué dans le projet. Cette difficulté a été très tôt identifiée et longuement commentée par le Chef de projet dans un mémorandum envoyé en juin 1993 à l'Administrateur du CRDI. Les deux autres difficultés décelées lors de la mission d'évaluation ont trait à l'insuffisance du niveau de qualification du personnel du projet et à la méthode de gestion du projet. La dernière difficulté serait un problème de communication entre le Chef de projet et l'Administrateur du CRDI.

4.1. La non motivation du personnel du projet

Le personnel chargé de la conduite des activités du projet est réparti dans quatre services : la Bibliothèque, le Service des Publications, le Service de l'Informatique et le Laboratoire de micrographie. Au cours de la mission nous avons constaté que ce personnel, surtout celui de la Bibliothèque n'est pas du tout motivé. Les techniciens de la Bibliothèque passent tout leur temps à se plaindre de leurs conditions de vie et des multiples problèmes engendrés par la crise politique et socio-économique de Guinée Bissau. Cette crise socio-économique est caractérisée selon les termes du mémorandum du Chef de projet par une inflation galopante de plus de 70%, par des arriérés considérables de salaires. Cette

situation semble avoir un impact négatif sur le rendement du personnel et sur les services à la clientèle. Elle a engendré un absentéisme total et a fait que le personnel est toujours préoccupé par la recherche constante d'autres sources de revenus en s'adonnant à des activités parallèles. C'est ainsi que quatre des six bibliothécaires formés sur le tas et qui ont eu de longues années d'expériences, ont dû quitter la Bibliothèque de l'INEP pour des postes plus lucratifs dans d'autres organismes. Il faut souligner que la démobilisation et la démotivation sont générales au niveau de tous les fonctionnaires de la Guinée Bissau. Comme solution à cette démotivation, le Chef de projet a proposé dans son mémorandum la "création d'un fonds de compensation" pour attribuer des indemnités mensuelles de 100 Dollars US à chaque membre du personnel impliqué dans le projet et dans le réseau.

Nous pensons au contraire que pour enrayer la démotivation totale du personnel, il faudrait plutôt développer la "notion de service" et le "sentiment d'appartenance" chez ce personnel. Il faudrait surtout nommer un responsable qui possède un bon leadership et un sens confirmé de l'organisation et de programmation des activités. On pouvait multiplier les indemnités, mais s'il n'y a pas un changement notable au niveau de l'organisation et de la gestion de la Bibliothèque et du projet pour permettre à tout un chacun de participer d'une manière responsable aux différentes activités, aucun résultat tangible ne serait enregistré.

4.2. L'insuffisance du niveau de qualification du personnel

Pour mener à bien tout projet et obtenir des résultats probants, le personnel occupe une place prépondérante parmi les différentes ressources affectées au projet. Dans le cas du projet "information pour la recherche et la planification", il semble que ce volet important ait été quelque négligé au moment de la conception. On a affecté dans les deux phases d'énormes ressources financières sans avoir au préalable analysé le niveau de qualification du personnel chargé de conduire les différentes activités. Bien sûr, il est prévu plusieurs formations et séminaires de courtes durées pour renforcer la capacité du personnel, mais ceci n'est qu'un palliatif. Le problème de qualification du personnel tel que nous l'avons constaté sur place est plus compliqué et plus profond. Tous les agents de la Bibliothèque qu'on qualifie de "bibliothécaires" n'ont jamais suivi de formation en bibliothéconomie et leur niveau d'étude n'est que le BAC guinéen. Certains membres du personnel ont néanmoins reçu plusieurs formations sur le tas (deux ans par la coopération allemande et trois ans par la coopération canadienne par l'intermédiaire de CECI), mais ceci est nettement insuffisant pour la conduite des activités d'un projet d'une telle importance. Il aurait fallu prévoir dès la première phase du projet la formation progressive d'un noyau de deux ou de trois bibliothécaires dans des universités lusophones et non francophones pour assurer au projet

assez de chance de survie. Ce problème de manque de qualification du personnel est aussi évoqué par le Chef de projet dans son mémorandum de juin 1993. Dans sa tentative de recherche de solutions, il a préconisé la formation de six bibliothécaires tant de la Bibliothèque de l'INEP que des autres institutions du réseau national d'information.

En l'état actuel des choses, le manque de qualification du personnel du projet en bibliothéconomie et en documentation semble être l'une des causes principales de la non atteinte des différents objectifs.

