

UNIVERSITE DE OUAGADOUGOU

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Centre d'Etudes de Documentation de Recherches  
Economiques et Sociales (CEDRES)

RECEIVED / REÇU

SEP 17 1997

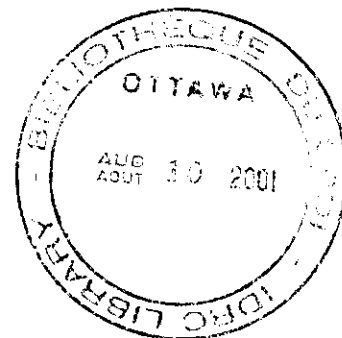
Evaluation Unit /  
Section de l'évaluation

AUTO EVALUATION INSTITUTIONNELLE DU CEDRES

Juin 1997

Dr. Michel SEDOGO, CNRST (D.G)  
Ouagadougou

Dr. Souleymane SOULAMA, FaSEG, Université de  
Ouagadougou



## **SOMMAIRE**

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>AVERTISSEMENT.....</b>                                                | <b>2</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                                 | <b>6</b>  |
| <b>I - CONTEXTE ORGANISATIONNEL<br/>DE L'AUTO-EVALUATION .....</b>       | <b>6</b>  |
| <b>II - CARACTERISTIQUES ET ATTENTES<br/>DE LA POPULATION CIBLE.....</b> | <b>16</b> |
| <b>III - DIAGNOSTIC.....</b>                                             | <b>26</b> |
| <b>IV - ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....</b>                               | <b>59</b> |
| <b>V - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>                           | <b>63</b> |
| <b>VI - REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>                             | <b>71</b> |
| <b>VII - ANNEXES.....</b>                                                | <b>72</b> |
| <b>TABLE DES MATIERES.....</b>                                           |           |

## AVERTISSEMENT

L'équipe d'auto-évaluation insiste particulièrement sur le fait que les utilisateurs de ce rapport doivent le lire et l'exploiter en tenant compte des motivations de base qui en constituent le fondement et de la méthodologie adoptée en conséquence.

Il s'agit en premier lieu d'une Auto-Evaluation Institutionnelle qui avait pour objet de poser un diagnostic sur le CEDRES afin de mesurer l'opportunité et la faisabilité des innovations visant à accroître la qualité et la diversité du produit scientifique du Centre. Intentionnellement, il a été accordé une importance particulière à la connaissance des acteurs, leur place et fonction dans la structure, leur pouvoir de décision, leurs espoirs et craintes du changement, leur prédisposition et ou résistances aux changements. Dès lors, la méthode utilisée a été plus descriptive qu'explicative. Il s'est agi plus, de poser un diagnostic que d'explicitier des relations causales entre variables explicatives et expliquées.

Les relations causales sont en fait postulées dès le départ : l'amélioration de la qualité du produit du Centre et la diversification des produits sont définies a priori comme les objectifs à atteindre. La réussite de ces objectifs (postulat de base) dépend de la pertinence de la mission, des ressources humaines disponibles, de la logistique et enfin de la structure de gouvernance. Poser autrement, il s'agissait de vérifier auprès des acteurs le degré de pertinence de la mission du Centre, la quantité et qualité des ressources disponibles, la pertinence de la structure de gouvernance.

Ensuite, le choix méthodologique a été d'accorder davantage d'attention aux opinions et perceptions des acteurs sans chercher forcément à juger de leur véracité. En effet, dans la problématique de base qui fonde cette auto-évaluation, ce qui importe n'est pas tant l'exactitude ou non de l'information véhiculée par certains acteurs que la disponibilité même de cette information. Dans ce contexte, une information même fautive, peut s'avérer utile car elle peut être révélatrice selon les cas, d'un déficit de communication ou d'une stratégie d'acteur. Lorsque cela est nécessaire et que les faits sont disponibles, l'équipe d'évaluation a relaté la réalité des faits pour nuancer les opinions des uns et des autres.

## INTRODUCTION

Le Centre d'Etudes de Documentation et de Recherches Economiques et Sociales (CEDRES) a été créé en mars 1977 au sein de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques (devenue en juillet 1991, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion) de l'université de Ouagadougou. De sa création à ce jour, le Centre a connu un développement continu tant de ses ressources humaines (en quantité et qualité) de ses produits scientifiques (publications diverses) que de ses relations de partenariat (à l'intérieur et à l'extérieur). Parmi les acquis du Centre, on peut citer :

- la stabilisation des ressources humaines grâce aux résultats de recherches dont les qualités reconnues, ont été un moyen de promotion pour de nombreux chercheurs dans le cadre du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES),

- l'exécution avec succès aussi bien sur le plan financier et organisationnel que sur le plan scientifique, de nombreux projets dans les domaines divers de la science économique conférant au CEDRES une compétence reconnue en :

- 1°) économie agro-alimentaire et des systèmes alimentaires,
- 2°) économie des transport,
- 3°) économie des organisations coopératives,
- 4°) analyse économique du secteur de l'artisanat, du secteur informel,
- 5°) analyse macro-économiques diverses de l'économie du Burkina Faso, Incitations et protection, gestion des PME-PMI etc),

- l'encadrement des étudiants pour la production de mémoires de maîtrise, de DEA et de thèses de doctorat, de même que la production de nombreux ouvrages didactiques à l'intention des étudiants (manuels de statistiques appliquées, de probabilité, d'intégration régionale, d'économie internationale, d'économie coopérative, d'économétrie, de management des projets etc)

- la diffusion régulière d'une revue scientifique dont le contenu a gagné d'année en année en qualité,

- le développement et la consolidation des relations avec la société civile et les décideurs nationaux en vue d'apporter une contribution au processus concret de développement économique et social du Burkina Faso,

- le développement et la consolidation de la coopération régionale et internationale, la diversification des partenaires scientifiques etc.

Ainsi, le CEDRES est reconnu sur le plan national et sous régional comme un Centre qui possède la notoriété scientifique pour entreprendre des activités de recherches économiques et sociales de qualité. L'importance de la place occupée par l'institution est devenue chaque jour plus grande aux yeux des usagers du Centre (chercheurs mais aussi décideurs).

Depuis sa création à ce jour, le CEDRES a été l'objet d'une seule évaluation externe, celle entreprise en 1987 sur financement CRDI et selon une **méthode d'évaluation classique** par Monsieur Paul PERRAULT. Cette évaluation a été occasionnée (il faut le rappeler) par la demande de financement adressée par le CEDRES au CRDI, pour le compte du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Coopératives. Malgré les limites reconnues aux résultats de cette première évaluation, elle a été un des fondements de la dynamique du CEDRES durant une décennie, 1987- 1997.

Aujourd'hui toutefois, pour des raisons tenant à l'évolution de l'environnement national et international, le Centre doit affronter et relever de nouveaux défis. En effet, au terme d'un développement sur les plans scientifique et institutionnel d'une vingtaine d'années, des questions nouvelles et persistantes sont apparues et préoccupent de plus en plus les chercheurs et la direction du Centre, parmi lesquelles on peut citer :

1°) La question de l'autofinancement du Centre : il s'agit de savoir en effet, comment dans un contexte d'ajustement structurel et d'ajustement des politiques d'aide au développement le CEDRES peut continuer à fonder ses projets de recherches sur des financements extérieurs. N'est-il pas temps et possible pour le Centre, de générer par ses propres activités des ressources additionnelles ? Le CEDRES ne peut-il pas envisager, dans un contexte où la valeur économique de l'information est reconnue, de développer une activité d'expertise et de vente de l'information scientifique ?

2°) La question de l'autonomie ou de la subordination du Centre aux autorités décanales et rectorales; cette question qui a été discutée dans les années 1985 se pose cette fois dans un contexte nouveau en ce sens que le Centre a grandi, s'est consolidé et apparaît aujourd'hui comme le seul établissement public d'enseignement supérieur capable de mener une recherche économique et sociale de bon niveau. Le rythme de développement des activités du Centre peut-il être maintenu et poursuivi sans ajustement institutionnel et quel ajustement ?

3°) La question du rôle positif que le Centre devrait jouer en tant que structure de conseil et consultation à la disposition des décideurs et cela, tout en menant de front, une recherche scientifique de qualité.

4°) La question de la mise en place d'une approche programme, en lieu et place de l'approche projet. L'approche projet, encore en vigueur au sein du Centre, a incontestablement permis un rayonnement du CEDRES à travers les publications et la promotion des enseignants chercheurs. Cette approche ne favoriserait-elle pas la

dispersion et l'instabilité temporelle des objectifs de recherche ce qui ne permet pas le développement d'un programme propre au CEDRES.

La réponse à ces questions importantes nécessite que soit pris en compte, le point de vue de tous les acteurs impliqués à quel que niveau que ce soit : les enseignants chercheurs, les chercheurs juniors, les doctorants mais aussi, les tutelles administratives (décanat, rectorat, ministère) de même que le personnel d'appui (administratif et technique). C'est pour apporter une réponse appropriée à ces questions que le Centre a initié un processus d'auto-évaluation, en vue de poser un diagnostic et définir les orientations stratégiques de même que les innovations institutionnelles rendues nécessaires en vue d'une meilleure valorisation de l'expérience accumulée tout en tenant compte de l'évolution récente de l'environnement. A la différence de l'évaluation externe entreprise en 1987, l'évaluation actuelle présente l'avantage d'être une Auto évaluation Institutionnelle. Il s'agit donc d'une évaluation qui donne l'opportunité aux intervenants d'identifier par eux mêmes les questions importantes, de poser un diagnostic sur le Centre (forces faiblesses opportunités menaces), de s'accorder sur les orientations stratégiques et les innovations institutionnelles rendues nécessaires pour assurer la poursuite des objectifs. Sans mésestimer l'apport d'une évaluation externe, une auto-évaluation est appropriée car elle permettra, par une méthodologie appropriée (focus de groupe, interviews, questionnaires, analyse des documents ) de poser un diagnostic et définir l'orientation stratégique susceptible d'entraîner l'adhésion et le soutien de tous les partenaires. Le produit de cette réflexion interesse tous les organes de coordination dont les décisions influent sur la vie du Centre : la direction du centre, l'assemblée générale du CEDRES, le décanat, le rectorat, le ministère de tutelle, les divers partenaires de recherche et de développement. Les lecteurs du rapport sont en particulier : les chercheurs, la direction du Centre, le décanat de la faculté, le recteur de l'université de Ouagadougou et le Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Cette analyse comporte 5 parties : en premier lieu, il s'agit de définir le contexte organisationnel de l'auto-évaluation pour montrer mieux la pertinence de celle-ci. Ce point traitera des objectifs mais également de la méthodologie adoptée avec en particulier une définition des indicateurs retenus. La deuxième partie est consacrée à l'analyse des caractéristiques et attentes de la population cible, c'est à dire des divers chercheurs (sénior, junior, et des étudiants), des partenaires divers (institutions de recherches ou tutelles administratives etc). En troisième lieu, il s'agit de poser le diagnostic en procédant à l'analyse de la situation actuelle avec pour finalité d'identifier les forces et les faiblesses dans l'intention de mieux éclairer les orientations stratégiques. Enfin, le dernier chapitre porte précisément sur les orientations stratégiques rendues possibles à la lumière du diagnostic.

## I - CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'AUTO-EVALUATION

### 1.1 - Pourquoi une auto-évaluation institutionnelle du Centre ?

En plus des préoccupations des chercheurs et de la Direction du Centre, le processus d'auto-évaluation actuelle se justifie aussi par les évolutions constatées dans l'environnement du CEDRES. En effet, depuis la création du Centre jusqu'en 1977,

- l'environnement national et international a beaucoup évolué notamment à la fin des années 1980 marquées en l'occurrence par : le retour à un Etat de droit au Burkina Faso, l'application d'un Programme d'Ajustement Structurel depuis mars 1991, sous l'égide de la Banque Mondiale et du FMI; en outre, les réformes intervenues dans la politique française de coopération ont également contribué à réduire le nombre de professeurs expatriés français et autres nationalités, en service à la Faculté<sup>(1)</sup>.

- le début des années 1990 voient se manifester chez nos partenaires, bailleurs de fonds (NUFFIC de la coopération néerlandaise et CRDI notamment), un souci de recherche d'une meilleure efficacité de leur intervention dans les institutions de recherches : *"Le terme de renforcement de la capacité institutionnelle est employé au sein de la communauté internationale des bailleurs de fonds pour désigner un vaste éventail de stratégies mises en oeuvre par les bailleurs pour contribuer à l'essor des institutions du Sud. Il est largement reconnu que, grâce au renforcement de la capacité institutionnelle, tant les pays partenaires que les bailleurs pourront optimiser leurs investissements. Qui plus est, mettre l'accent sur la capacité institutionnelle permet aux investisseurs de mesurer le rapport coût-efficacité de leurs choix par l'analyse d'une gamme étendue de critères de performance"* <sup>(2)</sup>.

- l'environnement académique a également évolué et s'est profondément modifié : restructuration de l'université de Ouagadougou avec la création des Facultés dont la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion en remplacement de l'ancienne Ecole Supérieure des Sciences Economiques, réforme des programmes d'enseignement <sup>(3)</sup> avec des implications pédagogiques nouvelles, mise en place d'un programme doctoral

---

<sup>1</sup> NB : Entre 1984 et 1988 on comptait en moyenne, par an, à la FaSEG, 5 expatriés français, 2 néerlandais, 5 soviétiques et 1 allemands; en 1996, on compte seulement 1 allemand.

<sup>2</sup> Cf. : C.Lusthaus et al (1996, p.1) Evaluation Institutionnelle, cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI. CRDI, Ottawa 1996, 81pp.

<sup>3</sup> NB. : Le programme de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'université de Ouagadougou a été profondément réformé depuis 1992. Quatre nouvelles maîtrises ont été créées en remplacement des anciens diplômes, de même qu'un DESS et un diplôme doctoral régional, le PTCI; voir infra. pour détails.

sous régional. le PTCE: de nouveaux acteurs sont entrés en jeu tels les étudiants thésards, les décideurs et certaines composantes de la société civile.

- le Centre, grâce au projet d'Appui institutionnel a évolué par la création au niveau institutionnel d'organes de gestion académique et administrative (Conseil Scientifique, Laboratoires de recherches etc); il doit affronter de nouveaux défis relatifs à la promotion des enseignants chercheurs, relatifs aux besoins et aux sollicitations multiples de l'environnement économique et social,

- il faut en outre noter que les débats actuels sur le développement économiques font une place de plus en plus importante à l'information et à la gestion de l'information (nouvelle économie institutionnelle, économie de l'information) de sorte que tout centre de recherches économiques digne de ce nom doit s'inscrire dans une dynamique de collecte et de gestion de l'information scientifique.

Ainsi, l'opportunité est bonne pour entreprendre une auto-évaluation.

## **I.2 - Les objectifs**

Les objectifs généraux et spécifiques sont les suivants :

### **Objectifs généraux**

L'objectif général recherché est l'amélioration de la qualité des produits de la recherche. Le Centre, en particulier la Direction, est préoccupé par sa performance dans les productions scientifiques en quantité et en qualité. En tant que Centre de recherches appelé à produire des résultats scientifiques, le CEDRES est-il efficace ?

### **Objectifs spécifiques**

L'efficacité, est elle-même, affectée par les 4 éléments de performance organisationnelle que sont :

- la pertinence de la mission et la perception qu'en ont les principaux acteurs; il est implicitement postulé que plus la mission est pertinente du point de vue des acteurs (satisfaction du besoin de promotion), des chercheurs en particulier, plus ceux-ci sont prêts à s'investir,
- les ressources humaines allouées à la recherche (offre et incitations) et leur capacité à répondre aux besoins de la mission
- l'infrastructure qui soutient la recherche (projets, laboratoires etc).
- le cadre organique de gestion et d'administration



Il s'agit donc de :

- poser un diagnostic précis sur chaque élément de la capacité organisationnelle,
- mieux définir et faire accepter l'orientation stratégique qui vise une amélioration de la qualité des produits (amélioration de l'efficacité) et suscite en même temps, un certain nombre d'innovation structurelle et institutionnelle
- de mieux définir la nature de l'appui des organes de tutelle (création d'un environnement juridique clair et clarification du rôle de la tutelle).

### **1.3 - Méthodologie de l'auto-évaluation**

Les produits de l'auto-évaluation institutionnelle intéressent tous les intervenants dans les activités du CEDRES : la Direction du Centre, les autorités académiques (décanat et rectorat), le ministère de tutelle (le Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique), les enseignants chercheurs, les doctorants, les étudiants, le personnel administratif et technique impliqué, les utilisateurs des produits de la recherche, les bailleurs de fonds etc. La nécessaire acceptation/utilisation des produits de l'auto-évaluation par les acteurs concernés, en particulier pour ceux ayant un pouvoir de décision, a des implications méthodologiques; en l'occurrence, les intervenants devraient s'entendre sur :

- la raison d'être et les principaux enjeux de l'auto-évaluation,
- les questions stratégiques
- la manière dont les différents intervenants vont employer les résultats de l'étude pour améliorer leur propre performance.

Les termes de référence tout comme les outils de collecte et d'analyse des données de même que la démarche méthodologique d'ensemble sont conçus en fonction de ces exigences. L'équipe d'évaluation a identifié la question stratégique à l'issue d'une démarche itérative faite de plusieurs entretiens avec la Direction du Centre, le CRDI, certains acteurs internes (chefs de projet, responsable de laboratoire etc) certains acteurs externes (tutelles administratives et autres partenaires de la société civile). La préoccupation principale des acteurs est la recherche de l'amélioration de la qualité des produits du Centre et leur diversification. Les domaines d'analyse et d'intervention sont ceux que nous avons déjà identifiés ( la pertinence de la mission, les ressources humaines, l'infrastructure de soutien, le cadre organique de gestion) et qui sont repris dans la matrice d'auto-évaluation (cf.infra). Chaque élément de performance organisationnelle fait l'objet d'un diagnostic (forces faiblesses, opportunités, menaces) et au moins d'une question stratégique relative à l'amélioration de la qualité des produits.

La méthodologie utilisée a été guidée par le souci de donner la parole aux principaux acteurs, pour écouter ce qu'ils disent, tenter de mesurer leur perception de la mission du Centre, leurs attentes (diagnostic) et leur analyse. Il sera ainsi possible de mettre en évidence les convergences et divergences, les forces et les faiblesses du Centre, les opportunités et les menaces.

### **I.3.1 - Quelques caractéristiques de la méthodologie**

L'équipe d'auto-évaluation insiste particulièrement pour que le rapport soit lu en tenant compte du cadre méthodologique et des préoccupations de base qui en constituent le fondement. En particulier il a été accordé une importance particulière à la connaissance des acteurs, leur place et fonction dans la structure, leur pouvoir de décision, leurs espoirs et craintes, leur prédisposition et/ou résistances aux changements. Dès lors, la méthode utilisée a été plus descriptive qu'explicative. Il s'est agi plus, de poser un diagnostic que d'expliciter des relations causales entre variables explicatives et expliquées. Les relations causales sont en fait postulées dès le départ : l'amélioration de la qualité du produit du Centre et la diversification dépendent de la mission (sa pertinence), des ressources humaines disponibles, de la logistique et enfin de la structure de gouvernance. Ensuite, l'équipe d'évaluation a intentionnellement accordé davantage d'attention aux opinions et perceptions des acteurs sans chercher forcément à juger de leur véracité. En effet, dans la problématique de base qui fonde cette auto-évaluation, ce qui importe n'est pas tant l'exactitude ou non de l'information véhiculée par certains acteurs que la disponibilité même de cette information. Dans ce contexte, une information même fausse peut être utile car elle peut être révélatrice selon les cas, d'un déficit de communication ou d'une stratégie d'acteur. Lorsque cela est nécessaire et que les faits sont disponibles, l'équipe d'évaluation a relaté la réalité des faits pour nuancer les opinions des uns et des autres.

### **I.3.2 - La constitution de l'Equipe d'auto-évaluation**

Les ressources disponibles sont composées des membres de l'Equipe opérationnelle d'évaluation et de Personnes-ressources. Par personnes ressources, on entend toute personne qui, du fait de son expérience, de son rôle ou de ses compétences peut-être mise à contribution, de façon durable ou ponctuelle, par l'Equipe opérationnelle. Ces ressources humaines internes sont regroupées en quatre catégories et ont été disposées de la manière suivante :

- **Première catégorie** : Un noyau dur de deux Enseignants-chercheurs (Souleymane Soulama et Gnanderman Sirpé) dont un membre de la Direction actuelle du CEDRES plus une personnalité extérieure compétente (Michel Sédogo, DG du CRNST), toutes trois, rompues aux procédures d'évaluation des Projets de recherches et ou des Centres de recherche. Ce noyau dur est le Comité ou encore l'Equipe opérationnelle. Le coordonnateur de l'Equipe opérationnelle (S.Soulama) a eu pour mission de diriger l'ensemble du processus d'auto-évaluation : conception et mise en oeuvre de la démarche méthodologique de base, de l'adaptation de la matrice de l'auto-évaluation, de la collecte et du traitement de l'information, de la rédaction du rapport final. Chaque membre de l'Equipe opérationnelle a été sollicité à raison de 10 jours-homme par mois pendant 6 mois.

- Deuxième catégorie : Un ensemble de personnes-ressources de références sur les questions stratégiques de préférence membres de la Direction ou désigné par elle (T.H.Kaboré).

- Troisième catégorie : Un ensemble de personnes-ressources ayant une bonne connaissance (factuelle) du Centre. Ces personnes ressources sont de préférence, des anciens responsables du Centre (T.Thiombiano, D.Gadiaga) ou anciens chefs de projet, des responsables de laboratoires de recherches (M.Koanda, F.O.Kaboré). Il s'agit non seulement d'élargir la discussion sur les points stratégiques (termes de références, méthodologie, drafts etc) mais aussi de faciliter la collecte des informations. Ces personnes sont des facilitateurs du fait des fonctions qu'elles ont assumées ou assument encore dans le Centre.

- Quatrième catégorie : autres personnes-ressources; elle est constituée de toutes celles que l'équipe d'évaluation pourrait solliciter de manière ponctuelle. Elles fourniront également les documents écrits ou oraux utiles au processus d'évaluation.

Les catégories 1 et 2 constituent ensemble l'Equipe d'évaluation chargée de l'auto-évaluation.

### **I.3.3 - La matrice d'auto-évaluation**

Elle a été conçue pour couvrir les domaines à évaluer et comporte les 4 grandes dimensions notées respectivement A, B, C, D.

#### **A - La pertinence de la mission du Centre**

Elle constitue en effet un des concepts importants du processus d'autoévaluation, qui conditionne les orientations stratégiques. Il s'agit de savoir quelle est la mission du Centre, de savoir si celle-ci est encore pertinente et quelle est la perception qu'en ont les chercheurs et usagers du Centre ? Aspects ont été traités : la mesure de la perception de la mission du Centre par les acteurs, l'arbitrage entre offre d'expertise et offre académique, l'existence ou non d'une culture institutionnelle.

**A1 - La mesure de la perception de la mission par les acteurs** : Quelle est la raison d'être du Centre et comment est-il perçu de l'extérieur ? La mission du Centre, de même que son orientation stratégique sont-elles clairement perçues et acceptées par les partenaires ?

Les indicateurs ont pour objet, de diagnostiquer les divergences ou convergences dans la définition ou perception de la mission du Centre par les acteurs. Il s'agit en premier lieu (voir encadré ci-dessous) de la définition (même) de la mission officielle du Centre, des services rendus aux usagers comme opérationnalisation de la mission du Centre, des besoins exprimés par les usagers et les chercheurs comme opérationnalisation de leur perception de la mission du Centre, et enfin, s'il y a lieu, de l'inventaire des autres rôles que le Centre devrait jouer selon les acteurs.

### Les indicateurs A1 :

- A11 - L'existence d'une mission officielle du Centre
- A12 - Le niveau de satisfaction des usagers comme opérationnalisation de la mission du centre
- A13 - L'attente des chercheurs comme mesure du besoins exprimé par eux.
- A14 - Autres rôles que le Centre devrait jouer

### **A2 - Arbitrage entre offre d'expertise et offre académique.**

Compte tenu des sollicitations de plus en plus importantes du Centre sur les deux pôles (diagnostic), il faut rechercher les formes d'équilibre possibles entre l'offre d'expertise et l'offre académique. Il importe de savoir, au plan stratégique : comment dériver d'une recherche de qualité, une expertise pertinente pour les décideurs et la société civile ? Comment capitaliser l'information résultant de la consultation pour soutenir l'analyse scientifique ? Ce sont les conditions pour satisfaire simultanément le chercheur (soucieux de sa promotion dans le cadre du CAMES) et le décideur (soucieux d'obtenir des résultats utiles pour la décision). Ces questions sont d'autant plus importantes à traiter qu'il est possible, qu'à l'heure actuelle, le Centre ne puisse pas abandonner l'une ou l'autre option.

