



Secrétariat d'Appui Institutionnel
à la Recherche Économique en Afrique

EVALUATION

du

**SECRETARIAT D'APPUI INSTITUTIONNEL
A LA RECHERCHE ECONOMIQUE EN AFRIQUE**

(SISERA)

Juin 2004

Evaluation
du
Secrétariat d'appui institutionnel
à la recherche économique en Afrique

Juin 2004

Table des matières

1	RESUME	5
2	REMERCIEMENTS	16
3	INTRODUCTION	17
4	OBJECTIFS	19
5	METHODOLOGIE	20
6	RESULTATS	25
6.1	LE SISERA : HISTORIQUE.....	25
6.2	L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL FONCTIONNE LE SISERA	28
7	REALISATION DES OBJECTIFS	31
7.1	ACTIONS SPECIFIQUES ENTREPRISES PAR LE SISERA	31
7.1.1	<i>Appui au renforcement institutionnel</i>	32
7.1.2	<i>Renforcement des capacités de gestion des centres de recherche économique</i>	45
7.1.3	<i>Mise en réseau des centres africains de recherche économique</i>	45
7.1.4	<i>Etablissement de liens entre chercheurs et utilisateurs finaux</i>	47
7.1.5	<i>Collaboration avec d'autres institutions</i>	48
7.1.6	<i>Evolution des dépenses du SISERA</i>	50
7.2	L'IMPACT SUR LES PARTENAIRES	54
7.3	IMPACT SUR L'ELABORATION DES POLITIQUES	62
7.4	LA STRUCTURE D'AUTORITE ET LA COMPOSITION DU PERSONNEL DU SISERA	67
7.5	LES RELATIONS AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS CHARGÉES DU RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE.....	68
8	EVALUATION INSTITUTIONNELLE : FORCES ET FAIBLESSES	69
8.1	CADRE D'EVALUATION	69
8.2	EVALUATION INSTITUTIONNELLE DU SISERA	69
8.2.1	<i>Capacités opérationnelles</i>	69
8.2.1.1	Personnel	69
8.2.1.2	Infrastructure, technologie et ressources financières.....	70
8.2.1.3	Direction stratégique	71
8.2.1.4	Gestion de programme et de processus	72
8.2.1.5	Réseaux et liens avec d'autres organisations et groupes.....	73
8.2.2	<i>Capacités d'adaptation</i>	73
8.2.2.1	Personnel	73
8.2.2.2	Infrastructure, technologie et ressources financières.....	73
8.2.2.2.1	La présence en ligne du SISERA	74
8.2.2.3	Direction stratégique	76
8.2.2.4	Gestion de programme et de processus	77
8.2.2.4.1	Suivi et évaluation	77
8.2.2.5	Réseaux et liens avec d'autres organisations et groupes.....	79
8.2.3	<i>Résultats de l'organisation</i>	79
8.2.3.1	Pertinence	79
8.2.3.2	Effectivité	80
8.2.3.3	Efficacité	80
8.2.3.4	Viabilité financière.....	81
8.2.4	<i>Environnement extérieur</i>	82
8.2.5	<i>Environnement interne</i>	86
9	DEFIS ET OPPORTUNITES STRATEGIQUES: OPPORTUNITES ET RISQUES	88
9.1	ORIENTATIONS STRATEGIQUES	88
9.1.1	<i>Niveaux d'interventions</i>	89
9.1.2	<i>Obstacles à l'amélioration de l'analyse de politiques – dans le passé et aujourd'hui</i> ...	91
9.1.3	<i>L'avantage concurrentiel du SISERA</i>	92
9.2	DE LA NECESSITE D'UNE INSTITUTION HOTE OU D'UN PARTENARIAT	94

9.2.1	<i>Un SISERA « autonome » ?</i>	95
9.2.2	<i>Une institution hôte ou partenariat stratégique ?</i>	97
9.2.2.1	Symétrie ou asymétrie ?.....	97
9.2.2.2	L'IDEP comme institution hôte.....	99
9.2.3	<i>Gestion et gouvernance</i>	101
9.2.3.1	Direction.....	101
9.2.3.2	Processus de planification.....	102
10	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	104
11	GLOSSAIRE	116
12	ANNEXE : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES	118
13	ANNEXE : DOCUMENTS CONSULTÉS	123
14	ANNEXE : FICHE D'ENQUÊTE	125

Liste des tableaux et figures

Figure 1:	Le SISERA et l'environnement qui l'entoure	30
Figure 2:	La structure des dépenses du SISERA – 1997-2003	51
Figure 3:	Les dépenses du SISERA par catégorie – 1997-2003	53
Figure 4:	L'influence du SISERA et son approche de l'évaluation.....	78
Tableau 1 :	Les activités du SISERA – 1997-2003	36
Tableau 2 :	Les dépenses du SISERA – 1997-2003	52
Tableau 3 :	Les réponses au questionnaire – Quelques indications.....	57
Tableau 4 :	Etude de cas – AIAE, une étoile montante au Nigeria	62
Tableau 5 :	Etude de cas – EPRC, de l'excellence de la recherche sur la pauvreté à la diversification des sujets traités	63
Tableau 6 :	Etude de cas – Le CREA et l'importance du choix du bon sujet au bon moment	65
Tableau 7 :	Etude de cas – DPRU, « Marge de manoeuvre » pour aider l'unité à se recentrer sur la recherche sur la pauvreté et le marché du travail.....	66
Tableau 8 :	Liste des acronymes.....	116
Tableau 9 :	Liste des personnes interrogées	118

1 RESUME

- [1] *Le Centre de recherche pour le développement international (CRDI), agissant au nom du Comité de pilotage du SISERA, a recruté les services de Bannock Consulting pour conduire un travail d'évaluation des résultats du Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique (SISERA) et faire, sur la base de cette évaluation, des recommandations sur les orientations stratégiques futures du Programme ainsi que sur les structures de gestion et d'autorité nécessaires à la poursuite de cette stratégie. Nous présentons dans ce document l'évaluation que nous avons menée ainsi que nos recommandations.*
- [2] *Dans le cadre de cette évaluation, nous avons répertorié cinq catégories d'actions spécifiques que le SISERA a entreprises pour appuyer les centres africains de recherche économique :*
- [3] **Le renforcement du soutien institutionnel :** *le SISERA a accordé son soutien institutionnel sous forme de subventions de base, de subvention de démarrage, d'assistance technique, de formation des chercheurs et de mesures d'amélioration de l'utilisation des capacités.*
- *Dans la plupart des cas, ce type de soutien a été bien ciblé et efficace. Le soutien institutionnel a joué un rôle qui a permis non seulement à certaines institutions partenaires comme le CREA, le DPRU et l'EPRC de s'affirmer comme des centres d'excellence de la recherche dans leur domaine d'intervention (la pauvreté dans chaque cas) mais également de tisser des liens étroits avec leur communauté nationale de décideurs de politiques tout en jouant un rôle très visible et important dans le dialogue de politiques. Il faut également inscrire à l'actif du SISERA l'émergence de quelques centres. L'AIAE offre un exemple particulièrement pertinent. En effet, grâce au dynamisme de son Directeur et fondateur et à la mise en place d'un réseau très efficace de chercheurs associés, il est parvenu, en seulement trois ans, à jouer un rôle très visible et de premier plan dans le choix des politiques au Nigeria. Dans ces circonstances, il est vrai, il n'est pas toujours aisé de faire la part des choses. Mais à l'évidence, le SISERA compte dans son réseau quelques institutions de recherche en politiques parmi les plus vivantes et les plus dynamiques en Afrique.*
 - *La collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale a été particulièrement fructueuse. Il a permis au SISERA d'organiser la formation des chercheurs aux méthodologies de mesure de la pauvreté. D'après les réponses à notre questionnaire et les entretiens que nous avons eus, une telle formation serait l'une des activités les plus populaires initiées par le SISERA. Et la recherche sur la réduction de la pauvreté était le dénominateur commun entre les centres qui ont eu le plus de succès (EPRC, CREA, DPRU). Il est donc regrettable que l'Institut de la Banque mondiale ait décidé d'arrêter sa collaboration avec le SISERA (en raison d'un changement dans sa politique). Tout effort tendant à faire remplacer ce soutien qui fait désormais défaut par des ressources en provenance du PNUD devrait être encouragé.*
- [4] **Renforcement des capacités de gestion des centres de recherche économique :** *Cette partie du travail du Secrétariat est axée sur des individus clés au sein de chaque institution. Il s'agit notamment des Directeurs et des Responsables des services financiers qui ont pu être contactés à travers les réunions, les ateliers, les séminaires, les sessions de formation et le système d'encadrement :*

- *pour réaliser cet objectif, le SISERA a adopté une méthode pratique. Elle consiste à faire effectuer des visites régulières par son personnel dans ses centres et à avoir des échanges de vues très approfondis avec leurs Directeurs sur les problèmes auxquels ces centres étaient confrontés. Cette méthode pratique est un trait caractéristique des activités du SISERA. Elle constitue la marque qui la distingue des institutions concurrentes telle que l'ACBF ;*
- *le savoir-faire et l'expérience accumulés grâce à cette méthode de renforcement des capacités sont propres, à bien des égards, au SISERA et représentent une force majeure à exploiter dans l'élaboration de sa stratégie future ;*
- *mais en raison de la masse de travail du personnel du Secrétariat, le SISERA en tant qu'institution a fait relativement peu d'efforts pour développer ce savoir-faire. Nous recommandons que le SISERA fasse de ce savoir-faire un élément essentiel de sa stratégie d'apprentissage organisationnel dans l'avenir. Cela implique un effort plus global de suivi et d'évaluation, afin de rassembler des preuves supplémentaires et apprendre davantage sur les meilleures pratiques en matière de renforcement des capacités. Or, le SISERA est si peu connu en tant qu'institution et si peu « reconnu comme label » par la communauté des chercheurs en politiques de développement, en général, et par les bailleurs (et soutiens potentiels), en particulier. A cet égard, le SISERA a besoin de renforcer son personnel et d'avoir une Direction stratégique plus claire surtout dans ces domaines. Ainsi, il pourrait renforcer son profile et établir son «label» en tant que centre d'excellence dont l'expertise est reconnue dans le domaine du renforcement des capacités d'analyse et de dialogue de politiques.*

[5] **Actions d'amélioration du réseau des centres africains de recherche économique :** Outre l'organisation de réunions régulières pour les centres membres de son réseau, le SISERA a également inauguré deux réseaux sous-régionaux :

- *le ROCAPE n'a été initié que très récemment ; il a donc relativement peu d'activités à rapporter. Le SEAPREN existe depuis plusieurs années, mais il est resté relativement inactif jusqu'au moment où le NEPRU a repris la gestion du réseau en 2003. Depuis lors, le SEAPREN s'est montré très actif par la tenue de réunions sous-régionales et le démarrage de projets de recherche concertés pour lesquels il a aidé à obtenir un financement ;*
- *à noter, toutefois, que la logique et la stratégie derrière ces réseaux ne sont pas très claires. Ils ne semblent pas représenter des vecteurs directs du renforcement des capacités comme l'est le SISERA lui-même. De plus, ces réseaux étant constitués sur une base purement régionale, il est peu probable que les centres qui en sont membres partagent les mêmes intérêts thématiques. Quel doit donc être l'agenda de recherche de tels réseaux ? Evidemment, l'intégration régionale est un domaine commun de politiques qui pourrait servir de base à des activités communes au sein des réseaux sous-régionaux justement constitués sur une base sous-régionale. Les réseaux sous-régionaux pourraient très bien décider de poursuivre la recherche sur des questions d'intégration régionale ; mais l'impact de politique d'une telle initiative peut s'avérer problématique, car les institutions d'intégration régionale sont, en général, plutôt faibles et ne disposent pas, pour la plupart d'entre elles, d'une capacité de demande et d'absorption de la recherche et d'analyse de politiques. Ainsi, même si les réseaux sous-régionaux poursuivaient avec succès un agenda de recherche sur l'intégration régionale, il leur sera, peut-être, bien difficile d'obtenir un impact de politique important parce que les décideurs de politique au niveau régional n'ont justement pas cette capacité d'absorption. En fin de compte, la stratégie à l'origine des réseaux sous-régionaux reste problématique.*

[6] **Etablissement d'un lien entre les chercheurs et les utilisateurs finaux :** Ce travail est également perçu comme un aspect important des activités du SISERA. En

principe, il relève de la responsabilité individuelle des centres de recherche et des réseaux sous-régionaux. Dans la pratique, le SISERA n'a pas joué un rôle direct dans l'établissement des liens au niveau national, il a préféré se concentrer sur le renforcement des liens avec des acteurs régionaux et internationaux comme la Banque africaine de développement (BAD) et l'Institut de la Banque mondiale :

- *les liens noués par le SISERA aux niveaux régional et international se sont avérés utiles et fondés. Au niveau régional, la collaboration avec la BAD a abouti à la mise en place d'un programme de chercheurs invités. Au niveau international, le SISERA a, par le biais des projets EAGER et SAGA, contribué à créer des liens entre les centres membres de son réseau et des institutions comme l'Université de Cornell ;*
 - *le SISERA ne dispose pas d'avantage concurrentiel en jouant le rôle d'intermédiaire entre les producteurs de la recherche et les utilisateurs au niveau national : ce rôle sera dévolu aux centres membres du réseau qui connaissent mieux que le Secrétariat leurs communautés de chercheurs et de décideurs de politiques. Le SISERA peut encourager ses centres à établir ces liens, et l'impact final du SISERA dépendra en fait de la réussite de ces centres à effectuer ce travail ;*
 - *pour les centres membres du réseau qui ont particulièrement réussi à créer ces liens, il semble que ce succès soit lié plutôt à la personnalité de leur Directeur et à sa faculté de flairer les sujets « chauds » qui vont faire l'actualité dans le domaine des politiques et de concentrer la recherche du centre sur ces sujets. Cette situation rend la réussite quelque peu fragile.*
- [7] *Nous avons trouvé utile de caractériser l'ensemble plutôt complexe des principes, stratégies et activités du SISERA par les « Cinq M » :*
- i. **Monnaie** : *Les subventions de base et de démarrage, les ressources disponibles dans le cadre des projets comme SAGA ainsi que les subventions de diffusion et de connectivité ;*
 - ii. **« Mentoring »** : *Conseil et encadrement fournis aux Directeurs des centres de recherche, à leurs personnels (y compris les Responsables des services financiers et les Administrateurs) ainsi qu'à leurs chercheurs ; et assistance technique ;*
 - iii. **« Meeting »** : *Conférences, séminaires, ateliers et rencontres qui permettent aux Directeurs des centres de pouvoir rencontrer d'autres Directeurs, bailleurs et utilisateurs ;*
 - iv. **« Monitoring »** : *Le suivi des projets et de la recherche réalisés par les centres, afin de veiller au respect des normes minimales, à l'utilisation appropriée des ressources financières et à la mise en œuvre du programme de travail ;*
 - v. **Médiation** : *Il s'agit de jouer le rôle de médiateur ou d'agent entre les chercheurs africains, les institutions de recherche en politiques et les bailleurs extérieurs à la région.*

[8] *L'impact des interventions du SISERA sur ses Institutions partenaires a varié considérablement sous ces cinq rubriques. Si tous les Directeurs interrogés ont estimé que leur participation au réseau a été bénéfique à leur institution, chacun a, néanmoins, une appréciation très différente des cinq M. Certains d'entre eux considèrent le « Mentoring » ou encadrement fourni par le Secrétariat comme très important alors que d'autres privilégient le soutien financier apporté par le SISERA dans la mesure où il leur a accordé une « marge de manœuvre » - le temps de réfléchir, les ressources nécessaires pour engager de nouveaux chercheurs, la possibilité d'explorer d'autres sujets de recherche, etc. Certains Centres émergents ont eu l'occasion de rencontrer leurs homologues et cela a été pour eux un moyen très précieux de sortir un tant soit peu de leur isolement.*

- [9] *Depuis sa création, le SISERA a poursuivi une stratégie cohérente qui consiste à travailler avec les institutions de recherche plutôt qu'avec des chercheurs individuels. Cette stratégie se fonde sur l'hypothèse selon laquelle il existait dans la plupart des pays des compétences suffisantes pour mener la recherche et l'analyse de politiques. En ce sens qu'il existait assez de chercheurs formés aux techniques modernes de la recherche et que toute insuffisance de ces compétences serait prise en charge par des institutions comme l'AERC. Au contraire, le principal obstacle à la recherche endogène de bonne qualité serait l'absence d'institutions de recherche fonctionnant normalement et au sein desquelles les chercheurs pourraient poursuivre leur carrière. Pour nombre de pays, il était raisonnable d'émettre une telle hypothèse, car la faiblesse institutionnelle est, en effet, endémique dans cette région. Or l'expérience du SISERA avec ses centres émergents laisse à penser que tout au moins, certains pays souffrent d'un manque de chercheurs bien formés. Dans un tel cas de figure, toute tentative de renforcement institutionnel peut s'avérer inefficace.*
- [10] *Nous avons également évalué les gains dérivés des interventions du SISERA du point de vue des institutions gouvernementales et déterminé la valeur ajoutée de ses activités pour l'élaboration de politiques. L'évaluation de l'impact de la recherche et de l'analyse sur la politique est un exercice difficile en soi, et il existe peu ou pas d'études quantitatives qui soient à tous points de vue concluantes. Évaluer l'impact des interventions « en amont » sur le renforcement des capacités dont le SISERA et les centres membres de son réseau offrent une parfaite illustration, constitue un défi particulier :*
- *en conclusion, nous dirons globalement que l'impact sur la politique est mitigé. Certaines institutions de recherche membres du réseau SISERA ont remporté un succès éclatant dans la poursuite d'un programme de recherche qui a eu un impact important sur les discussions et dialogue de politique dans leur pays. Et à l'heure actuelle, le gouvernement et la société civile espèrent que ces institutions vont se positionner en tête de par la production d'une recherche innovante et pertinente sur les questions essentielles de politique. Par contre, d'autres institutions membres du réseau SISERA ont eu peu ou pas d'influence sur la politique.*
- [11] *Produire un impact sur le processus de politique reste un objectif important du Programme. Il est donc important pour le SISERA de comprendre pourquoi certains de ses partenaires ont eu tant de succès alors que d'autres ont eu si peu d'impact.*
- [12] *Invoquant son expérience personnelle en Indonésie, Peter Timmer affirme qu'à son avis :*
« ... quatre facteurs peuvent garantir le succès de la recherche en politiques. Premièrement, l'analyste doit être impliqué avec les mêmes décideurs de politiques ou dans le même cadre de politique à long terme. Deuxièmement, il faudrait trouver un juste milieu entre le fait de garder l'analyse et le conseil confidentiels et la publication en dernier lieu des principaux modèles et résultats. Troisièmement, les analystes doivent se fier aux paradigmes analytiques de la tendance de la profession économique même lorsqu'ils examinent les déviations par rapport à leurs hypothèses de base. Enfin, il doit exister chez les décideurs de politiques une demande permanente pour l'analyse des problèmes ».
- [13] *Nos entretiens et échanges de vues ne nous ont pas amené à penser que les deuxième et troisième conditions de Timmer soulevaient un problème particulier dans le contexte du SISERA. Sa quatrième condition selon laquelle il doit exister chez les décideurs de politiques une réelle demande pour un travail d'analyse semble, par contre, poser problème dans certains pays africains notamment francophones au sud du Sahara, et limite l'impact de la recherche sur la politique dans un certain nombre de pays. Il ressort de nos discussions que dans de nombreux*

pays où le SISERA intervient, le « côté de la demande » du marché de la politique est encore très faible, plusieurs gouvernements n'étant pas ouverts aux nouvelles idées et aux résultats novateurs de la recherche. Même s'ils l'étaient, ils n'ont pas un personnel assez compétent pour comprendre suffisamment les résultats de la recherche technique et identifier les implications de politique de la recherche. Le SISERA a certainement renforcé le côté de l'offre du marché de la politique, mais dans nombre de pays, le côté de la demande demeure un obstacle majeur à la réduction de l'écart existant entre la recherche et la politique.

- [14] *Il n'est pas du tout certain, compte tenu de ses ressources limitées et du grand nombre de pays où il intervient, que le SISERA puisse de manière réaliste élargir ses activités au renforcement des capacités analytiques au sein des gouvernements.*
- [15] *Abstraction faite de ces faiblesses du côté de la demande, les observations de Timmer permettent par ailleurs d'identifier ce qui constitue, peut-être, le facteur le plus important aidant à déterminer si les instituts partenaires du SISERA ont effectivement un impact sur la politique : il s'agit de se concentrer en permanence sur quelques questions essentielles de politique. Ainsi pour assurer leur rayonnement dans ce domaine, les partenaires du SISERA doivent « placer leurs paris » en consacrant l'essentiel de leurs efforts et de leurs ressources à juste quelques questions essentielles de politique (et aux ministères et chercheurs susceptibles d'être concernés par ces questions) et maintenir cet engagement pendant au moins plusieurs années. Les centres du réseau SISERA qui ont le mieux réussi semblent avoir effectivement placé leurs paris de cette façon, et se sont, pour la plupart, concentrés sur la pauvreté comme domaine privilégié de leur intervention.*
- [16] *Nous avons procédé également à l'évaluation institutionnelle du SISERA.*
- [17] *D'abord, nous avons évalué ses capacités opérationnelles. A ce propos, la principale préoccupation a trait au retard dans le recrutement d'un Directeur exécutif permanent. M. Elias Ayuk s'est parfaitement acquitté de sa charge de Directeur exécutif par intérim. Il a non seulement assuré la direction du Secrétariat au jour le jour mais il a également démarré depuis peu un exercice de planification stratégique très important. Néanmoins, il a dû remplir en fait deux fonctions, ce qui a eu pour conséquence d'augmenter, en effet, très sensiblement la charge de travail des effectifs du Secrétariat. Les centres du réseau SISERA sont parfaitement conscients de cette situation qui constitue une source de préoccupation chez nombre de Directeurs et personnels de ces centres. Qui plus est, la charge de travail individuelle du personnel est trop lourde ; le réseau actuel compte 20 institutions de recherche économique dans 18 pays, et le Secrétariat reçoit également un flux de demandes provenant d'autres centres qui souhaitent intégrer le réseau. Il est évident que le Secrétariat a besoin d'un renforcement de ses ressources humaines.*
- [18] *L'absence d'un Directeur exécutif et surtout l'insuffisance des effectifs ont également influé sur l'orientation du SISERA. Les effectifs actuels se concentrent sur l'organisation, le processus et les activités internes et s'occupent moins des activités « externes » orientées vers l'extérieur comme par exemple renforcer l'image extérieure de l'institution et participer aux conférences et ateliers internationaux.*
- [19] *L'accès au financement et aux sources de financement s'est avéré plus difficile ces dernières années en raison notamment du décalage des cycles de financement des bailleurs. A l'origine, le SISERA recevait des financements du CRDI, de l'ACDI, de l'USAID, de la Coopération française, du DGIS, de l'Union européenne et de la BAD. A présent, le CRDI, la Coopération française et l'USAID (à travers le programme SAGA) sont ses seuls principaux bailleurs, et le changement intervenu dans les politiques de l'USAID suscite quelques inquiétudes au sujet des*

perspectives à plus long terme de son soutien au SISERA. Les dernières évolutions ont été, toutefois, encourageantes : une subvention reçue de la BAD, et le DGIS a marqué son accord pour une autre de 1,3 millions de dollars canadiens sur quatre ans.