4.3. Les difficultés de gestion du projet

Elles ont surgi à chaque étape de la gestion du projet et sont engendrées par le mode de gestion instauré. Ce mode de gestion est caractérisé par une absence totale de définition et la répartition des tâches, du manque de programmation des activités et surtout du manque de contrôle et de l'évaluation du rendement du personnel. Pour pouvoir mieux les appréhender, nous les avons classés aux différents niveaux suivants :

4.3.1. Les difficultés au niveau du gestionnaire du projet

Malgré sa bonne volonté pour l'animation et la coordination des différentes activités, nous avons constaté que le Chef du projet a quelques limites pour gérer efficacement le projet.

Tout d'abord, il y a lieu de souligner un problème de sa disponibilité. A part l'importante charge qui est la sienne pour la gestion du projet, il est également le Coordonnateur du Centre d'Etudes et de Technologies Appropriées (CETA) et Responsable de l'ensemble du matériel et équipement technique et informatique de l'INEP. Avec ces différentes responsabilités, il semble très occupé et n'a pas beaucoup de temps à accorder à la gestion du projet et surtout à la coordination des activités du réseau national d'information. Au cours de nos différentes séances de travail avec lui, nous avons effectivement remarqué ce manque de disponibilité de sa part. Ce qui ne nous a pas permis d'approfondir certains points avec lui ou obtenir certaines informations.

La deuxième difficulté au niveau du gestionnaire du projet réside dans ses limites de qualification en techniques de management de service d'information et de réseau documentaire. Etant ingénieur électronicien, le Chef de projet n'a pas assez d'expérience en matière de gestion d'une bibliothèque et encore moins en matière de coordination de réseau national d'information. Ce manque d'expérience a beaucoup nui au déroulement normal des activités du projet. Sa non maîtrise de la conduite des activités a entraîné le fait qu'il nous a souvent renvoyé au Responsable de la Bibliothèque pour des questions d'ordre technique sur lesquelles en tant que gestionnaire du projet, il devrait nous donner des

réponses. Comme le Responsable de la Bibliothèque ne possédait pas non plus ces informations, nous avons dû quitter Bissau sans les avoir reçues.

L'autre difficulté du projet a été sa procédure peu rigoureuse de gestion des ressources financières. Ayant déjà géré une partie des activités de la première phase, il devrait acquérir une certaine expérience en matière de gestion de projet subventionné par le CRDI. Ce qui n'a pas été le cas, parce que plusieurs dépenses non prévues dans le protocole d'accord ont été engagées sans avoir été au préalable soumises à l'Administrateur du CRDI.

4.3.2. Les difficultés au niveau de l'organisation de la Bibliothèque de l'INEP

Le fonctionnement de la Bibliothèque rencontre de nombreuses difficultés. Elles sont liées en grande partie à la mauvaise organisation et programmation des activités.

En effet, l'un des plus sérieux problèmes recensés au niveau de la Bibliothèque et qui constitue une entrave pour le bon déroulement du projet est le manque de programmation des activités et le manque de contrôle du rendement du personnel. Ce dernier paraît être laissé à lui-même, sans directive et sans leadership. Quand on entre dans les locaux de la Bibliothèque, on a l'impression qu'il n'y a pas d'ambiance de travail. Il n'est effectivement pas rare de constater que le personnel ~~durant toute une journée de travail ne fait absolument rien.~~ Pendant ce temps, les documents achetés et reçus sous forme de dons attendent depuis deux à trois ans pour être traités. La raison évoquée pour justifier cette situation est qu'il n'y a pas de rayons pour classer ces nouveaux documents. S'il est vrai que des rayons roulants, d'une valeur totale de 30 000 \$ CAN, prévus pour être acheté par le CRDI ne sont encore livrés, les responsables de la Bibliothèque pouvaient dégager assez de place sur les anciens rayons en procédant à l'élagage des vieux documents (romans et autres) qui ne sont jamais consultés.

Les descriptions claires et précises des tâches et leur attribution au personnel sont également inexistantes au niveau de la Bibliothèque; ce qui contribue énormément à la démotivation du personnel. Ce dernier n'a aucune "notion de service" et se plaint tout le temps des conditions difficiles de travail et de la cherté de la vie dans le pays.

L'autre difficulté majeure de la Bibliothèque est l'absence de la climatisation. Ce manque de climatisation engendre une chaleur atroce qui ne favorise pas l'ambiance de travail et de consultation pour les clients. Déjà à partir de 9 heures du matin, il est impossible pour le personnel de rester à son bureau et les utilisateurs à la salle de consultation. D'autre part, beaucoup de poussières viennent régulièrement se déposer sur les documents et contribue ainsi à accélérer leur détérioration.