### Les indicateurs A2

- A21 - Existence ou non des facteurs d'arbitrage
- A22 - Rang de l'impératif financier
- A23 - Rang de l'impératif de promotion
- A24 - Rang de l'impératif d'appartenance à une communauté scientifique.

Comment dériver d'une recherche de qualité, une expertise  
pertinente pour les décideurs et la société civile ?

- A25 - Prédilection des chercheurs à l'expertise
- A26 - Capacité de vulgarisation des résultats de recherches
- A27 - Identification des exigences de l'expertise et de l'utilisation des résultats de recherche par les décideurs. En particulier, capacité à traduire en décision d'action, des résultats de recherche

**A3 - Culture institutionnelle.** Y a-t-il une culture institutionnelle propre au CEDRES, susceptible de renforcer sa mission et donner de la souplesse à son orientation stratégique ?

### Les Indicateurs A3

- A31 - Existence d'une culture institutionnelle propre au CEDRES
- A32 - Modalité d'adhésion aux groupes de recherche
- A33 - Partage des données d'enquêtes par les chercheurs
- A34 - Accès des données collectées à des chercheurs hors CEDRES
- A35 - Existence d'un savoir faire à partager
- A36 - Stabilité relative du personnel des Enseignants chercheurs

### B - L'infrastructure de soutien à la recherche

**B1 - La conception des projets :** il s'agit de rechercher une amélioration de la conception et de l'exécution scientifique des projets de recherche en reconsidérant la pratique actuelle fondée sur une conception exogène des projets. Au niveau stratégique, il s'agit de savoir, si cette conception est moins productrice de résultats scientifiques ((en quantité et qualité) et si oui, comment passer d'une conception projet de recherches à une conception programme de recherches ?

### Les Indicateurs B1

- B11 - Vérification du caractère endogène ou exogène des problématiques de recherche
- B12 - Mesure de l'efficacité administrative de l'équipe de projet : existence de rencontres entre chercheurs, de compte rendu des activités
- B13 - Mesure de l'efficacité scientifique de la conduite du projet, en particulier de la conduite des enquêtes terrain
- B14 - Résultats scientifiques et travaux divers (quantité)
- B15 - Résultats scientifiques et travaux divers (nature)

**B2 - Diagnostic des Laboratoires :** analyser les difficultés de fonctionnement des structures d'organisation de la recherche, notamment les laboratoires etc. Comment les laboratoires peuvent-ils soutenir la recherche-programme ? Comment les laboratoires peuvent-ils favoriser l'allocation optimale entre offre d'expertise et offre académique ?

## Les Indicateurs B2

**B21** - Vérifier le fonctionnement administratif des laboratoires existence de programmes d'activités, réunions effectives etc)

**B22** - Vérifier le fonctionnement scientifiques de laboratoires (existence d'un travail scientifique)

**B23** - Autres activités des laboratoires

**B3** - Recherche d'une meilleure synergie entre chercheurs : il n'est pas certain qu'à l'heure actuelle, le Centre optimise l'allocation des ressources scientifiques disponibles (chercheurs, documentations et informations scientifiques) existantes en son sein. Question d'orientation stratégique : comment créer au niveau du Centre une meilleure synergie entre enseignants chercheurs, améliorer l'actualisation de l'information scientifique et améliorer l'accès à l'information scientifique récente ?

## Les Indicateurs B3

**B31** - Qualité de la gestion des informations disponibles entre chercheurs et groupes de recherches (voir les indicateurs A3 également)

**B32** - Effectivité d'occasions d'échanges scientifiques entre chercheurs du Centre (débat scientifiques, ateliers, séminaires etc)

**B33** - Mesure du potentiel par la diversité des spécialités et des compétences.

## C - Ressources humaines financières et logistiques.

**C1** - Mesure d'incitation. Dans la situation actuelle les ressources humaines semblent disponibles, stables et présentent des perspectives favorables d'accroissement. Mais une question fondamentale demeure, comment constituer un capital humain scientifique durable ? Il s'agit de proposer des innovations en matière d'incitation des enseignants chercheurs, sénior comme junior dans la perspective d'un meilleur arbitrage entre offre d'expertise et offre académique.

## Les Indicateurs C1

**C11** - Nombre et qualification des enseignants-chercheurs (statut, effectif, grades)

**C12** - Quantification évaluation du potentiel du personnel d'appui (statut, effectif, qualification)

**C2 - Recrutement de chercheurs permanents.** La contrainte des ressources humaines pourraient être un facteur limitatif de la performance du CEDRES. Comment améliorer la capacité productive par le recrutement de chercheurs permanents ?

Les Indicateurs C2

- C21** - Quantification évaluation du potentiel des doctorants thésards FaSEG
- C22** - Problèmes liés aux possibilités de recrutement de chercheurs permanents, doctorants de la FaSEG
- C24** - Problèmes liés au redéploiement de chercheurs permanents autres que provenant de la FaSEG.
- C33** - Existence d' incitations possibles pour les doctorants

**C3 - Stabilisation du personnel d'appui.** Comment ce personnel peut-il être stabilisé ?

Les Indicateurs C3

- C31** - Problèmes liés à la stabilisation des personnels d'appui
- C32** - Existence d' incitations possibles pour les personnels d'appui

**C4 - Evolution du critère de promotion des chercheurs.** Tous les membres actuels du centre acquièrent leur droit d'adhésion par le seul fait qu'ils soient enseignants à la FaSEG. Ils sont tous soumis aux critères de promotion du CAMES (Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur). L'application de ces critères oriente la nature des recherches dans un sens qui n'est pas toujours compatible avec les besoins des centres de recherches économiques et sociales en Afrique. Comment le CEDRES et les autres centres de recherches peuvent-ils faire évoluer ensemble, les critères de promotion ?

Les Indicateurs C4

- C41** - Identification des critères de promotion
- C42** - Possibilités d'adaptation des critères de promotion.

**D - Cadre organique de gestion**

**D1 - Orientation stratégique.** La mission et l'orientation stratégique clairement définies peuvent constituer un instrument puissant d'amélioration des performances organisationnelles. Comment assurer une meilleure transparence de la vie institutionnelle du CEDRES ? Y a-t-il des besoins de changements dans la façon de gérer le CEDRES (au niveau des formules de gestion ou du personnel en place ?).

**D2 - Efficacité institutionnelle durable.** Quelles sont les conditions institutionnelles d'efficacité durable du CEDRES ?

### **1.3. La collecte de l'information**

La population cible concerne tous les intervenants, ayant des contacts directs (ou indirects) avec le Centre, ayant collaboré ou collaborent encore à titre divers: Ce sont :

- Administrateurs et gestionnaire du Centre, anciens et actuels
- Administrateurs et gestionnaire de la FaSEG, anciens et actuels
- Administrateurs et gestionnaire de l'Université de Ouagadougou,
- Bailleurs de fonds
- Enseignants et chercheurs
- Etudiants
- Personnel technique administratif et ouvrier
- Autres partenaires potentiels

Cette population sera groupée en quatre catégories, constituant chacune, une base d'échantillonnage :

- 1°) acteurs internes et directement impliqués (Direction du Centre, chercheurs seniors et juniors, étudiants de DEA
- 2°) hiérarchies administratives et structures de tutelle (FaSEG, Rectorat, Ministère),
- 3°) Institutions et organismes partenaires (CRDI, CNRST, MARA, INERA, INSD)
- 4°) autre catégorie : décideurs, société civile

Des outils appropriés de collecte de l'information auprès de chaque catégorie ont été conçus. En outre, chacun des groupes d'intérêt a des attentes diverses dans l'exercice d'auto-évaluation

La collecte de l'information a été faite par les deux principaux membres de l'équipe d'évaluation : Michel Sédégo auprès des catégories 2, 3 et 4 et S.Soulama auprès de la catégorie 1. Du fait de l'orientation qualitative de la problématique, nous avons opté pour les interviews semi-directifs exceptés pour certains acteurs internes (enseignants chercheurs, chercheurs juniors) auprès desquels nous avons introduit un questionnaire léger en complément d'une interview de groupe. Le dépouillement traitement des données sur questionnaires a été assuré par deux étudiants du DEA-PTCI (Zahonogo Pam et Bancé A. Alexis)



## **II - CARACTERISTIQUES ET ATTENTES DE LA POPULATION CIBLE**

### **II.1 - Les acteurs internes**

#### **II.1.1 - La Direction du Centre**

Elle exerce une fonction normale de coordination et d'exécution, mandatée par l'Assemblée Générale des chercheurs. La Direction actuelle a été élue en février 1994 avec une innovation majeure consistant à la création d'un poste d'administrateur scientifique chargé de la coordination des activités scientifiques du CEDRES. La Direction est composée ainsi qu'il suit :

- un directeur
- un directeur adjoint
- un administrateur scientifique
- un directeur de publication
- un rédacteur en chef
- un secrétariat exécutif.

Les autres organes du Centre sont :

- le secrétariat scientifique
- les laboratoires
- le comité de rédaction
- le conseil scientifique
- le service de gestion administrative et comptable

L'équipe d'auto-évaluation a eu plusieurs entretiens avec la Direction du CEDRES et travaillé sur la base des documents mis à sa disposition parmi lesquels :

- le programme d'activité 1995-1997 de la Direction du Centre,
- le discours du directeur du CEDRES à la 5<sup>ème</sup> session du Conseil Scientifique tenu les 3 et 4 avril 1996
- le rapport technique de fin théorique du projet Appui Institutionnel au CEDRES. Dossier CRDI 3-P-90-0041
- le projet de document cadre des laboratoires
- l'inventaire des produits scientifiques du CEDRES mars 1979, juin 1993
- les comptes rendus des sessions du Conseil Scientifique
- les divers rapports financiers

Il ressort des interviews et de l'analyse des documents que les motivations de l'auto-évaluation sont manifestes du côté de la Direction du Centre. La Direction du Centre se préoccupe entre autres :

- de crédibiliser davantage le CEDRES par une recherche de haute qualité,
- de valoriser le chercheur
- d'améliorer l'interface chercheur-décideur et société civile, de mieux soigner l'image de marque du CEDRES auprès des partenaires.
- d'opérer le passage de l'approche projet à l'approche programme.
- d'optimiser la capacité de recherche du Centre,
- de doter le Centre d'une administration de recherche,
- de faire naître et renforcer progressivement au sein du Centre une culture institutionnelle et scientifique ?

En outre, la Direction du Centre a souhaité que le diagnostic rende compte telle quelle, de la perception positive négative que les partenaires ont du CEDRES, que celle-ci soit fondée ou non sur une argumentation rigoureuse.

### II.1.2 - Le Chercheur (sénior)

Il constitue pour le CEDRES, le premier « facteur de production scientifique ». De la qualité de l'enseignant-chercheur, de sa disponibilité et de sa motivation dépendent les produits scientifiques du CEDRES. Comme son statut l'indique : il est enseignant (dans ce cas, il exerce au sein de la FaSEG) et il est chercheur (dans ce cas, il exerce au sein du CEDRES). L'enseignant-chercheur sénior est membre de droit du CEDRES et exerce son droit de contrôle par l'intermédiaire de l'Assemblée générale des chercheurs, organe central de décision. La dernière assemblée générale remontant à plus de 2 ans, certains chercheurs séniors ont exprimé leur inquiétude devant ce qu'ils qualifient de risque de dérive bureaucratique de la Direction du Centre.

Le chercheur sénior est âgé en moyenne de 35 à 45 ans; il est titulaire d'un doctorat de 3ème cycle généralement obtenu en France avec une ancienneté dans l'enseignement supérieur et la recherche d'une dizaine d'années. Sur l'échantillon de 12 enseignants permanents( <sup>4</sup>), tous burkinabè, 8 sont titulaires de doctorat de 3ème cycle et 4 d'un doctorat d'Etat ou d'un Ph.D. Au niveau professionnel, il est assistant, généralement maître assistant et rarement maître de conférences. Il a été membre d'au moins une équipe de recherches dans le Centre. La discipline dominante est l'analyse économique avec une spécialité en économie du développement, économie rurale, techniques quantitatives. La gestion est sous représentée (2 sur 12).

**Tableau N° 1 : Structure de l'Echantillon chercheur (sénior)**

| Diplômes      | Doct 3ème cycle | Ph.D, TU* | D.E**    |
|---------------|-----------------|-----------|----------|
| <b>Grades</b> |                 |           |          |
| Prof          | 0               | 0         | 0        |
| Maîtres Conf  | 0               | 0         | 1        |
| Maîtres Ass   | 5               | 0         | 2        |
| Assistants    | 3               | 1         | 0        |
| ETP           | 0               | 0         | 0        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>8</b>        | <b>1</b>  | <b>3</b> |

(\* Thèse Unique. \*\* Doctorat d'Etat).

<sup>4</sup> NB.: Les questionnaire a été adressé à tous les enseignants chercheurs présents soit une quinzaine à la période de l'enquête.

La collecte de l'information a été faite auprès des chercheurs seniors à l'aide d'un questionnaire (Cf. documents annexes). Ces derniers ont donné leur avis sur les questions stratégiques ayant trait à la mission du CEDRES, à leurs attentes, à l'arbitrage entre offre d'expertise et offre académique. Au total, les motivations pour une évaluation institutionnelle sont également perceptibles chez les enseignants-chercheurs. Ces derniers s'interrogent sur l'évolution du Centre et sa capacité à répondre à court et moyen terme aux exigences de leur plan de carrière. Ils attendent que l'auto-évaluation augmente les performances du Centre afin de satisfaire les besoins de :

- promotion et formation des enseignants
- formation à la recherche
- mise à disposition d'un cadre de publication des résultats de recherches
- appui logistique et financier aux enseignants.

### II.1.3 - Le Chercheur (junior)

Il est âgé d'une trentaine d'années, titulaire d'un doctorat de 3ème cycle après un cursus effectué tout entier pour certains à la FaSEG; d'autres ont fait le 3ème cycle du CIRES (Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales). Il a généralement connu le CEDRES dès le second cycle après avoir effectué par cooptation, un stage dans un projet CEDRES et rédigé son mémoire de maîtrise puis de DEA dans le cadre d'une équipe CEDRES. Il a été bénéficiaire d'une bourse nationale ou d'une bourse octroyée dans le cadre d'un projet de recherche (bourse AGRISK, bourses CEDRES/LAVAL, bourses RUG, bourse SADAOC etc). Sur le plan professionnel, après sa soutenance, il est assistant-chercheur contractuel mais n'a pas encore de statut clair, ni de lien organique avec le Centre. En somme, il a un statut professionnel très précaire.

**Tableau N° 2 : Chercheurs juniors, caractéristiques  
(thèse, lieu d'obtention)**

| Lieu            | Année d'obtention | 1995 | 1996 | 1997 | TOTAL |
|-----------------|-------------------|------|------|------|-------|
| Abidjan (CIRES) |                   | 02   | -    | -    | 02    |
| Ouagadougou     |                   | -    | 04   | 02*  | 06    |
| TOTAL           |                   | 02   | 04   | 02   | 08    |

Le Centre disent-ils, ne s'est pas franchement préoccupé des étudiants en thèse bien que ceux-ci reconnaissent avoir bénéficié d'un encadrement scientifique, de logistique et de subsides financiers en provenance du CEDRES. L'examen des archives disponibles auprès du Centre montre en effet que les étudiants de 3ème cycle, y compris ceux de DEA, ont été appelés à soumissionner pour bénéficier d'aides financières diverses à leur projet de recherches. A l'intention des étudiants de doctorat, la Direction du Centre a élaboré et diffusé un guide d'élaboration des projets de recherches. Dépendant de la qualité de la proposition, 4 propositions sur 15 ont été retenues pour bénéficier d'un soutien financier à la suite du Conseil scientifique de 1994. Les doctorants insistent toutefois sur les relations personnalisées qu'ils ont avec les enseignants chercheurs. Ceux des thésards qui ont pu soutenir leur thèse, disent-ils, ils l'ont fait grâce à des relations personnalisées qu'ils ont pu développer (et ou obtenir) auprès de certains enseignants. Interrogée sur ce point, la Direction du Centre indique qu'il est souhaitable de privilégier les rapports chercheurs sénior, chercheurs juniors que de chercher l'intégration de facto des seconds dans un cadre institutionnel.

Le chercheur junior se dit sous informé, ignore comment est structuré le CEDRES, ignore tout d'une carrière dans l'enseignement supérieur etc. Bien que contribuant de manière diffuse, il se sent exclu du CEDRES, et n'obtient du CEDRES que l'image déformée que lui renvoie l'environnement à savoir "un Centre qui donne plus l'impression qu'il y a de l'argent à partager que de connaissances scientifiques à développer et à partager ensemble". Quand il lui arrive de fournir un service marchand pour le Centre, il a l'impression d'être sous-rémunéré. En approfondissant ce point particulièrement de la sous rémunération des chercheurs juniors, il est apparu que les consultations auxquelles il est fait allusion ne sont pas des consultations officielles entreprises par le CEDRES. Quant il s'agit en effet de consultations officielles, le contrat est passé entre le commanditaire et le CEDRES qui confie l'exécution à une équipe d'enseignants chercheurs permanents. « Il n'y a pas de rapport marchand avec les chercheurs juniors quels qu'ils soient ». En fait, du fait de son degré d'implication encore faible, il y a une difficulté chez le chercheur junior, à faire la part des choses entre un travail qu'il effectue pour le compte d'un chercheur sénior et un travail qu'il effectue officiellement pour le compte du Centre.

Le chercheur (junior) attend que l'auto-évaluation :

- clarifie et harmonise davantage les relations CEDRES-FaSEG car sa future carrière en dépend,
- clarifie sa place et son rôle afin qu'il puisse choisir en toutes connaissances de cause de continuer à servir le Centre et la Faculté ou de partir; actuellement il croit être dans la situation du "bon à tout faire", celui pour qui on a de la considération que lorsqu'il s'agit d'effectuer "les tâches ingrates",
- lui donne une assurance sur ses perspectives réelles de carrière dans le CEDRES et dans l'enseignement supérieur.
- accepte de reconnaître ses qualifications et compétences et le paie comme tel lorsque le travail demandé et accompli est satisfaisant.

#### **II.1.4 - Le doctorant**

Il s'agit pour l'essentiel des doctorants du DEA-PTCI, en phase de rédaction de leur mémoire de DEA. Ce DEA sous régional se déroule simultanément depuis 1994-95 dans les universités d'Abidjan, Dakar, Ouagadougou et Yaoundé et depuis 1996-97 à Brazzaville. Le programme d'enseignement est identique, les ressources humaines sont utilisées au mieux, notamment lors du campus commun où les étudiants de toutes les universités membres sont regroupés au siège (Ouagadougou) pour prendre ensemble les cours à option dispensés par les professeurs spécialisés dans chaque option. En moyenne, le Burkina Faso a formé 15 étudiants par an.

L'équipe d'auto-évaluation a rencontré un échantillon de 10 étudiants PTCL, toute promotion confondue. Il est burkinabè (6/10), nigérien (2/10) ou originaire d'Afrique centrale (Congo, Cameroun, Tchad, Centrafrique)<sup>5</sup>. Il est âgé de 25 à 30 ans, titulaire de la maîtrise obtenu en 1994 (7/10) ou en 1993 (2/10). Il connaît le CEDRES depuis plus de 5 ans (7/10). Il a connu le CEDRES par l'intermédiaire de ses publications 9/10 et parfois comme ayant participé à des enquêtes (3/10). Après avoir rempli un questionnaire qui leur était adressé, ils ont été réunis pour une interview de groupe avec le responsable de l'équipe d'auto-évaluation. Ils manifestent vis à vis du Centre, un sentiment "d'enfants abandonnés". Mis à part la promotion qui nous a précédé, il y a une absence totale du CEDRES au niveau du 3ème cycle". La critique s'adresse à la Direction du PTCI (qui ne semble pas se soucier de l'après PTCI), à la Direction de la Faculté et à la Direction du CEDRES qui n'organisent pas leur intégration dans les structures de recherches.

Ils attendent que l'auto-évaluation :

- améliore les capacités d'encadrement (quantitatif et qualitatif) et que le Centre soit un lieu propice pour la poursuite des recherches,
- que le Centre fasse preuve de dynamisme dans la collecte de l'information scientifique de haut niveau, revues scientifiques, publications de la Banque Mondiale et d'autres institutions gracieusement mises au profit des centres de recherches qui en font la demande.
- clarifie son statut académique, ses droits et obligations

#### **II.1.5 - Les Etudiants (de la FaSEG).**

Ils sont usagers des produits du CEDRES en particulier des ouvrages et manuels de cours produits par les enseignants. Les résultats de recherches constituent également des ingrédients pour l'amélioration des enseignements dispensés. Ce fut le cas dans les cours ci-dessous : Politiques industrielles, Informatique, Méthodologie de la recherche, Economie coopérative, Cours sur les prix et la consommation, Introduction à l'économie agro-alimentaire, Economie internationale, Recherches opérationnelles, etc. Malgré cet apport, les étudiants des 1er et 2ème cycles ont l'impression d'être exclus du CEDRES. Comme nous l'avons déjà indiqué, cette impression est renforcée du fait de

<sup>5</sup> NB. : L'université de Ouagadougou et la faculté de sciences économiques accueillent d'année en année de nombreux étudiants en provenant de la sous région ouest africaine (Côte d'Ivoire, Niger, Bénin Mali) et de l'Afrique Centrale.

la réforme des programmes d'enseignement de la faculté. Il faut attendre le 3ème cycle pour espérer connaître le CEDRES. Les étudiants pensent que le CEDRES doit leur être accessible dès les 1er et 2ème cycle.

Il importe de remarquer effectivement à la décharge des étudiants et doctorants que depuis 1990, on ne trouve plus dans les documents officiels du Centre une référence explicite faite à ces catégories<sup>(6)</sup>. En effet, les objectifs initiaux à l'endroit des étudiants et doctorants tels que :

- mettre à la disposition des étudiants la documentation et les divers travaux réalisés par les enseignants,
- initier les étudiants aux travaux de terrain de manière à lier l'enseignement théorique à la pratique.
- créer un cadre permettant aux étudiants de mener à bien leurs études et recherches de Doctorat"

ne figurent plus explicitement dans les textes officiels".

Comme l'examen des statistiques le montre (cf.supra) les effectifs étudiants ont augmenté de façon importante depuis les années 1990, au point qu'il était plus réaliste de voir les ambitions à la baisse en mettant davantage l'accent sur les formations doctorales et proposant (par substitution) aux nombreux étudiants, des documents didactiques.

## **II.2 - Les Hiérarchies administratives**

### **II.2.1 - Niveau Ministère, Rectorat**

Le Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique a sous sa tutelle :

- le Centre National de Recherche Scientifique et Technologique (CNRST) dont certains instituts, tels l'INERA et l'IRSS collaborent très étroitement avec le CEDRES
- l'université de Ouagadougou.

L'analyse du discours des hiérarchies administratives du CEDRES, révèle trois points de vue relativement distinct : une perception positive, une attitude de réserve, un désintérêt et un sentiment de frustration.

---

<sup>6</sup> : NB. : Les termes de chercheurs juniors et de doctorants tendent à remplacer progressivement ceux d'étudiants.

### La perception positive

Toute la hiérarchie administrative est unanime quant au bien fondé du rôle du CEDRES, de son mandat, de sa mission. Du Doyen de la FaSEG au Secrétaire Général du MESSRS en passant par le Recteur de l'université de Ouagadougou, le CEDRES est perçu comme une structure devant avoir normalement plusieurs vocations :

- mission de recherche dans le domaine de la gestion, des sciences économiques et sociales,
- mission de formation des enseignants, des chercheurs et des étudiants,
- mission d'information à travers les publications et les différents documents d'études,
- mission d'éclairage et d'aide à la prise de décision vis à vis des autorités politiques et des divers décideurs (responsables techniques des secteurs ministériels).
- mission d'expertise.

### L'attitude de réserve

Elle est confirmée par le fait que les appréciations faites par les autorités administratives et de tutelle du CEDRES sur le Centre, traduisent à la fois, les malaises liées aux problèmes structurels et les attentes vis à vis de ce Centre. La question du degré d'autonomie par rapport aux autorités de tutelle (décanat, rectorat) a toujours été posée sans avoir jamais reçu une solution institutionnelle claire. Quel degré d'autonomie est-il compatible avec la poursuite des objectifs scientifiques et socio-économiques dont aucun des partenaires ne nie l'importance ? et dans quel cadre institutionnel, avec quelle structure de gouvernance ? La réponse à ces questions ne peut être donnée de manière satisfaisante si l'on ignore le fait que le CEDRES ne reçoit actuellement de sa tutelle administrative, aucun subside financier. Quel pourrait être l'importance d'une tutelle maximale dans un tel contexte ?