- [20] Le SISERA doit également faire face au problème posé par le calendrier de financement des bailleurs. Le retard accusé entre la négociation du contrat avec les bailleurs et la signature dudit contrat se répercute sur le SISERA qui, parfois, n'est pas en mesure d'accorder son soutien à temps aux membres de son réseau. Les centres concernés en ressentent une certaine frustration qui réduit leur fidélité au SISERA.*
- [21] La structure simple et plutôt horizontale du SISERA et de ses organes directeurs permet un suivi et une évaluation opportuns du rendement de chaque membre du personnel, et constitue un point fort. Le nombre limité du personnel du Secrétariat signifie, toutefois, qu'il est souvent difficile pour le SISERA de maintenir un contact permanent avec certains des Centres émergents, en particulier, ceux qui fonctionnent dans des conditions difficiles. Le SISERA se trouve ainsi dans l'impossibilité d'élaborer et de poursuivre une stratégie efficace de sortie pour les centres qui n'ont pas connu de réussite. S'il y parvenait, il pourrait concentrer ses ressources plus efficacement sur les centres ayant un meilleur potentiel de développement.*
- [22] Ensuite, nous avons évalué les capacités d'adaptation du SISERA.*
- [23] Les charges de travail actuelles du personnel limitent considérablement ses possibilités d'adaptation et de réaction aux changements de l'environnement. Les Administrateurs de programmes doivent se tenir constamment au courant des questions touchant les intérêts des bailleurs, des questions émergentes de politique ainsi que des évolutions méthodologiques et nouvelles techniques de recherche. Pour ce faire, ils ont besoin de temps pour apprendre, réfléchir et innover. Ce qui est impossible en l'état actuel des effectifs et des charges de travail.*
- [24] Malgré l'énorme effort de gestion du Secrétariat, le personnel, avec la dure pression de temps qu'il subit, ne dispose plus suffisamment de temps à consacrer à la planification à plus long terme. En conséquence, il semble que l'essentiel du travail de réflexion, d'apprentissage organisationnel et d'innovation se fait à l'occasion des évaluations extérieures. Cela n'est pas souhaitable : l'apprentissage et l'adaptation doivent être des processus permanents au sein de l'organisation et cela pour un objectif double : renforcer l'efficacité du SISERA et sa capacité à attirer, motiver et retenir un personnel compétent.*
- [25] La présence en ligne du SISERA a fait également l'objet d'une évaluation. L'Url de son site Internet est trop compromettant, et plus encore, ses liens vers le site Internet du CRDI. Même s'il se justifie sur le plan formel, il tend à confirmer le sentiment d'un lien trop étroit entre ces deux institutions, ce qui pourrait compliquer les relations avec d'autres bailleurs. Il est donc préférable de se faire enregistrer sous un autre URL, par exemple : www.SISERA.org.sn.*
- [26] La page Web du site Internet du SISERA fournit des informations de base sur le Secrétariat et ses activités mais très peu (à part quelques indications sur la manière de prendre contact) sur les centres membres du réseau. Cet élément est important surtout si la page Web semble avoir été conçue pour l'information des tiers plutôt que comme outil ou fournisseur de service aux centres de recherche membres du réseau. Dans tous les cas, elle ne sert pas efficacement l'objectif visé.*
- [27] Pour renforcer les capacités d'adaptation du SISERA, il est indispensable d'améliorer ses efforts de suivi et d'évaluation. L'évaluation en soi est une tâche difficile pour le SISERA, dans la mesure où il intervient pour renforcer les capacités*

bien en amont dans le processus d'analyse et de dialogue de politiques. Il est pour le moins difficile au SISERA d'évaluer sa réussite avec précision, car cette réussite dépend dans une large mesure, des actions et du comportement des centres membres du réseau alors que leurs actions ne sont qu'indirectement influencées par le SISERA.

- [28] Déterminer l'impact de la recherche en politiques en soi est généralement considéré comme un exercice difficile et un défi. Évaluer l'impact des initiatives visant le renforcement des capacités pour la recherche en politiques est encore plus difficile. Or jusqu'ici, les efforts de suivi et d'évaluation de la part du SISERA semblent se résumer à l'élaboration de quelques indicateurs quantitatifs pour les activités du Programme même si relativement peu d'efforts sont faits pour déterminer l'impact de ces activités sur le comportement des centres membres du réseau SISERA et que rien n'est fait pour tenter une évaluation systématique de l'impact des centres sur le processus d'élaboration des politiques au niveau national.
- [29] Certes la tâche n'est pas facile mais nous recommandons que des efforts plus systématiques soient entrepris à l'avenir pour déterminer l'impact du SISERA sur les institutions avec lesquelles il travaille directement, c'est-à-dire, les centres de son réseau. Nous recommandons que le SISERA accomplisse cette tâche en adoptant une approche alternative, le mappage des résultats dont l'objet est de déterminer si ces activités produisent un effet sur le comportement des objectifs ciblés. Le changement de comportement chez les « partenaires frontaliers » plutôt que le fait de mener à terme une activité particulière, fournirait un indicateur plus précis et plus utile tant pour la gestion que la responsabilité.
- [30] L'analyse de l'environnement dans lequel opère le SISERA montre clairement que celui-ci a changé. Et surtout ce changement est intervenu grâce aux actions du SISERA. Un des changements revêt une importance particulière à plus long terme : il s'agit du changement dans les modalités de l'aide, car les bailleurs passent de la politique d'appui au projet à celle d'appui au programme, et au-delà, à celle d'appui général au budget.
- [31] Ce changement de cap présente à la fois des opportunités (à plus long terme) et des risques assez sérieux pour les institutions de recherche en politiques économiques, et pourrait, à terme, avoir de lourdes implications pour les institutions de recherche en politiques membres du réseau SISERA.
- [32] Les opportunités sont claires – la transition vers la politique d'appui général au budget, la décentralisation de la prise de décision et la conclusion des contrats locaux devraient augmenter la demande d'analyse de politique de la part des gouvernements des pays en développement. Cet accroissement de la demande devrait élargir les opportunités qui s'offrent aux institutions de recherche en politiques déjà membres du réseau SISERA et encourager l'émergence de nouveaux centres susceptibles d'intégrer le réseau à terme.
- [33] Les risques sont moins évidents ; mais ce même changement dans les modalités de l'aide est susceptible de poser de sérieux problèmes aux institutions de recherche en politiques des pays en développement. Pour le moment, les institutions de recherche en politiques des pays en développement disposent d'une gamme de clients potentiels. La décision d'accorder un appui général au budget va remplacer cette gamme de clients par un client unique, c'est-à-dire, le propre gouvernement du pays. Il deviendrait plus difficile, par exemple, pour une institution de recherche de publier des travaux de recherche jugés critiques ou embarrassants pour le gouvernement lorsque ledit gouvernement est l'unique acheteur de la recherche en politiques dans le pays.

[34] *En l'absence d'une tradition d'appui à la recherche en politiques de la part du secteur philanthropique ou du secteur privé en Afrique, il faut prendre ce risque très au sérieux. En conséquence, les bailleurs devraient, peut-être, s'engager à plus long terme pour assurer l'indépendance des institutions de recherche en politiques, et cette possibilité pourrait offrir au SISERA un rôle de gestionnaire efficace de cet appui – celui de médiateur des activités.*

[35] *A notre avis, le SISERA doit résoudre, à moyen terme, quatre problèmes d'ordre stratégique :*

- *les orientations stratégiques du Programme : Doit-il continuer à se concentrer sur sa gamme d'activités actuelles ou doit-il essayer de diversifier son portefeuille d'activités ?*
- *le SISERA peut-il exister en tant qu'institution « a part » ou doit-il chercher une autre institution hôte ou un partenaire stratégique à long terme – si oui, comment doit-il choisir ce partenaire ?*
- *le choix d'orientations stratégiques et d'une institution hôte ou d'un partenaire à long terme soulève des questions quant à la gestion et à la gouvernance du SISERA ;*
- *le besoin d'avoir accès à un financement à moyen terme plus important et plus stable qui est lui-même fonction de la perception du SISERA par les bailleurs et les soutiens potentiels du Programme ; la nécessité pour le SISERA d'établir une identité claire et un profil élevé au sein de la communauté des bailleurs et l'impact sur cette identité et ce profil de la relation que le SISERA entretient actuellement avec le CRDI et sa relation future avec l'IDEP et le système des Nations unies.*

[36] *Les orientations stratégiques du Programme doivent tenir compte des avantages concurrentiels du SISERA. A ce niveau, il est utile de revenir sur les rôles joués par les réseaux et la capacité du SISERA à jouer les six rôles potentiels que peuvent jouer les réseaux :*

- *filtre ;*
- *vulgarisateur ;*
- *investisseur / pourvoyeur ;*
- *facilitateur ;*
- *convocateur ;*
- *bâtitteur de communautés.*

[37] *Il est évident que le SISERA peut et agit effectivement comme un investisseur à travers ses subventions et ses activités de formation qui ont constitué l'essentiel de son travail. Il a également joué le rôle de facilitateur en organisant des ateliers de formation, en publiant la Série de documents de travail du SISERA et en menant d'autres activités. Il n'a pas été particulièrement actif comme vulgarisateur, et à l'heure actuelle, ne consacre pas beaucoup de ressources à ce rôle ; mais rien ne permet de douter qu'elle a la compétence technique pour jouer ce rôle s'il venait à prendre une décision en ce sens. En outre, à travers son programme d'assistance technique, de visites des centres par son personnel et les rencontres entre Directeurs de centres, le SISERA a contribué à bâtir le sens d'appartenance à une communauté chez les Directeurs et personnels des centres qui font partie de son réseau.*

[38] *Il était plus compliqué d'évaluer la capacité du SISERA à jouer les deux autres rôles : celui de filtre et de convocateur. De notre point de vue, le SISERA ne devrait*

pas chercher à jouer le rôle d'intermédiaire entre les utilisateurs de la recherche et les producteurs de la recherche. D'abord, parce qu'il n'a pas de disposition technique particulière ni d'avantage informationnel quelconque à le faire. Ensuite parce que cela mine le rôle et la position des centres de recherche qu'il essaie de renforcer.

[39] *Par contre, le SISERA a un avantage concurrentiel non négligeable à jouer les rôles de filtre et de convocateur pour les institutions implantées à l'extérieur de l'Afrique (par exemple, les bailleurs, les organisations internationales, d'autres institutions de recherche, etc.). Dans ce cas, le SISERA peut jouer efficacement un « rôle d'agent » entre les chercheurs locaux, les institutions de recherche et le reste du monde. D'ailleurs, le Programme a déjà commencé, dans une certaine mesure, à jouer ce rôle auprès des projets EAGER et SAGA avec beaucoup d'efficacité.*

[40] *Avant d'envisager des institutions hôtes éventuelles pour le SISERA, nous nous demandons si le Programme a vraiment besoin d'être abrité par une autre institution ou s'il a un avenir viable comme institution autonome. A notre avis, le Programme pourrait être organisé en une institution autonome et indépendante, mais à en juger par les expériences d'autres réseaux, ce type d'arrangement présente certaines difficultés potentielles :*

- *l'absence d'une masse critique au sein d'une institution aussi petite que le SISERA (qui est beaucoup plus petite que le l'AERC, par exemple) ;*
- *la capacité d'isolement intellectuel et professionnel de celui ou celle qui dirige le SISERA si celui-ci est situé hors d'un établissement universitaire ou d'une institution de recherche en politiques;*
- *les difficultés que l'on rencontre traditionnellement à créer des structures d'autorité solides pour des réseaux comme le SISERA ;*

[41] *En résumé, nous pensons que le point relatif à l'absence d'une masse critique et à l'isolement intellectuel militent en faveur de l'installation du SISERA au sein d'une institution hôte ; mais il est difficile de parvenir à une conclusion définitive sur cette question.*

[42] *Néanmoins, s'il faut absolument que le SISERA soit abrité par une institution hôte, la première chose à retenir est que le choix d'une institution hôte appropriée dépend de la nature du SISERA et de ce qu'il fait. Des discussions sont toujours en cours sur le choix des orientations stratégiques pour le SISERA ; mais il faut garder à l'esprit que tout choix d'orientations stratégiques a des implications pour le choix d'un partenariat ou d'une fusion.*

[43] *Si le SISERA devait être abrité par une autre institution, cela pourrait se faire sous une ou deux formes :*

- *le Programme pourrait être « abrité » par une autre institution de recherche en politiques ou d'enseignement. Cet arrangement présente une certaine symétrie en ce sens que tant le Programme que son partenaire sont impliqués, soit dans l'élaboration de politiques économiques, soit dans l'enseignement ;*
- *l'autre option serait qu'une autre institution qui ne s'occupe pas essentiellement de recherche en politiques économiques ni de renforcement de capacités « abrite » le Programme. Cet arrangement présente une asymétrie en ce sens que le SISERA et son institution hôte ont des missions différentes. Le Programme a donc plus de chances de maintenir une identité et une mission distinctes dans le cadre d'un arrangement asymétrique, dans la mesure où les institutions concernées ont toutes les chances d'avoir des missions, des procédures opérationnelles et une structure d'autorité quelque peu différentes. Ainsi, fusionner ces deux structures serait moins naturel et moins simple. En substance, c'est la situation qui prévaut depuis 1997 : le*

SISERA a fonctionné comme un Secrétariat au sein du CRDI – une institution beaucoup plus grande avec un mandat plus large que celui du SISERA.

- [44] *Le projet d'abriter le Programme à l'IDEP constituerait un arrangement asymétrique, et le principal souci que suscite ce déplacement éventuel est lié à l'autonomie programmatique du SISERA et à l'autorité de son Comité de pilotage dans l'établissement et le suivi de ce Programme. Nous croyons savoir qu'une telle autonomie et une telle autorité ont été intégrées avec succès dans le projet d'accord avec l'IDEP et la CEA (dont dépend l'IDEP). Toutefois, nous doutons qu'une telle autonomie soit acceptée à d'autres échelons du système des Nations unies et ne serions pas surpris si le projet d'accord actuel était remis en question par le siège des Nations unies à New York.*
- [45] *En cas de désaccord avec l'IDEP, nous recommandons de reprendre immédiatement la recherche d'un partenaire ou d'une institution hôte appropriée. Le choix d'un tel partenaire doit obéir aux mêmes séries de considérations que celles définies dans le Document de référence du CRDI pour l'établissement des secrétariats notamment :*
- *une orientation stratégique ;*
 - *la nécessité d'élaborer un plan d'entreprise cohérent et réaliste ;*
 - *une approche systématique de la gestion du rendement ;*
 - *un cadre de responsabilité ;*
 - *des questions opérationnelles et structurelles.*
- [46] *Parallèlement à la recherche d'une nouvelle institution hôte, nous recommandons de reconsidérer l'option d'établir le SISERA comme une institution autonome malgré les risques de gouvernance et d'isolement professionnel qu'elle comporte.*
- [47] *Enfin, deux faits doivent être soulignés concernant la gestion et la gouvernance du SISERA. Premièrement, le retard accusé dans la nomination d'un Directeur exécutif permanent est très regrettable ; cela a sérieusement compromis la poursuite de la croissance et de la réussite du SISERA. Si le Programme a pu réaliser de bons résultats au cours des deux dernières années, à notre avis, cela est dû à deux facteurs :*
- *la justesse de la conception initiale du SISERA et les orientations stratégiques qu'elle a toujours suivies : SISERA est fondamentalement une très bonne idée et répond à un besoin important en Afrique ;*
 - *la compétence et le dévouement du personnel du Secrétariat, et en particulier, du Directeur exécutif par intérim et de la Coordinatrice des Programme et Opérations. Par exemple, le Directeur exécutif par intérim a non seulement comblé un vide dans la Direction de l'organisation, mais il a continué à assurer ses fonctions d'Administrateur de programme en travaillant en étroite collaboration avec les centres du réseau SISERA et en aidant à identifier de nouveaux membres susceptibles d'intégrer le réseau. Les autres membres du personnel du Secrétariat y compris l'Administrateur de programme ont également fait montre d'un sens élevé du devoir et de beaucoup de professionnalisme.*
- [48] *Deuxièmement, le SISERA a besoin de renforcer ses structures d'autorité. Il n'est pas facile de faire des recommandations détaillées dans ce domaine tant que le problème de l'hébergement du SISERA par une institution hôte n'est pas résolu. Mais quoi qu'il en soit, le SISERA devra, pour se renforcer, entamer un processus de planification plus global pour s'assurer que toutes les parties disposent des informations dont elles ont besoin pour jouer pleinement leur rôle. Le Comité de pilotage aura besoin de plus d'informations financières et programmatiques que*

celles obtenues annuellement pour évaluer la mise en œuvre des plans convenus d'un commun accord et faire des ajustements nécessaires, le cas échéant. La Direction aura besoin des conseils formels d'un Comité de pilotage, afin de se rassurer qu'elle suit la bonne direction et, dans l'idéal, pourra mettre à profit les contacts et perspectives complémentaires du Comité pour prendre des décisions stratégiques rigoureuses.

2 REMERCIEMENTS

[49] Nous tenons à remercier les personnels des Centres émergents et des Instituts partenaires du SISERA qui ont accepté de répondre à notre long questionnaire détaillé sur leurs relations avec le SISERA. Nous voudrions également exprimer toute notre appréciation aux personnes dont les noms figurent dans le Tableau 9, pour nous avoir généreusement consacré une partie de leur temps au cours de nos entretiens et communications téléphoniques. Nous remercions, en particulier, Elias Ayuk et Catherine Daffé qui nous ont fourni une foule d'informations sur le SISERA et ses activités.

3 INTRODUCTION

- [50] Le Centre de recherche pour le développement international (CRDI) a engagé, au nom du Comité de pilotage du SISERA, les services de Bannock Consulting au mois d'octobre 2003 pour conduire un travail d'évaluation des résultats du Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique (SISERA), et de faire sur la base de cette évaluation, des recommandations sur les orientations stratégiques futures du Programme ainsi que sur les structures de gestion et d'autorité nécessaires à la poursuite de cette stratégie. Nous présentons dans ce document l'évaluation que nous avons menée ainsi que les conclusions auxquelles nous sommes parvenus. L'évaluation a été réalisée par Stephen Yeo, en collaboration avec Ibrahima Hathie et Enrique Mendizabal.
- [51] Stephen Yeo est consultant principal à la Division du secteur public chez Bannock où il est responsable des travaux sur les questions portant sur la politique économique, le commerce international et le développement du secteur privé ; il est également responsable du travail de ce cabinet sur la gestion du savoir à des fins d'analyse de politique. Avant de travailler pour Bannock, il était Directeur général du Centre de recherche en politiques économiques, le premier réseau européen de recherche en politiques économiques et centre névralgique de l'essentiel de la recherche européenne en politiques commerciales internationales. Il a une vaste expérience de la recherche en politiques commerciales et est impliqué dans le renforcement des capacités d'analyse de politique en Afrique au sud du Sahara. En 1995, il a travaillé avec le Département du commerce et d'industrie en Afrique du Sud pour mettre en place le Secrétariat chargé de la politique commerciale et industrielle (TIPS, www.tips.org.za) lequel remplit le rôle de conseiller auprès du Département, à travers un projet financé par le CRDI Ottawa. Il est membre du Conseil consultatif du TIPS depuis 1997. Plus récemment, il a travaillé avec le CRDI pour mettre en place le Réseau de recherche en commerce de l'Afrique australe (SATRN, www.satrn.org), inauguré en 2001. Il est actuellement président du Comité consultatif technique du SATRN. Il a par ailleurs travaillé avec la Fondation Ford sur l'évaluation de l'Initiative de celle-ci dans le domaine de l'économie internationale, et avec le CRDI sur l'évaluation de son programme global sur la Technologie, l'emploi et la compétitivité.
- [52] Ibrahima Hathie est professeur et chef du Département du Tronc commun à l'Ecole nationale d'économie appliquée de Dakar. Il a obtenu son doctorat en Agriculture et Economie des ressources à l'Université du Connecticut en 2000. Son centre d'intérêt dans le domaine de la recherche est la politique agricole, l'économie de l'environnement et les méthodes de la recherche participative. Il est membre du Réseau africain des formateurs en analyse de politique agricole et est l'auteur (en collaboration avec R. A. Lopez) de « The Impact of Market Reforms on the Senegalese Peanut Economy » dans *Journal of International Development*.
- [53] Enrique Mendizabal est analyste de recherche chez Bannock Consulting. Il est titulaire d'une licence en sciences économiques, obtenue à la University

of the Pacific au Pérou, et une maîtrise en politique et planification sociales pour les pays en développement délivrée par la London School of Economics (LSE). Il a travaillé comme assistant de recherche au Secrétariat de la communauté andine, spécialisé dans les négociations en faveur de la libéralisation du commerce des services à l'intérieur de la région. Il a, par ailleurs, pris part à de nombreuses évaluations de la compétitivité de l'économie péruvienne, à des études sur les investissements directs étrangers et a travaillé avec l'équipe péruvienne du FTAA. Plus récemment, il s'est spécialisé dans l'utilisation théorique et empirique de l'Approche des moyens de subsistance durables qu'il a appliquée à la région frontalière entre le Malawi et le Mozambique. Il vient d'entamer une recherche de base sur les liens entre les marchés mondiaux et le secteur de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle pour un projet financé par le DFID.

4 OBJECTIFS

[54] Les objectifs spécifiques de l'évaluation tels que définis par les Termes de référence sont :

- i. de passer en revue et d'évaluer les actions spécifiques que le SISERA a entreprises au titre d'assistance technique et financière en faveur des centres africains de recherche économique et pour réduire leur isolement ;
- ii. d'évaluer les gains dérivés des interventions du SISERA du point de vue de ses Institutions partenaires et de déterminer la valeur ajoutée de ses activités pour les centres de recherche économique ;
- iii. d'évaluer les dérivés des interventions du SISERA du point de vue des institutions gouvernementales et de déterminer la valeur ajoutée de ses activités pour l'élaboration des politiques ;
- iv. d'évaluer la structure d'autorité et la composition du personnel du SISERA à la lumière du mandat confié au Secrétariat ;
- v. d'évaluer les relations que le SISERA entretient avec ses bailleurs et avec d'autres institutions impliquées dans le renforcement des capacités en Afrique comme l'AERC, la Fondation africaine pour le renforcement des capacités (ACBF), etc.
- vi. de déterminer les défis et les risques qui y sont liés pour le SISERA dans le contexte des objectifs actuels et d'identifier de nouvelles opportunités stratégiques.