4.3.3. Les difficultés au niveau du laboratoire de micrographie

Les plus importantes difficultés du service de micrographie sont de deux ordres : les pannes fréquentes des appareils et la mauvaise organisation du système de classement des microfiches.

Pour ce qui concerne les pannes des appareils, nous avons effectivement constaté que plusieurs appareils ne fonctionnent pas. Ce sont le système de conduite d'eau, l'appareil de diazocopie, le lecteur reproducteur et l'un des deux lecteurs simples. S'agissant du système de conduite d'eau pour le traitement des films, le Responsable du Laboratoire nous a indiqué qu'il n'a jamais fonctionné depuis la mise en place du laboratoire par le Consultant en micrographie. La cause serait un problème d'installation de plomberie. Selon lui, le Chef de projet a promis de le faire réparer mais jusqu'au moment de la mission d'évaluation tout est resté tel. A ces différentes pannes qui bloquent le fonctionnement du laboratoire, il faut ajouter la rupture fréquente de stock des produits consommables. La dernière rupture de stock dure depuis plus huit mois.

L'un des points caractéristiques de la mauvaise organisation du laboratoire de microfilmage reste de loin l'absence d'un système de classement adéquat des microfiches. Comme le laboratoire ne dispose pas de meuble de rangement et de classement, le Responsable s'est contenté de classer d'une manière rudimentaire les "microfiches-mères" dans des cartons. Pour évaluer la viabilité de ce système de classement, nous avons simulé une recherche. Pendant plus de trente minutes, nous avons tenté de récupérer l'information avec l'aide du Responsable du laboratoire mais en vain. Le numéro de la microfiche qu'il nous a sortie ne correspondait pas du tout à notre demande. C'est dommage, car nous étions sûr que dans des conditions pareilles de classement, il serait très difficile de trouver quoique ce soit.

D'autre part, nous avons constaté une mauvaise qualité des microfiches dont de nombreuses prises de vue ont été faites de travers. L'autre cause de la mauvaise qualité des microfiches serait le non respect des normes et techniques de développement de ces microfiches. Comme le laboratoire n'a pas non plus produit de "microfiches secondaires", les clients n'ont jamais bénéficié des informations contenues dans la banque des microfiches.

Toujours au titre de la mauvaise organisation du travail au niveau du laboratoire, il y a lieu de souligner aussi la non programmation des activités. Comme nous l'avons fait remarquer au niveau de la Bibliothèque, le personnel du Laboratoire de micrographie semble aussi laissé à lui même sans directive.

4.3.4. Les difficultés au niveau de la coordination du réseau national d'information

La principale difficulté du réseau national d'information se trouve dans l'inorganisation des différentes étapes des activités de sa mise en place. Les responsables des trois institutions partenaires que nous avons rencontrés nous ont affirmé leur disponibilité et leur détermination à mettre en place ce réseau. Mais ils ont déploré une absence totale de réunions de concertation pour l'élaboration des modalités pratiques de démarrage. Ils espèrent en ce réseau pour promouvoir les activités documentaires dans le pays. Mais comme nous l'avons souligné plus haut l'insuffisance d'expérience du coordonnateur des activités du réseau et son manque de temps a beaucoup freiné ces activités.

4.3.5. Les difficultés au niveau de la maîtrise des informations de gestion sur les activités du projet

La collecte d'informations pertinentes relatives à l'exécution du projet a été rendue particulièrement difficile car il n'existe aucune structure interne au projet pouvant classer et diffuser ces informations. La programmation et la conduite des activités au sein du réseau national et la prise des décisions sur le projet doivent s'effectuer sur la base d'informations de gestion générées régulièrement par un système quelconque. Sans prétendre un système automatisé, il importe que le Chef de projet mette en place un système même manuel qui soit régulièrement alimenté par des informations fiables sur toutes les facettes des activités du projet. A part quelques bribes d'informations contenues dans les rapports techniques et mémorandums, presque toutes les informations sollicitées ne nous ont pas été fournies. Celles que nous avons pu obtenir nous ont été fournies avec beaucoup de retard. C'est ainsi que la liste du matériel effectivement reçu dans le cadre du projet ne nous jamais été fourni malgré le fait que les données auraient été stockées en mémoire d'ordinateur. Même les statistiques sur les documents achetés et celles relatives à l'augmentation du fonds documentaire ont été introuvables.