En attendant que ces questions soient traitées, la situation institutionnelle actuelle est insatisfaisante pour tous les acteurs. En effet, en dépit du bien fondé du rôle et des missions assignés au Centre, que la tutelle administrative s'empresse de reconnaître, celle-ci déplore à l'heure actuelle une certaine dérive jugée très inquiétante. Plusieurs raisons militent en faveur de cette appréciation :

- Le CEDRES est perçu comme "un Etat dans un Etat", avec des moyens considérables mais qui échappent à tout contrôle de la part de la tutelle. Ainsi, au niveau du Décanat on déplore le manque de mécanismes fonctionnels entre le CEDRES et les divers responsables de la FaSEG. Qui plus est, bien que le centre ait relativement beaucoup de moyens, sa contribution au fonctionnement de la faculté est très faible, voire inexistante. Il convient aussi de souligner les malaises liées la position du directeur du CEDRES (voir supra.) par rapport au doyen et au VDR. On estime qu'il y a une véritable duplication de responsabilités entre le VDR et le directeur du CEDRES. La désignation de ce dernier par l'assemblée des chercheurs du CEDRES semble le soustraire de la tutelle du doyen.

- en ce qui concerne le rectorat, les malaises sont surtout liées au mode de gestion des ressources financières et matérielles. Le CEDRES est perçu comme une structure échappant à tout contrôle et qui refuse de s'intégrer dans la gestion globale de l'université.

### Le désintérêt des autorités de tutelle

De ce fait, il s'est progressivement instauré un désintérêt de la part de la tutelle vis à vis du fonctionnement du centre, et même il faut le dire, des sentiments de frustration. Bien qu'il existe de puis quelques années une meilleure compréhension sur ce point entre le Centre et les hiérarchies administratives, il subsiste encore des a priori et "clichés" qu'il conviendrait de dissiper pour instaurer un environnement plus sain et plus propice au travail. Ces perceptions déformées de l'action du CEDRES témoignent de l'existence d'un déficit de communication qu'il faut pouvoir gérer.

La direction du CEDRES ne manque pas non d'arguments pour expliquer que pendant longtemps, le Centre a été mal compris par la tutelle hiérarchique. La direction du Centre insiste sur le fait que les comptes sont effectivement gérés par la tutelle qui dispose de tous les moyens pour exercer son contrôle effectif. En général, les fonds du Centre sont administrés par le rectorat et sont suivis par la direction du centre et par le doyen de la faculté qui signe les bons de demande d'avance de fonds. Le contrôleur financier (agent de l'Etat) en service au rectorat veille quant à lui à ce que les dépenses sollicitées soient conformes aux lignes budgétaires et aux procédures en vigueur au niveau de l'Etat. Pour les projets ayant une gestion financière indépendante du rectorat, il existe un manuel de procédure de gestion; des rapports financiers sont dressés trimestriellement de même que des audits sont opérés sur demande des bailleurs de fonds. Dans ce cadre, entre 1993 et 1996, le CEDRES a connu 10 audits dont 1 pour le projet CEDRES-LAVAL, 5 pour le projet CEDRES-SADAOOC et 4 pour l'Appui Institutionnel CRDI.

### II.2.2 - Niveau FaSEG

La restructuration de l'université de Ouagadougou s'est traduite au plan de l'organisation de la recherche, par la création au sein de chaque faculté, d'un Vice Doyen Chargé de la Recherche et de la Vulgarisation (VDR).

Les attributions du VDR sont ainsi définies dans l'article 49 de l'arrêté. Sous l'autorité du Doyen, il est chargé :

- de définir les plans d'actions en matière de recherche et de projets de recherche au sein de la faculté,
- de coordonner l'exécution des programmes de recherche,
- d'assurer la diffusion et l'exploitation des résultats de recherche
- d'entreprendre toute initiative pour faciliter l'acquisition des fonds pour la recherche.



L'article 50 du même arrêté place les unités de recherche au sein des départements, les laboratoires de recherche et tous les centres de recherches sous son autorité.

Or depuis 1977 jusqu'à nos jours, toutes les activités de recherche ont eu comme cadre le CEDRES, qui constitue de ce fait le cadre unique d'expression scientifique pour la majorité des enseignants chercheurs de la FaSEG. Le réalisme veut qu'il en soit ainsi à court et moyen termes.

### **II.3 - Autres partenaires nationaux de la recherche**

Beaucoup de rapports de travail existent entre les chercheurs du CEDRES et ceux des institutions similaires : autres facultés de l'université (FLASH, FDSP, IDR), instituts du CNRST (INSS ex-IRSHSS, INERA) et l'INSD. Cependant, si l'on peut se féliciter de l'excellence de ces rapports, il convient de déplorer leur nature généralement non formelle. Jusqu'à un passé très récent, la collaboration était surtout sous forme de rapports personnels, impliquant faiblement ou pas du tout les tutelles. Cette situation n'a pas permis au centre de capitaliser ses rapports de partenariat. Certaines activités d'envergure nationale peuvent servir d'exemple pour illustrer cet état de fait. C'est le cas du projet Migration, Urbanisation en Afrique de l'Ouest dont l'exécution est confiée à une équipe composée de chercheurs du CNRST (INSS), de l'INSD, du CEDRES, de la FLASH. Même si la coordination du projet est confiée au CNRST, il n'en demeure pas moins qu'il n'existe pas de mécanisme impliquant officiellement les administrations des structures dont relèvent ces chercheurs.

A un moindre degré, le projet SADAOC peut aussi illustrer les lacunes en la matière même si de sérieux efforts ont été fait par la direction du CEDRES pour améliorer les rapports avec ses partenaires en particulier l'INERA.

Des discussions avec les différents responsables des structures font ressortir un besoin de consolidation des rapports avec le CEDRES pour plusieurs raisons :

- appui méthodologique,
- synergie d'action sur le terrain,
- formation des jeunes chercheurs au niveau doctorat,
- accueil de stagiaires sur des thèmes d'intérêt commun.

Les évolutions récentes au niveau de certaines de ces structures, militent du reste en faveur d'une évolution qualitative des rapports entre le CEDRES et ces structures :

- mise en place d'une cellule macro-économie et économie des filières au niveau de l'INERA,
- existence d'activités en socio-économie au niveau du programme agro-alimentaire de l'IRSAT,
- création d'un département "Indicateurs socio-économiques" au niveau de l'IRSS.

## **II.4 - Institutions et Organismes partenaires**

### **II.4.1 - Bailleurs de fonds (CRDI)**

Les attentes du CRDI ont été élaborées à partir de la synthèse des différents échanges que nous avons eus depuis l'atelier de Dakar tenu en octobre 1995 jusqu'aux rencontres de décembre 1995, avril 1996. Les objectifs de l'auto-évaluation tels que définis par le CRDI (<sup>7</sup>) sont les suivants :

- s'insérer dans le cadre d'une réflexion plus large au niveau régional sur le renforcement des institutions de recherche en sciences économiques,
- analyser le rôle et la place du CEDRES dans le contexte de la FaSEG, de l'université (<sup>8</sup>), et de la société burkinabè,
- identifier les ressources et réformes nécessaires pour mieux accomplir ce rôle,
- évaluer la contribution du projet d'appui institutionnel et proposer des suggestions pour améliorer cette contribution s'il y a lieu.

### **II.4.2 - UNIVERSALIA**

Universalialia est partenaire de l'auto-évaluation en tant que institution ressource et assure le suivi méthodologique du processus d'auto-évaluation.

Après l'atelier de Dakar, nous avons eu deux sessions de travail autour de notre projet de termes de références et bénéficié des commentaires de M.H.Adrien et C.Lsuthaus (Cf.correspondance du 25janvier 1996). Il est apparu au terme de nos échanges que la qualité de la recherche est une dimension qui préoccupe le CEDRES. Universalialia a cependant attiré l'attention sur le fait que les termes de référence suggèrent une intense réflexion interne en mettant moins d'emphase sur l'environnement externe. Il y a risque de contextualiser insuffisamment la problématique relative à la qualité des produits du centre; il faudrait, tout en maintenant la problématique de base, pouvoir explorer les facteurs externes et internes qui affectent la recherche au CEDRES. L'équipe d'évaluation a tenu compte de la remarque dans la version définitive des termes de référence.

Nous avons également eu une séance de travail tripartite (CRDI-CEDRES-Universalialia (<sup>9</sup>)) sur les indicateurs en rapport avec le focus principal : la

---

<sup>7</sup> Cf. : Réal Lavergne TR-94/6:1-5 décembre 1995, Ouagadougou.

<sup>8</sup> NB. : Au regard des termes de références de la dernière évaluation en date de décembre 1995, il apparaît que la NUFFIC, bailleur de fond néerlandais de la FaSEG à travers le Projet RUG/UO/FaSEG, partage ce souci de voir éclaircir le rôle du CEDRES au sein de la FaSEG.

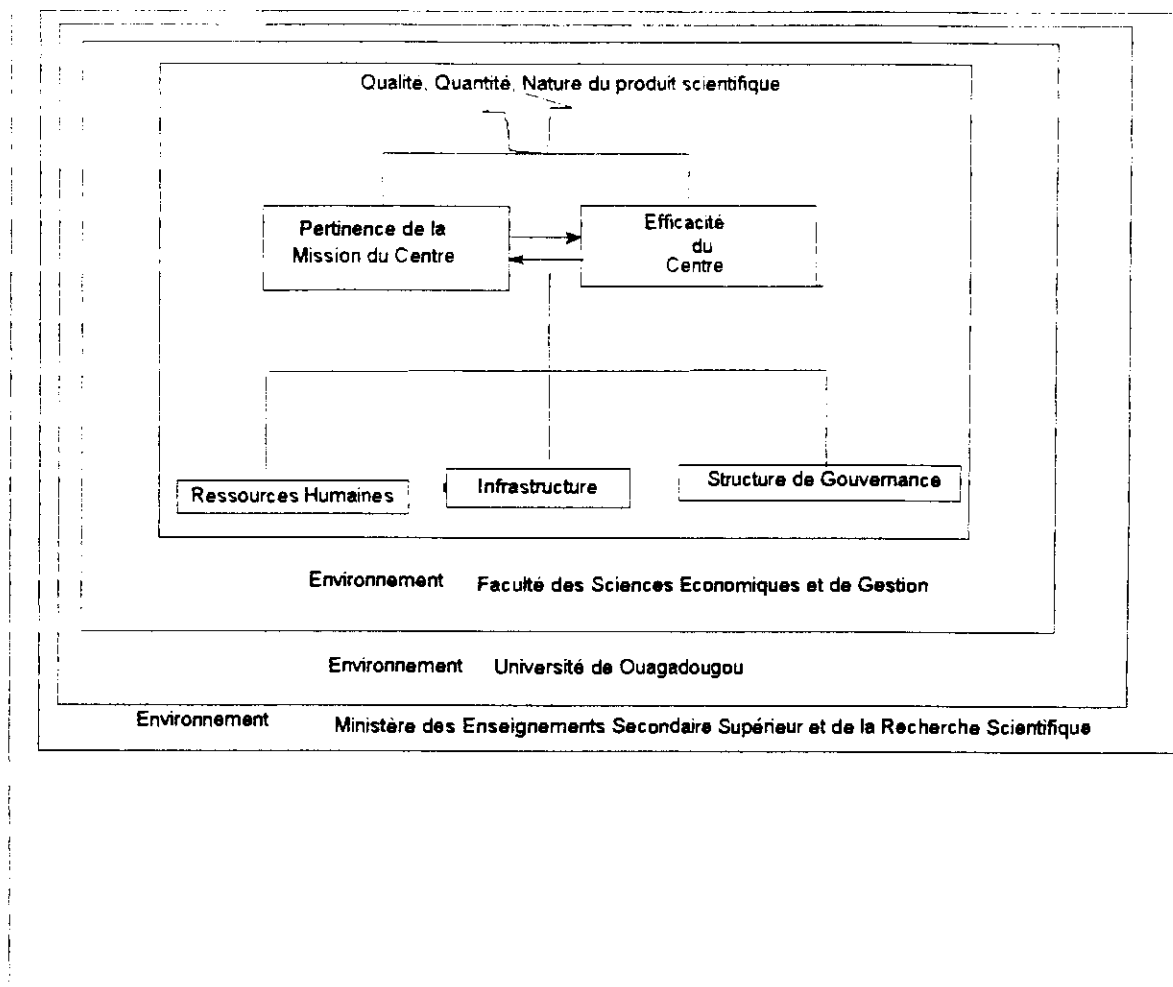
<sup>9</sup> NB.: Universalialia n'était pas physiquement présent à cette réunion mais nous avons travaillé en tenant compte des commentaires de M.H.Adrien et de C.Lsuthaus dans leur note du 26 janvier 1996.

Universalia nous a fait parvenir en mai 1996 un document qui lui servira de grille de lecture des différents rapports d'auto-évaluation. Il s'agit d'un document d'orientation méthodologique dans lequel sont formulés les attentes de Universalia.

### **III - LE DIAGNOSTIC**

#### **III.1 - Cadre pour l'auto-évaluation des centres de recherche.**

Le modèle d'auto-évaluation est de type systémique. Il articule la qualité recherchée des produits du Centre, avec le contexte environnemental d'une part et d'autre part, avec la capacité organisationnelle et la motivation institutionnelle. Le modèle, comme il a été indiqué, suppose que la qualité des produits et leur diversification dépendent de la pertinence de la mission, de la quantité qualité des ressources humaines, de la logistique et de la structure de gouvernance. Ces éléments qui constituent le CEDRES sont eux mêmes sous l'influence de trois types d'environnement : l'environnement constitué par la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, l'environnement constitué par le Rectorat et enfin l'environnement constitué par le Ministère de tutelle et les autres ministères usagers des produits du Centre. Cet ensemble d'élément est représenté dans le graphique ci-dessous :



Il est conçu pour accomplir les tâches suivantes :

- Comprendre le contexte et l'environnement dans lequel le CEDRES évolue et les effets du contexte sur la performance institutionnelle. Comment cet environnement agit-il sur la mission du Centre, sur les éléments constitutifs de la performance organisationnelle (structure de gouvernance et collectif des chercheurs)? Il s'agit de repertorier les forces-clés de l'environnement qui sont en rapport avec l'institution.

- Définir les forces et les faiblesses en matière de qualité des produits de la recherche : efficacité (les objectifs sont-ils atteints ?), pertinence (répond-il aux attentes des intervenants ?) Il devrait être possible d'identifier ainsi les facteurs favorables ou

défavorables aux innovations institutionnelles compatibles avec la poursuite des objectifs.

### **III.2 - Facteurs environnementaux**

#### **III.2.1 - Contexte socio-économique actuel au Burkina Faso**

Le contexte économique, politique et social au Burkina Faso est marqué par les éléments suivants :

- le retour à l'Etat de droit avec l'adoption de la constitution de juin 1991. Outre la mise en place des institutions et organes de l'Etat de droit (Assemblée des Députés du Peuple, Chambre des représentants, Cours suprême etc) on note une expression plurielle des partis politiques et organes de presse et l'existence d'une société civile.

- une stabilité politique qui a contribué à créer un meilleur climat de travail pour l'université et les centres de recherche. En mai 1997, le Burkina Faso, pour la première fois de son histoire arrive normalement à la fin d'une législature et procèdera tel que prévu par les institutions au renouvellement du parlement pour une durée de 5 ans;

- la mise en oeuvre effective de la décentralisation qui s'est traduit en mars 1995 par l'élection et des maires et des conseillers municipaux pour les 33 premières communes de plein exercice.

- la mise en oeuvre des PAS, dont le premier programme remonte à mars 1990.

- la dévaluation du Franc CFA intervenue en janvier 1994.

Ce contexte favorise un élargissement de la mission du Centre puisque celui-ci subit une pression de l'environnement sous forme de demande d'expertises ce qui pose effectivement la question de la pertinence de la mission du Centre par rapport à son environnement. Cet environnement constitue du reste un avantage que le Centre peut exploiter dans la perspective de création d'une capacité d'autofinancement à condition que cette orientation soit acceptée par les enseignants chercheurs qui constituent la cheville ouvrière du CEDRES ou à condition de retrouver des ressources humaines additionnelles spécialisées. Le centre aurait tort de ne rien faire puisque le chercheur individuel est lui aussi soumis à cette même pression.

#### **III.2.2 - Contexte à l'université de Ouagadougou**

L'université de Ouagadougou (environ 10.000 étudiants en 1994) constitue avec le Centre Universitaire Polytechnique de Bobo-Dioulasso (CUPB) les seuls établissements publics d'enseignement supérieur au Burkina Faso. Il revient à ces deux structures, la lourde responsabilité de contribuer au développement économique du pays par la formation de cadres d'un bon niveau et par la production de résultats scientifiques utiles pour le développement du pays. La restructuration intervenue en 1991 a abouti à la création de 5 facultés (dont la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion) et 4 instituts ou écoles<sup>10</sup>). La restructuration de l'université de Ouagadougou a consacré la création des centres et laboratoires de recherches.

<sup>10</sup>

La Faculté des Sciences et Techniques (FAST)

La Faculté de Droit et de Sciences Politiques (FDSPP)

## De l'environnement institutionnel du CEDRES

Une analyse approfondie de la situation montre qu'il n'existe toujours pas de texte réglementaire portant attribution du CEDRES et régissant son fonctionnement. Les différentes réformes de l'université de Ouagadougou soutenue généralement par des textes officiels ne prennent pas en compte l'envergure qu'on avait voulu donner initialement au CEDRES, c'est à dire un centre, doté d'une large autonomie administrative et financière. Son fonctionnement actuel semble donc être régi par des textes internes adoptés par l'assemblée du centre, des textes qui eux mêmes n'ont pas de rapport avec les textes fondamentaux régissant respectivement l'université et la FaSEG à savoir, le décret 95/118/PRES/MESSRS MIEFP du 21 mars 1995 portant statut particulier de l'université de Ouagadougou et l'Arrêté ministériel N°94-057/ESSRS/OUR du 06 janvier 1995 portant règlement intérieur de la FaSEG. Au niveau de ces deux textes, on ne discerne pas très bien la place du CEDRES dans le dispositif ni les attributions de son directeur.

Le décret confère au recteur, comme c'est le cas dans tous les EPA, le rôle d'ordonnateur principal de l'université et surtout qui donne les prérogatives en ce qui concerne les relations avec les partenaires nationaux et étrangers. Toute dérogation n'est possible qu'à travers une délégation de pouvoir donnée par le Conseil d'Administration (article 8), ce qui n'est pas le cas en ce qui concerne le CEDRES et son administration.

L'arrêté ministériel ne donne pas non plus de précision. Autant la mission du CEDRES a été clairement définie (article 12), autant dans le reste du document les modalités de fonctionnement du centre ont été occultées. Qui plus est, une ambiguïté totale semble avoir été entretenue entre les attributions du VDR telles que le stipule l'arrêté et les prérogatives que les différents directeurs du CEDRES ont eu jusque là.

Ainsi, il y a une sorte de dualisme entre l'administration du CEDRES d'assurer un bon fonctionnement du centre, jouissant d'une relative autonomie et surtout confrontée aux exigences des bailleurs de fonds et l'administration universitaire soucieuse d'assurer une cohérence dans la gestion administrative et financière et dans les rapports avec les partenaires. Ce dualisme explique alors les malaises qui existent de part et d'autre.

---

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)  
La Faculté des Langues, des Lettres, des Arts et des Sciences Humaines (FLASH)  
La Faculté des Sciences de la Santé (FSS)  
L'Institut Universitaire de Technologie (IUT)  
L'Institut des Sciences de l'Education (InSE)  
L'Institut du Développement Rural (IDR)  
L'Ecole Supérieure d'Informatique (ESI)

## Impacts de l'environnement institutionnel sur le Centre

### Facteurs favorables :

- A l'image de la situation générale du pays, l'université de Ouagadougou a bénéficié d'une stabilité relative. Malgré les grèves estudiantines des années 1990, l'université de Ouagadougou n'a jamais connu d'interruption totale ni des programmes d'enseignement, ni des programmes de recherches. Ainsi, il a été toujours possible pour les enseignants chercheurs de planifier leur temps et de mener leurs activités de recherche sans perturbation majeure.

- Une stabilité au niveau des responsables (Recteur) ce qui a permis d'initier un plan stratégique de développement de l'université. On notera que entre 1984 et 1990, l'université de Ouagadougou aura connu 3 recteurs et un seul en 1990 et 1995. Cette stabilité a permis aux autorités rectORAles d'avoir un meilleur suivi des activités du centre et une vision plus positive.

- Le décanat de la Faculté (tutelle hiérarchique directe du CEDRES) est élu par les enseignants chercheurs avant d'être nommé par le ministre. Les enseignants-chercheurs sont davantage responsabilisés dans le choix de leurs responsables et peuvent exercer par ce biais, un contrôle sur la structure de gouvernance de la faculté.

### Facteurs défavorables :

- La création des facultés a entraîné un accroissement important des effectifs étudiants qui ont plus que doublé en 5 ans. Le PAS limite dans le même temps les recrutements de nouveaux enseignants. Entre 1988 et 1990, la FaSEG a embauché 5 nouveaux assistants (enseignants permanents) contre 3 entre 1990 et 1996. La charge d'enseignement augmente par enseignant ce qui diminue la disponibilité pour la recherche.

- L'inexistence d'un cadre institutionnel clair, d'un manuel de procédure, amène certains acteurs de la hiérarchie à avoir une perception déformée du CEDRES : le CEDRES serait "un Etat dans l'Etat", une structure où les préoccupations de la consultation primeraient sur celles de la recherche scientifique de qualité. Ce contexte favorise l'utilisation des ressources du Centre à son insu, crée un climat de manque de confiance qui tend à rallonger les procédures de déblocage des fonds pour la recherche.

### Opportunités à saisir

- réajuster la mission du Centre vis à vis des étudiants : l'augmentation du nombre d'étudiants peut être une opportunité à saisir pour ajuster la mission vis à vis des étudiants. Le Centre peut-il dans les conditions nouvelles d'effectif excessif, maintenir ses objectifs initiaux de s'adresser à tous les étudiants sans distinction par exemple « initier les étudiants aux travaux de terrain de manière à lier l'enseignement théorique à la pratique »..

- clarifier le statut du Centre en saisissant l'opportunité qu'offre un environnement favorable à la décentralisation pour négocier une marge d'autonomie relativement plus grande pour le Centre et compatible avec la poursuite des objectifs.

### **III.2.3- Le CEDRES dans la dynamique régionale**

Depuis 1986, le CEDRES assure le Secrétariat Exécutif de la Conférence des Institutions d'Enseignement et de Recherche Economiques en Afrique (CIEREA) avec pour mandat d'impulser une dynamique régionale en matière d'enseignement et de recherche. Dans ce cadre, il a initié le Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire (PTCI) qui regroupe les universités francophones et dont la CIEREA abrite le siège. Dans le domaine de la recherche, le CEDRES a assuré le lancement du Réseau Sécurité Alimentaire Durable en Afrique en Afrique de l'Ouest Centrale (SADAOC) dont le siège du Secrétariat Exécutif est à Ouagadougou.

### **Impacts de l'environnement sous-régional sur le CEDRES**

Facteurs favorables : le CEDRES est un vecteur de l'intégration régionale et jouit d'une crédibilité certaine dans l'espace régional. Le CEDRES est le siège de la CIEREA et du PTCI, programme doctoral sous-régional. Cela entraîne au profit du Centre et des chercheurs, une disponibilité des ressources humaines et des infrastructures (équipements et bibliothèque du PTCI) : de nombreux professeurs effectuent plusieurs fois par an une mission d'enseignement ou de recherche.

Facteurs défavorables : le lancement du PTCI et du Réseau SADAOC a exercé une pression importante sur le CEDRES en particulier sur la structure de gouvernance (2 membres de la Direction sont membres du bureau de la CIEREA). Au niveau institutionnel, l'articulation de ces deux initiatives avec la FaSEG et l'Université n'est pas évidente.

### **III.2.4 - Contexte à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)**

L'environnement immédiat (cadre institutionnel et ressources humaines) du CEDRES est celui créé et influencé par la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion qui assure la tutelle hiérarchique du CEDRES. L'essentiel du personnel oeuvrant au CEDRES, qu'il soit enseignant chercheur ou chercheur assistant (doctorants), administratif, ouvrier technicien ou manoeuvre, relève de la tutelle hiérarchique du Doyen de la faculté. La faculté influence le CEDRES tant par le nombre d'enseignants-chercheurs qu'elle emploie que par leur disponibilité.