5 METHODOLOGIE

- [55] L'évaluation du SISERA s'est déroulée entre octobre 2003 et janvier 2004. Nous avons abordé l'évaluation du SISERA et des centres de recherche membres de son réseau sous deux angles différents.
- [56] Premièrement, nous avons identifié les rôles stratégiques éventuels que peuvent jouer le SISERA – et les centres membres de son réseau :
- vii. filtre ;
 - viii. vulgarisateur ;
 - ix. investisseur / pourvoyeur ;
 - x. facilitateur ;
 - xi. convocateur ;
 - xii. bâtisseur de communautés.
- [57] Les deux premiers rôles sont souvent utilisés pour caractériser le rôle des médias, mais ils peuvent très bien s'appliquer aussi aux institutions et réseaux de recherche en politiques. On peut les expliquer très simplement. Nous souffrons tous du syndrome de la « surabondance d'informations » - en effet, il y a tout simplement trop de choses auxquelles faire attention et penser en même temps. Les filtres nous offrent un moyen facile de décider de ce qui mérite notre attention. Quant aux « vulgarisateurs », ils se saisissent d'un message donné et le présentent sous des formes qui en facilitent la compréhension et l'assimilation plus rapidement.
- [58] Pour les producteurs de la recherche (que ce soit dans les universités ou les instituts de recherche en politiques), les « investisseurs » jouent un rôle important comme pourvoyeurs de ressources – c'est-à-dire, l'argent nécessaire au financement de la recherche (le rôle de pourvoyeur) ou des services qui facilitent la recherche (rôle de facilitateur). Le rôle de facilitateur comporte des aspects divers dont l'organisation de conférences et de réunions et la publication de documents de travail et de condensés de politiques.
- [59] Le rôle de « convocateur » est également important tant pour les producteurs que les utilisateurs de la recherche. Du côté des producteurs de la recherche, convoquer comprend la capacité d'identifier et de rassembler « le bon groupe de chercheurs » pour qu'ils planifient et réalisent un projet de recherche. Du côté des utilisateurs de la recherche, il s'agit de savoir si l'organisation, le processus ou le réseau est perçu comme « l'endroit vers lequel se tourner » et comme les « personnes à consulter » sur une question précise de politique, et si elle a la capacité de rassembler les bons décideurs de politiques et chercheurs pour qu'ils puissent débattre d'un sujet particulier de politique. Il ne s'agit pas ici simplement de filtrer (qui ne peut vouloir dire qu'une bonne série de documents de travail) mais d'avoir la capacité de se faire une audience au sein de la communauté de chercheurs en politiques et dans le secteur privé. Et pour ce faire, il faut de l'autorité et de la crédibilité.

- [60] Les réseaux jouent également un rôle important dans la construction et le soutien des communautés de chercheurs (qui sont elles-mêmes constituées en réseaux). Les normes et les valeurs partagées jouent un rôle essentiel dans la vie de toute communauté, et la communauté des chercheurs ne fait pas exception à la règle. Dans les communautés de chercheurs, ces normes peuvent comprendre non seulement l'aspiration à une recherche de bonne qualité, mais (dans certains milieux) aussi le fait même qu'il y ait recherche du tout! Il est difficile de quantifier l'importance attachée à l'établissement de ces normes, mais l'expérience laisse à penser que les réseaux peuvent jouer un rôle précieux en créant le sentiment que faire de la recherche constitue une partie essentielle de notre carrière professionnelle et en maintenant – voire en élevant les normes de la recherche ainsi effectuée. L'établissement des normes est un exemple classique de bien collectif avec des externalités importantes : les réseaux peuvent aider à créer cet important bien collectif qui profite tant à la communauté des chercheurs qu'aux utilisateurs de la recherche.
- [61] Ces six rôles offrent un cadre utile dans lequel analyser les activités des institutions et réseaux de recherche en politiques pour en juger l'efficacité et l'impact. Nous avons utilisé ce cadre pour analyser non seulement les activités propres du SISERA (qui est le pôle d'un réseau de centres de recherche et un intermédiaire entre les bailleurs et les centres de recherche membres de son réseau) mais aussi celles des centres de recherche du réseau SISERA (qui sont également le pôle de leurs propres réseaux et les intermédiaires entre les producteurs et les utilisateurs de la recherche en politiques).
- [62] Néanmoins, cette approche ne permet pas, à elle seule, de comprendre les caractéristiques qui permettent aux institutions d'être efficaces et d'avoir un impact sur les politiques.
- [63] Pour expliquer la notion d'efficacité, nous avons examiné la question sous un deuxième angle – la capacité interne de l'organisation et l'environnement extérieur auquel il doit faire face. A ce niveau, nous adoptons un cadre utilisé pour des travaux récents sur l'évaluation du renforcement¹ des capacités.
- [64] Cette approche repose sur quatre grands groupes de facteurs :
- les capacités opérationnelles (les ressources, le savoir et les processus) ;
 - les capacités d'adaptation (les ressources, le savoir et les processus) ;
 - l'environnement extérieur de l'institution ;
 - l'environnement interne de l'institution.

¹ Douglas Horton et al., *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World*, Ottawa: Centre de recherche pour le développement international, 2003. [disponible également à : http://web.idrc.ca/ev_en.php?ID=32194_201]. Ce travail s'inspire aussi du travail de Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden et G.P. Montalvan. 2002. Organizational assessment. A framework for improving performance. Ottawa/Washington DC: Centre de recherche pour le développement international et la Inter-American Development Bank; et Lusthaus, C., G. Anderson, et E. Murphy. 1995. Institutional assessment: A framework for strengthening organizational capacity for IDRC's research partners. Ottawa: Centre de recherche pour le développement international.

[65] Les capacités opérationnelles et organisationnelles dépendent d'un certain nombre de facteurs dont notamment :

- les ressources humaines ;
- l'infrastructure et la technologie ;
- les ressources financières ;
- la Direction stratégique ;
- la gestion de programme et des processus ;
- les réseaux et les liens avec d'autres organisations et groupes.

[66] L'environnement extérieur dépend :

- des modes de fonctionnement administratif et juridique de l'organisation ;
- des politiques et de l'environnement politique ayant une influence sur l'organisation ;
- du milieu social et culturel ;
- de la technologie disponible.

[67] L'environnement interne de l'organisation dépend d'un certain nombre de facteurs dont notamment :

- les systèmes d'incitations et de récompenses ;
- le « climat » ou la « culture » de l'organisation ;
- l'histoire et les traditions de l'organisation ;
- le style de direction et de gestion ;
- la clarté et l'acceptation de la mission de l'organisation ;
- le nombre de normes et de valeurs partagées dans la promotion d'un travail d'équipe et la poursuite des objectifs de l'organisation ;
- la structure organisationnelle.

[68] Enfin, nous analysons, sous ces deux angles, les choix stratégiques qui se présentent au SISERA en 2004 et au-delà. Les six rôles permettent d'identifier les domaines où le SISERA pourrait avoir un avantage concurrentiel en matière de renforcement des capacités et de mise en réseau des institutions en Afrique, et ce faisant, éclairer les choix stratégiques du SISERA. Le cadre d'évaluation institutionnelle, par contre, met en exergue ce qui est nécessaire pour que le SISERA puisse mettre en œuvre ses choix stratégiques et réaliser ses objectifs stratégiques.

[69] La structure du rapport répond aussi bien aux exigences des Termes de référence qu'à celles du cadre d'évaluation définis plus haut. Les objectifs sont présentés, pour le premier, à la rubrique 7 et pour le second, à la rubrique 8. En fait, certaines des informations permettant de répondre aux préoccupations exprimées à travers les objectifs de l'évaluation constituent aussi des contributions nécessaires à une évaluation plus exhaustive des résultats du SISERA.

- [70] Ainsi, à la sous rubrique 7.1 sont passées en revue les actions spécifiques que le SISERA a entreprises depuis 1997. La sous rubrique 7.2 analyse les actions positives du SISERA selon la perception des Institutions partenaires. Cette partie est consacrée aux entretiens en profondeur et aux questionnaires remplis par les principaux membres du personnel de ces centres. Dans le même esprit, la sous rubrique 7.3 analyse les points de vue des décideurs de politiques. La structure d'autorité et la composition du personnel du SISERA sont examinées à la sous rubrique 7.4. Enfin, les relations du SISERA avec d'autres institutions sont décrites à la sous rubrique 7.5.
- [71] A la rubrique n° 8, la méthodologie décrite plus haut est reprise et cette information est utilisée pour procéder à l'évaluation de la capacité organisationnelle du SISERA.
- [72] La rubrique n° 9 se base sur ces éléments pour avancer une série de recommandations sur le nouveau rôle stratégique que le SISERA doit jouer dans le futur. Dans cette partie, nous examinons les défis liés à l'environnement extérieur du SISERA, les réseaux sous-régionaux, sa viabilité financière, le déménagement à l'IDEP et les nouveaux rôles que le SISERA devrait jouer.
- [73] Enfin, la rubrique n° 10 présente une série de conclusions et de recommandations.
- [74] L'équipe a effectué les démarches suivantes pour obtenir les informations dont elle a besoin pour réaliser l'évaluation :
- i. Travail de bureau : il a fallu effectuer un peu de travail de bureau pour rassembler les informations provenant des centres et d'autres initiatives locales ou régionales, afin de reconstituer l'environnement extérieur. Cette étape où nous avons passé en revue ouvrages et documents nous a également permis d'apprendre sur l'histoire du SISERA et de le placer dans le contexte de son évaluation.
 - ii. Les entretiens en profondeur : nous avons organisé des entretiens avec les principaux acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du réseau SISERA, afin de bien cerner les activités du Secrétariat. Nous avons réalisé ces entretiens, soit à l'occasion des réunions avec les Directeurs et personnels des centres, soit à travers de longues communications téléphoniques.
 - iii. Questionnaires: Un questionnaire a été distribué à tous les centres membres du réseau SISERA, afin d'établir ce qui suit :
 - *Comment le SISERA a-t-il apporté son assistance à chaque institution? Comment le SISERA a-t-il renforcé la capacité interne de l'institution pour permettre à celle-ci de mener à bien sa mission ? Ces questions ont pour objet de déterminer les difficultés rencontrées en tant qu'organisation avant l'intervention du SISERA. L'assistance reçue de SISERA était-elle bien ciblée, par exemple, a-t-elle permis de résoudre les plus graves difficultés rencontrées ? Et dans quelle proportion l'assistance du SISERA a-t-elle permis de résoudre ces problèmes.*
 - *Quel impact l'assistance du SISERA a-t-elle eu sur les activités et les productions ? Il s'agit de déterminer les améliorations apportées à la nature de la recherche réalisée, aux ateliers et aux conférences*

organisés ainsi qu'aux ouvrages publiés pour communiquer les résultats aux décideurs de politiques.

- *L'assistance du SISERA a-t-elle eu un impact accru sur le processus d'élaboration des politiques dans le pays d'implantation du centre ?* Il est difficile de déterminer l'impact de la recherche sur les choix de politiques : il y a plusieurs raisons possibles pour expliquer le choix d'une politique. Par contre, ces questions mettent l'accent sur les indicateurs « intermédiaires » : le centre tient-il plus souvent des réunions avec les décideurs de politiques, afin de discuter de sa recherche ? Les décideurs de politiques ont-ils fait référence à la recherche du centre dans leurs déclarations publiques ou leurs documents de base traitant des questions de politiques ? La recherche du centre a-t-elle été utilisée dans les médias ou dans les débats publics sur des questions de politique ?
- *Comment le SISERA a-t-il renforcé la capacité interne de chaque institution pour permettre à celle-ci de mener à bien sa mission ?* Ces questions stigmatisent les difficultés rencontrées en tant qu'organisation avant l'intervention du SISERA. L'assistance reçue du SISERA était-elle bien ciblée, par exemple a-t-elle permis de résoudre les plus graves difficultés rencontrées ? Et dans quelle proportion l'assistance du SISERA a-t-elle permis de résoudre ces problèmes ?
- *Etes-vous satisfait de l'assistance que vous avez reçue du SISERA ?* Ces questions cherchent à déterminer si l'assistance reçue du SISERA était satisfaisante ou si elle a bien traité leurs besoins.
- *Comment l'assistance fournie par le SISERA est-elle différente de celle fournie par d'autres bailleurs ou institutions de financement ?* Ces questions cherchent à déterminer si l'assistance du SISERA intervient au moment opportun, si elle est efficace, bien ciblée ou plus souple que d'autres appuis reçus.

[75] Des exemplaires du questionnaire (en version anglaise et française) sont disponibles dans la Section 14.

6 RESULTATS

6.1 LE SISERA : Historique

[76] En 1997, l'USAID, l'ACDI et le CRDI ont reconnu que pour résoudre les défis économiques auxquels l'Afrique est confrontée, les pays africains devaient investir dans le développement du capital humain et institutionnel capable de fournir aux décideurs de politiques des conseils avisés sur le choix des politiques économiques. Ce type de conseil en politique serait plus crédible et plus endogène s'il venait de la part des chercheurs et des centres de recherche basés localement ; ainsi priorité a été donnée au renforcement des « Institutions locales de recherche en politiques (IRP). Ces IRP ont souffert d'un manque de ressources tant humaines que financières et étaient, en particulier, relativement isolés de la communauté des chercheurs en politiques et de la société civile dans leur propre pays. Le Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique (SISERA) a été créé afin d'encourager l'émergence et la gestion locales de telles institutions de recherche en politiques.

[77] Les objectifs du SISERA étaient :²

- d'améliorer les conditions de travail et les systèmes d'incitation dans les centres de recherche ;
- de renforcer les capacités de gestion et améliorer la structure d'autorité ;
- de faciliter l'établissement de réseaux entre les centres et les utilisateurs de leur travail ;
- de faciliter le financement des commandes de travaux de recherche effectués par les centres ;
- d'apporter son soutien aux activités de formation des chercheurs dans le cadre de leur centre de recherche ; et
- d'améliorer la diffusion des résultats de la recherche particulièrement auprès des utilisateurs actuels et potentiels.

[78] En résumé, on peut dire que la stratégie du SISERA repose sur *trois piliers* :

- i. le renforcement des capacités ;
- ii. l'utilisation des capacités ; et,
- iii. l'établissement de réseaux institutionnels.

[79] Ces trois piliers constituent les fondements sur lesquels reposent ce que le SISERA a identifié comme étant *les quatre composantes fondamentales de sa stratégie* :

- i. *une large couverture géographique* : Pour pouvoir bénéficier des expériences d'un grand nombre de pays africains et avoir un impact

² SISERA Medium-term Strategy, p.2 (Stratégie à moyen terme du Sisera, p.2)

aussi vaste que possible sur l'analyse et le dialogue de politiques, les activités du SISERA couvrent la totalité de l'Afrique au sud du Sahara. Le SISERA utilise deux langues de travail que sont l'anglais et le français qui servent bien l'objectif de large couverture géographique. Dans le même esprit, le SISERA a identifié un certain nombre d'institutions représentatives de la région parmi lesquelles figurent des centres bien établis et prometteurs. Le Secrétariat a aussi reconnu le caractère particulier des défis auxquels les centres de recherche francophones doivent faire face lesquels résultent, en partie, de leur isolement pour des raisons linguistiques ; il a, par conséquent, donné la priorité aux centres francophones de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ;

- ii. *servir de levier pour les réseaux et initiatives existants* : les actions du SISERA et les résultats potentiels des travaux de recherche des centres doivent à la fois être mis à profit et servir de levier pour d'autres initiatives de la région. C'est ainsi qu'il a établi des liens avec la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA), la Banque africaine de développement (BAD), l'Institut de la Banque mondiale (WBI), l'Union des universités africaines (UUA), le Consortium pour la recherche économique en Afrique (AERC) et les universités Cornell et Clark d'Atlanta. Ces relations ont pour objet de permettre au réseau SISERA de tirer profit des réseaux bien établis, du savoir acquis et de la diffusion des résultats de recherche auprès des milieux africains et internationaux impliqués dans l'élaboration des politiques ;
- iii. *la mobilisation des partenaires* : Cette mobilisation se fait à trois niveaux : les institutions de recherche en politiques, les bailleurs et les décideurs de politiques. Au niveau des institutions, le SISERA joue le rôle de facilitateur dans l'organisation des réunions, débats et publications susceptibles d'amener un échange d'informations et d'expériences. Au niveau des bailleurs, l'objectif du Secrétariat est de nouer des liens étroits avec les bailleurs, afin de maintenir le niveau élevé du réseau et de ses membres. Au niveau des décideurs de politiques, le SISERA a préféré une stratégie consistant à s'assurer la présence des principales organisations régionales au sein de sa propre structure de direction (le Comité de pilotage) et à avoir constamment des interactions avec les hauts responsables africains chargés du choix des politiques ;
- iv. *la participation aux forums intellectuels* : Il s'agit là d'un des moyens dont dispose le SISERA pour rendre sa recherche utile et influente dans le domaine de l'élaboration des politiques ;

[80] Ces composantes fondamentales sont alors mises en oeuvre à travers six activités de programmes spécifiques :

- i. *le renforcement du soutien institutionnel* : Ce soutien est accordé sous forme de subventions institutionnelles et d'utilisation des capacités, d'assistance technique et de formation des ressources humaines, l'objectif étant de renforcer la capacité de l'institution à

produire une recherche de grande qualité et pertinente pour l'élaboration des politiques ;

- ii. *le renforcement des capacités de gestion* : le soutien fourni aux Directeurs de centres de recherche à travers les séminaires, les sessions de formation et plus particulièrement, le « mentoring » ou encadrement représente une part importante du renforcement des capacités de gestion. Ces activités servent traditionnellement d'occasions d'échange d'informations et de partage d'expériences avec d'autres Directeurs tout en contribuant à vulgariser et à encourager l'adoption des meilleures pratiques ;
- iii. *établissement des centres africains de recherche économique en réseaux* : Le SISERA travaille directement avec les institutions et non les individus et se propose de créer des réseaux de centres de recherche à l'inverse des réseaux basés sur des chercheurs individuels. Outre son propre réseau de Centres émergents et d'Institutions partenaires, le SISERA a mis en place deux « sous réseaux » couvrant, d'une part, l'Afrique australe et orientale (SEAPREN) et d'autre part, l'Afrique occidentale et centrale (WECAPREN / ROCAPE) ;
- iv. *établissement de liens entre chercheurs et utilisateurs finaux* : Comme élément central de sa mission, les efforts du SISERA sont concentrés sur le développement des capacités institutionnelles dont les centres ont besoin pour atteindre et influencer les utilisateurs finaux de leur recherche. L'objectif fondamental du SISERA étant de réduire l'isolement des centres de recherche, afin de leur permettre de participer activement aux discussions, débat et dialogue de politiques entre la société civile et le gouvernement dans leurs pays respectifs tout en jouant un rôle actif sur le « marché » mondial des idées de politiques portant sur le développement de leur propre région ;
- v. *collaboration avec d'autres initiatives et institutions africaines* : La collaboration avec d'autres institutions et réseaux entraîne le partage des expériences et permet de renforcer les liens avec les acteurs de la société civile ayant une influence potentielle. Bien que certains liens établis avec d'autres institutions répondent à des besoins de financement, d'autres résultent des demandes de formation spécifique et d'assistance technique émanant des centres de recherche. La collaboration avec la BAD par exemple, à travers un programme de chercheurs invités et avec l'Institut de la Banque mondiale sous forme d'ateliers sur l'analyse des politiques de réduction de la pauvreté en sont une illustration ;
- vi. *les activités internes* : Ces activités comprennent la publication des résultats des travaux de recherche, le développement des ressources, les réunions du Comité de pilotage du SISERA et/ou des Directeurs, des auditeurs et des consultants de l'institution qui pourraient traiter des soucis techniques ou de gestion spécifiques exprimés par les centres de recherche ou constatés par le personnel du SISERA ;

[81] En résumé, ainsi se décline la stratégie formelle du SISERA. Dans la pratique, il nous a paru utile de caractériser cet ensemble plutôt complexe de principes, de stratégies et d'activités par les « Cinq M » :

- i. *Monnaie* : Les subventions de base et de démarrage ainsi que les ressources disponibles dans le cadre des projets de recherche comme SAGA. Il faut y inclure également les subventions de diffusion et de connectivité ;
- ii. « *Mentoring* » ou *encadrement* : Conseils et encadrement fournis aux Directeurs des centres de recherche et à leurs personnels (y compris les Responsables des services financiers et les Administrateurs) ainsi qu'aux chercheurs ; et assistance technique ;
- iii. « *Meeting* » ou *réunions* : Il s'agit des conférences, séminaires, ateliers et réunions qui permettent aux Directeurs de centres de rencontrer d'autres Directeurs, des bailleurs et des utilisateurs finaux ;
- iv. « *Monitoring* » ou *suivi* : Le suivi des projets et recherche réalisés par les centres, afin de veiller au respect des normes minimales de qualité ainsi qu'à l'utilisation appropriée des ressources financières et à la mise en œuvre du programme de travail ;
- v. *Médiation* : Il s'agit de jouer le rôle de médiateur ou d'agent entre les chercheurs africains, les instituts de recherche en politiques et les bailleurs extérieurs à la région.

6.2 L'environnement dans lequel fonctionne le SISERA

[82] On peut caractériser le SISERA comme étant un réseau d'institutions de recherche en politiques avec un Secrétariat qui fonctionne comme le centre nerveux du réseau. Cette caractérisation est précise même si elle ne tient pas entièrement compte de la complexité de l'environnement dans lequel opère le SISERA qui est, en fait, un nœud de réseaux liés entre eux. L'examen des divers Rapports annuels du SISERA couvrant la période 1997 à 2003, de la Stratégie à moyen terme et du Programme indicatif de travail (2000) laisse à penser que ces réseaux ont la structure décrite à la Figure 1.

[83] La Figure qui suit donne une description de cette toile de réseaux. Il est intéressant de faire un certain nombre de constats :

- le SISERA et les centres de recherche jouent tous le rôle de médiateurs ou de centres nerveux des réseaux. Le SISERA joue le rôle de médiateur ou d'agent entre les bailleurs et les centres de recherche du réseau SISERA. Chaque centre de recherche joue à son tour le rôle de médiateur ou d'agent, par exemple comme le centre pivot d'un réseau comprenant ses chercheurs et les utilisateurs des productions de sa recherche ;

- le CRDI (et dans une certaine mesure l'IDEP) joue un rôle semblable à celui du SISERA : renforcer les capacités des institutions (souvent des réseaux) à travers le monde ;
- il existe un certain nombre d'autres réseaux auxquels le SISERA appartient. Le SISERA joue le rôle de plaque tournante mettant les bailleurs non seulement en rapport avec des centres de recherche individuels mais également avec les deux sous réseaux régionaux des centres de recherche membres du réseau SISERA (SEAPREN et ROCAPE) ;
- le SISERA entretient des liens directs avec certains des utilisateurs finaux de la production de la recherche réalisée par les centres membres de son réseau ;
- les centres jouent le rôle de centre pivot entre le savoir acquis ou partagé par le biais du réseau et les utilisateurs finaux de leur recherche ;
- les centres jouent également le rôle de centre pivot mettant en rapport les bailleurs avec les chercheurs ;
- certains utilisateurs de la recherche utilisent la production de plus d'un centre de recherche membre du réseau SISERA ;
- certains bailleurs qui soutiennent le SISERA accordent également leur appui à des centres individuels membres du réseau SISERA ;
- les réseaux sous-régionaux (SEAPREN et ROCAPE) sont sous la responsabilité formelle du SISERA ; mais ils deviennent de plus en plus indépendants de par leurs interactions directes avec d'autres institutions, bailleurs et utilisateurs ;
- d'autres institutions fournissent des services similaires et complémentaires à certains des membres du SISERA ;

[84] En gardant cette structure complexe à l'esprit, nous allons d'abord évaluer les résultats du SISERA puis ceux des centres de recherche à proprement parler. Nous devons donc nous focaliser sur les activités qui composent le processus de renforcement des capacités et l'état des deux centres pivots.