4.4. Les difficultés de communication entre le Chef du projet et l'Administration du CRDI

Au niveau des difficultés rencontrées dans la gestion du projet, le Chef de projet a particulièrement insisté sur le manque de communication réelle et soutenue entre lui et le Bureau régional du CRDI. Pour preuve, il a mentionné que la deuxième phase du projet n'a jamais reçu la visite d'aucun Administrateur du CRDI. Nous lui donnons entièrement raison car une telle visite pourrait l'aider à réajuster en cours d'exécution certaines facettes du projet. En outre une seule visite du Contrôleur financier du CRDI lui aurait permis de le rappeler très tôt au respect des procédures financières du CRDI et éviter ainsi l'engagement des dépenses non prévues.

Selon les déclarations du Chef de projet, ce manque de communication a atteint son point culminant au moment de l'envoi des deuxièmes rapports technique et financier au CRDI dont les premières réactions ne lui sont parvenues que six mois plus tard. Pour soutenir ce point de vue, il a fait remarquer les retards considérables qu'accusent les réponses aux correspondances adressées à l'Administrateur du CRDI.

5. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES STRUCTURES CREEES AVEC L'ADEQUATION DES BESOINS DES CLIENTS

5.1. Evaluation de la performance des structures créées

La performance d'une bibliothèque se mesure par rapport au taux d'utilisation de ses produits et services et à la satisfaction des besoins des clientèles. A la Bibliothèque publique de l'INEP, le constat est affligeant. En effet, les résultats de l'évaluation nous autorisent de faire remarquer que les produits et services qui sont constitués essentiellement de la collection documentaire, des microfiches, des bases de données et du service de photocopie ne sont pas très utilisés.

Le taux d'utilisation de la collection documentaire, relativement pauvre en documents scientifiques, techniques et socio-économiques est très bas. Selon les quelques rares statistiques qui nous ont été fournies, environ 600 clients utilisent mensuellement le fonds documentaire. Ce taux d'utilisation paraît insignifiant par rapport aux nombreux rôles que joue la Bibliothèque publique de l'INEP. D'ailleurs la majorité de ces 600 clients est constituée d'élèves et d'étudiants. Rares sont les chercheurs et les cadres de l'administration guinéennes qui viennent faire des recherches documentaires.

En ce qui concerne la banque de microfiches constituée depuis la première phase du projet, elle n'est pas encore mise à la disposition des clientèles pour être exploitée. Les copies secondaires ne sont pas encore réalisées et les "microfiches mères" dorment toujours dans des cartons au laboratoire de microfilmage.

Quant aux bases de données documentaires et factuelles, celles qui ont pu être créées ne sont pas régulièrement alimentées. Elles ne sont pas non plus connectées à des postes de consultation dans la Bibliothèque pour permettre aux clientèles de les exploiter.

S'agissant du réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique, nous avons déjà diagnostiqué plus haut qu'en fonction des énormes retards enregistrés dans les activités de sa mise en place, il n'est pas fonctionnel. En conséquence, nous pouvons affirmer qu'il n'est pas du tout performant.

5.2. Adéquation des structures créées avec la satisfaction des besoins des clientèles

Pour déterminer le niveau d'adéquation des structures créées avec la satisfaction des besoins des clientèles, nous avons évalué le taux d'utilisation de produits et services de la Bibliothèque, rencontré les utilisateurs et les chercheurs de l'INEP pour avoir leurs perceptions sur les services rendus, et visité les partenaires du réseau national d'information.

Dans un premier temps, nous avons procédé pendant trois jours successifs à une observation générale de l'attitude et des habitudes des utilisateurs dans la salle de consultation. Sur la quinzaine de clients observés chaque jour, environ sept sont venus pour lire leurs notes de cours, cinq des romans et les autres des revues d'information politique (Jeune Afrique, Paris Match et autres...). Dans la salle de consultation réservée aux chercheurs, nous n'avons enregistré que la présence d'un seul professeur de droit durant toute la durée de la mission. Quant aux chercheurs et cadres de l'INEP, nous n'avons remarqué aucun d'entre eux venu à la Bibliothèque faire des recherches documentaire en information scientifique et technique.

Ensuite nous avons rencontré certains utilisateurs dans la salle de consultation. A ce niveau, nous avons eu quelques problèmes de communication, car très peu parmi eux pouvait parler le français. Etant presque tous des élèves et étudiants, ils semblaient être satisfaits des collections de manuels scolaires et universitaires que la Bibliothèque de l'INEP a mis à leur disposition.