#### **Aperçu sur la FaSEG**

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, ancienne Ecole Supérieure des Sciences Economiques (ESSEC) a été créée par décret N°75/926/PRES/EN du 25 août 1975. L'organisation des études est conforme au système français et comporte les 1er, 2ème et 3ème cycles. A la suite de la réforme des programmes intervenues en 1992, la FaSEG prépare à 4 types de maîtrise, deux formations de 3ème cycle :



- une Maîtrise des Sciences de Gestion (MSG)
- une Maîtrise d'Economie des Organisations et des Entreprises (EOE)
- une Maîtrise d'Economie et Gestion du Développement (EGD)
- une Maîtrise d'Economie Agro-Alimentaire (EAA)
- un DESS de gestion en Finances, Comptabilité, Contrôle
- une formation doctorale en analyse économique dans le cadre du programme régional le PTCL

#### **Le flux d'étudiants et la charge d'enseignement.**

Le nombre total d'étudiants inscrit dans les trois cycles a quintuplé en moins de 10 ans, passant de 410 en 1987/88 à 1.020 en 1991/92, puis à 2100 en 1995. L'accroissement a été très fort, particulièrement dans le premier cycle. Dans le même temps, la faculté connaît une regression du nombre d'enseignants permanents avec un flux net négatif de 6 enseignants : entre 1988 et 1996, on compte 20 départs contre seulement 14 arrivées. On dénombrait environ 30 enseignants en 1988 pour moins de 1000 étudiants pour 18 enseignants permanents en 1996 pour plus de 2000 étudiants. L'accroissement des effectifs d'étudiants, ainsi que la diminution du corps enseignant, a entraîné une détérioration du taux d'encadrement, le ratio brut étudiants/enseignants passant de 23 contre un en 1988/89 à 60 contre un en 1991/92 et plus de 100 contre 1 en 1995. Cette situation oblige le corps enseignant à effectuer plus que les prestations prévues par la réglementation (sept heures par semaine).

**Tableau N°3 : FaSEG, effectifs étudiants 1987-1995**

| Année      | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1995 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1ère       | 140  | 166  | 221  | 265  | 320  | 510  | 1020 |
| 2ème       | 125  | 113  | 170  | 184  | ...  | 260  | 580  |
| 3ème       | 65   | 52   | 69   | 87   | ...  | 110  | 250  |
| 4ème       | 90   | 79   | 63   | 79   | ...  | 110  | 150  |
| 3ème cycle | -    | -    | -    | 21   | ...  | 30   | 20   |
| TOTAL      | 420  | 410  | 519  | 636  | 717  | 1020 | 2080 |

Source : FASEG, Université de Ouagadougou.

## Impacts de la FaSEG sur le CEDRES

On distingue les effets dus aux flux croissants d'étudiants, les effets dus aux réformes de programme dans les premier, second cycles et dans le cycle doctoral.

### 1°) Effet dû aux flux d'étudiants

Effets défavorables du flux d'étudiants : il s'agit là d'une faiblesse incontestable que le CEDRES subit car :

- plus le nombre d'enseignants permanents de la faculté diminue, ce fut le cas entre 1988 et 1996, et plus le nombre de chercheurs du CEDRES diminue,
- plus les charges d'enseignement des enseignants permanents augmentent (c'est le cas pendant ces 5 dernières années) moins les enseignants-chercheurs sont disponibles pour le centre <sup>(11)</sup>.

Le flux croissant d'étudiants à la FaSEG peut affecter la disponibilité et la qualité des ressources humaines affectées à la recherche, ce qui constitue une menace pour la poursuite des objectifs du CEDRES.

### 2°) Effets dus à la réforme des programmes d'enseignement aux 1er et 2ème cycles

Elle a entraîné la suppression des stages et rapports de stages, de même que des mémoires de maîtrise.

Effet favorable dû à la réforme :

- la suppression des stages et mémoires de maîtrise relâche la contrainte de temps qui pèse sur les enseignants. Il faut rappeler en effet que avant la suppression des stages et des mémoires, chaque enseignant devait encadrer par an, en plus de ses cours, une dizaine d'étudiants.

Faiblesses dues à la réforme :

- elle a contribué à créer une rupture entre le CEDRES et les étudiants de 2ème cycle. Ces étudiants ont souvent connu et intégré le CEDRES par l'intermédiaire des enquêtes, des rapports de stages et mémoires de maîtrise. Après la réforme, cette opportunité n'existe plus entraînant plusieurs conséquences néfastes : le centre de documentation ne bénéficie plus des rapports de stage et des mémoires étudiants qui constituent une source de données d'informations fort utile. En deuxième lieu, la suppression des mémoires et des stages s'est traduit par raréfaction des rapports avec le milieu réel.

- Elle a créé également une rupture entre les enseignants-chercheurs et les étudiants du DEA-PTCI. Nous avons déjà relevé les griefs que les doctorants font au CEDRES. Les thésards qui ont soutenu cette année leur doctorat de 3ème cycle, ont

---

<sup>11</sup> Cf. : Voir E.K. Ilboudo 1995 sur "Les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la réforme des programmes à la FaSEG"; in Documents de Travail, CEDRES, Ouagadougou 1995.

intégré le CEDRES dès l'année de licence ou de maîtrise ce qui n'est pas le cas des actuels doctorants du PTCL.

### 3°) Effets dus à la réforme du programme doctoral

Elle s'est traduite par la création d'un DESS en Finances , Comptabilité, Contrôle et du DEA-PTCI.

Effet favorable du PTCL : le programme permet de former des futurs chercheurs de bon niveau, "un vivier de compétences": il crée un environnement scientifique favorable avec la venue de nombreux professeurs et spécialistes internationaux.

Effets défavorables : avec la suppression des mémoires de maîtrise, les étudiants PTCL n'ont pas eu dans leur cursus, de lien organique avec le CEDRES. En outre, l'organisation de la recherche dans le DEA-PTCL n'implique pas encore ni les enseignants-chercheurs ni le CEDRES de façon organique.

### III.2.5 - Contexte crée par les bailleurs de fonds

Il s'agit essentiellement de l'orientation au développement et au renforcement institutionnel en lieu et place des interventions traditionnelles sous forme de soutien à des projets spécifiques de recherche.

Effets favorables : la responsabilisation du Centre et des chercheurs, le soutien d'une orientation programme en lieu et place d'une orientation projet.

Effets défavorables : "impression d'une mode qui, une fois encore, nous vient de l'extérieur"<sup>12</sup>.

### III.2.6 - Synthèse de l'analyse diagnostique des facteurs de l'environnement.

#### Les forces

- l'Etat de droit et la stabilité politique constituent des cadres propices d'exercice de la profession d'enseignant-chercheur; en particulier, la programmation des activités d'enseignement et de recherche ne souffre pas de turbulences politiques;

- la prise de conscience grandissante du rôle de l'économie du fait des PAS et de la dévaluation se traduit par un besoin de connaissance économique;

- la revalorisation ou la découverte des critères de compétitivité et d'excellence dans un contexte de PAS et de privatisation entraînent une forte demande d'expertise au CEDRES pour des études préalables (faisabilité, évaluation de projet etc)

- la restructuration de l'université de Ouagadougou est un processus d'autonomisation relative des facultés et favorise la prise d'initiative au niveau des facultés.

---

<sup>12</sup> NB.: Ce sentiment a été explicitement exprimé par un enseignant chercheur.

### Les faiblesses

- la surcharge des effectifs et l'impact sur la disponibilité des enseignants chercheurs, sont des limites objectives pour une recherche de qualité.
- la limitation des recrutements de nouveaux enseignants du fait des PAS contribue à accentuer la contrainte sur les enseignants-chercheurs permanents,
- le problème de démotivation des chercheurs surchargés et sous payés qui seraient tentés par des alternatives meilleures,
- les critères de promotion des enseignants chercheurs tels que promulgués par le CAMES seraient de plus en plus désincitatifs.

### Les opportunités

- faire du CEDRES un centre à vocation nationale, en profitant de la demande pressante d'expertise pour ancrer davantage le Centre dans le tissu économique et social du Burkina Faso;
- mettre à profit la surcharge reconnue des enseignants-chercheurs de la FaSEG pour redéfinir les objectifs et missions du Centre vis à vis des étudiants, en ciblant davantage le produit scientifique selon les catégories d'étudiants,
- utiliser le lien PTCI-CEDRES pour améliorer la qualité et la quantité des ressources humaines disponibles, la disponibilité de l'information scientifique,
- mettre à profit le processus de décentralisation de la décision à l'université de Ouagadougou pour institutionnaliser le cadre de gestion et clarifier par la même occasion le statut du CEDRES, son rôle et sa place à l'université de Ouagadougou et dans le pays
- profiter du rôle joué par le CEDRES au delà de l'université pour définir ses droits et devoirs acceptés par les principaux décideurs dont l'action influence de manière significative les résultats du Centre.
- profiter de la reconnaissance de l'expertise du Centre pour négocier des critères de promotion des chercheurs qui tiennent compte de cette réalité car à ce jour, la recherche appliquée n'est pas réellement valorisée dans le cadre académique.

### Les menaces

- retrait du CRDI : du point de vue de l'histoire, du montant du financement et de la qualité de la coopération (renforcement institutionnel depuis 1991), le CRDI constitue à ce jour, le plus gros partenaire du CEDRES. Son retrait, à un moment où le Centre n'a pas encore atteint une réelle capacité de financement propre fait peser une menace certaine sur le CEDRES.
- trop d'expertise au détriment de la recherche ou appropriation individuelle des opportunités qu'offre l'environnement et risque de déstabilisation des chercheurs et départs vers le secteur privé ? Telles sont les deux alternatives qui s'offre aujourd'hui au Centre.
- mauvaise perception de la mission du CEDRES à l'extérieur y compris par les autorités de tutelle. Bien que la mission du Centre soit théoriquement acceptée, il y a un sérieux malentendu sur ce point de savoir jusqu'à quel point le CEDRES peut-il s'adonner à la consultation. L'acceptation non explicite de cette mission et ses implications contribue à créer un climat d'incompréhension entre le CEDRES et ses tutelles administratives.

### III.3 - Le CEDRES, les facteurs internes d'efficacité

#### III.3.1 - Le CEDRES, organes, structure, fonctionnement

##### Le CEDRES avant 1990 : genèse

Le Centre d'Etudes, de Documentation, de Recherches Economiques et Sociales (CEDRES) de l'université de Ouagadougou a été créé par décret N°53 77/MENC/VO du 29 juin 1977 au sein de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques (ESSEC) par les premiers enseignants (voltaïques) de l'époque <sup>(13)</sup>. En avril 1987, le CEDRES a fêté son dixième anniversaire à l'occasion duquel fut organisé le premier colloque bilingue des économistes africains. La création du centre a été guidée par les constats suivants :

- sur le plan structurel et matériel, une absence totale d'un centre d'information et de documentation spécialisé pour économistes, l'inexistence d'une structure de publication et de reproduction d'un simple document pédagogique;
- sur le plan de la recherche économique, aucune condition n'est créée pour entreprendre une quelconque activité de recherche tant sur le plan de la théorie économique (aucune documentation théorique n'existait) que sur le plan de la recherche appliquée;
- sur le plan de la publication, aucune revue scientifique dans laquelle les enseignants-chercheurs pouvaient prétendre publier les résultats de leurs travaux de recherche.

En bref, aucune structure sur le plan national ou régional ne se prêtait à l'épanouissement et au développement de la science économique dans ses dimensions théoriques et appliquées. C'est dans un tel contexte historique que les premiers économistes étaient appelés à travailler. Très vite, ils prirent conscience du vide à combler et ont décidé de créer et promouvoir un centre nommé CEDRES.

##### Les organes

L'organe administratif : Jusqu'en 1984, l'administration du Centre, assez simple et légère, est assurée par un Directeur, un Directeur adjoint qui assume la fonction de Directeur de publication. Avec le développement effectif des activités de recherches du Centre, et suite aux recrutements de nombreux enseignants à partir de 1983, la publication est dotée en 1986, d'une Direction pleine et entière. L'organe administratif est de nouveau étoffé en 1990 avec l'intégration du poste de rédacteur en chef au sein de la Direction.

<sup>13</sup> NB. : Taladidia Thiombiano fut le pionnier-fondateur du CEDRES (premier enseignant voltaïque de l'ESSEC en 1975), suivis de D.Gadiaga puis de T.H.Kaboré, du regretté S.Ouattara, de K.E.Ilboudo de S.Soulama, S.Sarambé.

L'assemblée générale des chercheurs est l'instance suprême du Centre. Il réunit tous les enseignants-chercheurs, permanents de la FaSEG, quelle que soit leur nationalité. C'est au cours de cette instance que sont définies les grandes orientations de recherches du centre. C'est également par l'Assemblée générale que le chercheur exerce son droit de contrôle et d'orientation sur les activités du Centre. C'est cette même assemblée générale qui élit les membres chargés de diriger le centre. L'assemblée générale du Centre, dans sa structure et dans ses compétences actuelles, confère de fait une autonomie au Centre par rapport au Rectorat et au décanat, ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes institutionnels. Avec l'extension et la diversification des activités du CEDRES, il est plus que urgent de repenser la composition de l'assemblée générale des chercheurs de même que ses attributions dans le cadre d'une réforme générale de la structure de gouvernance.

Les organes techniques : le CEDRES est structuré en équipes ou groupes de recherches. Ces équipes constituent les cellules vivantes du centre, là où s'effectue la recherche. Elles sont placées sous la responsabilité d'un Directeur (Responsable) de recherches qui est généralement professeur à l'ESSEC. Une équipe peut faire appel à des chercheurs nationaux intérieurs ou à des chercheurs étrangers<sup>14</sup>.

#### Les projets ou groupes de recherches :

Ils ont été pendant longtemps les cadres opérationnels de la recherche au CEDRES. Le groupe (ou projet) de recherche est une association de 3 ou 4 chercheurs en moyenne, sur la base d'une problématique de recherches formulée au départ par un chercheur. Celui-ci sollicite d'autres chercheurs lorsque le financement est acquis auprès d'un bailleur de fonds. En règle générale, le groupe de recherche cesse d'exister après exécution de la recherche (épuisement du financement).

Une étude sur un échantillon de cinq projets révèle que la plupart des projets visent à atteindre deux objectifs généraux : un objectif de recherche d'abord et un objectif de formation ensuite. Il s'agit le plus souvent de contribuer à la connaissance des réalités du Burkina Faso en créant un cadre théorique d'analyse ou d'interprétation d'un phénomène économique donné. Le second objectif découle du premier et vise à armer les enseignants dans le domaine de la méthodologie de la recherche et à enrichir l'enseignement dispensé.

<sup>14</sup> : Les groupes (projets) de recherche ci-dessous ont existé entre 1980 et 1990 :

- projet Artisanat rural
- projet Transport et développement
- projet Pénétration des produits industriels en milieu rural africain (Burkina Faso)
- projet Systèmes alimentaires
- projet Construction d'un modèle économétrique de production en zone rurale
- projet Etude des paramètres de la consommation alimentaire à Ouagadougou
- projet Culture et système de gestion
- projet Technologies villageoises
- projet Identification des besoins des citoyens en services urbains (transport-logement) liés à la connaissance des villes de Ouagadougou et Bobo-Dioulasso
- Projet Coopératives et développement au Burkina Faso
- Projet Agrisk

D'une manière générale, et même si tous les projets ne sont pas arrivés à leur terme, des résultats positifs et très significatifs ont été enregistrés tant sur le plan de la recherche que de la formation des formateurs. Il s'agit notamment :

- de la formation des enseignants dans les différents domaines couverts par les projets (Analyse économique, informatique, méthodologie de la recherche).
- promotion des enseignants dans leur carrière soit directement soit indirectement grâce aux travaux issus des projets.
- initiation de nombreux cours : informatique, méthodologie de la recherche, Economie coopérative, Prix et Consommation alimentaire, introduction à l'Economie Agro-alimentaire).
- production de nombreux articles, mémoires de maîtrise et de DEA et même de thèses.

Bien que de nombreux projets soient clos, les résultats continuent à être exploités.

### Les questions stratégiques

Deux questions stratégiques ont été discutées pendant les années 1984, celle du statut du CEDRES et l'autre question sous-jacente, le problème de l'autonomie du centre par rapport à l'ESSEC. Il s'agit de questions institutionnelles qui sont restées en suspens jusqu'à ce jour.

### Le CEDRES, 1990-1996 ou l'option de développement institutionnel

Pour accroître ses performances (efficacité, efficience, pertinence) le Centre opère des modifications institutionnelles importantes grâce au Projet CRDI d'appui institutionnel. Un effort important de réflexion interne est mené au sein du CEDRES pour améliorer sa dynamique.

La Direction : au regard de l'ampleur des tâches, celle-ci est passée de 5 à 6 membres avec une innovation majeure, la création d'un poste d'un Secrétariat scientifique, chargé de conduire et d'organiser les activités scientifiques du centre (séminaires, ateliers, formation scientifique, projets de recherches etc)<sup>15</sup>. La création d'un secrétariat scientifique constitue une innovation majeure. Dirigé par un administrateur scientifique, ce secrétariat doit avoir pour tâche d'assurer la vie scientifique du centre : organisation et conduite des activités, coordination entre les 3 laboratoires. Certains dysfonctionnements observés au niveau du centre proviennent essentiellement d'un manque de

15

; Plus explicitement, l'Administrateur scientifique est chargé :

- de la coordination de l'ensemble des activités de recherche et de formation,
- de l'organisation de séminaires et ateliers (ateliers méthodologiques ...)
- du développement des relations avec les structures de recherches au Burkina Faso et les producteurs d'information scientifique
- de la mise en place en collaboration avec le secrétariat exécutif d'une cellule de gestion des données,
- de l'animation du secrétariat scientifique.

coordination et d'un manque de mise en cohérence des activités. Ces lacunes devraient rapidement être comblées dès lors où le secrétariat va entreprendre un travail de programmation budgétisation annuelle et pluriannuelle, processus inhérent à tout centre de recherche. La Direction actuelle (1995-1997) est composée ainsi qu'il suit :

- Un directeur,
- Un directeur adjoint,
- Un administrateur scientifique,
- Un directeur de publication
- Un rédacteur en chef
- Un secrétariat exécutif.

Le Conseil scientifique : A partir de 1991, le Centre s'est doté d'un Conseil Scientifique (CS) international . Il est dirigé par un bureau composé d'un président, d'un vice-président et d'un rapporteur. Il regroupe 15 personnalités scientifiques dont 5 de l'université de Ouagadougou, 5 extérieures à l'université de Ouagadougou et 5 autres choisies au sein de la communauté scientifique de la sous-région ouest africaine parmi lesquels on compte le CRDI. Il se révèle comme étant un des plus grand acquis du projet CRDI d'Appui Institutionnel. Cet organe joue un double rôle d'expertise de première main et surtout d'outil d'affermissement de la capacité de décision endogène de l'institution. Il regroupe une quinzaine de compétences régionales en matière de recherches et d'enseignement supérieur. Il est piloté par un Bureau composé d'un président, d'un vice président et d'un rapporteur (le directeur du centre). Cet organe a donné une impulsion qualitative à la vie du centre. Il y a néanmoins une nécessité de doter cet organe d'un règlement intérieur de façon à mieux régir son fonctionnement. De même, son existence devrait être légalisée à travers des textes officiels portant fonctionnement et attributions du Centre.

Les Laboratoires : C'est dans le projet de programme d'activité de la direction élue en février 1990 qu'il a été proposé la mise en place des laboratoires :

- d'analyse des projets et de gestion,
- d'analyse des politiques économiques,
- d'études et d'analyses micro-économiques appliquées.

L'objectif principal est de mieux structurer la recherche afin que tous les chercheurs trouvent un cadre d'épanouissement intellectuel. Depuis sa création, le CEDRES a fonctionné sur la base de projets de recherche. Cette approche projet a permis un rayonnement du centre tant sur le plan national que régional et international. Mais l'inconvénient majeur est la difficulté de mettre en place un programme propre au Centre. En effet, les projets avec leur mode de financement et leurs mécanismes propres ne facilitent pas une mise en cohérence des activités de recherche. A terme, il y a une sorte de dispersion anihilant tout effort de programmation. La création des laboratoires vise à corriger cette situation. La mise en place des laboratoires traduit également une volonté d'assurer une programmation à la base. Ainsi les laboratoires visent à être des substituts plus efficaces des anciens groupes ou projets de recherches.



### **III.3.2 - Qualité et performance des produits scientifiques**

#### **Les Colloques, Séminaires, Conférences**

Ces meetings ont pour objet, d'inciter les enseignants chercheurs du centre à la réflexion économique et aux confrontations de point de vue.

On peut distinguer deux périodes caractéristiques. 1980-82 puis 1983-87.

**Période 1980-82** : Elle est marquée par l'organisation annuelle de la "**Semaine du Débat Economique**". Au cours de ces journées, les enseignants et personnalités extérieures animent des exposés-débats autour de thèmes d'actualité <sup>(16)</sup>.

**Période 1983-87** : Elle est marquée par l'organisation par le centre de conférences internationales, soit pour évaluer les résultats scientifiques d'une recherche, soit pour favoriser la création d'une structure panafricaine. Cinq activités de cette nature ont été organisées (en moyenne une par an) dont :

- un séminaire national en collaboration avec l'OCDE sur les performances de l'agriculture en Haute Volta (1984). Ce séminaire a été rehaussé par la participation des professeurs J.LECAILLON et Ch.MORISSON.

- un séminaire international sur les systèmes alimentaires, Haute-Volta, Sénégal, Côte d'Ivoire (1985), sur financement de l'UNRISD (Institut de Recherches des Nations Unies sur le Développement Social)

- la Conférence des Doyens des Facultés des Sciences Economiques, Directeurs d'Ecoles et d'Instituts et Centres de Recherches, prélude de l'actuel CIEREA dont le siège est abrité par le CEDRES (1986),

- la première conférence bilingue des économistes africains sur la pensée des économistes africains qui a regroupé à Ouagadougou en mars 1987, environ une centaine d'économistes parmi lesquels des économistes africains de renommée comme S.AMIN, M.DOWIDAR.

- séminaire conjoint CEDRES-CILSS-CENTRE SAHEL sur les systèmes alimentaires (1988)

#### **La qualité des produits scientifiques (Les sessions du Conseil Scientifique)**

Le Conseil Scientifique est une garantie de qualité. Avant l'existence du Conseil Scientifique, le CEDRES publiait sans contrôle, toutes les propositions d'articles qui lui parvenaient. Le choix portait davantage sur la quantité (vulgarisation) que sur la qualité (recherche spécialisée) de sorte que le Centre n'était pas à l'abri de plagiat. L'instauration du Conseil Scientifique marque l'option pour la qualité des

---

<sup>16</sup> Au total, 3 semaines ont été organisées : La crise économique actuelle et ses conséquences sur les pays agricoles (mai 1980), Les technologies appropriées (mai 1981), Le mouvement coopératif (mai 1982)

publications. Celui-ci délibère sur la qualité des articles à publier et a tenu à ce jour, 5 sessions annuelles.

**Tableau N° 4 : Résultats chiffrés des travaux du CS**  
(Nombre d'articles traités par session)

|              | Effectifs  | A <sub>1</sub> | A <sub>2</sub> | A <sub>2</sub> /A <sub>1</sub> | B <sub>1</sub> | B <sub>2</sub> +C |
|--------------|------------|----------------|----------------|--------------------------------|----------------|-------------------|
| 1992         | 17         | 1              | 2              | 1                              | 13             | -                 |
| 1993         | 20         | ...            | ...            | ...                            | ...            | ...               |
| 1994         | 19         | 3              | 4              | ...                            | 10             | 2                 |
| 1995         | 29         | 3              | 6              | 1                              | 16             | 3                 |
| 1996         | 17         | ..             | 4              | 3                              | 5              | 5                 |
| 1997         | 22         |                |                |                                |                |                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>124</b> | <b>7</b>       | <b>16</b>      | <b>5</b>                       | <b>44</b>      | <b>10</b>         |

A<sub>1</sub> : Accepté tel quel A<sub>2</sub> : Accepté moyennant modifications mineures

A<sub>2</sub>/A<sub>1</sub> : Accepté moyennant modifications mineures et reexamen par le CS B<sub>1</sub> : Doit subir des modifications importantes B<sub>2</sub>+C : Doit subir des modifications fondamentales ou est rejeté.

En moyenne, sur 103 articles soumis au Conseil Scientifique entre 1992 et 1996, 19 ont été acceptés pour publication dans la revue CEDRES-ETUDES. Si quantitativement la publication de la revue a baissé de rythme, celle-ci a incontestablement gagné en qualité et en prestige scientifiques. Désormais, les articles publiés dans la revue CEDRES-ETUDES sont de qualité suffisante et sont acceptés comme tels pour assurer la promotion des auteurs au sein du CAMES.