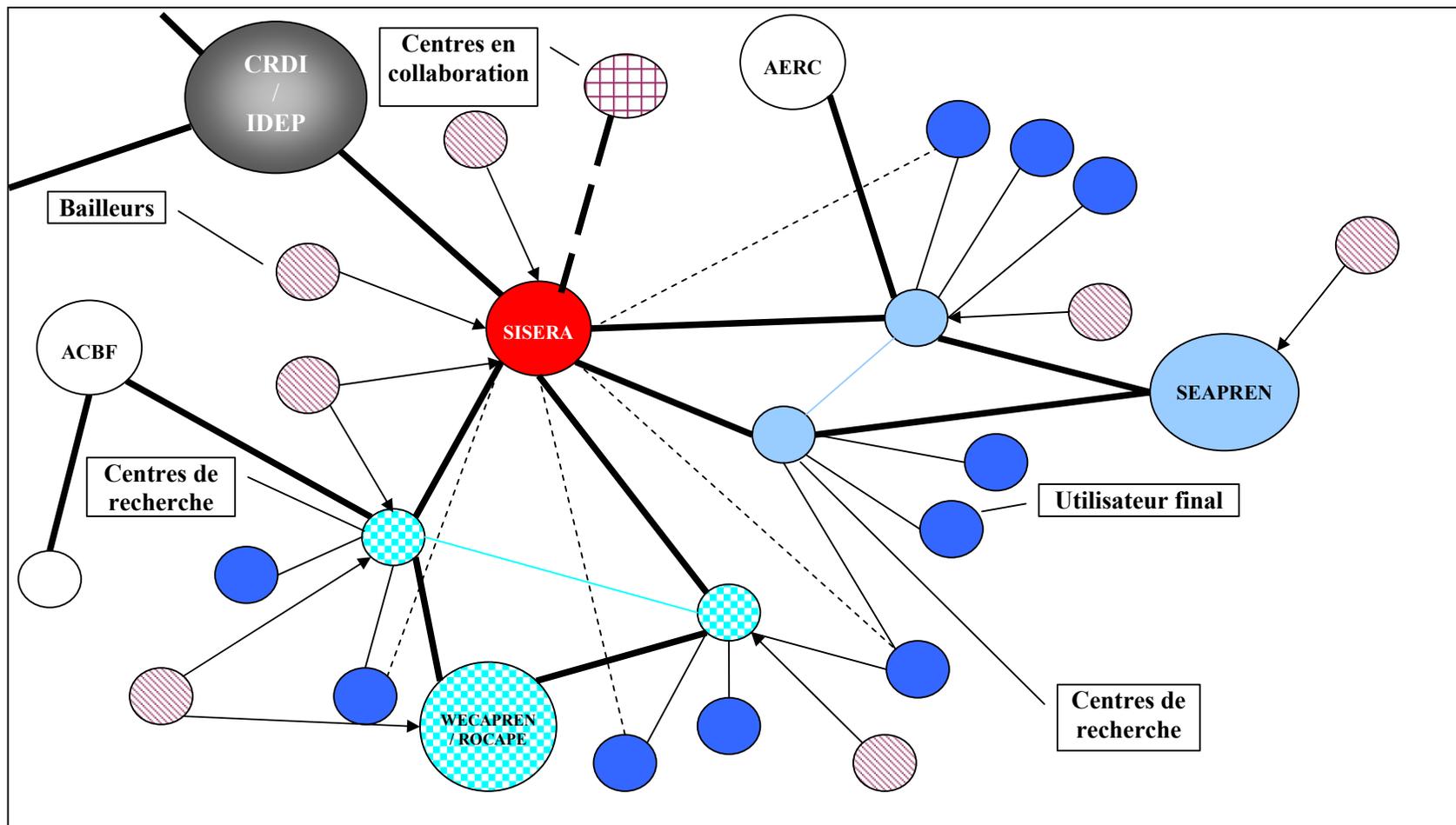


Figure 1: SISERA et les réseaux qui l'entourent

7 REALISATION DES OBJECTIFS

[85] Les objectifs spécifiques de l'évaluation tels que définis par les Termes de référence sont :

- i. de passer en revue et d'évaluer les actions spécifiques que le SISERA a entreprises au titre d'assistance technique et financière en faveur des centres africains de recherche économique et pour réduire leur isolement ;
- ii. d'évaluer les gains dérivés des interventions du SISERA du point de vue de ses institutions partenaires et de déterminer la valeur ajoutée de ses activités pour les centres de recherche économique ;
- iii. d'évaluer les gains dérivés des interventions du SISERA du point de vue des institutions gouvernementales et de déterminer la valeur ajoutée de ses activités pour l'élaboration des politiques ;
- iv. d'évaluer la structure d'autorité et la composition du personnel du SISERA à la lumière du mandat confié au Secrétariat ;
- v. d'évaluer les relations que le SISERA entretient avec ses bailleurs et avec d'autres institutions impliquées dans le renforcement des capacités en Afrique comme l'AERC, la Fondation africaine pour le renforcement des capacités (ACBF), etc. ;
- vi. de déterminer les défis et les risques qui y sont liés pour le SISERA dans le contexte des objectifs actuels et d'identifier de nouvelles opportunités stratégiques.

[86] Nous abordons les objectifs (i) à (v) à la sous rubrique qui suit et revenons sur l'objectif (vi) aux rubriques 9 et 10.

7.1 Actions spécifiques entreprises par le SISERA

[87] Dans cette partie, nous passons en revue et évaluons les actions spécifiques que le SISERA a entreprises au titre d'assistance technique et financière en faveur des centres africains de recherche économique et pour réduire leur isolement.

[88] Pour pouvoir évaluer les actions spécifiques que le SISERA a entreprises pour appuyer les centres africains de recherche économique, il faudrait au préalable déterminer ses activités. La partie qui suit procède à une revue critique de ces activités en fonction des cinq activités de programmes spécifiques décrites plus haut (appui au renforcement institutionnel, renforcement des capacités de gestion des centres de recherche, établissement des centres africains de recherche en réseaux, établissements de liens entre les chercheurs et les utilisateurs finaux et collaboration avec d'autres institutions).

7.1.1 Appui au renforcement institutionnel

[89] Le SISERA participe au renforcement institutionnel par ses subventions de base et de démarrage, l'assistance technique, la formation des chercheurs et les initiatives relatives à l'utilisation des capacités. Selon les Rapports annuels du SISERA et des informations fournies par le Secrétariat, ces actions constituent l'essentiel de ses activités. Les principales caractéristiques de ces actions sont décrites ci-après :

- **Les subventions de base** : Les subventions de base sont accordées aux Institutions partenaires dans le but de renforcer leurs capacités de conception, de mise en oeuvre et de diffusion des agendas de recherche avec une solide contribution locale. Ces subventions peuvent servir à financer les services facilitant la recherche, les projets de recherche et la participation aux séminaires et les publications. En général, les subventions de base visent le renforcement des capacités de l'institution et non pas uniquement celle du chercheur individuel. Ainsi, la demande pour cette subvention doit être accompagnée d'une documentation décrivant le rôle qu'elle doit jouer dans le renforcement institutionnel global.
- **Les subventions de démarrage** : Les subventions de démarrage visent le même objectif que les subventions de base à la différence qu'elles sont destinées à des institutions ayant une plus faible capacité d'absorption des ressources (les Centres émergents).
- **L'assistance technique** : L'assistance technique est fournie à travers un processus de visites rendues à ces centres par le personnel du Programme SISERA, afin de déterminer l'état d'avancement de la mise en oeuvre des programmes en cours et identifier les problèmes rencontrés par l'institution. Les problèmes habituellement rencontrés ont trait aux difficultés à élaborer des propositions, leur capacité à gérer les fonds et à réaliser les travaux de recherche dans les délais impartis aux projets etc. A partir de ces visites, le SISERA peut organiser des initiatives de formation ou des réunions entre les membres de ces centres et d'autres réseaux, afin de leur permettre d'échanger des informations et d'actualiser leurs compétences.
- **La formation des chercheurs** : Ce type d'assistance comprend la formation, les congés sabbatiques et les stages, en coordination avec des institutions régionales (comme la Banque africaine de développement), internationales (comme l'Institut de la Banque mondiale) et universitaires (comme le Programme de troisième cycle inter-universitaire, PTCI). La formation vise le développement des capacités d'analyse, d'élaboration et de mise en oeuvre des politiques portant sur des questions économiques d'actualité tout en créant et en renforçant les liens et les réseaux entre les chercheurs, les centres de recherche et les clients.
- **L'utilisation des capacités** : L'appui à l'utilisation des capacités consiste à fournir des financements aux centres pour leur permettre une utilisation optimale de leurs capacités existantes dans la recherche qui servira les priorités de l'institution et contribuera à rehausser son profile. Cet appui est accordé sous forme de fonds de recherche compétitive comme les

subventions aux Stratégies et analyses pour la croissance et l'accès (SAGA), financées par l'USAID à partir de mai 2002.

- [90] Une liste de ces activités depuis 1997 est présentée dans le Tableau 1. A noter que dans sa phase initiale (de 1997 à 1999), le SISERA se préoccupait davantage de mettre en place ses structures institutionnelles et d'obtenir des ressources financières des bailleurs que de fournir une assistance financière, ou de quelque nature que ce soit, aux centres de recherche membres de son réseau.
- [91] Dès 1997, des subventions de base ont été accordées à toutes les Institutions partenaires à l'exception de CEDRES (au Burkina Faso) et CIRES (en Côte d'Ivoire). Le CREA, le CEREG et le CIRES ont, toutefois, bénéficié de subventions de doctorat tandis que le CIRES recevait une subvention SAGA au cours de l'actuel exercice budgétaire (depuis avril 2003). Le CEDRES et le CIRES ont reçu un nombre relativement élevé de visites au titre d'assistance technique (5 pour le CEDRES et 3 pour le CIRES) et bénéficié de la formation à la recherche (47 jours/personne pour le CEDRES et 62 pour le CIRES). Et puisque le CIRES est la seule Institution partenaire à avoir bénéficié d'une subvention SAGA, on pourrait en conclure que l'effort de renforcement technique et des capacités a été payant. Certes, le Directeur du CEDRES, le Dr. Soulama, accorde une grande importance à ces visites d'appui et à ces activités de formation, mais il a, toutefois, laissé entendre que son institution traversait une période difficile à cause des facteurs internes et qu'il ferait bientôt de nouvelles propositions.
- [92] Les subventions de démarrage ont été accordées à 5 des 11 Centres émergents, à l'exception de INESOR, en Zambie (qui a opté à la place pour une subvention de connectivité). La formation des chercheurs était moins consistante dans le cas des Centres émergents. Seul GREAT, au Mali, a bénéficié d'activités de formation assez importantes (bien que le NISER, le LEA, le GESDRI et le GREAT en aient bénéficié également mais dans une moindre mesure). Les visites au titre d'assistance technique étaient, par contre, très consistantes, et la plupart des centres, à l'exception, sans doute, de l'AIAE (qui a bénéficié des quelques sessions de formation), ont profité des visites pratiquement tous les ans. Par exemple, le LEA, au Gabon, reçoit ces visites presque tous les ans depuis 1999, de même que le GESDRI, en Gambie, depuis 2000.
- [93] Ces visites trahissent un lien étroit avec l'octroi de subventions au titre de soutien institutionnel. Par exemple, le NIEP, en Afrique du Sud, a reçu une visite chaque année depuis 2001 avant de se voir accordé la subvention de démarrage au cours de l'exercice actuel (suivie de 78 jours/personne de formation de chercheurs).
- [94] Le cas du GREAT est intéressant, car il a été donné comme exemple de centre en manque de réussite par presque toutes les personnes que nous avons interrogées. En effet, le Secrétariat a pu constater que le centre manquait des capacités internes indispensables pour utiliser la subvention de démarrage qui lui avait été accordée et que celui-ci souhaitait donc la restituer. Ce cas constitue, malgré tout, une expérience utile pour le SISERA qui a maintenant appris comment élaborer une stratégie pour traiter les cas d'institutions comme le GREAT ; en fait, le GREAT est moins un

centre qu'un vague regroupement de chercheurs travaillant ensemble. Dans le cas d'espèce, la subvention a aidé à créer un centre.

- [95] Il est assez significatif de constater que sur les 11 Centres émergents affiliés au SISERA, 6 seulement ont bénéficié d'une forme de soutien institutionnel. En effet, au cours de notre travail d'évaluation, nous avons pu établir que certains centres étaient considérés comme étant « sans affiliation » et la communication avec eux était sporadique et peu fiable. On est en droit de se demander quel avantage le SISERA et ces centres ont tiré de leur partenariat ; et si les ressources limitées du SISERA ne seraient pas mieux utilisées à travailler avec d'autres centres ou réseaux. Le CEE de Madagascar, offre un cas intéressant d'isolement. Clive Gray (HIID) a laissé entendre que le centre *fonctionnait relativement bien*, si l'on considère que *le chef* [Pepe Andrianomanana] *est en quelque sorte tout seul*. Le SISERA n'a rapporté une activité impliquant le CEE que récemment à travers sa collaboration avec SAGA et à la suite du démarrage en octobre 2003, du nouveau plan stratégique sur 5 ans de l'USAID pour Madagascar. Le Secrétariat ne semble pas être responsable du manque de contact avec ce centre, car il a essayé à maintes reprises, mais en vain, de contacter celui-ci.
- [96] L'établissement d'un contact permanent avec certains Centres émergents s'est clairement avéré problématique, soit en raison de difficultés propres au centre lui-même, soit en raison d'instabilité et de crises politiques. Dans ces conditions, il est difficile de maintenir le contact malgré les efforts du Secrétariat. Le renforcement des ressources humaines du Secrétariat serait la solution dans certains cas, mais dans d'autres, le Secrétariat devrait envisager une stratégie plus explicite de « sortie » pour les institutions faibles ou défaillantes. Ce problème est abordé plus en détail ci-après.
- [97] Au cours de nos entretiens, la question de savoir si le SISERA avait besoin, pour ses membres qui ont réussi, d'une stratégie de sortie « qualifiante » nous est souvent venue à l'esprit. Néanmoins, même si ce besoin est fondé, toujours est-il que d'après le vécu des Centres émergents, il serait plus urgent pour le SISERA de s'interroger s'il ne devait pas développer une stratégie de sortie pour les « lanternes rouges ».
- [98] Il s'agit là bien sûr d'une question difficile qui demande beaucoup de discernement. De nombreux centres fonctionnent effectivement dans des conditions très difficiles ; et pour s'en occuper, il faut une forte dose de patience et de détermination. En revanche, il est clair que certains environnements et certains centres ne peuvent pas et ne voudront pas prospérer quelle que soit l'assistance fournie par le SISERA. Il semble mieux indiqué de développer une stratégie plus claire qui éliminerait ces interventions moins réussies.
- [99] Il faut relever, à cet égard, que la stratégie du SISERA consistant à travailler avec les institutions de recherche en politiques plutôt qu'avec des chercheurs individuels tire son fondement de l'hypothèse (implicite) selon laquelle la plupart des pays disposeraient des capacités requises pour la recherche et l'analyse de politiques, en ce sens qu'il existait suffisamment de chercheurs formés aux techniques modernes de recherche et que les problèmes de compétence insuffisante seraient pris en charge par des institutions comme l'AERC. Or, il semble que le principal obstacle à la recherche en politiques

de grande qualité et d'inspiration locale est l'absence d'institutions de recherche fonctionnant normalement et au sein desquelles les chercheurs pourraient poursuivre leur carrière. Pour nombre de pays, il était normal d'émettre cette hypothèse, et la faiblesse institutionnelle est, en effet, endémique dans cette région. Mais l'expérience du SISERA avec les Centres émergents laisse à penser qu'il existe dans certains pays au moins un déficit de chercheurs bien formés. Dans ces conditions, les tentatives de renforcement institutionnel risquent de s'avérer inefficaces.

Tableau 1 : Les activités du SISERA 1997-2003

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
SISERA						
Total des dépenses sur le SISERA	2.308.608	1.364.879	866.146	1.763.921	3.667.611	(au 30 sept.) 1.189.693
Effectifs du Secrétariat	2 (en 97) puis 4 (en 98)	4	4	4	5 (+ le Directeur régional du CRDI remplissant les fonctions de Directeur exécutif du SISERA)	6
Institutions partenaires						
CEDRES						
Subventions au renforcement institutionnel - volet doctorat						62.970
Assistance technique – nombre de visites	2	1	1		1	
Formation des chercheurs ³ - nombre de jours/personne			30	3	14	

³ A noter qu'il était prévu la participation aux cours de formation de base sur la pauvreté organisés, en collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale (WBI), des chercheurs non-issus des Institutions partenaires du SISERA comme ceux issus des universités et les participants issus des équipes nationales DSRP. Pour plus de détails, voir Rapports annuels 2001-2002 et 2002-2003.

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
Participation des IP aux réunions	Oui ⁴ Non ⁵ Oui ⁶	O ⁷	N ⁸	O ⁹ N ¹⁰	N ¹¹	O ¹²
Yaoundé II / CEREG						
Subventions de renforcement institutionnel - subventions de base (Yaoundé II) - thématique - volet doctorat	206.411		12.000			77.980
Assistance technique	1		2		1	
Formation des chercheurs - nombre de jours/personne		10		3		
Subventions aux projets de recherche SAGA						53.846
Participation du PI aux réunions	O-O-O	O	O	O-O	O	O
CIRES						
Subventions de renforcement institutionnel - volet doctorat	2					69.660
Assistance technique		2			1	
Formation des chercheurs - nombre de jours/personne			20	21	21	
Subventions aux projets de recherche SAGA						47.797 52.627

⁴ Dakar, 9-10 avril 1998

⁵ Abidjan, 24-25 nov. 1998

⁶ Harare, 6-7 mars 1999

⁷ Böhn, 6-8 déc. 1999, mise à part la conférence sur le Réseau de développement mondial (GDN)

⁸ Accra, 13-15 juillet 2000

⁹ Ouagadougou, 2-4 mai 2001

¹⁰ Dakar, 27-28 nov. 2001

¹¹ Kampala, 18-20 nov. 2002

¹² Bamako, 16-19 juin 2003

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
Participation des IP aux réunions	O-O-O	O	N	N-O	O	O
CREA						
Subventions de renforcement institutionnel - diffusion - subvention de base - volet doctorat					28.380 298.300	74.040
Assistance technique	2			1	1	1
Formation des chercheurs - nombre de cours - nombre de jours/personne			550 (cf. note 3)	Deux 3	Deux	
Subventions aux projets de recherche - Réseau (réunions préliminaires) - SAGA					34.141	93.117
Participation des IP aux réunions	O-O-O	O	O	O - O	O	O
DPRU						
Subventions de renforcement institutionnel - capacités de gestion - subvention de base				22.410	246.900	
Assistance technique				1	1	1
Formation des chercheurs - nombre de cours						Un
Subventions aux projets de recherche SAGA						114.657
Participation des IP aux réunions	N-O-O	O	O	O -N	O	O
EPRC						
Subventions de renforcement institutionnel - connectivité - subvention de base		18.124			299.500	

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
-						
Assistance technique			1	1	1	
Formation des chercheurs - nombre de cours - nombre de jours/personne		10		Un 7	Un 24	1
Participation des IP aux réunions	O - O - O	O	O	O - O	O	O
ESRF						
Subventions de renforcement institutionnel - subvention de base		218.000				
Assistance technique	1	1		1	1	
Formation des chercheurs - nombre de cours - nombre de jours/personne				14	Un 10	
Participation des IP aux réunions	O -N- O	O	O	O - O	O	O
ISSER						
Subventions de renforcement institutionnel - subvention de base			278.000			
Assistance technique	1	5	1	1	1	1
Formation des chercheurs - nombre de cours - nombre de jours/personne		Un			Un 21	
Participation des IP aux réunions	N- O -N	O	O	O - O	O	O
IPAR						
Subventions de renforcement institutionnel - subvention de base					295.340	
Assistance technique				1	1	
Formation des chercheurs - nombre de cours					one	

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
- nombre de jours/personne					10	
Participation des IPs aux réunions	N-N-N	N	N	N- O	O	O
NISER						
Subventions de renforcement institutionnel			282.400			50.300
- subvention de base						
- connectivité						
Assistance technique			1		1	1
Formation des chercheurs		40			35	
- nombre de jours/personne						
Participation des IP aux réunions	N- O - O	O	O	N- O	O	O
CENTRES EMERGENTS						
AIAE						
Subventions de renforcement institutionnel					49.700	
- subvention de base						
Assistance technique				1		1
Formation des chercheurs				Un		
- nombre de cours						
- nombre de jours/personne					14	
Participation des IPs aux réunions	N-N-N	N	N	N-N	O	O
GESDRI						
Subventions de renforcement institutionnel					47.140	
- subvention de base						
Assistance technique			3	1	1	1
Formation des chercheurs						
- nombre de cours						
- nombre de jours/personne						
Participation des IPs aux réunions	N-N-N	N	N	N- O	O	N
GREAT						

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
Subventions de renforcement institutionnel - subvention de base			43.100			
Assistance technique		2		1		
Formation des chercheurs - nombre de jours/personne			20	31	14	
Participation des PIs aux réunions	N-N-N	O	O	O - O	O	O
INESOR						
Subventions de renforcement institutionnel - connectivité				51.320		
Assistance technique	1		1	1		
Participation des IPs aux réunions	N-N-N	O	O	N-N	O	N
LEA						
Subventions de renforcement institutionnel - subvention de démarrage		33.506		45.400		
Assistance technique	1	1	1	1		1
Formation des chercheurs - nombre de cours - nombre de jours/personne				3	Un 14	
Participation des IPs aux réunions	N- O -N	O	N	O -N	N	N
NIEP						
Subventions au renforcement institutionnel - subvention de démarrage						54.230
Assistance technique				1	1	1
Formation des chercheurs - nombre de jours/personne						78
Participation des IPs aux réunions	N-N-N	O	O	N-N	O	O
MEMBRES DES RESEAUX (Seapren ou Wecapren)						
BIDPA						

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
Assistance technique	1	3				
Formation des chercheurs - nombre de cours - nombre de jours/personne						
Subventions aux projets de recherche - réseau (réunion préparatoire)		67.209				
Participation des IP aux réunions	N-N-N	O	O	N-N	O	N
CEPEC						
Assistance technique	1				1	
Formation des chercheurs - nombre de jours/personne				231 (voir note 3)		
Participation des IPs aux réunions	N-N-N	N	N	N	O	N
NEPRU						
Assistance technique					2	1
Formation des chercheurs - nombre de cours - nombre de jours/personne						
Subventions aux projets de recherche - SAGA - SEAPREN					19.296	114.667 378.830
Participation des IPs aux réunions	N-N-N	O	O	N-O	O	N
AUTRE SOUTIEN¹³						
ACEG : African Centre for Economic Growth (Centre de recherche sur la croissance en Afrique) - subvention de diffusion					23.253	39.500

¹³ Se réfère aux subventions accordées à d'autres institutions impliquées dans la recherche économique en Afrique pour les aider à financer des séminaires thématiques ou des publications.

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
ACMF : African Capital Markets Forum (Forum africain des marchés de capitaux) - subvention de diffusion			15.450			
ADPN : African Development Policy Network (Réseau africain de recherche en politique de développement) - séminaire			12.246			
CREA : Consortium pour la recherche économique en Afrique - subvention de diffusion - séminaire	20.000			10.000 29.730		
ATPS: African Technology Policy Studies Network (Réseau africain de recherche sur la politique technologique) - séminaire				24.626		
CAPEC (Bénin) ¹⁴ Formation des chercheurs - nombre de jours/personne				132		
CIEREA (Burkina Faso) ¹⁵ - PTCI - autres structures					1.172.762	
CODESRIA - séminaire	55.376					

¹⁴ Représente le taux de participation - nombre de chercheurs /cours et de fonctionnaires/cours aux cours d'apprentissage à distance sur les politiques budgétaires organisés, en collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale (WBI).