La deuxième catégorie de clients rencontrés est constituée des chercheurs de l'INEP. Au départ, nous avons envisagé un "focus group" pour avoir leurs perceptions sur les différents services que la Bibliothèque leur propose, mais par manque de disponibilité des uns et des autres, nous les avons rencontré individuellement dans leur bureau. Tout en reconnaissant l'importance de la Bibliothèque pour le soutien de leurs activités de recherche, les sept chercheurs rencontrés ont déploré le manque de pertinence de ses produits et services. Selon eux l'inadéquation des produits et services aux différents domaines de leur recherche serait la cause principale du peu d'utilisation qu'ils font de la Bibliothèque. Ils ont également déploré le manque de dynamisme des responsables de la Bibliothèque qui devraient en principe leur fournir des états de questions, des synthèses et des bibliographies spécialisées sur leurs thèmes de recherche. S'agissant du projet "information pour la recherche et la planification", ils sont néanmoins au courant des efforts du CRDI pour renforcer les structures de la Bibliothèque et améliorer ainsi son rendement, mais ignorent tout sur les activités de constitution d'un réseau national d'information dans le pays. Etant les premiers bénéficiaires des résultats du projet, il est dommage qu'ils ne sont même pas mis au

courant des efforts faits en leur endroit pour les aider à améliorer leurs activités de recherche. Ce simple constat prouve encore une fois de plus que les objectifs assignés aux deux principales structures créées dans le cadre du projet ne sont pas atteints, et qu'elles ne sont pas performantes pour aider à la satisfaction des besoins des clientèles.

Si les activités de ces deux structures créées dans le cadre du projet étaient organisées et conduites tel que prévues dans le calendrier, elles auraient pu être performantes et aider à la satisfaction des besoins des clientèles. Mais étant donné que plusieurs activités n'ont pas démarré et que celles qui ont connu un début d'exécution ont accusé beaucoup de retards, nous pouvons affirmer que leur degré de performance et d'adéquation n'est pas suffisant par rapport à la satisfaction des besoins des clientèles.

6. AUTONOMIE ET VIABILITE DES STRUCTURES

L'autonomie et la viabilité d'une institution reposent sur deux éléments essentiels : son autonomie financière et la capacité de gestion des responsables. Ces deux éléments sont d'une importance capitale pour l'institution car leur but est de permettre une bonne conduite des activités pour l'atteinte des différents objectifs. Dans le cadre de ce projet, la recherche de l'autonomie et de la durabilité des structures créées reste une préoccupation majeure aussi bien pour les autorités de l'INEP que pour celles du CRDI. Mais compte tenu des résultats de l'évaluation, nous ne pouvons que déplorer le niveau très insignifiant du degré de l'autonomie et de viabilité que pourraient avoir la Bibliothèque publique de l'INEP et le réseau national d'information une fois que le CRDI aurait mis un terme à son appui. Pour arriver à ce diagnostic, nous nous sommes basés sur les paramètres suivants :

6.1. L'autonomie financière des structures

Au cours de la mission, il nous a été impossible de connaître le budget exact de la Bibliothèque, car ses responsables pour des raisons d'absence d'informations pertinentes ne pouvaient pas nous le présenter. Néanmoins dans les discussions nous avons pu comprendre que la Bibliothèque bénéficierait à part l'aide du CRDI d'autres subventions internationales notamment celles de la SAREC (un organisme hollandais). Dans les déclarations du Directeur de l'INEP, il apparaît que l'institut est autonome financièrement à presque 90% en 1995, contrairement à ce qui était le cas au moment de sa création en 1984 où sur ses ressources propres il ne pouvait que financer 5% de ses activités. Mais pour des raisons de manque d'information nous n'avons pu déterminer l'effort de l'INEP dans le budget de sa Bibliothèque. Même si la Bibliothèque devrait avoir une part du budget de l'INEP, elle serait très loin de lui assurer une quelconque autonomie financière.

De l'analyse de certaines informations recueillies sur place, il ressort que le budget de l'INEP ne prend en charge que le salaire du personnel, les locaux et les frais de gestion et de fonctionnement (électricité, eau, communication, entretien des locaux etc...).

Cependant la quasi totalité des activités importantes de la Bibliothèque et du Réseau national d'information notamment l'acquisition des documents, l'achat et la maintenance des équipements (matériel informatique, laboratoire de microfilmage, rayonnages, fichiers), l'informatisation et la formation du personnel est financée par des subventions étrangères. En effet depuis son rattachement à l'INEP en 1986, le financement des activités de la Bibliothèque provient essentiellement de la contribution des bailleurs de fonds. Il s'agit d'organismes canadiens (CECI, CRDI), allemands et hollandais (SAREC).