### Les Publications

La revue CEDRES-ETUDES : Elle est publiée régulièrement et notamment à partir de 1988, elle paraît au rythme trimestriel; de mars 1979 au 31 décembre 1989, 29 numéros ont été publiés. Grâce à l'appui institutionnel et l'action du Conseil Scientifique, elle paraît depuis 1992 à un rythme semestriel (théoriquement, juin et décembre) sous un format et une qualité supérieurs. 10 numéros sont parus en 6 ans sous cette forme nouvelle. Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la baisse en quantité est largement compensée par l'amélioration de la qualité.

Toutefois, ce choix pour la qualité pose aussi le problème des articles rejetés et de la nécessité de trouver un autre support de publication adapté à ce type de produit. En attendant que ces solutions soient trouvées, certains chercheurs ont exprimé leur désaccord sur la politique actuelle de publications du Centre qui aurait baissé de régime.

Les autres publications : ce sont les séries des résultats de travaux qui paraissent à partir de 1983, les ouvrages didactiques, les documents de travaux produits par les différents projets et groupes de recherches. Cinq numéros de la série des résultats de recherches sont parus entre 1983 et 1989. Il faut noter également que les différents projets et groupes de recherches comptent à leur actif de nombreuses publications spécifiques tel le projet CEDRES/LAVAL, le projet CEDRES/AGRISK, le groupe de recherches Coopératives et développement, le groupe Transport et développement.

**Tableau N°5 : Inventaires des produits scientifiques du CEDRES**

|                                       | 1979-1985 | 1986-1990 | 1991-1996 | TOTAL     |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 - Revues CEDRES-ETUDES              | 15        | 18        | 10        | 43        |
| 2 - Résultats de recherches           | 03        | 06        | 02        | 10        |
| 3 - Ouvrages et manuels didactiques   | 03        | 04        | 05        | 12        |
| 4 - Autres (documents de travail etc) | -         |           | 04*       | 30**      |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>21</b> | <b>28</b> | <b>21</b> | <b>95</b> |

(\* , \*\* il s'agit des documents de travail du projet AGRISK et des projets CEDRES/LAVAL et Coopératives et développement).

#### Productivité scientifique globale du Centre

Toutes publications confondues à l'exclusion des travaux de consultations officielles, le CEDRES a publié en moyenne 5 à 6 produits scientifiques par an entre 1979 et 1996 soit environ un produit tous les deux mois. Cette productivité correspond à 2,5 REVUES-CEDRES par an, 1 résultat de recherches tous les deux ans 1 ouvrage ou manuel tous les 9 mois (année académique) et environ deux documents de travail par mois.

### Productivité scientifique moyenne du chercheur du Centre

Elle est estimée sur la base des principaux produits scientifiques que les articles effectivement publiés, les ouvrages et manuels de cours de même que les résultats de recherche. Il n'est pas tenu compte des documents de travail par les groupes de recherche et mémoires ou thèses encadrés par eux. Sur un échantillon de 10 chercheurs, nous avons recensé comme indiqué dans le tableau ci-dessous, 39 produits scientifiques sur la période 1991-1996. Le chercheur du centre produirait en moyenne 4 produits sur 6 ans, soit deux en moyenne tous les 3 ans. Converti en termes d'articles sur la base de 2,5 articles pour la série Résultats de recherche et 1,5 article pour les ouvrages et manuels didactiques, la productivité moyenne du chercheur du CEDRES serait de 5,75 articles pour 6 ans, soit sensiblement un article tous les ans.

Comparativement aux exigences du CAMES, soit 3 articles publiés en 5 ans pour la maîtrise d'assistanat et 4 articles publiés en 7 ans pour la maîtrise de conférence, on peut dire que la productivité moyenne du chercheur du Centre entre 1991 et 1996 a été supérieure à la norme exigée.

En conclusion anticipée, il apparaît par rapport à cette norme que le Centre a été efficace.

**Tableau N° 6 : Productivité scientifique du Chercheur,  
(étude sur échantillon)**

| Année<br>Nat.public     | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | TOTAL |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Articles                | 01   | 03   | 01   | 02   | 02   | 09   | 18    |
| Ouvrages +<br>Manuels   | ...  | 04   | 01   | ...  | 02   | 06   | 13    |
| Résultats<br>de Recher. | ...  | 01   | 02   | 02   | 02   | 01   | 08    |
| TOTAL                   | 01   | 08   | 04   | 04   | 06   | 16   | 39    |

### **III.3.3 - La pertinence de la mission, diagnostic**

L'existence d'une mission explicite, sa clarté et sa pertinence constituent un facteur important de diagnostic organisationnel. Compte tenu de la préoccupation particulière de l'auto-évaluation il a été décidé de poser un diagnostic sur la perception que les acteurs ont de la mission du Centre (A1) et sur les facteurs d'arbitrage entre l'offre d'expertise et l'offre académique (A2).

#### **A1 - La perception de la mission du centre par les usagers**

L'analyse a été faite à l'aide de 4 indicateurs A11, A12, A13, A14. Il s'est agi de préciser la perception que les partenaires en l'occurrence la Direction et les chercheurs du Centre, ont de la mission du CEDRES.

##### **A11 : La définition officielle de la mission du Centre et son évolution**

Depuis sa création du centre en 1977, les objectifs fondamentaux sont demeurés les mêmes, connaissant un élargissement à partir de 1990. Les objectifs officiels initiaux (<sup>17</sup>) sont :

- a) réunir la documentation économique indispensable à la formation et à la recherche.
- b) promouvoir les publications (résultats de recherches, articles, documents didactiques)
- c) créer les conditions pour assurer la promotion des enseignants chercheurs,
- d) créer et développer des liens d'amitiés scientifiques avec les autres centres de même nature
- e) développer une intense activité collaboratrice inter-institutionnelle au plan national et régional
- f) promouvoir les relations chercheurs-décideurs-société civile.

A partir de 1990, trois autres objectifs sont poursuivis :

- g) contribuer à une gestion durable et comparable des données dans un cadre intégrateur de l'information.
- h) construire une offre d'expertise durable
- i) développer la transparence dans la gestion.

Comme on peut le noter, sous la pression de l'environnement comme précédemment indiqué, l'offre d'expertise apparaît comme un objectif explicitement formulé par la direction du Centre.

Il s'agit à présent de savoir, dans quelle mesure les services rendus par le Centre sont conformes aux objectifs définis, à sa mission ?

---

<sup>17</sup> NB. : Il existe plusieurs versions légèrement différentes les unes des autres: voir CEDRES-ETUDES Spécial N°XVI de janvier 1986 (pp 104-135) ou CEDRES-ETUDES N°XVIII de janvier 1987 (annexe page 1-11). Nous nous sommes inspirés du texte le plus récent, le rapport d'activités 1995-1997 de la Direction.

**A12<sup>D</sup> : Services rendus aux usagers internes par le Centre comme opérationnalisation de la mission du Centre**

Pour ce faire, l'équipe d'évaluation a demandé aux enseignants-chercheurs, de classer de classer selon leur degré de satisfaction, sur une échelle à 5 niveaux, les services rendus par le CEDRES aux chercheurs du Centre. 7 types de services rendus par le CEDRES sont perçus et reçus effectivement par les chercheurs et classés comme conformes à leurs besoins (Cf. tableau N°7 ci-dessous). Sur une échelle d'intensité 100, la publication figure en première place au niveau 88, suivie des financements que le Centre offre aux chercheurs ou permet à ceux-ci de les obtenir (niveau 76). Les services académiques (aide rendue au chercheur pour son enseignement est au niveau 70 équivalent au service rendu pour la promotion du chercheur dans le cadre du CAMIES etc.

Du point de vue du chercheur, le CEDRES est efficace comme support de publication, de financement et de soutien à sa promotion.

**Tableau N°7 : Classification des services rendus par le CEDRES opérationnalisation de la mission officielle.**

| Nature du Service                                | Echelle sur 100 |
|--------------------------------------------------|-----------------|
| 1er : publication                                | 88              |
| 2ème : financements divers                       | 76              |
| 3ème : soutien à la promotion                    | 70              |
| 4ème : services académiques                      | 70              |
| 5ème : participations aux séminaires             | 67              |
| 6ème : information et documentation scientifique | 63              |
| 7ème : Expertise                                 | 62              |
| 8ème : formation                                 | 58              |

**A12<sup>E</sup>: Services rendus aux usagers externes comme opérationnalisation de la mission du Centre.**

Le rapport général d'activité de la Direction du Centre (1994) fait état des liens établis aussi bien avec les institutions nationales et les ministères (INSD, MARA, Ministère du Commerce de l'Industrie et des Mines, Ministère de l'Action Sociale et de la Famille, Ministère des Transports, INERA, IRHSS) qu'avec des institutions étrangères (CIRES) et sous-régionales (CIEREA, INSAH) le plus souvent à travers des réseaux. Au niveau international des liens ont été entretenus avec le CRDI, les Pays-Bas, (Projet SADAOC, projet RUG/UO/FaSEG/CEDRES) l'ITFPR, le Canada (Projet CEDRES/LAVAL), la France (Paris XII, Projet Transport et bourses d'alternance offertes aux enseignants).

Au plan national le CEDRES s'est imposé comme un "partenaire national de référence". En témoigne :

- la recommandation prise à cet effet par Ministère de l'Economie des Finances et du Plan sur la gestion prospective et à moyen et court termes.
- la contribution du CEDRES sur les principales fonctions de gestion à long, moyen et court termes.
- le mandat donné au CEDRES pour conduire les études d'impact de la dévaluation.
- les études de base de sécurité alimentaire confiées au centre par le Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales etc.

Sur la nature des services rendus par le CEDRES aux usagers externes, il ressort de l'exploitation du questionnaire que l'éventail de spécialités offertes par le centre est diversifié et l'expertise de qualité. Cette expertise concerne les domaines suivants :

- la sécurité alimentaire,
- l'ajustement structurel du secteur agricole,
- les analyses socio-économiques
- l'agro-alimentaire.

Les usagers externes ont recours aux services du CEDRES à cause de :

- ses compétences et de la qualité de l'expertise,
- des documents appropriés qu'il offre.

Les produits du CEDRES sont utilisés à diverses fins dont :

- la formulation de politiques et de projets,
- la participation à la réalisation du document de base de l'étude prospective du Burkina Faso. 2025.
- la préparation de cours et de publication,
- la compréhension de phénomènes économiques liés à la dévaluation et à l'ajustement structurel.

Du point de vue de l'utilisateur externe, le Centre est efficace en particulier dans ses domaines de compétence.

#### A13<sup>I</sup> : Besoins exprimés par les usagers internes comme opérationnalisation de leur perception de la mission du Centre

Il a été demandé aux chercheurs de classer par ordre de priorité les besoins qu'ils souhaiteraient adresser au Centre. Il s'agit en fait de besoins pour lesquels le chercheur souhaiterait que le Centre redouble d'effort. Les 7 besoins ci-dessous ont été classés par ordre de priorité décroissante sur une échelle d'intensité 100. Le chercheur souhaite que le Centre redouble d'effort pour le soutenir dans son besoin de promotion au sein de l'enseignement supérieur (niveau 76) que le Centre fournisse encore des efforts dans le domaine de la publication et du financement (respectivement niveau 70), puis la participation aux séminaires etc.

**Tableau N° 8 : Classification des besoins du chercheur  
opérationnalisation de la mission du centre par le chercheur**

| Nature du Service                                 | Echelle sur 100 |
|---------------------------------------------------|-----------------|
| 1er : Besoin de promotion                         | 76              |
| 2ème : Besoin de publication                      | 70              |
| 3ème : Besoin de financement                      | 70              |
| 4ème : Besoin de participation aux séminaires     | 69              |
| 5ème : Besoin d'information et de documentation   | 61              |
| 6ème : Besoin de formation                        | 60              |
| 7ème : Besoin académique de production didactique | 53              |
| 8ème : Besoin d'expertise.                        | 53              |

Il importe de noter par la même occasion, que lorsque l'on demande aux chercheurs leur définition de la mission du CEDRES ils annoncent par ordre de priorité : le besoin de promotion suivi à égalité par la formation à la recherche, la publication des résultats de recherche et l'appui logistique et financier.

**A13<sup>E</sup>** : Besoins exprimés par les usagers externes du Centre comme opérationnalisation de leur perception de la mission du Centre

L'enquête a permis de situer les attentes des partenaires. Ils attendent du Centre qu'il remplisse au moins quatre fonctions :

- une structure conseil pour la formulation et l'évaluation des politiques économiques, la réalisation d'études, entre autres l'évaluation des politiques d'ajustement structurel, l'analyse d' hypothèses de développement du Burkina Faso dans le cadre sous régionale, l'inventaire des mesures de politique économique permettant aux Etats isolés ou organisés de s'intégrer dans l'économie mondiale.
- une structure de formation et d'animation de séminaires et ateliers
- un centre d'information et de documentation économique et sociale,
- un acteur du développement s'impliquant davantage aux manifestations des différents secteurs ministériels touchant à l'analyse des politiques économiques



Pour la satisfaction de ces attentes, les usagers externes suggèrent :

- le renforcement de la collaboration inter-institutionnelle à travers un rapprochement avec certaines structures telle la recherche, le MARA (Secrétariat général, Direction des études et de la planification en particulier et DVA).
- le renforcement de la formation recherche en sciences économiques et sociales à travers la dynamisation et l'opérationnalisation du troisième cycle en sciences économiques.
- une plus grande implication du centre dans les projets des Ministères techniques (MARA en particulier),
- une meilleure publicité autour des produits du CEDRES
- une meilleure harmonisation des différentes études exécutées sur le terrain par le CEDRES.
- l'établissement de contacts formalisés avec les usagers.

A14 : Identification des rôles joués à tort par le Centre, selon les usagers ou des rôles insuffisamment joués

Aucune fonction n'a été citée comme jouée à tort. Par contre, les chercheurs ont identifié et classés des rôles très importants selon eux, que le Centre devraient remplir mais qui à l'heure actuelle ne le sont pas du tout ou le sont insuffisamment. Ce sont par ordre d'importance :

**Tableau N°9 : Classification par le chercheur, des fonctions que le CEDRES peut remplir davantage.**

- |                                   |
|-----------------------------------|
| 1er : la formation scientifique   |
| 2ème : la publication             |
| 3ème : Rapport avec les décideurs |
| 4ème : Publicité information      |
| 5ème : Débats scientifiques       |
| 6ème : Séminaires et conférences  |
| 7ème : Promotion des enseignants  |
| 8ème : Documentation scientifique |
| 9ème : Promotion de la recherche  |

Priorité est donnée à la formation scientifique et à la publication qui sont en fait les moyens de la promotion des enseignants (placée en 7ème position) : le chercheur a effectivement conscience que le Centre ne peut pas influencer directement sa première préoccupation qu'est son besoin de promotion. Bien que la publication soit bien cotée dans le tableau N°8 traduisant les services effectivement rendus par le CEDRES au chercheur, celui-ci replace de nouveau la publication parmi les besoins pour lesquels le Centre doit fournir encore des efforts. Ce fait traduit l'insatisfaction de certains chercheurs au regard de la baisse de quantité initialement mentionnée. Le

Centre doit diversifier et systématiser davantage ses supports de publication de sorte à offrir au chercheur un éventail large de possibilités.

On note dans cette liste (tableau N°9), des besoins apparemment nouveaux, car ne figurant ni dans la mission officielle du Centre (version récente) ni dans les services effectivement rendus : publicité information (sur le centre, ses activités et ses résultats vulgarisables), débats scientifiques, séminaires et conférences. Ces deux dernières activités ont été annuellement réalisées jusqu'en 1989. Les laboratoires devraient sans doute prendre en compte ses préoccupations des chercheurs.

### A2 : Arbitrage entre Offre d'expertise et offre académique

8 indicateurs ont été retenus soient A20, A21, A22, A23, A24, A25, A26, A27. Si les chercheurs font un arbitrage entre offre académique et offre d'expertise, quels sont les termes de l'arbitrage ?

#### A20 : Inventaire des expériences d'expertise du Centre

Si le CEDRES donne parfois l'impression d'être davantage un bureau de consultation qu'un centre de recherches scientifiques, l'inventaire des produits de consultation montre que entre 1986 et 1996, le CEDRES n'a pas effectué plus de 10 consultations officielles (durée moyenne de 3 à 4 mois). La Direction du Centre souligne du reste que lorsque le CEDRES effectue une consultation, c'est pour répondre à une demande précise des autorités et non pas dans l'intention de « se faire de l'argent ». Ce résultat devrait amener à nuancer cette autre perception biaisée que l'environnement renvoie des activités du Centre qui donnerait l'impression d'être un bureau d'études dont les finalités n'ont rien à voir avec la recherche. Qui plus est, il exercerait une sorte de "concurrence déloyale" avec les bureaux d'études officiels. Cette vision, si on n'y prend pas garde, résultant des difficultés qu'il y a à réglementer les consultations à l'intérieur du Centre, peut ternir l'image de marque du CEDRES vis à vis du public, en particulier des décideurs politiques.

#### A21 : Identification des facteurs d'arbitrage du chercheur

La gestion de l'offre d'expertise et de l'offre académique qui préoccupe légitimement la Direction du Centre dépend aussi de la prédisposition des chercheurs qui constituent la « cheville ouvrière » du Centre. Comment le chercheur individuel effectue-t-il l'arbitrage entre l'offre d'expertise et l'offre académique. Est-il motivé par le souci de promotion, a-t-il le sentiment d'appartenir à une communauté scientifique ou est-il mû par un impératif financier ? Trois facteurs d'arbitrage ont été retenus et classés par les chercheurs : impératif de promotion (A22), impératif d'appartenance à une communauté scientifique (A23) et impératif financier (A24)

## A22,A23,A24 : Arbitrage offre d'expertise, offre académique

La comparaison des facteurs d'arbitrage sur une échelle à 5 niveaux (tableau ci-dessous) identifie l'impératif de promotion comme étant le facteur premier, suivi de l'impératif

**Tableau N° 10 : Facteurs d'arbitrage entre offre académique et offre d'expertise.**

| Facteurs                            | Echelle |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---------|---|---|---|---|
|                                     | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A22 : impératif financier           | -       | 3 | 6 | 1 | - |
| A23 : impératif de promotion        | 2       | - | 1 | 4 | 3 |
| A24 : appartenance à une communauté | -       | 2 | 3 | 1 | 4 |

## A25 : Mesure de la prédisposition des chercheurs à une orientation vers l'expertise

La perception de la mission de même que l'analyse des services rendus suggèrent que l'expertise occupe une place marginale dans les besoins des chercheurs. Sans doute, l'impératif financier est-il une variable sensible que l'individu a du mal à dévoiler d'appartenance à une communauté scientifique. L'impératif financier vient en 3ème position.. En admettant que le chercheur ne renonce pas pour autant aux avantages financiers de l'expertise, il importe d'approfondir ce résultat pour savoir si par rapport à une alternative collective de l'expertise (organisée dans le cadre du CEDRES) le chercheur individuel préfère opérer seul.

## A26 : Capacité de vulgarisation des résultats de recherches

Elle aurait permis de mesurer le potentiel en matière d'expertise et de résultats vulgarisables. Il n'existe pas de tradition réelle de vulgarisation des résultats.

## A27 : Identification des exigences de l'expertise et de l'utilisation des résultats de recherche pour la décision.

Il semble que l'expertise-conseil et ses contraintes ne soient bien perçues, ni de la part de direction du centre, ni de la part des enseignants-chercheurs. Qu'est-ce que c'est que l'expertise conseil ? Un bon chercheur (fusse-t-il hautement qualifié) est-il de facto un expert-conseil ou bien, doit-il acquérir des habiletés supplémentaires et lesquels ?

### **III.3.4 - L'infrastructure de soutien à la recherche.**

Dans le modèle explicatif de base des performances du centre, l'infrastructure de soutien à la recherche figure comme une des variables explicatives. Par infrastructure, nous avons entendu le cadre organique de la recherche et la logistique de soutien à la recherche. Dès lors, il convient d'examiner :

- les groupes ou projets de recherche (infrastructure de soutien avant l'appui institutionnel)
- les laboratoires (infrastructure initiée par l'appui institutionnel).
- la logistique de soutien à la recherche.

Le diagnostic a pour objet d'informer sur la pertinence de l'un ou l'autre mode de fonctionnement de la recherche et d'aider à choisir définitivement la forme la plus appropriée à l'étape actuelle de développement du Centre. Il s'agit de vérifier en particulier dans l'un ou l'autre cas, le caractère endogène ou exogène des problématiques de recherche et leur impact sur la carrière des chercheurs, l'efficacité administrative de l'équipe, la capacité à créer une synergie entre les chercheurs.

#### **B1 : Diagnostic des projets et groupes de recherches**

Cinq projets ont été analysés. L'équipe d'évaluation a travaillé sur la base d'un interview non directif des anciens chefs de projets et sur la base des documents divers mis à sa disposition par les chefs de projet. Pour l'échantillon de projet traité, il s'agit des projets suivants :

- projet « politiques industrielles »,
- projet « coopératives et développement »,
- projet « industries rurales »,
- le réseau SADAOC,
- projet « CEDRES/ LAVAL ».

#### **B11 : Caractère endogène ou exogène des problématiques de recherche,**

D'un point de vue d'ensemble, les problématiques sont pertinentes, clairement définies et correspondent aux centres d'intérêt et préoccupations des chercheurs. Pour certains projets, la problématique s'inscrit dans un cadre national (Coopératives et Industries rurales) pour d'autres (SADAOC et Politiques industrielles), elle déborde le cadre national et s'inscrit dans un cadre régional. Pour les projets à assise nationale, la définition et l'appropriation de la problématique est assez autonome et endogène même si la préoccupation de départ est celle définie par le bailleur de fonds. Ce n'est pas le cas pour les projets qui appartiennent à un réseau dans lequel la problématique est balisée au niveau du réseau même si certaines adaptations sont possibles. Dans ce cas, l'appartenance au réseau peut poser des problèmes entre partenaires aussi bien au niveau de la définition de la problématique que dans la compréhension des objectifs du projet.

Sous cette forme, le CEDRES et ses chercheurs ont plus été « preneurs de sujets de recherches » que concepteurs. Ceci a eu pour inconvénient majeur de forcer certains collègues à changer de spécialité et à accuser du retard dans leur carrière.

**B12 : Efficacité administrative de l'équipe de projet :** existence de rencontres entre chercheurs, de compte rendu des activités.

Exception faite d'un ou deux projets, les réunions administratives se tiennent de façon occasionnelles et s'espacent d'autant plus que les projets vieillissent. La composition des équipes se fait soit par volontariat soit par cooptation. Les équipes sont formées en partie d'enseignants et en partie d'étudiants. Au démarrage du projet, l'équipe est assez consistante (entre 4 et 7 enseignants) mais ces effectifs s'effritent progressivement de façon assez significative. Cette déperdition s'explique par la baisse du degré de motivation des membres, l'absence d'incitation financière et par la multiplication des projets.

La production de rapports administratifs et financiers est beaucoup plus régulière. Cette production est en fait rendue obligatoire car elle constitue une condition pour le contrôle et le financements par les bailleurs de fonds.

Il faut toutefois noter que les groupes de recherches ont eu tendance à fonctionner en « vase clos », maintenant davantage de contacts financiers et administratifs avec le bailleur de fonds qu'avec la Direction du CEDRES. En fait, leur contrôle effectif a échappé à la direction du centre, de sorte qu'il est difficile au CEDRES d'établir aujourd'hui un bilan d'exécution de ces projets, tant sur le plan scientifique (nombre et qualité des publications) que sur le plan administratif et financier.

**B13 : Efficacité scientifique de la conduite du projet, en particulier de la conduite des enquêtes terrain.**

L'exécution des projets a donné lieu à une importante collecte de données terrain. La collecte des données a souvent privilégié l'enquête par questionnaire. Accessoirement, des données de seconde main ont pu être recueillies auprès d'administration ou d'autres institutions. Malheureusement, l'exploitation des données n'a pas toujours été totale ou judicieuse. Les difficultés techniques de traitement et la multiplication des variables ont constitué les principaux freins.

Incontestablement, ce sont les projets de recherches ou groupes de recherches qui ont contribué à construire le CEDRES notamment depuis 1977 et encore à ce jour. Mais il faut convenir que cette option montre aujourd'hui une limite importante en particulier :

- une forte dépendance vis à vis des instructeurs scientifiques des bailleurs de fonds,
- son incapacité à promouvoir le développement institutionnel, le renforcement des capacités endogènes.