¹⁵ Représente essentiellement les soutiens accordés au « Programme de troisième cycle inter-universitaire – PTCI » (phase II) et au Volet Doctorat. La subvention à la Phase 1 a été signée en 1994 et les fonds fournis par l'ACDI, l'USAID et le CRDI. Le montant global décaissé au titre de la phase 1 (de 1994 à 1999) s'élevait à 2.514.191 dollars canadiens. Le projet est géré par le SISERA.

	(Juillet) 1997/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	1 ^{er} avril 2003 à fév. 2004
DGEP : Direction générale de l'économie et de la planification Formation des chercheurs - nombre de jours/personne				209		
CEA : Commission économique des Nations unies pour l'Afrique - séminaire		20.000				
ENDA Tiers Monde - séminaire				25.000		
PSCGT : Pan-African Consultative Forum on Corporate Governance (Forum consultatif africain sur la gouvernance des entreprises) - séminaire				20.000		
GDN : Global Development Network (Réseau de développement mondial) - séminaire		59.310				
University of Cape Town - séminaire				25.000		

7.1.2 Renforcement des capacités de gestion des centres de recherche économique

[100] Le SISERA a opté pour une méthode « pratique » de renforcement des capacités de gestion des centres de son réseau. De ce fait, une bonne partie du travail du Secrétariat est axée sur les personnes-clés au sein de chaque institution, notamment les Directeurs et les Responsables des services financiers. A cet égard, le SISERA a recours à diverses activités parmi lesquelles on peut souligner notamment :

- les réunions ;
- les ateliers, les séminaires, la formation ; et,
- le « mentoring » ou activités d'encadrement.

[101] A l'occasion de ces réunions, les Directeurs et les personnels des centres peuvent former des réseaux, partager expériences et meilleures pratiques et aussi recevoir une formation spécialisée. La formation dispensée par le SISERA semble avoir répondu à leurs préoccupations, confirmant ainsi la capacité du SISERA à répondre avec souplesse aux besoins de ses partenaires et partant, à contribuer sans cesse à sa propre valorisation. Par exemple, des exposés ont été présentés sur l'auto-évaluation institutionnelle et la collecte de fonds au cours de l'exercice budgétaire 2002/2003 ; et au cours de l'exercice budgétaire 2001/2002, les Responsables des services financiers de certaines institutions (CREA, GREAT, LEA, CEREG et PTCI) ont reçu une formation en gestion financière de projets. A maintes reprises, les Directeurs de centres ont exprimé leur désir d'améliorer leurs techniques d'auto-évaluation institutionnelle.

[102] Les capacités en matière de collecte de fonds sont très importantes lorsqu'il s'agit de déterminer si les efforts du SISERA ont permis ou non de renforcer les institutions africaines. Pour garantir la pérennité de leurs activités et faire en sorte que leur recherche ait un impact optimal, les centres ont demandé la garantie d'un flux permanent de ressources financières. Le SISERA pourrait donc envisager de dispenser une formation supplémentaire sur la collecte de fonds de sorte que les centres puissent avoir directement accès aux ressources sans son assistance ni son intervention. Ce sujet pourrait faire l'objet d'un futur exposé ou de session de formation ou (plus vraisemblablement) être le point focal de l'aide actuellement accordée aux centres.

7.1.3 Mise en réseau des centres africains de recherche économique

[103] La plus importante initiative prise par le SISERA dans ce domaine est celle d'avoir inauguré deux réseaux sous-régionaux : d'une part, le Réseau de recherche ouest et centre africain sur les politiques économiques (ROCAPE) ou the West and Central Africa Policy Research Network (WECAPREN) dans les pays francophones, et d'autre part, le Southern and Eastern Africa Policy

Research Network (SEAPREN) ou Réseau de recherche sur les politiques économiques de l'Afrique australe et orientale dans les pays anglophones. Ces réseaux ont amené les membres du réseau SISERA à rencontrer d'autres institutions, élargissant ainsi les liens et les possibilités de financement et de pratique.

[104] ROCAPE n'a démarré ses activités que très récemment et a donc relativement peu d'activités à rapporter. Quant au SEAPREN, il a démarré ses activités depuis plusieurs années mais est resté relativement inactif jusqu'à la reprise de la gestion du réseau par NEPRU en 2003. Depuis cette date, SEAPREN s'est montré très actif en tenant des réunions régionales et en lançant des projets de recherche concertés pour lesquels il a aidé à trouver des financements.

[105] Même si SEAPREN est maintenant actif et fonctionne normalement, on se pose toujours la grande question de savoir quelles sont les motivations stratégiques de ces réseaux sous-régionaux. D'un côté, ils mènent naturellement des activités intéressantes et utiles et contribuent ainsi largement au renforcement des capacités et à l'élaboration des politiques. Mais d'un autre côté, la logique derrière ces réseaux n'est pas très claire. Ils ne semblent pas représenter des vecteurs directs du renforcement des capacités comme l'est le SISERA lui-même. Et les réseaux étant constitués sur une base géographique, il est peu probable que les centres membres du réseau partagent les mêmes intérêts thématiques ni les mêmes agendas de recherche. Evidemment, l'intégration régionale est un domaine commun de politiques qui pourrait servir de base à des activités communes au sein des réseaux sous-régionaux justement constitués sur une base sous-régionale. Les réseaux sous-régionaux pourraient très bien décider de poursuivre la recherche sur des questions d'intégration régionale ; mais l'impact de politique d'une telle initiative peut également s'avérer problématique, car les institutions d'intégration régionale sont, presque toutes sans exception, plutôt faibles et ne disposent pas, pour la plupart d'entre elles, d'une capacité de demande et d'absorption de la recherche et d'analyse de politiques. Ainsi, même si les réseaux sous-régionaux poursuivaient avec succès un agenda de recherche sur l'intégration régionale, il leur sera, peut-être, bien difficile d'obtenir un impact de politique important en l'absence d'une demande pour leur recherche chez les décideurs de politiques au niveau régional. Au bout du compte, la stratégie à l'origine des réseaux sous-régionaux reste problématique.

[106] Le SISERA a également fourni une assistance importante à d'autres centres africains de recherche économique, institutions et réseaux. Pour les mêmes raisons que celle évoquées plus haut, il a accordé des subventions à d'autres institutions pour leur permettre de financer des séminaires thématiques, la publication de la recherche économique africaine et des programmes éducatifs, notamment la formation au niveau du troisième cycle dans les pays francophones, dans le cadre du Programme du troisième cycle inter-universitaire (PTCI).

[107] Les réunions de Directeurs et de chercheurs à l'intérieur et à l'extérieur du réseau sont importantes. Parmi les avantages dérivés de la participation au SISERA, les Directeurs interrogés, apprécient beaucoup ces opportunités. Cette appréciation

est encore plus marquée parmi les centres francophones qui, pour des problèmes de langue et de structures hiérarchiques rigides, tendent à travailler dans un isolement relatif. Néanmoins, et bien que le SISERA ait dit clairement que son assistance est destinée aux institutions plutôt qu'aux individus, certains centres, en particulier, ceux affiliés à des institutions universitaires, ont évoqué le besoin d'organiser des réunions et séminaires scientifiques en vue de réduire l'isolement des chercheurs. Le ciblage de chercheurs individuels et le renforcement de leur capacité humaine individuelle peut certainement profiter à l'institution pour laquelle ils travaillent. Les chercheurs isolés mais potentiellement appréciés pour leur œuvre (et qui ont, peut-être, bénéficié d'une formation financée par le SISERA) sont fortement incités à quitter leur institution de base, afin de poursuivre leur carrière ou simplement entrer dans une communauté plus large de chercheurs et de responsables de politiques. Si, en revanche, ces chercheurs étaient ciblés et intégrés dans cette communauté par le biais de leur institution, alors ils auraient plus de raisons de rester dans l'institution. S'ils restent effectivement, l'institution se trouvera renforcée de manière plus durable grâce au renforcement de ses ressources humaines.

[108] Ceci pourrait expliquer pourquoi le GREAT notamment éprouve des difficultés à retenir ses chercheurs les mieux formés. Mais, ces problèmes peuvent être également liés au manque de transparence dans la gestion du centre et aux conflits de personnes au sein de l'institution (problème que le Secrétariat travaille à résoudre).

7.1.4 Etablissement de liens entre chercheurs et utilisateurs finaux

[109] Le SISERA a également joué ce rôle bien que celui-ci incombe davantage aux réseaux sous-régionaux et/ou aux centres de recherche individuels. Depuis sa création, le Secrétariat a établi des relations avec les utilisateurs de la recherche aux niveaux local, régional et mondial en vue de renforcer son propre profil ou fournir des services aux centres membres de son réseau. Par exemple, le SISERA a élaboré un Programme de chercheurs invités, en collaboration avec la Banque africaine de développement ; il est sur le point de faire la même chose avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC).

[110] Le SISERA s'est employé essentiellement à établir des relations aux niveaux régional et international, et cela semble être la bonne stratégie à mener. Naturellement, dans le cadre de leurs propres processus d'élaboration des politiques, plusieurs centres du réseau SISERA participent en qualité de conseillers auprès des comités parlementaires et des analystes de politiques, dans leur propre pays (par exemple, l'EPRC conseille actuellement le Gouvernement de l'Ouganda sur les questions de pauvreté tandis que le NISER utilise les subventions de base pour financer l'organisation des ateliers avec les législateurs). Mais ces contacts doivent être établis par les centres eux-mêmes, et tous les centres ne semblent pas avoir réussi à le faire. Par ailleurs, le SISERA n'aurait pas réussi à imposer son label sur le « marché africain de la recherche » économique, et ce fait limite sa capacité à aider les Centres émergents de

dimension plus modeste à obtenir une reconnaissance au sein de leur propre communauté de chercheurs en politiques économiques. Si le SISERA parvenait à renforcer ses liens aux niveaux régional et international, cette « reconnaissance de label » (pour la promotion de la recherche de grande qualité au service de l'élaboration des politiques) a alors toutes les chances de déborder les frontières nationales et profiter aux centres.

[111] Le déséquilibre entre le travail accompli pour renforcer les capacités institutionnelles des centres de recherche et la capacité de demande et d'utilisation de la recherche réalisée par ces centres, constitue une source de préoccupation. Théoriquement, il est souhaitable que le SISERA s'occupe du double aspect de l'offre et de la demande ; mais dans la pratique, il s'est plutôt focalisé sur les producteurs de la recherche surtout dans la période qui a suivi sa création. En conséquence, plusieurs centres (comme l'IPAR, l'IDEP, le CEPC et le CIRES) ont fait part des difficultés qu'ils éprouvaient à prendre des engagements avec les décideurs de politiques dans leur pays, car la recherche suscite peu d'intérêt. Le Dr. Kibua (IPAR) ajoute qu'en Afrique, il n'existe aucune demande pour le savoir dans le secteur privé qui estime que la recherche relève de la responsabilité des gouvernements et que les institutions de recherche devraient travailler pour le secteur privé de manière bénévole. Cette remarque est très importante surtout si selon toute vraisemblance le secteur privé est appelé à jouer un rôle croissant à plus long terme en rapport avec la viabilité et l'indépendance financières des centres de recherche en Afrique comme nous le verrons plus loin.

[112] En principe donc, le SISERA devrait se montrer plus actif non seulement à créer des liens avec les utilisateurs mais également, dans la mesure du possible, à renforcer leur capacité de demande et d'application du savoir produit dans les centres de recherche. Dans le cas contraire, l'intervention du SISERA pourrait contribuer à la fuite des cerveaux ou à décourager les centres promis à un succès potentiel. A défaut, le SISERA pourrait améliorer les capacités de rayonnement propres aux centres eux-mêmes, en leur fournissant les outils nécessaires dont ils ont besoins pour aborder et influencer les gouvernements, et créer ainsi une demande pour leurs propres services.

7.1.5 Collaboration avec d'autres institutions

[113] Le SISERA a relativement réussi sa collaboration avec d'autres institutions. Dans un premier temps (1997/1999) après sa création, il a travaillé à établir des relations à long terme avec les institutions régionales et internationales. C'est ainsi qu'en 2000, il a commencé à travailler en collaboration avec la Banque africaine de développement et l'Institut de la Banque mondiale. Jusqu'au tout dernier exercice budgétaire, ce dernier a assuré pour le compte du SISERA, la formation des chercheurs à la lutte contre la pauvreté. Le départ de l'Institut de la Banque mondiale peut avoir un impact important sur les membres du réseau SISERA. D'après les réponses à notre questionnaire et nos entretiens, une telle formation serait l'une des activités les plus populaires initiées par le SISERA. Et la recherche sur la réduction de la pauvreté était le dénominateur commun entre

les centres du réseau SISERA qui ont eu le plus de succès (EPRC, CREA, DPRU), et les Directeurs de centres l'ont reconnu.

- [114] La structure d'autorité du SISERA se distingue par la composition de son Comité de pilotage qui comprend les membres de la Commission économique pour l'Afrique (CEA), du Consortium pour la recherche économique en Afrique (AERC), de l'Union des universités africaines (UUA) et de la Banque africaine de développement (BAD). Ce trait caractéristique permet au SISERA de répondre au contexte africain.
- [115] Les relations du SISERA avec l'USAID ont ouvert de nouvelles possibilités grâce au Programme SAGA. De même, l'Université Cornell et l'Université Clark Atlanta collaborent avec le SISERA dans les activités de recherche et de formation dont bénéficient les institutions de recherche africaines. Enfin, au cours des années 2000 et 2001, le SISERA a participé à la Conférence sur les réseaux mondiaux de développement à Bonn et à Tokyo. Ces relations avec les institutions internationales ont permis au SISERA d'être plus visible dans le cadre d'un forum élargi et de relever les normes de qualité au sein du réseau. Cela revient à dire que des efforts réciproques doivent être faits, pour que le SISERA devienne un membre encore plus visible de la communauté internationale de la recherche économique.
- [116] Le SISERA est un Secrétariat du CRDI, et en tant que tel, fait partie intégrante du CRDI du point de vue juridique et administratif. Le sentiment qu'il entretient des relations très étroites avec le CRDI a parfois compliqué les choses pour d'autres Secrétariats du CRDI (comme le TIPS) qui ont du mal à obtenir des financements de base et de projets auprès d'autres bailleurs ; et cela a posé problème au moins une fois avec l'un des soutiens du SISERA. Le SISERA pourrait avoir des difficultés à élargir sa gamme de soutiens à d'autres bailleurs. Par ailleurs, le projet de déménagement à l'IDEP peut susciter exactement les mêmes sentiments et problèmes dans la mesure où cette institution appartient au système des Nations unies. Il convient donc de veiller particulièrement à donner une perception claire de l'identité et des réalisations du SISERA aux agences de développement international. Une campagne d'information et de sensibilisation plus dynamique est nécessaire pour y parvenir.
- [117] En résumé, le SISERA a traversé deux phases bien distinctes. Au cours de la première phase décrite de manière exhaustive dans son évaluation à mi-parcours, il s'est employé à consolider sa propre institution. Pendant cette période (1997/1999), le SISERA s'est attaché à la mise en place d'une structure d'autorité appropriée pour le réseau et à l'établissement de liens solides avec les bailleurs et les utilisateurs finaux de la recherche produite par les centres.
- [118] Mais, à partir de 1999, le travail du SISERA a consisté davantage à récolter le fruit du travail accompli au cours de la première phase, en renforçant ses relations avec une gamme élargie d'Institutions partenaires et de Centres émergents. Mais il semble avoir perdu un peu de son élan vers la fin de la deuxième phase. Il s'agit, peut-être, d'une réaction naturelle au travail de consolidation de l'institution au cours de la première phase et de construction du réseau au cours de la deuxième phase; mais cette perte d'élan peut avoir été exacerbée par trois facteurs :

- des difficultés à nommer un Directeur exécutif permanent depuis 2002;
- l'insuffisance des effectifs particulièrement au niveau des Administrateurs de programmes. A cette difficulté s'ajoute le fait que l'Administrateur principal de programme doit assurer, en plus de ses fonctions normales, celles de Directeur exécutif par intérim ;
- l'incertitude entourant le choix de l'institution devant abriter le SISERA à long terme ;

[119] Ces difficultés ont affecté le fonctionnement du SISERA à plus d'un titre. Les activités de formation à l'analyse de la pauvreté, réalisées en collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale, semblent avoir eu un succès populaire dans les centres outre qu'ils ont permis à certains d'entre eux de jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration des stratégies de réduction de la pauvreté de leur pays. Néanmoins, suite aux changements intervenus à la Direction et dans les politiques de l'Institut de la Banque mondiale, celui-ci a dû mettre fin à sa collaboration en 2002. Il semble que cette fin de collaboration n'ait pas grand chose à avoir avec le SISERA lui-même mais qu'elle soit plutôt la conséquence des politiques et priorités internes de l'Institut de la Banque mondiale. Le SISERA a entamé des négociations avec le PNUD pour lui succéder, mais ces négociations prennent hélas beaucoup de temps, et il est regrettable qu'une activité aussi importante et aussi populaire soit interrompue pour des raisons indépendantes du Secrétariat.

[120] En outre, le SISERA a un profil trop bas en tant qu'institution et un « label » peu connu de la communauté des chercheurs en politiques de développement et des bailleurs (y compris les soutiens potentiels). Si les effectifs du SISERA avaient été renforcés, et sa direction stratégique plus claire dans ces domaines spécifiques, il aurait pu traiter le problème au moment opportun.

[121] La période d'incertitude que le SISERA a traversée en ce qui concerne les partenariats et l'obtention des financements auprès des bailleurs peut également s'expliquer dans une certaine mesure par la perception erronée des relations entre le SISERA et le CRDI. Bien que le SISERA fonctionne sur le plan programmatique, comme une institution autonome, son statut juridique et financier comme Secrétariat du CRDI ainsi que sa perception comme une institution proche du CRDI (en l'occurrence, son Directeur exécutif par intérim jusqu'en mars 2003, le Dr. Gilles Forget, est le Directeur régional du CRDI pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre) ont contribué à gommer le contour de cette indépendance et compliqué éventuellement les relations avec des collaborateurs et des bailleurs potentiels.

7.1.6 Evolution des dépenses du SISERA

[122] Ainsi que nous l'avons indiqué plus haut, le SISERA attache une importance particulière aux activités de formation des chercheurs. Le travail de renforcement des capacités des institutions a été pris au sérieux dès le départ ; (voir Figure 3 ci-après). Les dépenses sur les activités de programmes sont constituées essentiellement de dépenses de formation, de renforcement des capacités de

gestion et de subventions de base. On explique la baisse des dépenses sur les activités de programmes au cours de l'exercice 2000/2001 par la réduction sensible des initiatives de formation et l'absence des subventions de base. D'autre part, on explique l'augmentation des dépenses opérationnelles par des dotations explicites au budget (pour la première fois) pour couvrir les salaires du personnel du SISERA. Il convient de relever également que l'exercice 2000/2001 est une année charnière entre les première et deuxième phases ; et le budget global a baissé de 16% par rapport à celui de l'année précédente.

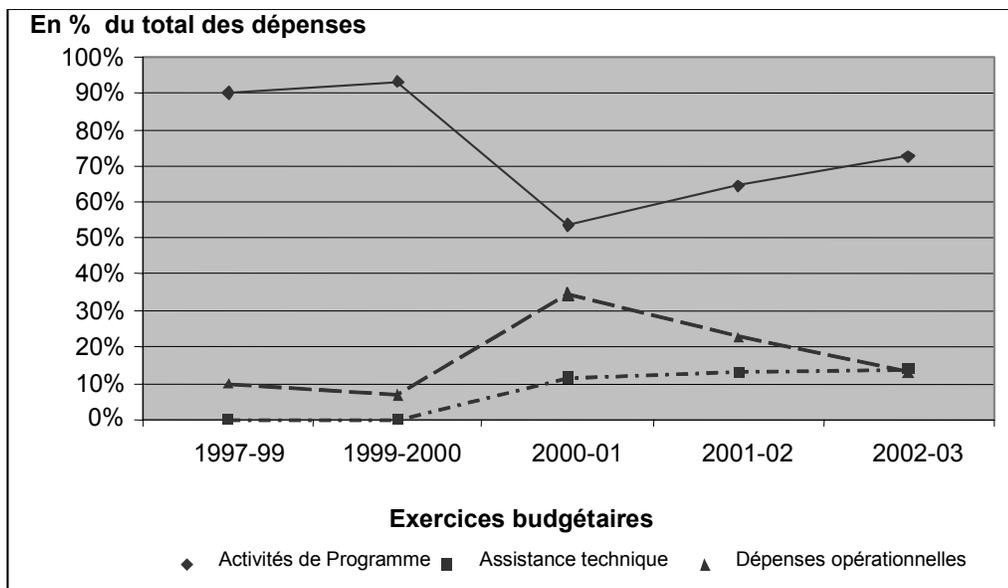


Figure 2 : Structure des dépenses du SISERA 1997-2003

Tableau 2 : SISERA – Dépenses 1997-2003

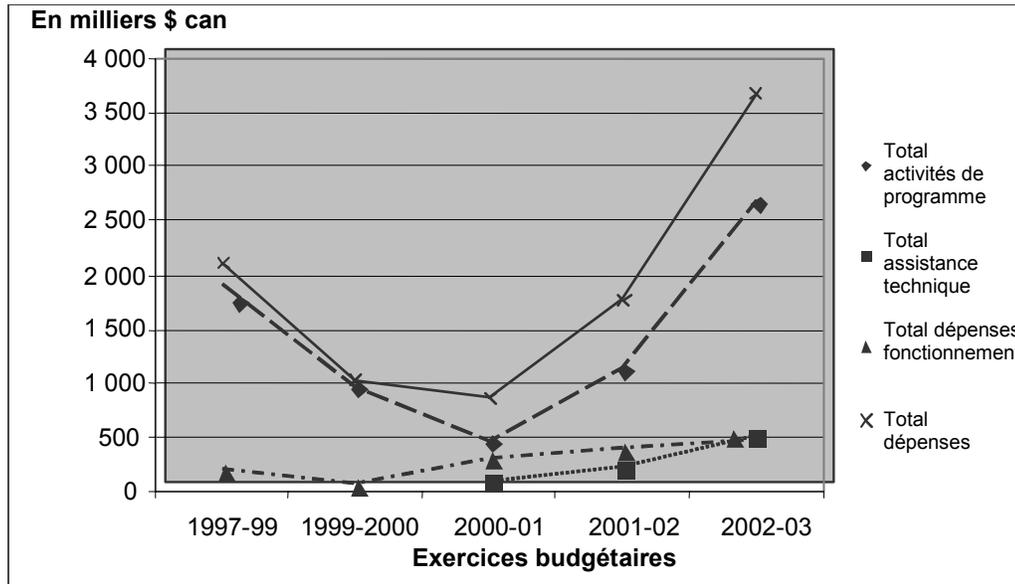
Dépenses (en dollars canadiens)	1997-99	1999-2000	2000-01	2001-02	2002-03
Activités de programme					
Formation	1 629 041	438 241	288 602	351 081	1 398 558
Congés sabbatiques et stages	22 212	4 586			
Renforcement des capacités de gestion	90 178	93 947	58 375	122 344	86 806
Connectivité électronique des centres	0	14 124	4 000	43 000	8 320
Recherche concertée	63 065	192 261	45 305	88 148	341 946
Subventions de base	100 000	186 411	0	498 000	623 358
Subventions de démarrage	0	33 506	32 275	1 684	125 540
Diffusion	0	1 564	36 629	29 901	88 957
Total des activités de programmes	1 904 496	964 640	465 186	1 134 158	2 673 485
<i>En pourcentage du total des dépenses</i>	<i>90%</i>	<i>93%</i>	<i>54%</i>	<i>64%</i>	<i>73%</i>
Assistance technique					
Salaires			79 095	108 322	403 862
Voyages			19 481	52 516	74 167
Mutation			0	39 149	14 503
Réunions des Comités de pilotage et technique	8690	5897	1 080	26 575	23 687
Total au titre d'assistance technique			99 656	226 562	516 219
<i>En pourcentage du total des dépenses</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	<i>14%</i>
Dépenses opérationnelles					
Salaires			149 483	197 519	68 671
Formation du personnel		3 211	743	1 489	1 479
Location	15 000	18 000	18 000	18 000	25 125
Voyages			44 559	63 277	61 456
Biens d'équipement	10 530	4 800	0	11 232	41 166
Biens autres que les immobilisations		1 200	5 394	176	996
Communications	4 152	0	3 240	1 993	4 553
Dépenses de bureau	10 102	2 044	411	873	594
Impression et reproduction		2 572	2 898	2 475	3 698
Autres		3 723	4 110	5 626	594
Services professionnels et spéciaux		0	24 202	20 925	41 700
Dépenses générales	162 905	32 950	48 264	79 616	227 875
Total des dépenses opérationnelles	202 689	68 500	301 304	403 201	477 907
<i>En pourcentage du total des dépenses</i>	<i>10%</i>	<i>7%</i>	<i>35%</i>	<i>23%</i>	<i>13%</i>
Total des dépenses	2 107 185	1 033 140	866 146	1 763 921	3 667 611

[123] La Figure 3 montre les dépenses du SISERA par catégorie. Le poste de dépenses le plus important du budget du Secrétariat est celui des activités de programme. A noter que :

- le SISERA consacre une bonne partie de ses fonds directement aux centres membres de son réseau. Cette assistance est aussi clairement caractérisée par une période « d'investissement » avant 2000/2001 et une période de « production » ensuite.
- Aussi surprenant que cela puisse paraître, la « mise en œuvre » de ces programmes (dépenses de fonctionnement) coûte très peu au SISERA – ces dépenses représentent actuellement 13% du total du budget. Si les financements

venaient à baisser sensiblement, cette baisse affecterait inévitablement les activités de programmes – ces dépenses sont pratiquement incompressibles. Néanmoins, cette vulnérabilité doit inciter à chercher constamment des sources supplémentaires de revenus tout en maintenant les dépenses de fonctionnement à leur bas niveau actuel.