Ce mode de financement implique que la conduite normale des activités de la Bibliothèque reste largement tributaire des organismes donateurs externes, et avec la récession économique actuelle qui impose la diminution des ressources d'aides au niveau de ces organismes, la viabilité des structures créées se pose avec acuité. Avec la fin imminente de la subvention du CRDI (le donateur le plus important actuellement), il serait très difficile à la Bibliothèque et au réseau national d'information de survivre. C'est pourquoi les responsables de l'INEP doivent tout mettre en oeuvre pour prendre en charge leur budget de fonctionnement et de conduite des activités.

Mais compte tenu des problèmes économiques aigus que rencontrent la Guinée-Bissau et les différents services administratifs dont l'INEP, le financement des activités de la Bibliothèque par ce dernier paraît utopique. C'est pourquoi, il serait intéressant d'analyser d'autres possibilités pour assurer la durabilité des structures créées.

Une autre manière d'y parvenir serait la planification et la mise place d'une politique de génération de ressources. L'instauration d'une telle politique permettrait à l'INEP de trouver une solution au manque chronique de ressources pour le soutien des activités de la Bibliothèque et du réseau national d'information. Les structures sur lesquelles les responsables pouvaient se baser pour générer des ressources financières sont le Service Informatique et le Laboratoire de microfilmage.

Avec le matériel du Service informatique, l'INEP procède déjà à des traitements de données d'enquête pour le compte d'autres Ministères et Directions de l'Administration Publique. Cette activité devrait être planifiée, renforcée et tournée aussi vers le secteur para-public ou privé. En effet, très peu de services administratifs et même privés possèdent un réseau informatique local à Bissau. Le LAN est un grand atout pour l'INEP qui doit

miser également sur la compétence du Chef de projet en maintenance et en réparation de matériel informatique pour développer une stratégie adéquate en la matière.

Quant au laboratoire de microfilmage, il est le seul actuellement installé en Guinée Bissau. S'il est bien exploité et bien entretenu, il peut servir d'un pôle important de génération de ressources financières. D'autres services tels que les banques, les assurances pourraient lui faire appel pour le microfilmage de leurs dossiers d'archives et autres. En faisant une bonne promotion de ce matériel dans les autres pays lusophones, l'INEP pourrait décrocher d'importants contrats de prestations de services dans leurs administrations publiques ou privées.

La consultation en gestion automatique des bibliothèques sous CDS-ISIS pourrait être également un créneau à utiliser pour soutenir la durabilité des structures créées. Mais compte tenu du manque d'expérience du personnel en la matière, cette activité de génération de ressources ne peut être envisagée pour le moment. Les responsables de l'INEP sont néanmoins invités à y réfléchir afin de créer dans un avenir proche les conditions de sa mise en oeuvre.

Malgré toutes ces propositions, il faut reconnaître qu'un objectif d'autonomie financière pour la Bibliothèque de l'INEP n'est pas réaliste pour le moment et que si les responsables de l'INEP traduisaient immédiatement ces recommandations dans les faits, il faudrait attendre au moins cinq ans avant de parvenir à des résultats tangibles. Pendant ce temps, l'INEP est obligé d'avoir recours encore à des bailleurs de fonds internationaux pour financer les différentes activités de la Bibliothèque. Donc advenant le désengagement du CRDF de ce projet, il faudrait arrêter la plupart des activités et surtout celles du réseau national d'information.

6.2. Capacité de gestion des responsables

La capacité de gestion des responsables de la Bibliothèque est un paramètre très important dans l'analyse du degré de viabilité des structures créées une fois l'appui du CRDI arrivé à terme. L'INEP peut fournir tous les efforts nécessaires pour doter la Bibliothèque et le Réseau national d'information de ressources financières suffisantes, si la capacité actuelle des responsables de la Bibliothèque n'est pas renforcée et améliorée, la durabilité des structures créées dans le cadre du projet auraient toujours de sérieux handicaps. C'est pourquoi, il serait très important d'envisager dès à présent la mise en place d'une politique de formation de cadres pour la Bibliothèque. Pour que les responsables soient performants et efficaces dans la conduite des activités, il faudrait que leur formation soit centrée sur les techniques de management des services et systèmes d'information, sur la coordination des réseaux documentaires et sur l'informatique documentaire. Parmi le personnel actuellement impliqué dans le

projet, le Responsable de la Bibliothèque, le Chef de projet et le Responsable du Service informatique pourraient bénéficier respectivement de ces trois types de formation. Le premier pour une formation académique de deux ans dans une université portugaise ou lusophone et les autres pour des séminaires de formation d'au moins trois mois. Sans ces différents types de formation, la survie des structures créées est plus qu'hypothétique.

7. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Il ressort des résultats de cette évaluation que le projet "information pour la recherche et la planification" en Guinée Bissau est loin d'avoir atteint les différents objectifs qui lui ont été assignés lors de sa conception. Que ce soit au niveau du renforcement de la capacité de la Bibliothèque, de la mise en place du réseau national d'information, de la diffusion des produits et services que de celui de la promotion des structures créées, nombreuses sont les activités programmées qui n'ont pas démarré. Celles qui ont connu un début d'exécution ont accusé de nombreux retards si bien qu'au moment de la mission d'évaluation, le projet paraissait bloqué. Cette situation semble avoir pour cause les nombreuses difficultés qui ont surgi tout au long de la conduite des activités. Difficultés que les responsables du projet n'ont pas pu maîtriser et endiguer. L'absence de recherches de solutions valables à ces difficultés fera peser sur l'avenir de la Bibliothèque et du Réseau national d'information une quantité non négligeable d'obstacles et de menaces qui ne permettront pas d'assurer à ces deux structures une quelconque autonomie et durabilité.

Etant donné ce diagnostic, il faut que les responsables de l'INEP admettent avec réalisme que les résultats du projet sont insignifiants et que la Bibliothèque publique a besoin encore d'actions vigoureuses pour jouer pleinement et efficacement les différents rôles qui lui sont dévolus. C'est dans cette optique que nous formulons les recommandations suivantes :

Recommandation 1 :

Il est recommandé au Chef de projet de mettre sur pied sans plus tarder un système de collecte d'information même manuel, qui concerne les principales activités de la Bibliothèque et du projet telles que les acquisitions, la diffusion, le traitement, le matériel et la gestion.

Recommandation 2 :

Que l'INEP instaure une politique adéquate de gestion de son personnel en procédant à une définition précise des attributions de chaque membre et à la description de chaque poste de travail en vue d'un contrôle régulier.

Recommandation 3 :

Nous recommandons que les Responsables de l'INEP cherchent les voies et les moyens les plus appropriés pour motiver le personnel

Recommandation 4 :

Il faut que les autorités de l'INEP étudient sérieusement la possibilité de prise en charge progressive du financement des activités de la Bibliothèque et du Réseau national d'information sur le budget propre de l'INEP

Recommandation 5 :

Pour parvenir à financer le fonctionnement de la Bibliothèque et ses activités sur ses fonds propres, les Responsables de l'INEP doivent mettre en place une stratégie rigoureuse et adéquate de génération de ressources financières en s'appuyant sur les prestations du Service informatique et du Laboratoire de micrographie

Recommandation 6 :

Il est recommandé aux autorités de l'INEP la mise en place urgente d'une politique de formation du personnel impliqué dans les activités du projet dans les trois domaines suivants

- les techniques de management des services et systèmes d'information
- la coordination des réseaux documentaires
- l'informatique documentaire

Recommandation 7 :

Pour parvenir à satisfaire les besoins des clientèles, il est recommandé aux Responsables de la Bibliothèque et de l'INEP d'étudier la possibilité de procéder rapidement :

- au traitement des nouveaux documents qui sont stockés en vrac sur les rayons
- à l'installation d'un poste de consultation dans les locaux de la Bibliothèque pour permettre l'accès aux différentes bases de données déjà créées
- à la réparation de l'appareil de diazocopie et à la duplication des "microfiches secondaires" et à leur classement dans un meuble approprié à la Bibliothèque
- à la climatisation des locaux de la Bibliothèque

Recommandation 8 :

Nous recommandons enfin au Chef de projet de reprendre contact avec ses collègues du noyau de base du Réseau national d'information scientifique, technique et socio-économique afin qu'ils élaborent ensemble dans les meilleurs délais les modalités pratiques de coopération et de partage des ressources.

Nous espérons que les autorités de l'INEP feront traduire rapidement dans les faits les actions correctives proposées dans ces recommandations, car l'avenir de la Bibliothèque publique et du Réseau national d'information en dépend.