## **B2 : Diagnostic des Laboratoires**

**B21 : Le fonctionnement administratif des laboratoires et l'existence de programmes d'activités, réunions effectives (etc) :**

Le secrétariat scientifique du CEDRES, pour dynamiser les laboratoires, a mené entre janvier et avril 1996 une réunion de relance des activités des laboratoires (13 janvier 1996), un atelier tenu à Koudougou pour la confection d'un document cadre sur le fonctionnement des laboratoires (17-18 février 1996), la finalisation du document cadre à Ziniaré et la définition des thèmes fédérateurs des laboratoires (25-26 mars 1996) et enfin, la présentation adoption du document cadre au conseil scientifique (3 au 5 avril 1996).

Le document cadre devrait permettre la décentralisation de la prise de décision pour le financement de la recherche. Ce document a précisé les objectifs des laboratoires qui peuvent être schématisés comme suit :

- rendre plus efficace la recherche théorique et appliquée en décentralisant la prise de décision et l'organisation de la recherche,
- contribuer à une plus grande responsabilisation des chercheurs et un renforcement de l'esprit participatif dans les prises de décisions de recherche et de promotion,
- favoriser les échanges et/ou les confrontations scientifiques pour créer la synergie nécessaire à l'élévation de la qualité scientifique des travaux. A cet effet, des séminaires sont prévus au sein des laboratoires,
- contribuer à l'encadrement des étudiants de 3ème cycle qui trouvent en ces lieux des cadres appropriés pour leur initiation à la recherche.

**B22 : Le fonctionnement scientifique de laboratoires (existence d'un travail scientifique)**

De manière générale, on a pu noter le dynamisme des laboratoires dans le cadre de la confection du document cadre. Cependant, ce dynamisme s'est effrité pour laisser place à une certaine apathie. Il faut noter le départ du Chef de laboratoire de politique économique. Toutefois, depuis quelques mois on note que les laboratoires développent des initiatives pour une reprise des activités scientifiques.

Le laboratoire d'études micro-économiques appliquées courant 1996. Ce laboratoire a rédigé un document cadre d'organisation et d'orientation de la recherche et a adopté un programme d'activité pour 1996. Ce laboratoire est instruit et soumis pour financement 2 petits projets de recherches et 3 projets d'articles.

L'appel d'offre de 1997 est lancé, les instructions étant prévues pour juin.

Malgré leurs limites, les laboratoires montrent les avantages de la mise en oeuvre d'une stratégie de développement des capacités. En effet, les projets sont instruits, critiqués et amendés de manière endogène et ceci, à partir de préoccupation de recherches définies de manière endogène. Cette option est davantage en phase avec les spécialités des chercheurs et crée davantage de synergie entre les chercheurs.

### **B3 : Recherche d'une meilleure synergie entre chercheurs**

**B31 - Qualité de la gestion des informations disponibles entre chercheurs et groupes de recherches (voir les indicateurs A3 également)**

Dans le cas des projets de recherches, la gestion de l'information tend à s'effectuer par et au sein du groupe. Une analyse transversale des données d'enquêtes collectées par les groupes de recherche montrerait l'existence de double emploi, sources de gaspillage de ressources. En outre, les données collectées sont sous exploitées et tendent à se perdre à la fin du projet.

**B32 - Effectivité d'occasions d'échanges scientifiques entre chercheurs du Centre (débat scientifiques, ateliers, séminaires etc)**

Les échanges formels (séminaires, ateliers) sont rares mais les échanges scientifiques informels sont intenses (lectures et discussions des drafts par affinité). Bien que les laboratoires n'aient pas fonctionné au rythme souhaité, ils constituent des cadres appropriés pour répondre aux besoins de séminaires, d'atelier exprimés par les chercheurs.

Le Foyer de Ziniaré : le centre dispose depuis 1992, à titre personnel d'un foyer très accessible à Ziniaré (une trentaine de kilomètres de Ouagadougou). Ce foyer est très propice aux activités de recherches du chercheur individuel ou du groupe de recherches

### **B4 - La logistique de soutien à la recherche**

Elle se compose du parc automobile, du parc informatique et des autres investissements.

**B41 - Quantitatif au niveau du parc automobile**

L'acquisition de l'ensemble du matériel roulant provient de divers projets de recherches négociés par le Centre. Cependant, les utilisateurs se révèlent être pour certains matériels, des personnes physiques ou morales hors du Centre. C'est là un problème supplémentaire de gestion, source de rapports conflictuels entre le CEDRES et ses hiérarchies administratives. En particulier la faculté n'a jamais accepté que le CEDRES exerce un contrôle effectif sur le parc automobile. La structure FaSEG/CEDRES dispose au total de 9 véhicules acquis entre 1981 et 1996 dont 4 véhicules acquis dans le cadre de la coopération néerlandaise, 1 véhicule par le CRDI, 1 par l'ACDI, et 3 sur fonds propres.

**B42 - Qualitatif au niveau du parc automobile**

L'âge moyen des véhicules est très élevé (environ 10 ans) surtout au regard de l'usage auquel ils sont soumis (recherche-terrain). Deux véhicules sont actuellement sur câle et une PATROL accidentée est en réparation. L'état du matériel roulant est à l'honneur du CEDRES car, celui-ci est une des rares institutions publiques

où l'on peut rencontrer des véhicules de plus de 10 n'ayant, encore fonctionnels et n'ayant subi d'autres dommages que celui normal dus à l'amortissement. Malgré cet effort de gestion qu'il faut reconnaître, le renouvellement du parc automobile se pose avec acuité.

#### **B43 - Quantitatif au niveau du parc informatique**

Le Centre a veillé à l'information large des chercheurs et de l'administration en particulier depuis 1990. On dénombre à ce jour, une vingtaine d'appareils (ordinateurs, imprimantes et onduleurs, machines à écrire électroniques). Mais la gestion de ce matériel pose également des problèmes. Faut-il créer une pool de matériels ou faut-il équiper individuellement chaque chercheur? Il faut noter que la répartition actuelle accorde d'avantage d'appareils pour l'administration que pour la recherche.

#### **B45 - Qualitatif au niveau du parc informatique**

Le matériel est de qualité diverse : des ordinateurs portatifs ou de bureau, de type MAC ou IBM. Les appareils les plus récents (portable Toshiba T2110CS et des ordinateurs de bureau sont équipés en Window 95 et Pentium. Le reste du parc est constitué de machines 386, 486 IBM et des MAC relativement dépassés soit dans les capacités de stockage ou de mémoire et vitesse.

### **III.3.5 - Les Ressources humaines**

#### **Les Indicateurs**

#### **C11 : Quantification évaluation du potentiel enseignants chercheurs (statut, effectif, qualification)**

L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques comptait, en 1988, 30 enseignants permanents dont 16 expatriés. En 1995, la faculté compte 17 enseignants permanents dont 3 expatriés. La baisse des effectifs des enseignants chercheurs est due à 3 facteurs :

- la suppression des postes d'expatriés par certains pays partenaires tel la France (elle supprime 5 postes) et l'ex - l'Union Soviétique (elle supprime 5 postes)
  - la démission de certains collègues burkinabè (3 entre 1989 et 1995)
  - la faiblesse des recrutements de nouveaux enseignants sur le budget de l'Etat.
- Entre 1988 et 1995, il y a eu 9 recrutement dont 3 démission soit un flux net de +6.

Au regard du fait que les effectifs étudiants ont plus que doublé, la baisse du nombre d'enseignants se traduit par la surcharge de ces derniers.



**Tableau N° 11 : Effectifs enseignants-chercheurs**

| PERIODE     | NOMBRE<br>D'ETUDIANTS | NOMBRE<br>D'ENSEIGNANTS | Taux<br>D'ENCADREMENT |
|-------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1986 - 1987 | 485                   | 24                      | 16,95                 |
| 1987 - 1988 | 434                   | 21                      | 19,72                 |
| 1988 - 1989 | 553                   | 22                      | 25,13                 |
| 1989 - 1990 | 637                   | 20                      | 31,85                 |
| 1990 - 1991 | 717                   | 20                      | 35,85                 |
| 1991 - 1992 | 1 045                 | 17                      | 61,47                 |
| 1992 - 1993 | 1 200                 | 17                      | 70,59                 |
| 1993 - 1994 | 1 530                 | 17                      | 90                    |
| 1994 - 1995 | 2 136                 | 17                      | 125                   |
| 1995 - 1996 | 1 802                 | 22                      | 82                    |

| TITRE                     | 1990 - 1991 | 1994 - 1995 | 1995 - 1996 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Professeurs titulaires    | 00          | 01          | 00          |
| Maîtres de conférences    | 01          | 02          | 03          |
| Maîtres Assistants        | 08          | 08          | 08          |
| Assistants                | 11          |             |             |
| Enseignants à temps plein |             |             |             |
| Moniteurs                 |             |             |             |
| Vacataires                |             |             |             |
| Mission d'enseignement    |             |             |             |

**C12 : Quantification évaluation du potentiel du personnel d'appui (statut, effectif, qualification)**

Comme nous l'avons indiqué déjà, le personnel du CEDRES relève pour l'essentiel de la tutelle hiérarchique du Doyen de la FaSEG. Toutefois le CEDRES a pu embaucher sur fonds propres quelques personnes placées directement sous la tutelle du Directeur du Centre.

**Tableau N°12 : Personnel CEDRES, statut, qualification**

| Tutelle<br>Nature fonction  | Université | CEDRES | TOTAL |
|-----------------------------|------------|--------|-------|
| Administration +<br>Gestion |            | 02     | 02    |
| Sécrétariat                 | 01         | 01     | 02    |
| Agents tech. ouvr.          | 01         | 03     | 04    |

**C21 : Quantification évaluation du potentiel des doctorants thésards FaSEG**

Entre 1994-96, 8 nouveaux thésards ont été formés soit au CIREs (2) avec le concours du CEDRES, soit au CEDRES (6) après un parcours régulier à la FaSEG. Ces thésards constituent un véritable potentiel, les premiers burkinabè titulaires du doctorat que la FaSEG et le CEDRES ont formé depuis 1984; ils offrent encore leurs services au CEDRES et à la FaSEG, nous l'avons dit, mais n'ont pas de statut clair.

**C22 : Les problèmes et possibilités de recrutement de chercheurs permanents, doctorants de la FaSEG**

Le potentiel humain existe; reste à explorer les aspects institutionnels et les alternatives possibles :

- Une première alternative est d'obtenir des hiérarchies administratives, le recrutement par le ministère de tutelles, dans les mêmes conditions qu'au niveau de la FaSEG, de titulaires de doctorats de 3ème cycle à mettre la disposition du CEDRES. Leur carrière sera gérée par le CAMES de la même façon que la carrière des chercheurs des centres nationaux de recherches scientifiques. Cette possibilité sera négociée dans les limites étroites que le PAS autorise.

- Une deuxième alternative est le recrutement par le CEDRES, sur fonds propres, de chercheurs permanents. Il importe dans cette deuxième alternative que le statut de cette catégorie de personnel soit clairement défini de même que son plan de

carrière et que soit définie une grille de rémunération suffisamment motivante et incitatrice.

- Une troisième alternative inspirée par la deuxième consiste à négocier le soutien des partenaires de financement, pour proposer aux thésards des contrats fermes, à durée déterminée (deux ans par exemple), en obtenant des hiérarchies administratives qu'elles s'engagent à prendre le relai sur le budget de l'Etat. Cette voie a été récemment ouverte par le projet RUG/UG/FaSEG avec le soutien de la coopération néerlandaise.

#### C24 : Les problèmes et possibilités de redéploiement de chercheurs permanents autres que provenant de la FaSEG.

L'expérience de la FaSEG qui a déjà reçu un chercheur du CNRST en redéploiement indique bien qu'il y a une possibilité à explorer de ce côté. Mais il faut dans ce cas, que le centre garde l'initiative dans la définition des profils de postes, des compétences requises, de la sélection des candidats pour éviter d'être à terme, le "dépotoir" de fonctionnaires indésirables. Il semblerait utile de fixer un quota qu'il serait souhaitable de ne pas dépasser.

#### C33 : Les incitations possibles pour les thésards.

Ceci est un point capital car ils constituent à ce jour, pour la FaSEG et le CEDRES, un appoint indispensable sans lequel, les deux institutions cesseraient de fonctionner. Les incitations sont d'ordre administratif (définir un statut clair, les droits et devoirs) mais aussi d'ordre financier (rémunérer sans tracasserie les travaux effectués et au tarif convenu). Une menace réelle pèse sur le CEDRES et la faculté, c'est le départ de cette catégorie de personnel vers des alternatives meilleures qu'elle ne tardera pas à trouver.

#### C31 : Les problèmes liés à la stabilisation des personnels d'appui

Il s'agit d'obtenir des autorités hiérarchiques administratives la possibilité de recruter du personnel propre au CEDRES avec la définition d'un cadre de promotion de ces personnels.

#### C32 : Les incitations possibles pour les personnels d'appui

Il s'agit de gérer la carrière des personnels d'appui, en l'occurrence, de ceux qui sont recrutés sur fonds propres.

#### C41 : Les critères de promotion du CAMES

Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) est l'institution qui gère la carrière des chercheurs et enseignants du supérieur dans l'espace africain francophone. Cette gestion des carrières est organisée par discipline et s'effectue soit tous les deux ans par les concours d'agrégation (médecine, droit et sciences politiques, sciences économiques et de gestion), soit annuellement sur dossier à travers les Comités Techniques Spécialisés. Pour le CTS, le dossier du

postulant est soumis à un instructeur dont le grade est au moins égal à celui sollicité par le candidat. L'instructeur fait donc un rapport sur le dossier en faisant ressortir les aptitudes pédagogiques et les aptitudes à la recherche du candidat et le CTS, instance de décision apprécie et délibère favorablement ou défavorablement. Comme il apparaît que l'aptitude à la recherche est davantage pondérée que les aptitudes pédagogiques notamment dans les grades les moins élevés, on comprend que les assistants soucieux de leur promotion accordent une priorité effective à la recherche.

Rappelons que la carrière dans l'enseignement supérieur comporte trois grades : celui de professeur titulaire (grade le plus élevé), celui de maître de conférences et celui de maîtres assistants. Le "grade" d'assistant n'est pas un grade de l'enseignement supérieur.

Nous donnons ci-dessous les conditions exigées pour passer le premier grade, celui de Maître Assistant<sup>18</sup>. Il faut :

- pour les titulaires du doctorat de 3ème cycle,
  - 2 ans d'ancienneté dans les fonctions d'assistant
  - 3 publications dans les revues à comité de lecture dont 2 publications au moins individuelles. En cas de co-publication, les candidats doivent apporter la preuve de leur contribution personnelle.
- pour les titulaires du Doctorat d'Etat, du Ph.D, du Doctorat Unique ou de l'Habilitation à Diriger les Travaux (HDR),
  - 2 publications individuelles effectivement parues dans les revues scientifiques à comité de lecture.

#### **IV - EXPLORATION DES INNOVATIONS SUR LE PLAN STRATEGIQUE**

Le CEDRES a fait ses preuves depuis sa création et a acquis le statut de centre de recherches dans le domaine de la gestion et des sciences économiques et sociales. Il a en effet rempli ses missions en matière de formation, de recherche, d'expertise et de conseil. Au terme d'une vingtaine d'années d'expérience, il est devenu important de prendre conscience du problème principal dont le traitement adéquat conditionne le développement futur du centre : comment améliorer la qualité des produits du centre et assurer la diversification des produits pour répondre aux demandes pressantes de l'environnement tout en sachant que les contraintes suivantes pèsent lourdement sur les performances du centre : contraintes des ressources humaines, de l'infrastructure de soutien à la recherche, de la structure de gouvernance et de l'environnement socio-économique. Des actions doivent être entreprises dans trois directions : au niveau du cadre institutionnel, au niveau de l'organisation interne du CEDRES et au niveau de l'organisation des rapports avec les partenaires.

---

<sup>18</sup> : Voir annexes pour détails sur les conditions de passage des grades dans le CTS de sciences économiques.

#### **IV.1 - Les problèmes institutionnels**

La plupart des malaises résultent de la non implication des autorités de tutelle dans la vie du CEDRES. La résolution de ces problèmes passe nécessairement par l'implication à tous les niveaux des autorités administratives et politiques à la vie du CEDRES, notamment en ce qui concerne les processus de budgétisation, planification des activités. Tenant compte des difficultés et insuffisances actuelles, trois actions devraient être menées :

1°) **Elaboration d'un texte portant organisation et attribution du CEDRES.** Ce document doit mettre en exergue la spécificité du centre et être approuvé par le Conseil d'Administration de l'université. Il n'existe à l'université de Ouagadougou, aucun centre de recherche qui ait atteint l'envergure du CEDRES sur les plans économique et organisationnel. L'analyse d'une structure comme le CEDRES aujourd'hui, ne peut donc pas se faire par simple analogie ce qui n'est pas sans poser quelques difficultés d'intégration institutionnelle du Centre dans l'espace de l'université. Le texte organique devra être adopté par les assemblées respectives de la faculté et de l'université.

Une fois adopté par le Conseil d'Administration, ce document fera l'objet d'un arrêté d'une autorité administrative ou politique. Compte tenu de l'envergure actuelle du CEDRES au plan régional et international et surtout tenant compte de son ambition en tant que centre ou pôle d'excellence, cet arrêté devrait être ministériel.

2°) **Mise en place d'un Conseil de Gestion.** Ce Conseil doit être considéré comme l'organe de gestion du CEDRES. A ce titre et pour être conforme aux textes existants, il ne peut être considéré que comme un comité spécialisé du Conseil d'Administration de l'université.

Conformément à l'article 8 du décret, le Conseil d'Administration peut donner mandat au directeur du CEDRES pour la gestion du centre. Celui-ci doit recevoir donc du Recteur une délégation de pouvoir pour les aspects liés à la gestion administrative et financière. En retour, le directeur à travers des mécanismes définis par le Conseil de Gestion doit lui rendre compte. Le conseil de Gestion du CEDRES, présidé par le recteur et assisté du Doyen (vice-président) de la faculté doit regrouper les différents acteurs impliqués dans la vie du CEDRES : responsables des laboratoires, secrétaire scientifique, partenaires techniques et scientifiques, bailleurs de fonds etc. Des propositions sur la composition du conseil de gestion figurent en annexe.

Le Conseil de gestion aura pour tâche :

- d'évaluer la qualité scientifique des activités de recherche,
- de discuter et adopter les projets de budget du centre,
- d'examiner les programmes de recherches et les budgets y afférents,
- de veiller à l'adéquation entre les priorités et les moyens mis en oeuvre
- de veiller à l'intégrité de la gestion scientifique, administrative et financière du centre.

Un arrêté rectoral fixera la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil. Pour ce qui concerne particulièrement les aspects scientifiques, la direction comme c'est le cas actuellement doit être appuyée par un conseil scientifique dont les attributions restent inchangées. Toutefois, le Président du Conseil scientifique est membre du Conseil de gestion à qu'il fait un rapport sur la vie scientifique du centre et des propositions idoines, conformément aux recommandations des travaux du Conseil de gestion.

Le Recteur de l'Université, Président du conseil de gestion doit présenter au Conseil d'Administration de l'université le rapport du conseil de gestion du CEDRES et les propositions visant à améliorer les performances internes et externes du Centre

**3°) Spécification de la place du Directeur du CEDRES :** il s'agit de mettre en cohérence les fonctions de VDR et celles de Directeur du CEDRES (voir infra.) et supprimer la dualité actuelle entre le VDR et le Directeur du CEDRES. Cette dualité n'aurait pas existé si la faculté disposait de plusieurs centres avec ses vocations différentes. Dans le cas contraire, la séparation des deux fonctions à court et moyen terme a-t-elle sa raison d'être ? A l'heure actuelle, au sein de la FaSEG, la création du vice décanat chargé de la recherche fait incontestablement double emploi avec le CEDRES en particulier avec les fonctions de Directeur et de Secrétariat scientifique. Le texte constitutif devrait

- définir les compétences (compatibles avec les textes réglementaires) et
- proposer une meilleure synergie entre les organes en vue d'asseoir une recherche de qualité sur un support académique de qualité (formation doctorale de qualité).

#### **IV.2 - De l'organisation interne du CEDRES**

Les mécanismes prédemment énoncés devraient conférer à la direction du CEDRES suffisamment d'autonomie et surtout de crédibilité face à la tutelle et aux partenaires.

Cependant, il faut reconnaître que le centre doit faire face à de nombreux défis et pour se faire, doit procéder à des mutations internes. Ces mutations sont incontournables si effectivement on veut faire face à certaines crises latentes (comme les malaises créés par l'inorganisation de la gestion des consultations) et faire face à la pression de la demande interne (qualité des programmes de recherches) et externe (sollicitations au niveau national, régional et international).

A ce titre, 4 actions semblent être souhaitables :

**1°) La mise en place effective et le renforcement du secrétariat scientifique.** Il s'agit là de poursuivre une initiative déjà en cours (grâce au projet d'appui institutionnel du CRDI) en dotant des moyens humains et matériels pour assumer ses tâches de coordination scientifique, de mise en oeuvre des recommandations issues du Conseil Scientifique dont il doit assumer le secrétariat et du Conseil de gestion.

2°) La création d'un secrétariat chargé de la gestion des rapports avec les tiers. Ce secrétariat aura pour tâche d'identifier les besoins (la demande au niveau national et régional) et de faire des propositions pour leur résolution. De part ce mandat, ce secrétariat est amené à gérer en collaboration avec le secrétariat scientifique et les laboratoires, les consultations auxquelles le CEDRES doit faire face et à les régler, en faisant appel à toutes les compétences disponibles. A cet effet, un texte sous forme d'arrêté discuté avec tous les chercheurs à la base devrait être proposé au rectorat pour adoption. Ce texte devrait être suffisamment incitatif pour permettre d'éliminer à terme le système de consultations individuelles. Cela aura pour conséquence une meilleure capitalisation des compétences disponibles au niveau du CEDRES. En cela, l'exemple des textes adoptés par l'université du Bénin pourra servir de référence.

3°) Le renforcement du service administratif et financier avec des mécanismes suffisamment transparent pour instaurer des rapports de confiance avec le rectorat et les différents bailleurs de fonds. L'informatisation de la gestion s'avère alors d'une nécessité première et urgente. L'ensemble de ces mécanismes devrait être consigné dans un manuel de procédures à l'usage des différents organes et acteurs.

4°) La mise en place d'un service de documentation de façon à regrouper tout le système documentaire dispersé à l'heure actuelle au niveau des chercheurs. Ceci devrait permettre une informatisation des données disponibles et surtout une inter-connexion avec d'autres réseaux documentaires, notamment INTERNET.

Au niveau des publications, il devrait être envisagé deux revues :

- une revue scientifique avec comité de lecture et répondant aux exigences du CAMES : cette action est en cours depuis 1991 grâce au projet d'appui institutionnel et a contribué à améliorer sensiblement la qualité des productions scientifiques;

- une revue destinée au public : cette action qui a été entreprise dans les années 1991 a dû être interrompue par manque de ressources humaines.

La série "Documents de Travail" devrait être maintenue avec quelques améliorations au niveau de la finition. Il en est de même des autres publications telles la « Série des Résultats de Recherches », « les documents didactiques et manuels de cours » à l'usage des étudiants.

5°) L'élaboration d'un règlement intérieur du CEDRES. A l'heure actuelle, on ne perçoit pas bien quels sont les droits et les devoirs d'un chercheur du CEDRES. En effet, le CEDRES est par essence l'instrument scientifique de la FaSEG. De ce fait, tout enseignant chercheur de la FaSEG peut prétendre mener des activités au niveau du centre. Il peut bénéficier ainsi des facilités disponibles (équipements, logistiques, ressources financières). C'est ce qui se passe généralement. Il en est de même pour les doctorants dont le statut n'est pas clairement défini non plus.

D'autre part, si les enseignants ont des droits « innés » du fait de leur adhésion de droit, il n'est codifié nulle part, le devoir des mêmes enseignants vis à vis du centre : quel temps consacrent-ils réellement à la vie du CEDRES, quels efforts déployer pour mobiliser les ressources etc ? Sont-ils soumis à un minimum de contrôle de la part du Centre, sur leurs activités de recherches et de consultation ?

Une codification à travers un règlement intérieur adopté par l'assemblée générale de la faculté devrait être faite pour mieux clarifier la situation. Cette codification devrait déboucher sur des mécanismes d'évaluation périodique aussi bien à l'échelle individuelle (le chercheur et son programme annuel/pluriannuel d'activité) que collective (programme d'une unité ou d'un laboratoire de recherche).