Figure 3 : Dépenses du SISERA par catégorie 1997-2003



[124] Les dépenses de fonctionnement constituent généralement une source de préoccupation pour de nombreuses institutions, car elles sont trop élevées. Pour le SISERA, ces dépenses sont pour le moins une source de préoccupation parce que justement elles sont trop peu élevées ! Certes, cette situation tend à prouver en partie une organisation à la structure légère et efficace, mais elle est aussi la conséquence de l'insuffisance des effectifs par rapport à sa mission et ses objectifs. Dans l'ensemble, les dépenses de fonctionnement du SISERA sont étonnamment basses – trop basses !

7.2 L'impact sur les partenaires

[125] Dans cette partie, nous évaluons les gains dérivés des interventions du SISERA du point de vue de ses Institutions partenaires et déterminons la valeur ajoutée de ses activités pour les centres membres de son réseau.

[126] L'impact des interventions du SISERA sur ses Institutions partenaires varie tant du point de la forme que de son ampleur. Si tous les Directeurs interrogés estiment que leur participation au réseau a été bénéfique à leur institution, chacun a, néanmoins, une appréciation différente des services fournis. Le sentiment général qui a été très bien exprimé par Haroon Borat du DPRU est que le soutien apporté par le SISERA accorde « une marge de manœuvre » aux Directeurs. Le soutien financier notamment mais aussi l'assistance technique, la formation des chercheurs et d'autres activités connexes accordent aux Directeurs le temps de réfléchir, des ressources pour engager les services de nouveaux chercheurs, la possibilité d'explorer d'autres sujets de recherche, etc. Le Tableau 3 passe en revue comment le soutien du SISERA a profité à certains centres.¹⁶

[127] Parmi les nombreuses retombées positives de l'assistance du SISERA pour les centres, on peut relever selon leur Directeur :

- une perception différente des politiques du SISERA par les centres : Le SISERA a accordé à l'AIAE, la somme de 5.000 dollars canadiens pour financer la réalisation de deux études ; mais il a octroyé 23.000 dollars canadiens pour financer deux projets de recherche. De ce fait, ils ont une perception différente de l'adéquation du soutien financier. A la question de savoir *si le montant du soutien du SISERA aux projets de recherche est réaliste en ce sens qu'il fournit les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs déclarés de la proposition de recherche ?* Parmi les réponses recueillies figurent celles qui suivent :

Non. Par exemple, la subvention de démarrage de 5.000 dollars que nous avons reçue est censée nous aider à financer la réalisation de deux (02) études ; mais en réalité, elle suffisait à peine à en financer une seule. Okey G. Oji (AIAE)

Oui, parce que entre les deux projets de recherche pour le financement desquels le SISERA nous a accordé une subvention, nos chercheurs s'engagent, en effet, sur d'autres commandes de projets de recherche. Le SISERA est plus souple que d'autres bailleurs. Moses Rangata (NIEP)

- une opinion divergente : Si l'AIAE est très satisfait de l'attachement du SISERA au respect des délais, le NIEP, par contre, n'en est pas satisfait. En fait, il laisse entendre que c'est parce que le Secrétariat fonctionne actuellement en sous-effectif. Même si ces avis renvoient à des cas très précis probablement non liés et exceptionnels, ils soulignent en fait l'importance de la cohérence. De même, alors que le Secrétariat soutient que la subvention de démarrage d'un

¹⁶ Informations recueillies des questionnaires transmis par courriel aux directeurs des institutions et des interviews que nous avons eues avec eux dans leurs bureaux, de novembre 2003 à janvier 2004.

montant de 49.700 dollars canadiens, accordée à l'AIAE était conséquente, le centre estime que cette subvention n'était pas réaliste par rapport aux besoins de financements et au plan de travail ; même si la subvention de démarrage semble couvrir environ 65% des dépenses essentielles de gestion de l'institution.

- des étapes différentes : Les Institutions partenaires et les Centres émergents se trouvent à des étapes différentes de leur développement. Ainsi, le NISER, une grande institution bien établie ne pense pas que le soutien du SISERA a eu un effet quelconque sur sa capacité propre à influencer le processus d'élaboration des politiques et qu'il est peu probable que le NISER effectue des changements significatifs dans son agenda de recherche simplement parce qu'il aurait reçu le soutien du SISERA. Néanmoins, le GESDRI pour sa part, estime que le soutien du SISERA a eu un impact considérable, en introduisant, pour la première fois, le centre dans la communauté élargie des chercheurs en politiques économiques.
- des réunions : le SISERA a réussi à réduire l'isolement des centres de recherche membres de son réseau ; mais il reste encore beaucoup à faire surtout au niveau des Centres émergents notamment francophones.
- magnétisme : Il faut également remarquer que parmi tous les centres indiqués ci-après, seul l'AIAE aurait fait part au SISERA de son désir d'intégrer le réseau. Ce qui signifie que l'initiative SISERA avait créé des attentes dans la communauté des chercheurs. Le SISERA doit veiller à satisfaire ces attentes sinon l'élan de participation est coupé et c'est l'ensemble du réseau qui perd.
- une demande : le sentiment prédominant est qu'il faut faire plus par rapport à l'environnement extérieur, en particulier, du côté de la demande. Les Centres émergents qui ont un certain rayonnement pourraient très vite réaliser que les utilisateurs potentiels de leur recherche manifestent peu d'intérêt pour la recherche en politiques ou n'ont pas la capacité nécessaire pour l'absorber ;
- autres : d'autres bailleurs et réseaux jouent un rôle important dans le travail des centres. Les réseaux sous-régionaux notamment, le SEAPREN, jouent un rôle de plus en plus important dans le travail des centres. L'AERC et l'ACBF fournissent aussi une aide tantôt complémentaire tantôt concurrentielle. Le CEPEC par exemple, accorde la priorité à l'ACBF plutôt qu'au SISERA parce qu'elle leur apporte plus de ressources financières ; qui plus est, l'ACBF est à l'origine de la création du CEPEC ;
- problèmes internes : Les centres ont le sentiment que le SISERA a des problèmes d'effectifs et de gouvernance. Ce sentiment pourrait se généraliser au fur et à mesure de l'avancement du projet de déménagement à l'IDEP et tant que les implications de l'hébergement du SISERA par une nouvelle institution ne seront pas claires pour tous les membres du réseau. Ce problème pourrait être facilement réglé en augmentant la participation des Institutions partenaires et des Centres émergents dans la gouvernance du SISERA. Nombreux sont ceux qui ont suggéré qu'un représentant des membres siège, à tour de rôle, au Comité de pilotage ;
- satisfaction sur le plan global : ceux qui ont répondu au questionnaire et la majorité des personnes interrogées admettent tous que l'assistance du SISERA, malgré tous les problèmes qui peuvent y être associés, était tout au moins

satisfaisante, et qu'à quelques exceptions près, elle était de meilleure qualité que celle rendue par d'autres institutions impliquées dans le renforcement des capacités telle que l'ACBF.

Tableau 3 : Réponses au questionnaire – Quelques indications

	AIAE	NISER	NIEP	GREAT	CEPEC	GESDRI
Comment le SISERA a-t-il aidé votre institution ?	La subvention de démarrage accordé par le SISERA n'est pas réaliste (5.000 \$ canadiens pour deux projets de recherche ; ce montant ne représente que 65% des estimations).	La subvention de base accordée par le SISERA était réaliste même s'il a fallu qu'il adapte ses objectifs aux ressources et à l'assistance disponibles. Il a également bénéficié d'une assistance du SISERA qui va au-delà des sujets spécifiques de recherche originels du NISER.	La subvention de démarrage du NIEP est réaliste par rapport aux besoins. Elle permet de financer deux projets de recherche (pour 11.500 \$ canadiens chacun). Il a également profité d'un atelier de trois jours et des visites de l'Administrateur principal de programme du SISERA qui l'a aidé à rédiger la demande de subvention de démarrage. A signaler toutefois que le soutien au NIEP est assez récent ; il n'a reçu que deux visites dans la période précédant la subvention de démarrage ; C'est seulement à partir de 2003 qu'il a bénéficié de la formation des chercheurs.	Le GREAT a bénéficié d'une subvention de démarrage, d'une assistance technique et de la formation accordées par le SISERA. Ces deux derniers éléments sont très importants pour l'institution. La subvention a permis au GREAT d'acheter du matériel de base et de couvrir ses loyers.	Le CEPEC n'a reçu de l'Institut de la Banque mondiale que de quoi financer la formation de ses chercheurs à la politique de réduction de la pauvreté. Il n'est donc pas étonnant qu'il considère l'assistance financière comme indispensable.	Quant au GESDRI, la subvention de démarrage lui a permis de s'affirmer comme un Centre émergent et de s'engager pour la première fois dans des activités de recherche économique. Bien que réaliste par rapport à la recherche, la subvention ne couvre pas les salaires du personnel. En outre, malgré les visites techniques dont le SISERA fait cas (6 en tout), le Directeur du GESDRI n'a mentionné aucune assistance non financière de la part du SISERA.

	AIAE	NISER	NIEP	GREAT	CEPEC	GESDRI
Quel a été l'impact de l'assistance du SISERA sur vos activités et productions ?	Les chercheurs ont pu être initiés à d'autres domaines de recherche grâce au mécanisme SAGA. Cela a été très bénéfique à l'institution. Le SISERA a également apporté son aide pour améliorer leur méthodologie de recherche et relever du coup la qualité des résultats. Toutefois, le type d'assistance technique que le SISERA accorde ne leur a pas encore permis de mener une recherche significative sur ces nouveaux sujets ni de participer à plus de réunions.	L'assistance fournie par le SISERA a permis au NISER d'aborder de nouveaux sujets de recherche et d'approfondir sa recherche et son analyse. Toutefois, ce dernier n'a ni influencé sa méthodologie de recherche ni ses intérêts. Les fonds de subvention leur ont aussi permis d'acquérir de nouveaux logiciels et de tenir plus d'ateliers et de réunions avec les chercheurs et les décideurs de politiques locaux. En général, l'assistance est bien accueillie mais elle doit d'abord servir à renforcer leur propre structure.	Le soutien du SISERA n'a pas encore permis d'améliorer sensiblement la méthodologie et la qualité de la recherche ou la composition du portefeuille de recherche. De plus, ce sont les mêmes circuits de diffusion qui sont utilisés, à savoir, invitation des décideurs de politiques et d'autres parties intéressées.	La réponse au questionnaire et l'entretien ne donnent pas beaucoup d'informations, et le GREAT n'a reconnu que l'importance des réunions et de la formation pour ses chercheurs. On ne sait pas de façon claire si cela a eu un impact sur la qualité de ses activités.	Le CEPEC espère avec un certain optimisme qu'il obtiendra une assistance financière qui lui permettra d'aborder d'autres sujets de recherche et de développer de nouvelles méthodologies et capacités, afin d'améliorer la qualité de sa recherche. Jusqu'ici, l'aide du SISERA lui a permis d'organiser des réunions avec des décideurs de politiques et des chercheurs.	Le principal impact que le SISERA a eu sur le GESDRI est que sans la subvention de démarrage, celui-ci n'aurait pas pu réaliser ses travaux de recherche économique. Donc, il n'est pas encore possible de déterminer l'impact de l'assistance du SISERA.

	AIAE	NISER	NIEP	GREAT	CEPEC	GESDRI
L'assistance du SISERA a-t-elle permis de renforcer votre influence sur le processus d'élaboration des politiques dans votre pays ?	La subvention du SISERA était la première et a permis à l'AIAE d'abriter de nombreux dialogues de politiques et des forums, en collaboration avec des institutions telles que la Banque mondiale, l'USAID, le DfID, la CEA et l'UNIDO. Ces forums ont permis de relever le profil du public, et le renforcement des capacités a contribué à bien établir l'image de l'AIAE comme consultant. L'AIAE a maintenant noué des relations durables avec les principales institutions gouvernementales, les agences de développement et les agences financières internationales.	Le NISER reconnaît l'importance de l'assistance du SISERA mais il ne peut déterminer si cette assistance a joué un rôle crucial dans le renforcement de son influence sur le processus d'élaboration des politiques. Il attribue ce résultat à ses 50 ans d'histoire et d'expérience.	Encore une fois, Cette assistance n'a pas encore atteint son niveau de maturité. Cependant, le NIEP se dit être plus étroitement engagé auprès des décideurs de politiques mais les retombées de cet engagement sont encore incertaines.		L'influence qu'il a sur le processus d'élaboration des politiques s'est un petit peu renforcée mais il reste beaucoup à faire sur l'environnement extérieur en Guinée, car la culture de la recherche y fait toujours défaut.	

	AIAE	NISER	NIEP	GREAT	CEPEC	GESDRI
Comment le SISERA a-t-il permis de renforcer les capacités internes de votre institution à remplir sa mission ?	<p>Le SISERA a permis de créer les bases d'une amélioration de la méthodologie de la recherche au centre. L'introduction des audits a contribué à améliorer la comptabilité et les contrôles financiers. Le SISERA a certes beaucoup contribué à faciliter son accès aux technologies de l'information, mais le centre a encore des difficultés de connectivité à Internet et d'alimentation en énergie électrique. Le SAGA a donné des idées et des opportunités nouvelles pour la recherche. Enfin, même si le SISERA lui a permis d'identifier d'autres organisations similaires de recherche, le centre n'a pas encore pu établir des relations étroites avec celles-</p>	<p>Selon le centre, le soutien du SISERA au renforcement institutionnel du NISER n'a pas totalement réussi. La formation du personnel est limitée et des difficultés persistent. Bien que l'assistance du SISERA dans d'autres domaines comme les ressources financières, les mécanismes, les communications internes et le travail en réseau avec d'autres centres du réseau SISERA a été efficace, certaines difficultés persistent. Le NISER affirme, toutefois, qu'il a réussi à identifier d'autres organisations similaires de recherche et à établir des liens étroits avec celles-ci. Le centre a encore besoin de soutien à la recherche sur des sujets qui sont plus d'actualité, à la publication des résultats, par rapport aux engagements auprès des parties</p>	<p>Un problème auquel le SISERA n'a pas encore prêté toute son attention est que le NIEP a du mal à recruter des chercheurs expérimentés; et ce problème persiste malgré l'assistance supplémentaire obtenue auprès d'autres institutions. Le soutien a davantage permis de développer et d'assurer le suivi/évaluation des capacités internes de l'institution, d'identifier et d'établir des liens avec des organisations similaires de recherche dans et hors du réseau SISERA.</p>	<p>Le GREAT a fait part des difficultés liées à la qualification de son personnel qui seraient résolues grâce à l'assistance du SISERA. Néanmoins, il a des difficultés à retenir les plus compétents parmi ses chercheurs. Cette assistance a permis également d'acquérir quelques équipements notamment des technologies de l'information même si ces équipements sont encore insuffisants. Il ressort toutefois des entretiens que nous avons eus que l'intervention du SISERA au GREAT n'a pas été une réussite et que la capacité institutionnelle de ce dernier reste faible.</p>	<p>Le SISERA a apporté son appui au CEPEC pour l'aider à identifier d'autres organisations de recherche et à établir des relations avec celles-ci particulièrement par le biais du ROCAPE.</p>	<p>L'assistance du SISERA a permis au GESDRI de développer des structures d'autorité plus efficaces et d'avoir accès aux informations grâce auxquelles identifier les parties intéressées et d'autres institutions similaires de recherche (en particulier si l'on considère que c'est un domaine nouveau pour lui). Beaucoup reste à faire pour renforcer ses relations avec les parties intéressées et avec d'autres centres à l'intérieur ou à l'extérieur du réseau SISERA. Par ailleurs, ce centre n'a reçu qu'une assistance partielle au titre du soutien au personnel, aux contrôles comptables et financiers et à la planification stratégique. Des</p>

	AIAE	NISER	NIEP	GREAT	CEPEC	GESDRI
	ci. De plus, il n'a pas encore bien identifié ou établi des liens avec ses parties intéressées.	intéressées et à l'organisation d'ateliers.				efforts restent à faire dans ces domaines.
Etes-vous satisfait de l'assistance que vous avez reçue du SISERA ? (en termes de gain d'efficacité et de souplesse, d'efficacité de sa réactivité à vos besoins, d'opportunité de son intervention, de responsabilité et de transparence)	L'AIAE s'est dit satisfait en général de l'assistance du SISERA. Et il est très satisfait de son respect des délais de réaction.	Le NISER est en général très satisfait de l'assistance fournie par le SISERA et considère sa réactivité par rapport à ses besoins comme son point fort.	Selon le NIEP, le respect des délais de réaction par le SISERA n'est pas satisfaisant parce qu'il fonctionne actuellement en sous-effectif.	Pour le GREAT, l'assistance fournie par le SISERA est très satisfaisante, notamment en ce qui concerne sa souplesse.	En termes de sa réactivité à ses besoins, du respect des délais de réaction, de responsabilité et de transparence, le CEPEC est satisfait des services du SISERA.	Le GESDRI est très satisfait de l'assistance du SISERA.
En quoi l'assistance fournie par le SISERA diffère de celle des autres bailleurs ou institutions de financement.	Dans tous les cas, il considère l'assistance du SISERA comme étant pareille ou mieux que celle provenant d'autres sources. Il souligne que le SISERA offre beaucoup de possibilités pour la satisfaction de ses besoins.	Dans tous les cas, il considère son assistance comme étant pareille ou mieux que celle provenant d'autres sources	Dans tous les cas, exception faite du respect des délais de réaction, le NIEP considère l'assistance fournie par le SISERA comme étant pareille ou mieux que celle provenant d'autres bailleurs. Il pense que le SISERA est un bailleur plus souple.	Il s'est posé des questions sur la gouvernance du SISERA.	En général, l'assistance (financière et non financière) est essentiellement fournie par l'ACBF et reste une priorité.	Son aide pourrait être améliorée en termes de responsabilité et de transparence

7.3 Impact sur l'élaboration des politiques

[128] Dans cette partie, nous évaluons les gains dérivés des interventions du SISERA du point de vue des institutions gouvernementales et déterminons la valeur ajoutée de ses activités pour l'élaboration des politiques.

[129] L'évaluation de l'impact de la recherche et de l'analyse sur la politique est un exercice difficile en soi, et il existe peu ou pas d'études quantitatives qui soient à tous points de vue concluantes.

Tableau 4 : Etude de cas – l'AIAE, une étoile montante au Nigeria

En un temps record, L'Institut africain d'économie appliquée (AIAE) est devenu un acteur de premier plan dans les milieux où se décident les politiques économiques au Nigeria. Créé seulement en 2001, il est déjà impliqué dans plusieurs partenariats et projets importants avec le Gouvernement du Nigeria et d'autres acteurs du développement international comme la Banque mondiale et le DfID. Son succès peut s'expliquer par quatre principaux facteurs :

La formation du personnel de la recherche en économétrie et en statistique, afin de renforcer les capacités de la recherche.

La concentration de la recherche sur les domaines essentiels des questions de politiques comme le commerce, l'intégration régionale et la compétitivité, la macro modélisation, la gestion du secteur public, la pauvreté, la répartition des revenus et les questions relatives au marché du travail. Elle a permis à l'AIAE de jouer un rôle de premier plan dans les études réalisées récemment sur la politique, notamment l'étude sur l'impact potentiel de l'adoption par la CEDEAO d'un Tarif extérieur commun (TEC) sur la balance des paiements et l'économie réelle du Nigeria (financée par l'UE) et une autre sur l'évolution du processus d'élaboration du DSRP au Nigeria (financée par la CEA).

Plaidoyer en faveur des politiques : Son ancien directeur devenu maintenant le conseiller économique du Président, Charles Soludo, a la réputation d'avoir une personnalité forte et dynamique. Ces atouts ont été déterminants pour vendre l'image de l'AIAE et diffuser les résultats de sa recherche. Des chercheurs chevronnés y compris ceux parrainés par l'AIAE ont parachevé sa réputation au sein des communautés de chercheurs et de responsables de politiques. L'AIAE a pu également établir une présence internationale en organisant des conférences et des ateliers qui ont vu la participation d'éminents chercheurs comme Joseph Stiglitz. Enfin, il a mis un accent particulier sur la communication et la diffusion notamment par le biais de son site Internet devenu opérationnel récemment (www.aiae-nigeria.org).

Le travail en réseau : L'AIAE compte douze membres de personnel, mais il a renforcé ses ressources humaines en créant un réseau composé de presque cinquante chercheurs maison basés dans d'autres institutions à travers le Nigeria. Cela élargit et renforce d'autant sa base pour la recherche et son plaidoyer en faveur des politiques.

Le timing : L'AIAE a été créé à un moment particulièrement opportun au lendemain de l'installation du nouveau gouvernement et du lancement par ce dernier d'un vaste programme exhaustif de réformes. Les décideurs de politiques étaient plus ouverts à la recherche et aux nouvelles idées, et ce nouveau souffle d'optimisme a encouragé les chercheurs à penser que leur travail pourrait avoir un certain impact sur le processus d'élaboration des politiques.