A N N E X E S

INDICATIONS SUR LEVUE DES CAS RELEVES ACTIVITES DE

A N N E X E 1

PROGRAMME DE LA MISSION

- 8 juillet : Départ du Consultant de Lomé
- 10 juillet : Arrivée du Consultant à Bissau
- 11 juillet : Rencontre avec le Directeur de l'INEP
- Première prise de contact avec le personnel de la Bibliothèque Publique, du Service informatique, du Laboratoire de micrographie et des Archives
- Séance de travail avec le Chef de projet pour l'élaboration du programme de travail
- 12 juillet : Séance de travail avec le Chef de projet : revue des différentes activités du projet
- Visite de la Bibliothèque, du Service informatique, des Archives, du Service des publications et du Laboratoire de micrographie
- 13 juillet : Séance de travail avec le Chef du Service de publication et revue des différentes activités de publication
- Réunion avec tout le personnel de la Bibliothèque
- Rencontre du Président de l'Association des Bibliothécaires, Documentalistes et Archivistes de Guinée Bissau et Responsable du Centre de Documentation et d'Information Agricole du projet de développement de l'Est de Guinée Bissau
- Poursuite de la séance de revue des activités avec le Chef de projet
- 14 juillet : Rencontre de l'ancien Directeur de l'INEP, initiateur de la première phase du projet
- Observation des attitudes des utilisateurs dans la salle de consultation
- Poursuite de la séance de revue des activités avec le Chef de projet

- 17 juillet : Poursuite de l'observation des attitudes des utilisateurs dans la salle de consultation
- Séance de travail avec le Responsable du Laboratoire de micrographie : revue des activités de microfilmage
- Séance de travail avec le Chef de la Bibliothèque: revue des activités de renforcement de la Bibliothèque
- Poursuite de la séance de revue des activités avec le Chef de projet
- 18 juillet : Fin de l'observation des attitudes des utilisateurs dans la salle de consultation
- Rencontre de certains utilisateurs dans la salle de consultation
- Séance de travail avec le Responsable du Service d'informatique : revue des activités d'informatisation
- Rencontre des chercheurs de l'INEP
- 19 juillet : Visite des structures membres du réseau national d'information : le Centre de Documentation et d'Information en santé publique et le Centre de Documentation et d'information agricole
- Séance de travail avec le Chef du Centre de Documentation et d'Information en santé publique
- Poursuite de la rencontre des chercheurs de l'INEP
- 20 juillet : Séance de travail avec le Chef du Centre de Documentation et d'information agricole
- Poursuite et fin de la rencontre des chercheurs de l'INEP
- Dernière séance de revue des activités avec le Chef de projet
- Présentation orale des résultats préliminaires de l'évaluation au Directeur de l'INEP

21 juillet : Départ du Consultant pour Dakar

Séance de travail avec l'Administrateur du CRDI en charge du projet : présentation orale des conclusions préliminaires de la mission d'évaluation

24 juillet : Départ du Consultant pour Lomé

A N N E X E 2

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- M. Peter Karibe Mendy, Directeur de l'INEP
- M. Carlos Lopes, ancien Directeur de l'INEP
- M. Abdoulaye Sila, Coordonnateur du CETA et Chef de projet
- M. José Bébinta, Chef du Laboratoire de micrographie
- Mme Maria Filomena de F. R. Miranda, Chef du Service publication
- M. Iaguba Diallo, Responsable du Centre de Documentation et d'Information Agricole du Projet PDRL et Président de l'Association des Bibliothécaires, Documentalistes et Archivistes de Guinée Bissau
- M. Queiros Diamentino, Chef de la Bibliothèque publique
- M. Mario Mencham, Chef du Service informatique
- M. Joao Silva Monteiro, Chercheur et Coordonnateur du Projet de suivi des effets socio-économique du PAS
- M. Flavien Fafali Koudaho, Chercheur et Coopérant à l'INEP
- Mme Fernanda Ribeiro, Chef du Centre de Documentation et d'Information Scientifique en santé publique
- Mme Maria-Josée, Directrice du Centre de Documentation et d'Information Agricole, Ministère du Développement Rural et de l'Agriculture
- Mme Guiomar Evora, Adjoint au Chef de la Bibliothèque
- M. Francelino M. Correia, Bibliothécaire
- M. Antonio F. Valentao, Bibliothécaire
- M. Antonio Cordoso, Bibliothécaire
- M. Faustino Luis Pock
- Mlle Candida M. Pereira Teixeira, Bibliothécaire
- M. Diogenes B. Cardoso, Bibliothécaire Assistant
- M. Bubacar Baldé, Bibliothécaire Assistant
- M. Carlos Alfredo, Archiviste
- M. Antonio Ca, Archiviste Assistant
- M. Olivio Manjuba, Archiviste Assistant
- M. Secuna Sahe, Archiviste Assistant
- M. Yaya Biai, Archiviste Assistant