#### **IV.3 - Rapport avec les partenaires scientifiques**

Des mécanismes devraient être mis en place pour instaurer un partenariat scientifique véritable avec les autres structures de façon à permettre au CEDRES de jouer non seulement son rôle de structure de base (appui méthodologique, formation) mais aussi d'avoir des actions conjointes sur le terrain. Pour ce faire, une concertation permanente devrait être instituée avec ces structures, notamment à travers :

- la participation des chercheurs seniors du CEDRES aux instances scientifiques et de programmation budgétisation des autres structures de recherche,
- l'implication des responsables de ces structures aux organes officiels du CEDRES qui seront retenues : Conseil de Gestion, Conseil Scientifique,
- l'élaboration de programme de recherche conjoints,
- la participation conjointe à l'expertise nationale et régionale.

#### **V - CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Le Centre d'Etudes, de Documentation, de Recherches Economiques et Sociales a connu depuis 1977 (date de sa création), un développement continu de ses ressources humaines, de ses produits scientifiques, de ses relations de partenariat à l'intérieur et à l'extérieur du pays, au point d'être reconnu sur le plan national et sous régional comme un centre qui possède la notoriété scientifique pour entreprendre des activités de recherches économiques et sociales de qualité. L'importance de la place occupée par l'institution est devenue chaque jour plus grande aux des usagers du centre, y compris des pouvoirs publics. En effet, bien que le centre ne regroupe qu'une quinzaine d'enseignants chercheurs seniors, il constitue à ce jour, le seul centre supérieur de recherches économiques et sociales au Burkina Faso. Il constitue également au sein de l'université de Ouagadougou, la seule structure de recherche dont le développement sur le plan institutionnel ait atteint une telle envergure.

Après une vingtaine d'années d'expérience et pour des raisons tenant à l'évolution de l'environnement national et international, le Centre doit affronter et relever de nouveaux défis. Des questions nouvelles et persistantes sont apparues et préoccupent de plus en plus les chercheurs et la direction du centre parmi lesquelles :



- la question de l'autonomie ou de la subordination du Centre aux autorités décanales et rectorales; quelle structure de gouvernance et mode d'exercice de la tutelle administrative sont les plus appropriés pour permettre le développement continue des activités du centre ?

- la question de l'autofinancement : il s'agit de savoir, comment dans un contexte d'ajustement structurel et d'ajustement des politiques d'aide, le CEDRES peut continuer à fonder ses projets de recherches sur les financements extérieurs ?

- la question du rôle que le Centre devrait jouer en tant que structure de conseil et de consultation:

- la question de la mise en place d'une approche programme en lieu et place d'une approche par projet.

Dans le souci de mieux saisir les enjeux des orientations stratégiques et la faisabilité des orientations futures le Centre a entrepris un processus d'auto-évaluation institutionnelle. Il s'est agi d'une évaluation qui donne l'opportunité aux intervenants d'identifier par eux mêmes les questions importantes, de poser un diagnostic, de s'accorder sur les orientations stratégiques et les innovations institutionnelles rendues nécessaires pour assurer la poursuite des objectifs. Le processus a bénéficié de l'appui du CRDI et de UNIVERSALIA mais il a été entièrement approprié par le CEDRES et mené de bout en bout par l'équipe d'auto-évaluation mise en place pour la circonstance

### **Résultat attendu**

Ce rapport ambitionne d'être un outil de dialogue entre les différents partenaires, leur permettre de mieux mesurer les forces et faiblesses du centre; il doit permettre :

- à la direction et aux chercheurs d'assurer le développement du centre en réajustant au mieux sa mission et en apportant les innovations institutionnelles pour améliorer ses performances,

- aux autorités de tutelle d'accepter d'analyser objectivement sans idées préconçues, d'en accepter la spécificité afin d'élaborer des textes appropriés qui régiraient mieux son fonctionnement,

- aux bailleurs de fonds, d'identifier les domaines d'intervention les plus efficaces (soutien à la publication, à la formation des chercheurs juniors-séniors, soutien à la production de manuels et ouvrages de cours).

### **Le public intéressé**

Le produit de l'auto-évaluation interesse tous les organes de coordination dont les décisions influent sur la vie du Centre : la direction du centre, l'assemblée générale des chercheurs, le décanat, le rectorat, le ministère de tutelle, les divers partenaires de recherche et de développement.

Cette conclusion comporte deux parties : les conclusions de l'analyse diagnostic et les recommandations.

## **V.1 - CONCLUSIONS DE L'ANALYSE DIAGNOSTIC**

### **Les acteurs**

L'auto-évaluation institutionnelle a été une occasion pour le Centre, de faire l'inventaire des acteurs intéressés par ses activités et dont le comportement influence ses performances. Ces acteurs ont été classés en quatre grandes catégories :

**Les acteurs internes** : ils constituent en fait les facteurs de production. De leur action dépend en effet la production scientifique du Centre, en quantité et en qualité. Ce sont : la Direction du centre en tant qu'organe de gouvernance, le Chercheur sénior, le Chercheur junior, le Doctorant, les Etudiants de la FaSEG, le personnel administratif, technique et ouvrier. L'unité de production scientifique, jadis représentée par les projets de recherche évolue vers une forme plus structurée, le laboratoire de recherches. Il est apparu que le facteur de production le plus sollicité est le capital humain, principalement, enseignants chercheurs sénior et junior qui constituent la contrainte majeure au développement futur du centre. L'unité adéquate de production est le laboratoire.

**Les Hiérarchies administratives** : elles constituent la tutelle et définissent l'environnement institutionnel du Centre. C'est le Ministère de tutelle, le Rectorat et le Décanat. Leur action est absolument importante à un moment où le CEDRES a besoin d'opérer un ajustement sur le plan institutionnel afin d'être encore plus performante.

**Les partenaires nationaux de la recherche** : certains sont déjà identifiés car le Centre entretient avec eux, un partenariat actif : les instituts du CNRST tels que l'INERA et l'IRSS et l'INSD sont déjà des partenaires privilégiés.

**Les Institutions et Organismes partenaires** : il s'agit des bailleurs de fonds en particulier le CRDI dont l'apport a été décisif ces dernières années grâce au Projet d'Appui Institutionnel.

### **Les résultats du diagnostic**

Le processus d'auto-évaluation a produit une meilleure connaissance du Centre. Le rapport a en particulier révélé les forces du CEDRES, les faiblesses, les opportunités et les menaces : la principale force réside dans la pertinence de la mission quant à la promotion des enseignants-chercheurs et à la satisfaction de leur besoin de publication. Soumis à l'obligation de progresser, l'engagement des enseignants-chercheurs dans une recherche de qualité leur permet d'assurer leur promotion et de se valoriser auprès de leur pair. Cette mission semble avoir été accomplie efficacement par le Centre; aussi apparaît-il que la productivité moyenne scientifique du chercheur s'est-améliorée ces dernières années tant en quantité qu'en qualité.

Au rang des faiblesses, le rapport a mentionné un déficit de communication, propice à la circulation des préjugés les plus défavorables. Ces préjugés existent non seulement au sein du Centre mais également à l'extérieur. En outre, ce déficit de communication donne l'impression à certaines catégories d'acteurs d'être totalement exclues du processus de décision.

Le rapport a indiqué aussi qu'il pesait sur le centre, des menaces dont la principale vient de l'environnement. Celui-ci fait peser une double menace : la pression sur les ressources humaines que le flux croissant d'étudiants de la FaSEG fait peser sur les enseignants-chercheurs et l'inexistence d'un cadre institutionnel clairement établi, source de malentendus les plus divers avec les autorités décanales et rectorales; le rapport a enfin identifié des opportunités à saisir, parmi lesquelles la possibilité de réajuster la mission du Centre en institutionalisant la consultation et la possibilité de négocier précisément un cadre institutionnel plus favorable au développement des activités.

## **V.2 - RECOMMANDATIONS**

Les recommandations ci-dessous visent à atteindre l'objectif général recherché à savoir l'amélioration de la qualité des produits de la recherche et leur diversification. Elles portent sur les points spécifiques relatifs à la pertinence de la mission, aux ressources humaines allouées à la recherche, à l'infrastructure de soutien à la recherche et au cadre organique de gestion et d'administration. Les recommandations ont un degré de faisabilité assez grand. Les acteurs principaux ont été identifiés de même que les activités à entreprendre.

**V.2.0 - Recommandation sur la mise en oeuvre des conclusions de l'auto-évaluation (à l'endroit de la Direction du Centre, des autorités de tutelle - Ministère, Rectorat, Décanat, des partenaires) :** le rapport d'auto-évaluation confirme l'importance et le rôle du CEDRES au Burkina Faso comme institution de recherche et d'expertise. Comme le rapport a pu le révéler, il existe à différents niveaux, des malentendus sur les prérogatives du CEDRES à un moment où le centre a atteint un niveau de développement quasi-irréversible. *Il importe dans l'intérêt des différents acteurs et pour le développement futur du centre que les relations soient absolument clarifiées. Trois principes types d'échanges sont souhaitables : échanges entre Autorité de tutelle et Direction du CEDRES, échanges entre Chercheurs et Direction du Centre, échange entre Direction du Centre et Partenaires divers. Les échanges devraient traiter de deux points fondamentaux : la question de la pertinence de la mission du Centre et celle de la structure de gouvernance.* La Direction devra être très active dans la diffusion du document de base et l'organisation ou facilitation des échanges. Cette activité n'entraîne pas d'autres coûts que celui de la reproduction-diffusion des documents de base.

**V.2.1 - Recommandation relative à la redéfinition de la mission du CEDRES ( à l'endroit de la Direction du Centre, des autorités de tutelle, des chercheurs). La question de la pertinence de la mission du Centre pose en fait le problème très controversé de l'arbitrage entre offre académique et offre d'expertise. L'expertise-conseil est à l'origine de beaucoup de malentendus et préjugés défavorables sur le centre.**

Bien que l'expertise officielle acceptée par le CEDRES ait été jusqu'à ce jour très marginale, celui-ci est accusé (y compris par les autorités rectorales) d'opérer une déviation au détriment de la formation. Le rapport a montré qu'il subsiste beaucoup de confusions entre les prestations officielles du Centre au titre de l'expertise et les prestations individuelles des enseignants-chercheurs. ***Sur ce point, il est indispensable de convenir à court terme des modalités pour une intégration du volet expertise et conseil dans les objectifs explicites du CEDRES et l'organisation de cette intégration sur les plans administratif et financier. Cette option, celle de la création d'un « CEDRES-CONSEIL » ou « CEDRES-ACTION » devrait accroître l'autonomie financière du centre par la constitution d'un autofinancement.***

La complexité de cette question (sa sensibilité) rend souhaitable une véritable étude préalable de faisabilité sur les plan administratif, des ressources humaines et de leur qualification, de l'analyse de cohérence etc.

**V.2.2 - Recommandation relative aux innovations structurelles (à l'endroit de la direction du centre, des autorités de tutelles, des chercheurs) :** il importe en particulier pour les autorités de tutelle d'accepter de fait, la spécificité du Centre et d'accompagner son développement en adoptant les textes législatifs appropriés. Le CEDRES ne peut être ramené à un statut de laboratoire (de faculté) dont les activités pourraient être coordonnées par le VDR. ***Toute la structure de gouvernance doit être revue en conséquence afin d'assurer l'intégration du Centre au sein de l'université de Ouagadougou (garantir la tutelle du Recteur de l'université de Ouagadougou) et de la FaSEG tout en accordant davantage d'autonomie à l'organe exécutif. A cet effet des formules diverses sont possibles parmi lesquelles la constitution d'un Conseil de gestion sous tutelle d'un conseil d'administration présidé par le Recteur, l'élection d'un Directeur du CEDRES qui serait en même temps VDR de la FaSEG ou l'élection d'un VDR sur liste décanale qui serait en même temps Directeur du CEDRES.***

Sur ce point, la Direction du Centre et le Décanat de la faculté devraient être particulièrement actives pour soumettre les formules souhaitables à l'appréciation des autorités de tutelle, du rectorat et du ministère en particulier.

**V.2.3 - Recommandation relative à la redéfinition de la mission vis à vis des étudiants (à l'endroit de la Direction du CEDRES, des enseignants chercheurs et des étudiants toutes catégories confondues, des bailleurs de fonds) :** le flux croissant d'étudiants à la FaSEG de même que la réforme des programmes d'enseignement affectent sans aucun doute la disponibilité et la qualité des ressources humaines affectées à la recherche, ce qui constitue une menace pour la poursuite des objectifs du CEDRES. Le diagnostic a montré comment le changement des programmes d'enseignement se répercute sur la connaissance tardive que les étudiants ont du Centre. Ces facteurs ont profondément modifié le contexte de sorte que le Centre doit redéfinir sa mission et renouveler toute sa politique vis à vis des étudiants, réajuster ses objectifs vis à vis des doctorants et des étudiants des premier et second cycles :

- vis à vis des doctorants et des chercheurs juniors : cette catégorie de personnel a une importance stratégique pour le Centre. Dans un contexte d'insuffisance absolue quantitative et qualitative des ressources humaines, elle constitue un appoint incontestable pour le CEDRES. En outre, elle est la base de recrutement des futurs enseignants-chercheurs. *Le Centre doit prêter la plus grande attention à cette catégorie, élaborer une politique explicite de subvention vis à vis de cette catégorie, stabiliser les candidats au doctorant par un soutien durable, les intégrer le plus tôt dans les laboratoires de recherches et offrir des perspectives pour les recrutements futurs.*

- vis à vis des étudiants des premier et second cycles, *le Centre doit développer une politique de publication pédagogique. Ceci aura un triple avantage : faire connaître le Centre aux étudiants des 1er et 2ème cycle à travers les publications pédagogiques, encourager le transfert des résultats de recherches comme support de cours, alléger quelque peu les enseignants-chercheurs qui pourront consacrer davantage de temps à la recherche.*

V.2.4 - Recommandation sur le déficit de communication et d'information (à l'endroit de la direction du CEDRES). *Le déficit de communication est un facteur qui entretient la rumeur et conforte les préjugés.* L'auto-évaluation a pu montrer comment les préjugés défavorables sur le centre sont entretenus et perdurent : préjugés entretenus pas les autorités de tutelle, préjugés entretenus par les doctorants, le tout démenti par la Direction. La circulation de préjugés dans le rang de certains acteurs (doctorants, chercheurs-juniors) a été renforcée par la tenue irrégulière d'assemblées générales des chercheurs de même que par la contreperformance enregistrée par les autres canaux de communication (laboratoires, animation scientifique). *En attendant l'adoption de nouveaux textes régissant la vie du Centre et la prise de décision, la Direction devrait redynamiser les organes décisionnels de base (assemblées générales, commissions spécialisées, séminaires scientifiques) de sorte que l'enseignant-chercheur soit davantage impliqué dans les prises de décisions importantes et dans la vie scientifique du Centre. Ceci est une condition pour la définition et l'adoption d'un plan stratégique à l'issue de la présente auto-évaluation, le renforcement de la culture institutionnelle.*

V.2.5 - Recommandation sur la culture institutionnelle et le soutien aux enseignants chercheurs seniors (à l'intention de la Direction du Centre, du Conseil Scientifique et des bailleurs de fonds) : Les chercheurs du CEDRES ont fait preuve jusqu'à ce jour, de beaucoup d'abnégation, motivés par la pertinence de la mission du Centre et la possibilité pour eux d'atteindre le grade de maître-assistant. Pour produire des articles de qualité, les enseignants-chercheurs initiaient des projets de recherches qu'ils menaient jusqu'au bout ou étaient candidats pour être membres d'une équipe de recherche. C'est ce challenge qui a assuré et entretenu la bonne productivité scientifique des chercheurs du Centre. Mais après ce grade de maître-assistantat, nombre d'eux risquent d'être limités parce que non titulaires de thèses de doctorat d'Etat ou de Ph.D ou de Thèse unique. Pour eux, il n'y aura plus de challenge et donc un risque de démotivation pour la plupart. *La formation des formateurs devraient désormais prêter davantage attention à cet aspect problème, soutenir explicitement les*

*enseignants titulaires d'une thèse de 3ème cycle, à entreprendre des recherches doctorales qui débouchent sur une thèse d'Etat, de Ph.D. ou Thèse unique.*

**V.2.6 - Recommandation sur les laboratoires (à l'attention de la Direction, des chercheurs senior, junior, des doctorants).** Les laboratoires constituent le fer de lance de l'approche programme, un outil de la nouvelle culture institutionnelle. Toutefois, dans cette phase de transition, leur fonctionnement a souffert encore de quelques insuffisances dues à la difficulté d'agrégation des thèmes individuels en thèmes fédérateurs et à l'insuffisance de ressources humaines. Les résultats insatisfaisants révèlent moins une remise en cause de la formule que la nécessité d'adopter une stratégie appropriée de transition. *Dès lors, il est important de revenir sur les laboratoires comme élément de la nouvelle culture institutionnelle, mettre au point une vraie stratégie consciente de passage de type « bottom up » ou « top down ». Il peut s'avérer opportun d'adopter une formule mixte : des laboratoires qui coexisteraient avec d'autres structures en voie de maturation (groupes de recherches en constitution). La Direction du Centre devrait s'atteler à donner une définition institutionnelle du laboratoire, de la recherche-programme et mettre au point des mesures incitatives pour pousser les chercheurs sénior, junior à adhérer à la formule. Cette stratégie laisserait davantage de liberté aux enseignants-chercheurs qui ne se reconnaissent actuellement pas dans les laboratoires, des enseignants-chercheurs dont le potentiel de recherche risque d'être limité par l'orientation trop centralisatrice et qui souhaiteraient évoluer plus lentement vers la construction de leur propre laboratoire.*

**V.2.7 - Recommandation sur le C.S sur la nature et la qualité des publications (à l'intention de la Direction du Centre, des membres du Conseil scientifique).** Le Conseil Scientifique est sans aucun doute, une des innovations institutionnelles qui a été le plus visible et dont le fonctionnement régulier a apporté le plus de résultats positifs au CEDRES. Toutefois, ce conseil et ses procédures de même que la nature des publications ne font pas l'unanimité. Le bilan révèle une opinion globalement favorable; mais les acteurs souhaiteraient apporter des innovations au niveau des publications. *Il est nécessaire de maintenir le Conseil scientifique, d'améliorer la régularité de la parution de la revue (instaurer un meilleur dynamisme au niveau de la Direction des publications), de proposer parfois des numéros thématiques pour lesquels on lance des appels à contribution, de diversifier la publication elle-même. Sur le plan financier la formule peut être également amélioré en travaillant sur la base des rapports d'instruction des référés et en évitant autant que possible, les regroupements physiques très coûteux ce qui permettrait au conseil de se consacrer davantage à un travail de conception, d'orientation.*

**V.2.8 - Recommandation sur les critères de promotion des chercheurs dans le cadre du CAMES (à l'endroit des autorités de tutelle, de la Direction des facultés de sciences économiques et de centres de recherches économiques, des partenaires de la société civile).** Ces critères sont décidés par les représentants des facultés des sciences économiques des pays membres du CAMES. Il n'est pas sûr que ces critères soient en phase avec les objectifs des centres de recherches, ni avec l'option recherche-développement-conseil attendue par la société civile. *Pour améliorer doublement*

*leurs performances en recherches fondamentales et en recherche-développement-conseil, il importe que les Centres et leurs partenaires s'intéressent davantage aux critères de promotion car ceux-ci constituent des éléments clés qui conditionnent la politique de développement de tout centre de recherche qui souhaite se soumettre aux jugements de ses pairs. En substitue à la rémunération pécuniaire, les enseignants-chercheurs peuvent s'investir dans la recherche-développement-conseil à condition que leurs résultats soient valorisables auprès de la communauté scientifique.*

V.2.9 - Recommandation sur le cadre organique de gestion et la structure de gouvernance (à l'endroit des autorités de tutelle, de la Direction du Centre, des enseignants chercheurs) : le diagnostic a montré combien la clarification du cadre institutionnel était au centre de l'assainissement des relations entre les partenaires impliqués au CEDRES et conditionne le développement et l'amélioration des performances.

*Au niveau institutionnel il est urgent d'élaborer un texte portant organisation et attribution du CEDRES qui tienne compte de la spécificité du CEDRES au sein de l'université de Ouagadougou; ce texte veillera à renforcer la tutelle du rectorat tout en accordant une plus grande autonomie à la Direction du Centre. Il faut rechercher dont, un mode de gouvernance approprié qui spécifie les prérogatives du Rectorat de même que la place du Directeur du CEDRES au sein de la faculté en mettant en cohérence les fonctions de VDR et de Directeur du CEDRES.*

*En ce qui concerne l'organisation interne du CEDRES il est recommandé la mise en place effective et le renforcement du secrétariat scientifique (initiative en cours dans le cadre de « l' Appui Institutionnel »), la création d'un secrétariat chargé de la gestion des rapports avec les tiers, le renforcement du service administratif et financier, la mise en place d'un service de documentation de façon à regrouper tout le système documentaire dispersé, l'élaboration d'un règlement intérieur du CEDRES.*

Dans les relations avec les partenaires, des mécanismes devraient être mis en place pour instaurer un partenariat scientifique véritable avec les autres structures.

*La gestion du parc matériel (automobiles, informatiques) devrait être normalisée et relevée dans une gestion décentralisée de la responsabilité de la Direction du Centre (devant le Conseil d'administration). Il devrait en être de même de la gestion du personnel d'appui.*

## REFERENCES

### CEDRES -DIRECTION

- 1997 : Etat d'exécution des activités de juin 1995 avril 1997 pour l'assemblée générale ordinaire du 3 mai 1997. Cedres, université de Ouagadougou, 32p.
- 1996 : Document cadre pour l'organisation de la recherche dans les laboratoires, Cedres, université de Ouagadougou, 26p.
- 1995 Rapport technique financier de fin théorique du projet d'appui institutionnel, Cedres, université de Ouagadougou, 26p.
- 1994 Dossier financier projet appui institutionnel, rapport financier 1993-94, Cedres, Ouagadougou, 13p.

### LUSTHAUS (C.) et al.

- 1996 Evaluation Institutionnelle - Cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI. Publications du CRDI, Ottawa 1996.

### REVUE CEDRES ETUDES

- 1986 Annexes sur le Xème anniversaire, sur la présentation du CEDRES, sur la liste des chercheurs et leurs spécialités, sur les colloques, séminaires conférences, symposium et ateliers. in CEDRES-ETUDES n° XVI (spécial) Janv 1986.
- 1987 Annexe sur le Xème anniversaire, in CEDRES-ETUDES N° XVIII, janv. 1987.



## **VII - ANNEXES**

# ANNEXE I

## MATRICE D'AUTO-EVALUATION

### Questionnaire Enseignants-Chercheurs

**Nom et Prénom (facultatif) .....**

**0 - Caractéristique de base**

- Formation (diplôme le plus élevé)
  - intitulé.....
  - discipline.....
  - lieu d'obtention.....
  - année
- Spécialité de départ.....
- Spécialité actuelle ou en développement.....

- Expérience de recherche : pour les thèmes de recherche auxquels vous avez participé, remplissez le tableau ci-dessous, en commençant par les plus récents.

| Thème du projet de recherche | date de début | date de fin | équipe (nbre) | Observations |
|------------------------------|---------------|-------------|---------------|--------------|
| 1-                           |               |             |               |              |
| 2-                           |               |             |               |              |
| 3-                           |               |             |               |              |
| 4-                           |               |             |               |              |
| 5-                           |               |             |               |              |

- Expériences dans l'enseignement : pour les matières que vous avez enseignées ou que vous enseignez encore, remplissez le tableau ci-dessous

| Intitulé de la matière enseignée | année début | année (fin) | année : étude | Observations |
|----------------------------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| 1-                               |             |             |               |              |
| 2-                               |             |             |               |              |
| 3-                               |             |             |               |              |
| 4-                               |             |             |               |              |
| 5-                               |             |             |               |              |

- Encadrement de mémoires sur les 5 dernières années

☐ /\_ mémoires de maîtrise, nbre.....

☐ /\_ mémoires de DEA, nbre.....

☐ /\_ thèses 3ème cycle, nbre.....

☐ /\_ thèses d'Etat, nbre.....

- Tps moyen consacré à l'encadrement des étudiants

☐ /\_ 0H/semaine ☐ /\_ 1H/semaine ☐ /\_ 2H/semaine ☐ /\_ + de 2H/semaine

- Publications les plus pertinentes des cinq dernières années.

| Titre de la publication | Nat. <sup>1</sup> | Année | Lieu <sup>2</sup> | Observations |
|-------------------------|-------------------|-------|-------------------|--------------|
| 1-                      |                   |       |                   |              |
| 2-                      |                   |       |                   |              |
| 3-                      |                   |       |                   |              |
| 4-                      |                   |       |                   |              |
| 5-                      |                   |       |                   |              |

<sup>1</sup> : Ouvrages (O), Articles (A), Résultats de recherches(RR), Documents didactiques (DD), Documents de Travail(DT), Autres (Au).