L'AIAE est un Centre émergent membre du réseau SISERA qui a bénéficié d'une subvention au titre du renforcement institutionnel et de la formation de ses chercheurs en 2002/2003.

[130] L'évaluation des investissements dans des structures de renforcement des capacités comme le SISERA est donc un exercice très difficile : elle peut se faire à condition de faire preuve de prudence et de discernement. La raison est simple : même lorsque des mesures quantitatives porteuses de l'impact souhaité (à terme) sont déjà disponibles, la chaîne de liens de cause à effets

entre une intervention et un changement dans une mesure d'impact peut être longue et complexe avec un résultat influencé par les actions d'un grand nombre d'acteurs et de nombreux éléments de l'environnement immédiat. Ceci est particulièrement vrai pour les interventions « en amont » dans le domaine du renforcement des capacités dont le SISERA et les centres membres de son réseau en sont une illustration. L'évaluation d'impact en associant une intervention particulière avec des changements se produisant « en aval » dans la chaîne de causalité doit se faire avec une certaine précaution, en particulier, lorsque l'on postule une chaîne complexe de causalité.

Tableau 5 : Etude de cas – l'EPRC, de l'excellence dans la recherche sur la pauvreté à une recherche élargie à des domaines plus variés

Le Centre de recherche économique de Kampala a été créé en 1994. Dès sa prise de fonction en 2000, le Directeur exécutif actuel, John Okidi, a vite orienté son programme de recherche encore plus près des problèmes de pauvreté en Ouganda. L'EPRC s'est rapidement établi une réputation de spécialiste des questions liées à la pauvreté et il joue actuellement un rôle essentiel dans le processus d'élaboration du DSRP de l'Ouganda.

Selon Okidi, le SISERA ne fournit qu'une petite part de l'aide que le centre reçoit, mais la souplesse de cette assistance fait qu'elle est destinée à des utilisations très productives. L'aide du SISERA étant souple, l'EPRC a pu l'utiliser de manière créative pour répondre à ses besoins et priorités les plus importants. C'est ainsi qu'il a utilisé une partie de l'aide financière que lui a accordée le SISERA à améliorer ses technologies de l'information et de la communication et à recruter un cadre supérieur. L'investissement dans la technologie et les ressources humaines peut directement améliorer la productivité.

Pour l'EPRC, l'assistance fournie par le SISERA vient compléter celle reçue d'un autre bailleur beaucoup plus important, l'ACBF. L'utilisation appropriée des fonds et l'efficacité de leur allocation dépendent de la souplesse de l'assistance et de la capacité des Directeurs et des gestionnaires à bien la gérer. L'EPRC s'est avéré être bien servi dans ce domaine et peut donc être considéré comme une illustration de l'importance de ces capacités pour d'autres Directeurs moins expérimentés.

A l'EPRC, la souplesse dans l'utilisation des ressources transparaît aussi dans son choix des domaines de recherche. L'EPRC s'est imposé en Ouganda comme la source la plus influente de la recherche sur les questions liées à la pauvreté. Se fondant sur cet acquis, il a élargi son domaine de recherche pour aborder des questions de politiques plus variées dont notamment la nutrition, la sécurité alimentaire, l'agriculture, les politiques microéconomiques, le tourisme, la compétitivité et le commerce, ainsi que le renforcement des institutions financières. Alors que d'autres centres ont tiré leur épingle du jeu en se concentrant seulement sur quelques questions de politiques, l'EPRC pour sa part, a eu les ressources humaines et les capacités institutionnelles qui lui ont permis de dépasser le cadre de la pauvreté et de diversifier ses sujets de recherche.

L'EPRC est un Institut partenaire du SISERA dont il a reçu une subvention au titre de la connectivité en 1999/2000 et une autre au titre du renforcement institutionnel en 2002/2003.

[131] Pour que les évaluations d'impact soient crédibles et convaincantes, nous pensons, sur la foi de notre expérience, qu'il est utile de trouver des mesures à impact intermédiaire plus haut sur la chaîne de causalité, plus près du point d'intervention lui-même. Dans le cas du SISERA et des centres de son réseau, cela impliquerait un examen non pas de la performance économique mais plutôt la qualité des politiques économiques poursuivies en Afrique au sud du Sahara. Si l'amélioration des capacités conduit à une meilleure élaboration de politiques, nous pourrions évaluer l'impact du SISERA et de ses Institutions partenaires en examinant la qualité des politiques poursuivies

dans les pays concernés. Il s'agit là d'une approche prometteuse mais qui ne fonctionne avec un maximum d'efficacité que lorsqu'une intervention se focalise sur un domaine bien précis de politique, de sorte qu'il est facile de construire une mesure (formelle ou informelle) de la qualité de la politique. Cela est possible par exemple en politique macroéconomique où on pourrait construire un indice de politique basé sur l'inflation et la croissance (et éventuellement sur leur volatilité), ou en politique commerciale où l'on mesure souvent « l'ouverture » d'une politique commerciale ou son caractère anti-exportation.¹⁷ Ce type d'approche est plus difficile pour une structure d'intervention en renforcement des capacités comme le SISERA dont la mission est de renforcer les capacités institutionnelles applicables à toute la gamme de questions de politiques économiques. Une méthode déjà utilisée dans d'autres études d'impact pour résoudre ce problème consiste à construire un indice de « qualité de la politique » globale. Cela est possible mais difficile à faire sur une base objective.

[132] Notre approche ici est quelque peu différente. Nous pensons qu'il est possible de démontrer l'influence sur la politique à travers des études de cas sur la manière dont les activités des Institutions partenaires et des Centres émergents les ont amenés à jouer un rôle dans les processus nationaux d'élaboration de politiques, et nous présentons quatre études de cas dans cette partie.

[133] Globalement, nous pouvons conclure que l'influence sur la politique est très mitigée. Certaines institutions de recherche en politiques membres du réseau SISERA ont pu poursuivre avec grand succès des programmes de recherche qui ont eu un impact considérable sur les discussions et dialogue de politiques dans leur pays, et à présent tant le gouvernement que la société civile attendent d'elles qu'elles soient les premières à produire une recherche nouvelle et pertinente sur certaines questions essentielles de politique. A l'inverse, d'autres institutions du réseau SISERA ont eu peu ou pas d'influence sur la politique.

[134] Produire un impact sur le processus d'élaboration des politiques reste un objectif majeur du Programme, et il est donc important pour le SISERA de comprendre pourquoi certains de ses partenaires ont eu tant de succès alors que d'autres ont eu si peu d'impact et comment les enseignements tirés de ces réussites peuvent être mis à profit pour aider d'autres partenaires qui luttent pour avoir une influence sur la politique.

[135] A ce niveau, il ne faut pas perdre de vue l'expérience des autres pays. Sur la foi de son expérience en Indonésie, Peter Timmer affirme qu'à son avis :

« ... quatre facteurs peuvent garantir le succès de la recherche en politiques. Premièrement, l'analyste doit être impliqué avec les mêmes décideurs de politique ou dans le même cadre de politique à long terme. Deuxièmement, il faudrait trouver un juste milieu entre le fait de garder l'analyse et le conseil confidentiels et la publication en dernier lieu des principaux modèles et résultats. Troisièmement, les analystes doivent se fier aux paradigmes analytiques de la tendance de la profession économique même lorsqu'ils

¹⁷ Ce qui suppose naturellement l'existence d'un consensus selon lequel une inflation peu élevée et l'ouverture au commerce représentent de « bonnes politiques ».

examinent les déviations par rapport à leur hypothèse de base. Enfin, il doit exister chez les décideurs de politique une demande permanente pour l'analyse des problèmes ».¹⁸

[136] Les entretiens et les échanges de vues que nous avons eus ne sous-entendent pas que les deuxième et troisième conditions (la confidentialité par rapport à la publication dans la littérature scientifique grand public et le degré de dépendance de la tendance des paradigmes analytiques) posaient un problème particulier dans le contexte des Institutions partenaires du SISERA.

[137] Par contre, sa quatrième condition selon laquelle il doit exister une véritable demande pour le travail analytique chez les décideurs de politiques, semble, en effet poser problème dans certains pays notamment francophones, ce qui limite l'impact potentiel de la recherche sur la politique dans un certain nombre de pays où le SISERA intervient ou souhaiterait intervenir.

Tableau 6 : Etude de cas – Le CREA et l'importance du choix du bon sujet au bon moment

L'histoire du Centre de recherches économiques appliquées (CREA) du Sénégal est celle où un chef dynamique, qui a su choisir le bon sujet de recherche au bon moment, a joué un grand rôle qui lui a permis d'avoir un impact sur la politique.

Lorsque Abdoulaye Diagne a été nommé directeur du CREA en 1990, l'institution n'avait pratiquement pas de budget. Aujourd'hui, il abrite 25 chercheurs actifs; il est généralement reconnu comme une source essentielle de la recherche et de publications dans la région. Il a reçu des subventions diverses du SISERA: subvention de diffusion, subvention de base et subvention de doctorat et a joué un rôle de premier plan dans le réseau SISERA comme participant actif à toutes les réunions des Institutions partenaires.

Dès le départ, A. Diagne s'est fait le champion de deux stratégies très importantes. Il a su très tôt reconnaître l'importance de la pauvreté comme domaine émergent de la recherche, un domaine où il y avait peu de chercheurs africains mais où il existait une demande rapidement croissante de la part des décideurs de politiques pour une bonne recherche basée localement. Le renforcement des capacités nécessaires à l'établissement d'une présence dans le domaine de la recherche sur la pauvreté résulte de la participation à des réseaux surtout par le biais du Programme MIMAP du CRDI.

Quelques mois seulement après avoir démarré sa recherche dans ce domaine, le Ministère de l'économie et des finances a associé le centre à la préparation du premier DSRP du Sénégal. Il n'est pas courant de voir une institution de recherche en politiques s'imposer aussi vite comme un acteur incontournable – mais le CREA était au bon endroit au bon moment et a su profiter de cette importante occasion. Même si elle procède d'une coïncidence, ce premier pas était très important car il a permis à établir le CREA comme une source essentielle de recherche et d'analyse sur la pauvreté. Il a permis également d'assurer la participation ininterrompue du CREA à la recherche et au processus d'élaboration des politiques. L'institution a continué à se consacrer à la recherche sur la pauvreté et à parfaire son expertise dans ce domaine et a maintenant noué des partenariats solides et durables avec des décideurs de politiques dans le gouvernement. La productivité, l'influence et l'impact de sa recherche sont reconnus partout au Sénégal et à travers la région.

L'expérience du CREA souligne l'importance de se focaliser sur une recherche adaptée à des questions de politiques émergentes et qui soit à l'écoute des besoins des utilisateurs de la recherche. Dans le cas d'espèce, la pauvreté était un sujet en émergence rapide dans le contexte africain, et des réseaux comme le SISERA et le MIMAP ont facilité le transfert du savoir et du renforcement des capacités des pays développés vers le monde en développement.

Le CREA est un Institut partenaire du SISERA dont il a reçu des subventions au titre du renforcement des capacités, de la formation de ses chercheurs et des projets de recherche (par le biais du SAGA).

¹⁸ C. Peter Timmer, « Adding Value through Policy Oriented Research : Reflections of a Scholar-Practitioner, » International Food Policy Research Institute : Impact Assessment Discussion Paper No. 4, octobre 1998.

[138] La question ici peut aller au-delà de l'appétit du gouvernement pour les idées et les résultats de recherche. Il faut également prendre en considération la « capacité d'absorption » du gouvernement » - la capacité de ses analystes de politiques à comprendre les résultats de la recherche technique et communiquer ses implications aux principaux décideurs de politiques. Il ressort de nos discussions que dans de nombreux pays où le SISERA intervient, le côté de la demande du marché des politiques est encore très faible : plusieurs gouvernements ne sont pas ouverts aux nouvelles idées et aux découvertes de la recherche et quand bien même ils le seraient, ils ne disposent pas de personnel assez qualifié pour comprendre suffisamment les résultats de la recherche technique de manière à en identifier les implications de politiques de la recherche. Le SISERA a certainement renforcé le côté de la demande du marché des politiques, mais dans nombre de pays, la demande reste un obstacle majeur à la résorption du fossé qui existe entre la recherche et la politique.

[139] Il n'est pas du tout certain que le SISERA puisse, de manière réaliste, élargir ses activités au renforcement des capacités d'analyse au sein des gouvernements compte tenu de ses ressources limitées et du grand nombre de pays couverts.

[140] Abstraction faite de ces points faibles du côté de la demande, les observations de Timmer permettent également d'identifier ce qui est, peut-être, le plus important facteur aidant à déterminer si les Institutions partenaires du SISERA ont un impact sur la politique : la concentration permanente sur un nombre limité de questions essentielles.

Tableau 7 : Etude de cas – Le DPRU, « marge de manœuvre » pour aider l'Unité à réorienter sa recherche sur la pauvreté et le marché du travail.

L'Unité de recherche sur les politiques de développement de l'Université de Cape Town a été créée en 1967, et elle a joué un rôle de premier plan sous le régime de l'Apartheid pour avoir soutenu diverses études indépendantes sur les politiques sociales et les questions liées à la main d'œuvre. Au lendemain de l'élection du premier gouvernement démocratique en 1994, plusieurs chercheurs de l'Unité ont intégré le gouvernement aux postes de conseillers principaux en politique. Toutefois, l'Unité manquait d'une orientation claire sur une série gérable de questions de politique depuis qu'il a étendu son domaine de recherche pour inclure une vaste gamme de sujets allant de la politique sociale à l'intégration régionale.

L'assistance du SISERA au DPRU a permis à son Directeur, le Dr. Haroon Borhat, de disposer d'une « marge de manœuvre » précieuse grâce à laquelle il a pu recentrer le travail de l'Unité sur une question essentielle à laquelle l'Afrique du Sud de l'après Apartheid est confrontée : le caractère endémique de la pauvreté en Afrique du Sud et ses liens avec les marchés du travail du pays. L'assistance financière du SISERA a permis à l'Unité de développer une vision à plus long terme, de renforcer son capital humain, de poursuivre des initiatives de recherche à plus long terme et de produire une importante recherche sur la pauvreté et les marchés du travail en Afrique du Sud.

Cette « marge de manœuvre » s'est avérée déterminante car elle a permis au DPRU de former une nouvelle génération de chercheurs et de développer un nouveau portefeuille de recherche sur les marchés du travail et la pauvreté en Afrique du Sud. Le DPRU a pu élaborer un agenda de recherche qui répond aux besoins des décideurs de politiques en Afrique du Sud. En même temps, il a renforcé sa position comme l'un des centres de recherche le plus spécialisé de la recherche sur la pauvreté et les marchés du travail en Afrique et qui a d'importants liens avec des chercheurs chevronnés sur la scène internationale. Le DPRU travaille en collaboration avec l'Université Cornell, par exemple, pour tenir une conférence annuelle sur les marchés du travail et la pauvreté.

Selon Borhat, l'expérience acquise par le DPRU peut même servir le SISERA – le développement du réseau doit être poursuivi par une sélection minutieuse et un suivi rigoureux des institutions. L'utilisation que le DPRU a faite de « la marge de manœuvre » fournie par le SISERA apparaît comme

un bon enseignement à tirer par le réseau. Dans son projet de déménagement dans une institution hôte, le SISERA ferait bien de marquer une pause pour réfléchir à ses rôles actuel et futur.

Le DPRU est une Institution partenaire du SISERA dont il a reçu des subventions au titre du renforcement institutionnel en 2001/2002 et 2002/2003 ; il a également bénéficié auprès du SAGA d'une subvention de projet sur la période 2003/2005.

[141] Il est fort probable que cette condition s'avère être le facteur le plus important permettant de déterminer l'impact de politique. Pour qu'elles aient un impact important sur la politique, les initiatives doivent en principe perdurer dans le temps pour permettre aux chercheurs concernés de nouer des relations étroites et établir la confiance avec leurs collègues dans les ministères gouvernementaux. C'est un obstacle que les institutions membres du réseau SISERA peuvent surmonter mais pour cela il faut un engagement sur le long terme. Ensuite viendra le moment de prendre la décision de se concentrer sur un nombre spécifique et limité de questions de politique dans la mesure où les ressources dont disposent ces institutions seraient sans doute insuffisantes pour appuyer les initiatives à long terme dans un grand nombre de domaines de politique. Pour assurer le grand rayonnement des politiques, les partenaires du SISERA pourraient alors avoir à « placer leurs paris », en concentrant leurs efforts et leurs ressources sur seulement quelques questions essentielles de politique (et sur les ministères et les chercheurs susceptibles d'être concernés par ces questions) et en restant concentrés pendant une longue période pouvant durer au moins plusieurs années.

7.4 La structure d'autorité et la composition du personnel du SISERA

[142] Ce sujet est traité plus en détail à la rubrique 8. Cependant, deux aspects de la structure d'autorité et de la composition du personnel du SISERA doivent attirer notre attention. D'abord, la structure actuelle est très horizontale et simple. C'est un atout spécifique du SISERA puisqu'il facilite la circulation de l'information entre le Comité de pilotage, le personnel et les Institutions partenaires, et permet en principe au SISERA de pouvoir agir vite et en souplesse (à condition bien entendu que le Secrétariat dispose d'un personnel suffisant).

[143] Deuxièmement, le Secrétariat a connu de fréquents renouvellements de personnel depuis le démarrage des activités du SISERA. Malgré ces renouvellements, il a maintenu une culture de dévouement au travail et de professionnalisme. Le personnel est impliqué dans des tâches si diverses et variées qu'il risquait la surcharge de travail ; mais rien ne permet de penser qu'il a négligé ses responsabilités dès lors qu'elles ont été dûment attribuées. Lorsque certaines tâches importantes n'étaient pas accomplies, il s'agissait de tâches qui n'avaient pas bénéficié de la priorité appropriée, des tâches pour lesquelles on n'a pas attribué une responsabilité claire ni vérifié la disponibilité des ressources. L'exemple le plus patent serait la responsabilité pour la représentation extérieure, le renforcement de la visibilité du SISERA

et l'établissement d'une image et d'un label à laquelle on aurait accordé une trop faible priorité et des ressources trop limitées.

7.5 Les relations avec d'autres institutions chargées du renforcement des capacités en Afrique

[144] Ici aussi, ces relations sont évaluées à la rubrique 8. A notre avis, même si le SISERA, l'AERC et l'ACBF sont dotés de structures institutionnelles différentes (le SISERA est le Secrétariat du CRDI alors que les deux autres sont des institutions indépendantes), elles fournissent une assistance similaire et parfois concurrente. Néanmoins, leur force réside dans leur potentiel à fournir une assistance complémentaire.

8 EVALUATION INSTITUTIONNELLE : FORCES ET FAIBLESSES

8.1 Cadre d'évaluation

[145] Dans l'analyse qui va suivre, nous utiliserons un cadre d'évaluation organisationnelle qui s'est avéré utile pour l'évaluation des initiatives¹⁹ de renforcement des capacités :

- i. capacités opérationnelles et d'adaptation : L'organisation dispose-t-elle de ressources, de connaissances et de processus suffisants ?
- ii. performance de l'organisation : L'organisation est-elle capable d'atteindre ses objectifs et réaliser sa mission ?
- iii. environnement extérieur de fonctionnement : Dans quel environnement l'organisation mène-t-elle ses activités ?
- iv. environnement interne : Quels facteurs internes influencent l'orientation de l'organisation et l'accent mis sur ses activités ?

8.2 Evaluation institutionnelle du SISERA

8.2.1 Capacités opérationnelles

8.2.1.1 Personnel

[146] L'incapacité à nommer un Directeur exécutif permanent – depuis 2002 - constitue une source importante de préoccupation en ce qui concerne la capacité opérationnelle du SISERA. Cette situation a détourné quelque peu l'attention de la Direction du Secrétariat. En outre et du fait en partie de l'absence d'un Directeur exécutif permanent, la charge de travail sur les membres individuels du personnel est trop élevée ; le réseau actuel compte plus de 20 institutions de recherche économique dans 18 pays outre le fait que le Secrétariat reçoit un flux régulier de demandes provenant de nouveaux centres qui souhaitent intégrer le réseau ; il doit gérer les relations avec les bailleurs et fonctionner efficacement avec deux langues de travail. Il est très clair que le Secrétariat a besoin de personnel supplémentaire pour pouvoir réaliser ses objectifs actuels.

[147] Le Secrétariat admet le besoin de recruter du personnel supplémentaire, et n'entrevoit aucune difficulté à trouver le profil recherché pour ces postes ; et c'est certainement le cas puisqu'il a pu jusqu'ici trouver un personnel hautement qualifié. En même temps, il est établi que les effectifs actuels sont

¹⁹ Horton, Douglas, Anastasia Alexaki, et al. 2003. Evaluating Capacity Development : Experiences from Research and Development Organizations around the World. Les Pays Bas : ISNAR/ CTA; Canada : CRDI

très insuffisants : certains centres du réseau reçoivent des visites très irrégulières tandis d'autres sont difficiles à contacter par courriel ou par téléphone. Ces indices tendent à prouver qu'il n'y a pas suffisamment de personnel pour maintenir un contact régulier avec l'ensemble des centres et que du personnel supplémentaire, basé éventuellement plus près de ces centres, est nécessaire.

[148] L'absence d'un Directeur exécutif permanent et surtout d'effectifs suffisants semble avoir eu aussi un impact sur « l'orientation » du SISERA. Le personnel actuel (à savoir, une assistante finance, une coordonnatrice de programme, une assistante de programme et une secrétaire) a légitimement éprouvé le besoin de se concentrer sur l'organisation, le processus et les activités internes et de ce fait, a accordé moins d'attention aux activités « externes », orientées vers l'extérieur comme peaufiner l'image du SISERA auprès des bailleurs et de la communauté de chercheurs, établir le « label » du SISERA et participer à des conférences et ateliers internationaux pour accroître la visibilité du SISERA.

[149] S'agissant de la formation du personnel, le SISERA doit relever un défi en raison du caractère hétérogène des institutions et des environnements dans lesquels il fonctionne et qui accordent de la valeur au fait d'avoir un personnel compétent et bien formé. La formation peut avoir des contraintes liées aux ressources budgétaires, mais nous pensons qu'il est plus probable que la plus importante contrainte soit la pression de temps exercée sur le personnel qui, encore une fois, est la résultante de l'insuffisance des effectifs. Les ressources budgétaires ne constituant pas la principale contrainte à l'heure actuelle, il est important de constater que si le SISERA déménage dans une nouvelle institution hôte comme l'IDEP, son budget annuel est suffisamment doté en ressources pour couvrir ses activités de formation ; ainsi, il n'aura pas à dépendre entièrement des politiques de formation propres à l'IDEP ni de ses dotations à la formation.

8.2.1.2 Infrastructure, technologie et ressources financières

[150] Les possibilités d'accès au financement et aux sources de financement ont diminué ces derniers temps ; en particulier, certains bailleurs arrivés à la fin de leur cycle de financement, laissent un vide jusqu'au prochain cycle. Initialement, le SISERA recevait des financements du CRDI, de l'ACDI, de l'USAID, de la Coopération française, du DGIS, de l'UE et de l'Institut de la Banque mondiale. A présent, les seuls principaux bailleurs sont le CRDI, la Coopération française et l'USAID (à travers le Programme SAGA), et les changements intervenus dans les politiques de l'USAID suscitent quelques préoccupations quant aux perspectives à plus long terme de son soutien au SISERA. Les développements récents sont cependant encourageants : la BAD a accordé récemment au SISERA une subvention, et le DGIS a marqué son accord pour une autre subvention de 1,3 million de dollars canadiens sur quatre ans.