<sup>2</sup> : Lieu de publication ou revue scientifique

1 - Selon vous, quelle est la mission du CEDRES vis à vis des enseignants, vis à vis de la FaSEG et vis à vis du pays ?

2 - Quels sont les services que le Centre vous a personnellement rendus ? Notez pour chacune des rubriques ci-dessous, l'intensité des services que le CEDRES vous a rendus

|                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| A - Académique (cours...)       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B - Formation                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C - Promotion                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D - Expertise                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E - Publications                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F - Informat. Document. scient. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G - Participation à des sem.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H - Financements                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

I - Autres (à préciser).....  
 .....  
 .....

- Classez par ordre de priorité les domaines (A,B,C...) selon le service qui vous a été rendu.  
 .....

- Pensez-vous avoir acquis plus de visibilité grâce au CEDRES  
☐ oui ☐ non

3 - Notez pour chacune des rubriques ci-dessous, l'intensité de vos propres besoins que vous formulerez à l'intention du CEDRES

|                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| A - Académique (cours...)     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B - Formation                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C - Promotion                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D - Expertise                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E - Publications              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F - Informations, Doc.scient. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G - Participation à des sem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H - Financements              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

I - Autres (à préciser).....

- Classez par ordre de priorité les domaines (A,B,C...) par ordre de priorité selon l'intensité de votre besoin.....

- Quel rôle le CEDRES jouerait-il selon vous à tort ?.....

- Quel rôle le CEDRES joue-t-il insuffisamment selon vous et dans lequel il devrait s'affirmer d'avantage ?.....

4 - Si, pour vos recherches scientifiques vous avez effectué des enquêtes terrain, précisez ci-dessous

4a : pour la recherche la plus longue dans le temps

- la nature la plus fréquente de l'information collectée est-elle ?

- Qualitative ☐ oui ☐ non - Quantitative ☐ oui ☐ non

- Primaire ☐ oui ☐ non - Secondaire ☐ oui ☐ non

- Après de la source d'information la plus fréquente est-elle ?

- CEDRES ☐ oui ☐ non - Hors CEDRES ☐ oui ☐ non

- Kadiogo ☐ oui ☐ non - Autres provinces ☐ oui ☐ non

- Après d'une institution la plus fréquente

- Une administration ☐ oui ☐ non

- Un autre centres de recherches ☐ oui ☐ non

- L'utilisation que vous en avez faite pour d'autres recherches ☐ 0 fois ☐ 1 fois ☐ 2 fois

☐ plus de 2 fois

- L'utilisation que d'autres chercheurs du CEDRES en ont fait pour leurs recherches

☐ 0 fois ☐ 1 fois ☐ 2 fois ☐ plus de 2 fois

- Des chercheurs hors CEDRES ont-ils eu recours aux données collectées

☐ Assez souvent ☐ Qques fois ☐ jamais

Préciser ci dessous

- la durée totale de la recherche (projet).....

- la durée totale de l'enquête-terrain.....

- la taille de l'échantillon.....

- le nombre d'enquêteurs y compris les superviseurs.....

- le volume de données en nombre de variables.....

- la proportion de variables que vous avez effectivement utilisée :

☐ Moins de 1/3 ☐ moins de 2/3 ☐ moins de 3/4 ☐ la totalité

4b : Pour la recherche la plus courte dans le temps

- la nature la plus fréquente de l'information collectée est-elle ?
  - Qualitative ☐ oui ☐ non - Quantitative ☐ oui ☐ non
  - Primaire ☐ oui ☐ non - Secondaire ☐ oui ☐ non
- À partir de la source d'information la plus fréquente est-elle ?
  - CEDRES ☐ oui ☐ non - Hors CEDRES ☐ oui ☐ non
  - Kadiogo ☐ oui ☐ non - Autres provinces ☐ oui ☐ non
- À partir d'une institution la plus fréquente
  - Une administration ☐ oui ☐ non
  - Un autre centre de recherches ☐ oui ☐ non
- L'utilisation que vous en avez faite pour d'autres recherches ☐ 0 fois ☐ 1 fois ☐ 2 fois ☐ plus de 2 fois
- L'utilisation que d'autres chercheurs du CEDRES en ont fait pour leurs recherches ☐ 0 fois ☐ 1 fois ☐ 2 fois ☐ plus de 2 fois
- Des chercheurs hors CEDRES ont-ils eu recours aux données collectées ☐ Assez souvent ☐ Quelques fois ☐ jamais

Préciser ci dessous

- la durée totale de la recherche (projet).....
- la durée totale de l'enquête-terrain.....
- la taille de l'échantillon.....
- le nombre d'enquêteurs y compris les superviseurs.....
- le volume de données en nombre de variables.....
- la proportion de variables que vous avez effectivement utilisée : ☐ Moins de 1/3 ☐ moins de 2/3 ☐ moins de 3/4 ☐ la totalité

5 - Si la recherche terrain était à refaire, quelles modifications auriez vous souhaiter apporter ?

- la taille de l'échantillon : ☐ inchangée ☐ diminuer ☐ augmenter
- la durée de l'enquête : ☐ inchangée ☐ diminuer ☐ augmenter
- le nbre de passages ☐ inchangé ☐ diminuer ☐ augmenter
- utiliser davantage les données secondaires ☐ oui ☐ non

Autre (à préciser).....  
 .....  
 .....

6 - Dans l'arbitrage de votre temps entre offre académique (enseignement recherche) et offre d'expertise notez par ordre croissant l'influence des facteurs ci dessous sur votre décision

|                                                          |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| - Impératif de promotion                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Impératifs financiers                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Sentiment d'appartenance à une communauté scientifique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7 - Vous avez été membre de projets de recherche du CEDRES

7a - Du projet le plus important (temps taille de l'équipe) pour lequel vous avez été membre de bout en bout

Comment avez vous adhéré à cette équipe ?

- vous avez été sollicité, coopté ☐ oui ☐ non
- sur votre propre initiative ☐ oui ☐ non
- autre (préciser).....

Pourquoi faire ?.....

Le thème de recherche était-il en rapport avec votre spécialité ?

☐ oui ☐ non ☐ autre, à préciser....

Efficacité de la conduite administrative du projet

Avez-vous le sentiment d'avoir participé effectivement à une équipe : ☐ oui ☐ non ☐ autre

Pourquoi ?.....

Aviez-vous une tradition de réunions administratives systématiques ?

☐ oui ☐ non

Efficacité de la conduite scientifique du projet

Avez-vous le sentiment d'avoir vécu une expérience scientifique enrichissante :

☐ oui ☐ non ☐ autre

Pourquoi ? .....

Aviez-vous une tradition de réunions scientifiques systématiques ?

☐ oui ☐ non

Quels ont été pour vous, pour chacun des domaines ci-dessous le niveau de compétence que vous avez personnellement acquis du fait de votre appartenance au projet ? Portez votre appréciation sur la rubrique ci-dessous.

|                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| A - Académique (cours...)     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B - Formation                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C - Promotion                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D - Expertise                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E - Publications              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F - Informations, Doc.scient. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G - Participation à des sem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H - Financements              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- Quantité des travaux : le nombre de travaux (tout genre confondu) que vous avez produits  
 /\_/ 0 /\_/ moins de 2    /\_/ de 3 à 5    /\_/ plus de 5

- Qualité des travaux : les travaux qui ont été édités ou publiés

- articles, nbre.....
- communications, nbre.....
- ouvrages, nbre.....
- photocopiés, ouvrages didactiques nbre....

7b - Du projet le plus important (temps, taille de l'équipe) pour lequel vous avez interrompu votre collaboration

Raisons de votre abandon :.....  
 .....

8 - avez-vous des savoir-faire que vous aimeriez faire partager avec les autres collègues ? /\_/ oui /\_/ non

Si oui, précisez le domaine, la forme (séminaire, ateliers etc) et les modalités de votre collaboration (logistiques souhaitées et interressement etc).....  
 .....  
 .....

9 - Votre opinion sur l'approche projet et l'approche programme et leur pertinence pour le CEDRES

10 - Commentaire libre : attendez du CEDRES qu'il propose de nouveaux produits ? si oui, lesquels et précisez votre contribution pour leur mise en oeuvre.



## ANNEXE II

### MATRICE D'AUTO-EVALUATION Questionnaire Usagers du CEDRES

1 - Quels sont les services que le CEDRES vous a rendus ? Notez pour chacune des rubriques ci-dessous, l'intensité des services que le CEDRES vous a rendu ?

2 - Notez pour chacune des rubriques ci-dessous, l'intensité de vos propres besoins que vous formulez à l'intention du CEDRES

3 - Quelle opinion favorable vous faites-vous du CEDRES ?  
 - favorable du fait de l'éventail de spécialités qu'il offre    /\_/ oui    /\_/ non  
 - favorable du fait de la qualité de l'expertise qu'il offre    /\_/ oui    /\_/ non.

4 - Avez-vous déjà eu recours à des résultats de recherche du CEDRES ?    /\_/ oui    /\_/ non

- si oui, dans quel domaine.....  
 .....  
 .....  
 - et pourquoi le CEDRES.....  
 .....  
 .....  
 - et à quelle fin .....  
 .....  
 .....  
 .....

5 - Quelle est selon vous, la lisibilité des résultats du CEDRES ?

- résultats techniquement accessibles    /\_/oui    /\_/ non  
 - résultats adaptés à vos besoins    /\_/ oui    /\_/ non  
 - résultats utiles pour la décision    /\_/ oui    /\_/ non

6 - Quels sont les moyens de communication par lesquels vous êtes en contact avec le CEDRES ?

- par ses activités de recherches    /\_/ oui    /\_/ non  
 - par ses activités d'expertise    /\_/ oui    /\_/ non  
 - par ses publications    /\_/ oui    /\_/ non  
 - par sa participation aux séminaires    /\_/ oui    /\_/ non  
 - autres (préciser).....

## ANNEXE III

### MATRICE D'AUTO-EVALUATION Questionnaire Direction CEDRES

#### I - Pertinence de la mission du CEDRES

1 - Quelles sont les missions du CEDRES, vis à vis des Enseignants chercheurs, vis à vis de la FaSEG, vis à vis du pays ?

2 - Quelle est l'offre de services effectués par le CEDRES

3 - Qui sont les usagers du CEDRES ? Quelle opinion favorable/défavorable se font-ils du CEDRES ?

4 - Y a-t-il une flexibilité des objectifs du CEDRES, une évolution dans le temps ? Si oui, indiquez les changements intervenus dans le temps et les raisons

5 - Est-il opportun de créer au sein du CEDRES une structure spécialisée de consultation ou comment le CEDRES peut-il proposer autrement son expertise ?

#### II - Diagnostic de la qualité de la recherche

6 - Quelle est l'efficacité administrative et financière de la conduite des projets de recherche par les chefs de projet ?

- une tradition de rapports technique et financier adressée à la Direction /\_/ oui /\_/ non
- une tradition de rapports scientifiques adressés à la Direction du CEDRES /\_/ oui /\_/ non

7 - Comment les thèmes de recherches sont-ils définis et financés ?

- Nbre de projets initiés sur initiative propre des chercheurs.....
- Nbre de projets initiés sur orientation des bailleurs de fonds.....
- Nbre de projets initiés à partir de préoccupations nationales de développement .....

8 - Comment les équipes de recherches sont-elles constituées ?

- existence de règles formelles /\_/ oui /\_/ non
- constitution par cooptation /\_/ oui /\_/ non
- au regard des spécialités /\_/ oui /\_/ non
- autre (préciser).....
- .....
- .....

9 - Quelles ont été les conclusions de l'évaluation de P.Perrault ? (document à consulter si possible)

10 - Existe-t-il une norme de qualité ? depuis quand ?  
(se référer notamment au C.S)

### **III - Une meilleure collecte, de stockage et gestion de l'information scientifique.**

11 - Quel est l'état de l'information scientifique disponible au Centre ?

- existence de bases de données /\_/ oui /\_/ non
- existence de résultats d'enquêtes terrain capitalisés /\_/ oui /\_/ non
- existence d'une tradition d'organisation de manifestations scientifiques internes au CEDRES /\_/ oui /\_/ non
- existence d'une tradition d'organisation de manifestations scientifiques ouvertes /\_/ oui /\_/ non
- existence d'accords institutionnels avec d'autres structures résidentes de recherche pour la gestion de l'information /\_/ oui /\_/ non
- existence d'accords institutionnels avec d'autres structures non résidentes de recherche pour la gestion de l'information /\_/ oui /\_/ non
- y a-t-il des possibilités de connexion à des réseaux informatiques de gestion de l'information scientifiques /\_/ oui /\_/ non

12 - Faire un point d'information sur les débats économiques et les raisons de leur suspension, point d'information sur la commémoration du 10<sup>e</sup> anniversaire du CEDRES

### **IV - Faire des atouts actuels, un moyen pour soutenir une recherche de qualité**

### **V - Adéquation des ressources aux besoins**

13 - Comment élaborer et opérationnaliser une approche pragmatique de gestion des ressources ?

14 - Est-il possible d'améliorer la capacité productive du CEDRES par le recrutement et/ou le détachement de chercheurs permanents

15 - Comment le personnel d'appui peut-il être stabilisé ?

16 - Comment le CEDRES et les autres centres de recherche peuvent-ils faire évoluer ensemble les critères de promotion des enseignants-chercheurs ? Qui est concerné ? Les autres centres ressentent-ils ce besoin ou comment le leur faire partager ?

#### **VI - Conditions institutionnelles d'efficacité durable**

17 - Quelles sont les conditions institutionnelles d'efficacité durable ?

18 - Y a-t-il des besoins de changements dans la façon de gérer le CEDRES (au niveau des formules de gestion ou du personnel en place) ?

19 - Quelles mesures peuvent être envisagées pour affermir l'unité de l'équipe et la cohérence des interventions ?

20 - Certaines utilisations des ressources apparaissent-elles inefficaces ? Certaines réaffectations pourraient-elles être envisagées ?

## ANNEXE IV

### MATRICE D'AUTO-EVALUATION Questionnaire Diagnostic CEDRES

Entretien avec Chef de Laboratoire et/ou Responsables de  
Projets de recherche

#### I - Diagnostic de la qualité

1. Quel est le niveau de qualité des produits de la recherche en rapport avec l'efficacité du processus de conduite des projets de recherche ?

- le thème de recherche était-il en rapport avec les spécialités des membres de l'équipe?
- périodicité des réunions scientifiques

2. Quelle est l'efficacité administrative et financière de la conduite des projets de recherche pas les chefs de projet ?

- les avantages et inconvénients de la procédure
- Y a-t-il une tradition de production de rapport technique, et financier par le chef de projet ?
- Périodicité des réunions administratives du projet ?

3. Quelle est l'efficacité dans la gestion scientifique des projets par les chefs de projet ?

- Selon quelle règle, les équipes de recherche sont-elles constituées ?
- Quel est le degré de fonctionnement, de fonctionnalité des équipes? Nombre de réunions administratives et scientifiques ou leur périodicité ?
- Quel est le système de communication interne, système d'information, le processus de décision ?

4. Quelle est l'efficacité de l'approche méthodologique des projets ?

- Clarté, pertinence de la problématique de recherche ?
- Collecte de l'information, son traitement et sa capitalisation etc ?
- Valorisation des résultats : publications, communications, ouvrages, séminaires scientifiques etc.

5. Quel a été le degré d'autonomie dans la définition de la problématique, d'appropriation de la problématique ?

- La problématique s'inscrivait-elle dans une préoccupation nationale, régionale ou internationale ?
- L'équipe du Centre fait-elle partie d'un réseau ?

7. Analyse de l'évolution des avis du Conseil Scientifique

## ANNEXE V

### MATRICE D'AUTO-EVALUATION

#### Questionnaire Diagnostic CEDRES

#### II - Faire des atouts actuels un moyen pour soutenir une recherche de qualité.

8. Quelle est la situation organisationnelle actuelle du CEDRES, la situation des ressources disponibles ? Les valeurs et motivations favorables au développement d'une recherche de qualité ?

9. Quels sont les atouts et les faiblesses au plan administratif et gestionnaire (Diagnostic) ? La régularité de la vie organisationnelle administrative et scientifique du centre depuis sa création, son développement dans le temps ? La création de nouveaux organes de gestion scientifique et d'administration : la revue, le Conseil scientifique, les laboratoires, le secrétariat scientifique etc.

10. Quels sont les atouts et les faiblesses des laboratoires (analyse diagnostique) ? Quels sont les modèles de comportement que les laboratoires supposent au niveau de la définition des thématiques de recherche, de la demande de financement et de la conduite des recherches ?

11. Quel est l'apport des projets à ancrage autonome (analyse diagnostique des projets) ? Durée du projet, taille de l'équipe, budget, résultats anticipés, diffusion à l'intention des usagers ? Comment les grands projets perçoivent-ils les modifications à venir ? Comment effectueront-ils la transition ?

12. Quel est le niveau de productivité des chercheurs du Centre (analyse diagnostique du chercheur) ? Quelle est la participation aux projets de recherche ? Quelle est la production par le chercheur de résultats scientifiques ? Quelle est la participation du chercheur aux ateliers, colloques, séminaires et forums scientifiques ? Publications éditions de résultats de recherches ?

13. Quel est le niveau d'organisation et de cohérence des activités du chercheur ? Comment le chercheur définit-il ses thèmes de recherche et comment adhère-t-il à un projet de recherche ? Quelle est sa spécialité ? Les thèmes de recherche sont-ils en rapport avec la spécialité ? Quel est l'encadrement disponible ? Quel est le nombre de thèmes différents traités et la durée moyenne d'un thème dans le temps ?

14. Comment faire révéler par le chercheur, son potentiel (de formation à partager) et/ou ses besoins (de formation à demander?). Quel est le potentiel de recherche du chercheur ? quels sont ces besoins de formation et de recyclage ?

### **III - Adéquation des ressources aux besoins**

15. Quels sont les ressources actuelles disponibles au Centre ? Quelle est l'évaluation quantitative et qualitative des ressources humaines, financières et matérielles ? Indiquer pour chacun des cas, quelles sont les priorités ?

16. Quelles sont les demandes exprimés par les chercheurs ? Demande de formation-recyclage, de production académique, de support logistique, de financements de recherches ?

17. Quels sont les statuts des personnels chercheurs ? En quoi le statut peut-il constituer une contrainte pour le Centre ? Comment peut-on obtenir un relachement de cette contrainte ?

### **IV - Faire évoluer les critères de promotion des chercheurs**

18. Comment le CEDRES et les autres Centres peuvent-ils faire évoluer ensemble les critères de promotion des enseignants chercheurs ? Qui est concerné ? Les autres centres ressentent-ils ce besoin ou comment leur faire partager cette demande ?

19. Quels sont les critères de promotion des enseignants-chercheurs et les contraintes qui y sont liées ? Comment ces critères sont-ils élaborés suivant quelle procédure institutionnelle et comment peuvent-ils être modifiés ? En quoi peuvent-ils constituer un frein au développement des activités de recherches ?

### **V - Evaluation de la structure "fédérée" de recherche**

20. Quelle est la compatibilité/incompatibilité entre l'approche projet et l'approche institutionnelle de la recherche ?

21. Quel est le degré d'apport des laboratoires dans l'orientation de la recherche ?

### **VI - Conditions institutionnelles d'efficacité durable**

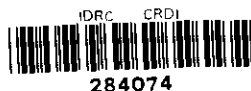
22. Quelles sont les conditions institutionnelles d'efficacité durable ?

## **AUTO-EVALUATION TABLE DES MATIERES**

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>AVERTISSEMENT.....</b>                                            | <b>2</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                             | <b>3</b>  |
| <b>I - CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'AUTO-EVALUATION.....</b>        | <b>6</b>  |
| I.1 - Pourquoi une auto-évaluation institutionnelle.....             | 6         |
| I.2 - Les objectifs.....                                             | 7         |
| I.3 - Méthodologie de l'auto-évaluation.....                         | 8         |
| I.3.1 - Quelques caractéristiques de la méthodologie .....           | 9         |
| I.3.2 - La constitution del'équiped'auto-évaluation.....             | 9         |
| I.3.2 - La matrice d'auto-évaluation.....                            | 10        |
| A - La pertinence de la mission.....                                 | 10        |
| B - L'infrastructure de soutien à la recherche.....                  | 12        |
| C - Ressources humaines, financières et logistiques.....             | 13        |
| D - Cadre organique de gestion.....                                  | 14        |
| I.3.3 - La collecte de l'information.....                            | 15        |
| <b>II - CARACTERISTIQUES ET ATTENTES DE LA POPULATION CIBLE.....</b> | <b>16</b> |
| II.1 - Les acteurs internes.....                                     | 16        |
| II.1.1 - La Direction du Centre.....                                 | 16        |
| II.1.2 - Le Chercheur (Sénior).....                                  | 17        |
| II.1.3 - Le Chercheur (Junior).....                                  | 18        |
| II.1.4 - Le Doctorant.....                                           | 20        |
| II.1.5 - Les Etudiants de la FaSEG.....                              | 20        |
| II.2 - Les Hiérarchies administratives.....                          | 21        |
| II.2.1 - Niveau Ministère, Rectorat.....                             | 21        |
| II.2.2 - Niveau FaSEG.....                                           | 23        |
| II.3 - Autres partenaires nationaux de la recherche.....             | 24        |



|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| II.4 - Organismes et instituts partenaires.....                                | 25        |
| II.4.1 - Bailleurs de fonds (CRDI).....                                        | 25        |
| II.4.2 - UNIVERSALIA.....                                                      | 25        |
| <b>III - DIAGNOSTIC.....</b>                                                   | <b>26</b> |
| III.1 - Cadre pour l'auto-évaluation.....                                      | 26        |
| III.2 - Facteurs environnementaux.....                                         | 28        |
| III.2.1 - Contexte socio-économique actuel au BF.....                          | 28        |
| III.2.2 - Contexte à l'université de Ouagadougou... ..                         | 28        |
| III.2.3- Contexte régional : rôle du CEDRES dans la dynamique régionale...     | 31        |
| III.2.4 - Contexte à la FaSEG.....                                             | 31        |
| III.2.5 - Contexte crée par les bailleurs de fonds.....                        | 34        |
| III.2.6 - Synthèse de l'analyse diagnostic desfacteurs de l'environnement..... | 34        |
| III.3 - Le CEDRES, les facteurs internes d'efficacité.....                     | 36        |
| III.3.1 - Le CEDRES, organes structures fonctionnement.....                    | 36        |
| - Le CEDRES avant 1990.....                                                    | 36        |
| - Le CEDRES, 1990-1996.....                                                    | 38        |
| III.3.2 - Qualité et performances des produits scientifiques.....              | 40        |
| III.3.3 - La pertinence de la mission, diagnostic.....                         | 44        |
| A1 - La perception de la mission du centre par les usagers.....                | 44        |
| A2 - Arbitrage entre offre d'expertise et offre académique.....                | 49        |
| III.3.4 - L'infrastructure de soutien à la recherche.....                      | 51        |
| B1 - Diagnostic des projets et groupes de recherches.....                      | 51        |
| B2 - Diagnostic des laboratoires.....                                          | 53        |
| B3 - Recherches d'une meilleures synergie entre les chercheurs.....            | 54        |
| B4 - La logistique de soutien à la recherche.....                              | 54        |
| III.3.5 - Les ressources humaines.....                                         | 55        |
| <b>IV - EXPLORATION DES INNOVATIONS SUR LE PLAN STRATEGIQUE.....</b>           | <b>59</b> |
| IV.1- Les problèmes institutionnels.....                                       | 60        |
| IV.2 - De l'organisation interne du CEDRES.....                                | 61        |
| IV.3 - Rapport avec les partenaires scientifiques.....                         | 63        |



## **V - CONCLUSION/ RECOMMANDATIONS.....63**

### **V.1 - Conclusions de l'analyse diagnostic.....65**

### **V.2 - Les recommandations.....66**

#### **V.2.0 - Recommandation sur la mise en oeuvre des conclusions de l'auto-évaluation.....66**

#### **V.2.1 - Recommandation sur la redéfinition de la mission du CEDRES.....66**

#### **V.2.2 - Recommandation sur les innovations de structure.....67**

#### **V.2.3 - Recommandation sur la redéfinition de la mission du Centre vis à vis des étudiants.....67**

#### **V.2.4 - Recommandation sur le déficit de communication.....68**

#### **V.2.5 - Recommandation sur la culture institutionnelle.....68**

#### **V.2.6 - Recommandation sur les laboratoires.....69**

#### **V.2.7 - Recommandation sur la nature, la qualité des publications et sur le Conseil Scientifique du CEDRES.....69**

#### **V.2.8 - Recommandation sur les critères de promotion des enseignants-chercheurs.....69**

#### **V.2.9 - Recommandation sur le cadre organique de gestion et d'administration.....70**

## **VII - ANNEXES**