[151] Le SISERA rencontre un autre problème, celui du timing du financement par les bailleurs. Le retard entre le moment où les contrats sont négociés avec les bailleurs et celui où ils sont signés a entraîné parfois pour le SISERA des retards dans sa capacité à fournir une assistance aux membres de son réseau,

ce qui se traduit par une frustration des centres qui se montrent moins fidèles au SISERA. Par ailleurs, ces retards signifient que deux bailleurs financent les mêmes postes budgétaires du SISERA, créant ainsi des difficultés au niveau de la responsabilité financière vis-à-vis des bailleurs. Les fluctuations du taux de change et le fait qu'il travaille dans 18 pays ayant des taux de change différents ont également eu un effet négatif non négligeable sur l'accès du SISERA à des financements sûrs pour ses activités. Cela implique que l'assistance technique fournie par le SISERA parfois n'est pas accompagnée par les ressources financières nécessaires au renforcement institutionnel.

[152] Le Secrétariat a établi que d'autres sources de financement doivent être trouvées pour le SISERA. Cependant, une approche alternative consisterait à développer (grâce à l'assistance technique du SISERA) la capacité propre des centres à collecter des fonds. Ce besoin a déjà été exprimé par les Directeurs des Institutions partenaires. Intéressante en apparence, cette stratégie pose cependant quelques problèmes pour le SISERA ; le problème le plus évident est l'éventualité d'une « désintermédiation » du SISERA si les bailleurs estiment qu'ils peuvent traiter directement avec les centres de recherche. Dans ce cas, le SISERA devrait fournir des services complémentaires concurrentiels et attractifs, afin de préserver la « fidélité » des centres qui auront réussi à attirer ce genre de financement direct. Il est également possible que les bailleurs ne veuillent pas travailler avec un group d'institutions diverses. Mais en revanche, cela pourrait permettre aux centres d'élargir la gamme de bailleurs ou de clients potentiels avec lesquels ils pourraient travailler notamment dans les petits projets pour lesquels il serait plus facile d'obtenir une assistance.

[153] La disponibilité d'espace bureau et de la technologie devra être ré-évaluée si et quand le déménagement à l'IDEP à lieu. Le recrutement d'un nouveau Directeur exécutif accroîtra le besoin d'espace bureau mais cela dépendra finalement du rôle que l'IDEP jouera dans le fonctionnement du SISERA et de ses besoins futurs.

8.2.1.3 Direction stratégique

[154] L'incapacité à nommer un Directeur exécutif permanent a créé quelques difficultés au SISERA. Elias Ayuk s'est parfaitement acquitté de sa charge de Directeur exécutif par intérim. Il a non seulement assuré la Direction du Secrétariat au jour le jour mais il a également démarré depuis peu un exercice de planification stratégique très important. Néanmoins, il a dû remplir deux fonctions exigeantes, ce qui a eu pour conséquence d'augmenter, en effet, très sensiblement la charge de travail des effectifs du Secrétariat. Les centres du réseau SISERA sont parfaitement conscients de cette situation qui constitue une source de préoccupation chez nombre de Directeurs et personnels de ces centres. Ce problème aurait également contribué au profil bas du SISERA et à la « non reconnaissance de son label » puisque le Secrétariat n'a pas disposé de ressources à consacrer à la représentation extérieure et au renforcement de l'image du SISERA.

[155] Le SISERA reconnaît la nécessité de développer des capacités de planification stratégique au sein de son propre personnel, et a démarré avec

succès un exercice de planification stratégique. Des méthodes participatives sont utilisées, afin de s'assurer que les points de vue des Institutions partenaires sont pris en ligne de compte lors de l'examen des options stratégiques du réseau. Les décisions finales reviennent, toutefois, au Comité de pilotage. La participation des partenaires ayant réussi dépend de la capacité du SISERA à réagir à leurs préoccupations et à leurs attentes.

[156] L'avantage du SISERA en tant qu'organisation est la simplicité de sa structure d'autorité. Elle facilite la communication entre le Comité de pilotage et les centres de recherche, et constitue l'un des points forts du SISERA. Cette communication naguère souvent indirecte est maintenant beaucoup plus directe par le biais des sessions auxquelles participent les Directeurs de centres et les membres du Comité de pilotage.

8.2.1.4 Gestion de programme et de processus

[157] Le timing est un élément important de la gestion de programme et de processus, et dans ce domaine, le SISERA a connu quelques difficultés. Comme dans le cas du financement, le décalage entre le moment où le plan de travail est approuvé par le Comité de pilotage (CP) et le début de l'exercice a parfois obligé le Secrétariat à démarrer une activité avant même qu'elle ne soit approuvée par le CP. Même si cette pratique n'a pas entraîné de conséquences fâcheuses, elle n'en demeure pas moins une pratique à éviter. Ces difficultés peuvent être résolues en mettant en place un bon système d'information de manière à ce que le Comité de pilotage soit informé du plan de travail et des principales dates de mise en oeuvre. L'obligation de rendre compte et la responsabilité de l'utilisation des fonds pourraient être assignées, dans ces cas là, aux centres de recherche, à charge pour ces derniers de rendre compte au Comité de pilotage.

[158] Le caractère plutôt simple et horizontal de la structure du SISERA et des organes de direction facilite le suivi/évaluation à temps de la performance des membres individuels du personnel. La petite taille du Secrétariat signifie aussi qu'il est parfois difficile de maintenir individuellement le contact avec les centres, et il y a eu des cas où les centres n'ont pas répondu de manière constructive aux suggestions du Secrétariat. De même, les informations transmises par les centres concernant à la fois l'évaluation de performance et les propositions de recherche ne sont pas toujours suffisantes pour permettre au SISERA de suivre la performance de ces centres. Faut-il alors uniformiser le système de suivi/évaluation qui ferait obligation à chaque centre de fournir des informations suivant un format identique ou le système de suivi/évaluation doit-il continuer à s'adapter aux capacités de chaque centre ? Quelle que soit l'option choisie, il faudra du personnel supplémentaire et un suivi plus strict de chaque institution mais celle-ci peut rendre la comparaison des performances entre centres difficile. Et puis, un système de suivi/évaluation qui recueille les données sur une base permanente permettrait plus facilement d'évaluer le progrès des centres et de fournir aux bailleurs des preuves plus convaincantes des réalisations du SISERA.

8.2.1.5 Réseaux et liens avec d'autres organisations et groupes

[159] Comme le montre la Figure 1, qui décrit le réseau SISERA, le Secrétariat remplit le rôle d'une plate-forme qui met en contact les bailleurs et les centres de recherche. Le travail en réseau et l'établissement de liens avec les parties intéressées représentent donc un aspect essentiel de ses capacités. Le SISERA a rendu ce travail plus facile en mettant en place deux réseaux sous-régionaux, le SEAPREN et le ROCAPE, mais il y a un risque que ces réseaux deviennent de plus en plus des sources d'importations pour les centres au détriment du SISERA. Pour éviter ce risque, le SISERA devrait chercher des voies et moyens d'intégrer ses activités et celles des réseaux sous-régionaux (quitte à inclure des réseaux non membres du réseau SISERA).

[160] Le Secrétariat reconnaît la nécessité d'accroître sa visibilité pour la communauté des chercheurs et de mener une campagne de sensibilisation visant à rehausser l'image du SISERA et de ses activités. On ne sait pas, toutefois, à qui sera confiée cette responsabilité.

8.2.2 Capacités d'adaptation

8.2.2.1 Personnel

[161] L'aptitude du Secrétariat à s'adapter et à répondre aux changements intervenant dans l'environnement est fortement limitée par sa charge de travail actuelle. Les Administrateurs de programmes, en particulier, doivent se tenir au fait des questions telles que les priorités des bailleurs ainsi que les avancées méthodologiques et les nouvelles techniques de recherche. Pour ce faire, ils/elles ont besoin de temps à consacrer à l'apprentissage, à la réflexion et à l'innovation. Ce qui est impossible avec les effectifs et la charge de travail actuels.

8.2.2.2 Infrastructure, technologie et ressources financières

[162] Le SISERA dépend essentiellement du CRDI et de l'USAID pour son financement : ce portefeuille peu diversifié de soutiens comporte non seulement d'énormes risques en termes de vulnérabilité financière, mais limite aussi sa capacité à trouver de nouveaux bailleurs. Au terme du cycle de financement de ses bailleurs initiaux, le SISERA se trouve maintenant face au défi de trouver de nouveaux bailleurs, et ces derniers peuvent être plus intéressés à soutenir d'autres initiatives ou seulement une sous-gamme des activités du SISERA. Sa dépendance actuelle du soutien du CRDI et de l'USAID risque donc d'augmenter la rigidité plutôt que promouvoir la souplesse.

[163] Au fur et à mesure que le réseau se développe pour atteindre un rythme qui lui est propre, les centres vont identifier de nouveaux besoins et sont donc susceptibles d'imposer d'autres exigences au SISERA (en particulier, les centres qui ont connu plus de succès). Par conséquent, le SISERA doit constamment améliorer son infrastructure et sa capacité technologique pour

s'adapter aux besoins changeants de ses centres. Par exemple, bien que les centres aient réclamé un accès en ligne aux périodiques et autres publications à l'usage de leurs chercheurs, demande qui a été examinée dans le cadre du Comité de pilotage, la demande n'a pas reçu de suite.²⁰ Si ces exigences restent insatisfaites, les réseaux sous-régionaux et d'autres liens individuels entre centres pourraient se développer à l'extérieur du réseau SISERA et donc l'affaiblir.

[164] L'utilisation de la technologie entre autres passe forcément par l'utilisation plus efficace de l'Internet. Cette possibilité pourrait aider le SISERA à surmonter diverses difficultés y compris les problèmes de communication, l'absence d'informations transparentes entre les membres actuels et potentiels, la vulgarisation du travail produit, la difficulté d'accès aux outils et services de recherche, etc.

8.2.2.2.1 La présence en ligne du SISERA

[165] S'agissant de la présence en ligne du SISERA, la première chose est de constater que son URL est loin d'être facilement mémorisable, ce qui aurait un effet dissuasif sur les nouveaux internautes qui voudraient accéder au site. De plus, le SISERA apparaît dans le site Internet du CRDI. Si cela est parfaitement justifié compte tenu du statut actuel du SISERA en tant que Secrétariat du CRDI, il ne fait que renforcer l'association SISERA/CRDI qui s'est avérée quelque peu problématique et rend plus difficile toute tentative du SISERA de développer ses propres image et identité. Il est préférable pour le SISERA de s'enregistrer sous un autre URL comme ceci par exemple : www.sisera.org.sn.

[166] Le site Internet pourrait servir, soit de source d'information des tiers (c'est-à-dire ceux qui sont hors du Secrétariat et du réseau SISERA), soit « d'Intranet » pour le réseau. La page Web semble avoir été conçue pour le premier objectif d'information des tiers plutôt que de servir « d'Intranet » ; mais dans tous les cas, il ne sert aucun des buts visés efficacement.

[167] La page Web fournit des informations de base sur le Secrétariat et ses activités mais très peu de renseignements sur les centres membres du réseau (à part quelques indications sur la manière de prendre contact). Si la page Web est conçue pour l'information des tiers sur le succès du SISERA dans l'établissement de centres de recherche bien solides, alors elle n'y a pas réussi. Il manque même des informations sur les centres eux-mêmes et sur leurs projets spécifiques ou les domaines de recherche plus larges dans lesquels ils se sont engagés ; ces informations pourraient être utiles pour d'autres centres et des tiers.

[168] Le site Internet ne sert pas non plus « d'Intranet » pour les centres du réseau SISERA. Les membres du réseau ne disposent pas d'un Intranet sécurisé, et les informations fournies quant aux conditions d'obtention des subventions, de l'assistance technique et de l'aide à la formation ne sont pas assez détaillées. Le site Internet ne permet pas non plus d'accéder à des bibliothèques de référence

²⁰ Une demande cette nature peut paraître simple à première vue mais en réalité elle implique un processus complexe de négociations et de consultations ; elle est également onéreuse. Le SISERA a déjà reçu une offre de TEAL au prix réduit de 20.000 dollars US par abonnement.

pour l'usage des chercheurs dans les centres ni ne fournit de liens vers les bailleurs et les utilisateurs finaux.

- [169] La page Web ne contient que sept documents de travail produits par les centres membres du réseau. Ce qui est très peu et il n'y a pas eu de rajouts depuis 2002; Deux des sept documents de travail affichés sont signés par le même auteur. Cela peut potentiellement induire en erreur et pourrait même faire croire à un internaute qui visite ce site que les centres membres du réseau n'ont produit que sept documents depuis 1997 ! D'après nos investigations, les centres préfèrent, de loin, publier leurs productions dans leur propre série de documents de travail dans lesquels ils reconnaissent rarement avoir reçu l'aide du SISERA.
- [170] L'approche actuelle par les documents de travail ne paraît pas être la plus appropriée. Au lieu de sélectionner seulement un petit nombre de documents produits par les centres comme « production du SISERA », il serait beaucoup plus avisé de poser comme condition préalable au renforcement institutionnel, que les centres de recherche reconnaissent l'assistance du SISERA dans *toute et partie de leurs productions*. Le site Internet du SISERA devrait alors fournir des liens vers *toutes* les productions publiées et les activités de chacun des centres membres de son réseau. Pour ces centres, il pourrait même mettre en relief les nouvelles publications ou activités importantes ayant un intérêt particulier sur la page d'accueil du site Internet de SISERA, en précisant clairement bien sûr qu'il s'agit des activités des centres et non celles du SISERA. Cela contribuera à rehausser l'image du SISERA comme vulgarisateur de la recherche et à améliorer par la même occasion la visibilité de la série « documents de travail » des centres individuels.
- [171] Les sites Internet de l'AERC et de l'ACBF présentent un contraste intéressant avec celui du SISERA. Tous deux ont des adresses plus simples (www.aercafrica.org et www.acbf-pact.org) et fournissent beaucoup plus d'informations que le SISERA. Et malgré le fait que ce sont des institutions indépendantes (alors que le SISERA est le Secrétariat du CRDI), au cours de nos entretiens avec les chercheurs, il a été souvent question de la plus grande visibilité de l'AERC et de l'ACBF.
- [172] L'AERC fournit plus d'informations sur ses services et donne accès en ligne à une bibliothèque bien organisée. L'engin de recherche permet de faire sa recherche par catégories de sujets de recherche et de types de documents. La bibliothèque donne un résumé du document et la possibilité d'en télécharger une version électronique.
- [173] L'AERC donne aussi accès à un forum de discussion public répertorié par centres d'intérêt. Une autre section offre des liens vers des institutions régionales et des centres avec une description sommaire de l'organisation ainsi que les informations et services disponibles sur leurs pages Web. Cette page au même titre que l'ensemble du site Internet de l'AERC, est interactive et permet à l'internaute de suggérer d'autres liens sous (réserve d'une autorisation).
- [174] L'ACBF fournit des informations sur les subventions et les procédures à suivre pour les demandeurs de subventions. Il offre des liens vers des ressources d'informations et des sites Internet ainsi qu'un accès aux revues électroniques correspondantes par le biais de la bibliothèque et du centre d'informations de l'ACBF.

[175] Le site Internet de l'ACBF donne aussi accès à une liste exhaustive de projets et des informations sur l'institution, le budget, ses principaux objectifs et résultats. Ce sont là des outils très utiles pour d'autres chercheurs, bailleurs et utilisateurs finaux.

[176] En conclusion, nous recommandons que le SISERA procède à certains changements fondamentaux dans sa présence en ligne comme suit :

- i. Nom : une adresse de site Internet plus indiquée devrait être utilisée. Ce faisant, le Secrétariat disposera ainsi d'un autre outil lui permettant de renforcer son image et son label;
- ii. Ressources d'informations : Le site Internet du SISERA devrait servir de portail pour toutes les parties intéressées. Les bailleurs exigent d'avoir des informations plus détaillées sur les initiatives spécifiques, l'utilisation des ressources et le produit final. Les utilisateurs ont besoin d'avoir un accès plus large à la recherche, aux résumés et aux présentations finales ainsi qu'à des outils conviviaux qu'ils peuvent utiliser. Les centres de recherche ont besoin d'avoir accès plus large aux informations à l'appui des faits, aux outils méthodologiques, aux logiciels, aux forums de discussions, etc.
- iii. Interactivité : La meilleure manière de communiquer avec le personnel du Secrétariat et le Comité de pilotage et de leur permettre de suivre en permanence les besoins, les préoccupations et les perceptions des centres membres, est d'augmenter le nombre de circuits par lesquels ils peuvent avoir des interactions entre eux dans le cadre du site Internet du SISERA. Les informations sur les modes de contact ne sont pas suffisantes. Le site pourrait facilement inclure des systèmes permettant de faire des suggestions de forums, de discussions, d'ouvrages, de sites Internet appartenant à d'autres réseaux, de liens divers, d'améliorations du site, d'ateliers de suivi etc.
- iv. Etablir une distinction entre les utilisateurs/internautes : Etant donné que les besoins d'informations sont différents selon le type d'internaute, il serait bon de fournir des informations supplémentaires sécurisées par un accès sécurisé aux bailleurs, aux centres et aux utilisateurs/internautes « agréés ».

8.2.2.3 Direction stratégique

[177] Bien que des efforts soient faits pour renforcer l'orientation stratégique et la gestion du Secrétariat, l'énorme pression de temps qui s'exerce sur le personnel ne lui laisse plus assez de temps pour se consacrer à la planification à plus long terme. Par voie de conséquence, l'essentiel de la réflexion, de l'apprentissage organisationnel et des innovations semble être occasionné par les évaluations extérieures (voir l'évaluation réalisée par SYNAPSE en 2001). Même si ces évaluations sont nécessaires par obligation de rendre compte, le processus d'apprentissage et d'adaptation devrait être également conduit à l'intérieur de l'organisation de manière continue. Cela est important non seulement pour assurer l'efficacité du SISERA mais également sa capacité à attirer, motiver et retenir un personnel de qualité.

[178] Au fur et à mesure que le SISERA se développe, la gouvernance deviendra forcément plus complexe. Le réseau doit-il se développer en intégrant de nouveaux membres et en retenant ses membres actuels ou doit-il remplacer les membres actuels en tête de liste (les centres qui ont réussi) ou ceux qui sont au bas de la liste (les centres qui n'ont pas réussi) du réseau ? Il devra gérer non seulement l'intégration de nouveaux membres mais également les interactions du réseau avec les réseaux sous-régionaux et d'autres réseaux et institutions affiliés qui ne cessent de gagner en importance. Dans quelle mesure sera-t-il préparé à gérer ces changements en faisant partie de l'IDEP?

8.2.2.4 Gestion de programme et de processus

[179] Le Secrétariat ne reconnaît aucune insuffisance majeure dans ses capacités d'adaptation à la gestion de programme et de processus et nous partageons cette appréciation. Le Secrétariat admet, toutefois, la nécessité d'étudier cette question dans le cadre de son déménagement à l'IDEP. Toutefois, l'évaluation a permis d'identifier un problème lié au timing des processus et au rôle du SISERA comme plate-forme entre les bailleurs et les centres. Il s'agit d'un élément important qui détermine la capacité du SISERA à fournir une assistance opportune à ses membres laquelle dépend aussi d'un accès rapide aux fonds.

[180] On a souvent affirmé que le vide laissé par l'absence d'un Directeur exécutif permanent aurait été non seulement (et surtout) comblé par le Directeur exécutif permanent par intérim mais aussi, dans une certaine mesure, par le Comité de pilotage et la haute Direction du CRDI. Aussi opportune qu'elle soit, cette solution n'est pas souhaitable à long terme : elle tend à renforcer le sentiment d'un lien trop étroit avec le CRDI et peut même avoir fait paraître la nomination d'un Directeur exécutif permanent comme un problème moins urgent. Nous pensons que cela n'est pas souhaitable : une nomination permanente devrait intervenir sans plus tarder.

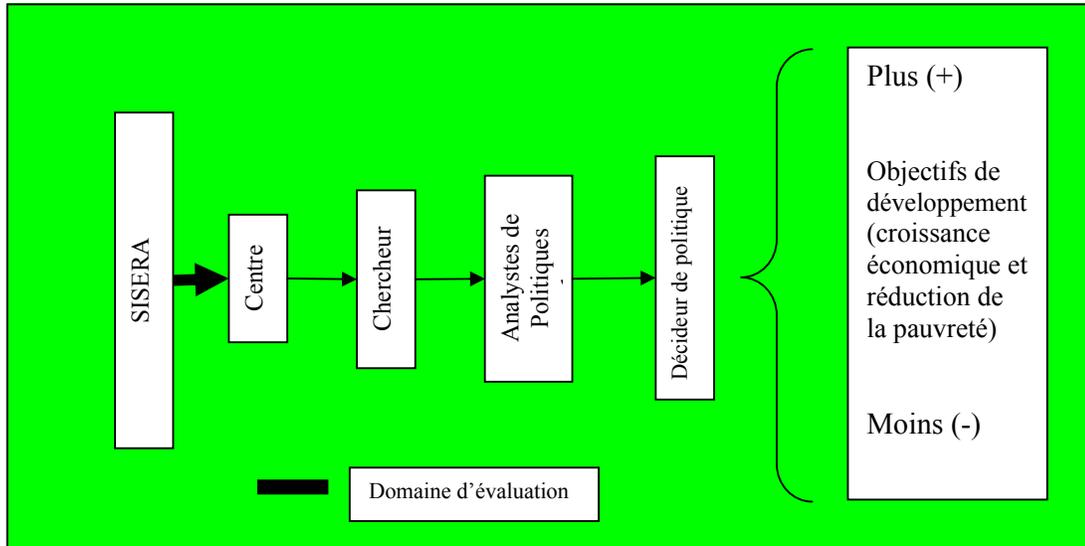
8.2.2.4.1 Suivi et évaluation

[181] Le suivi/évaluation est indispensable pour le développement des capacités d'adaptation. La position du SISERA dans la longue chaîne d'activités et de changements de comportement contribuant à la réalisation de l'objectif ultime de croissance économique et de réduction de la pauvreté en Afrique, fait du suivi/évaluation un défi plus grand et des éléments plus importants. Il est pour le moins difficile pour le SISERA de prendre correctement la mesure de sa réussite en se basant sur ses propres actions, car cette réussite dépend des actions et des comportements des autres dont certains ne sont qu'indirectement influencés par le SISERA.

[182] Naturellement, les activités du SISERA sont concentrées sur les institutions faisant partie de son réseau. Comment le SISERA peut-il s'assurer que les changements qu'il encourage dans les structures d'autorité, les installations et les procédures produiront effectivement un impact sur les attitudes et comportements des chercheurs et sur la production des centres ? Et comment peut-il savoir si ces changements, à leur tour, produiront un effet quelconque sur les décideurs et les analystes de politiques ?

[183] La Figure 4 montre une version très simplifiée de la chaîne causale qui sous-tend la mission du SISERA et l'ampleur actuelle de ses efforts de suivi/évaluation.

Figure 4 : Influence du SISERA et son approche de l'évaluation



[184] Evaluer l'impact de la recherche en politiques, en soi, est considéré généralement comme un exercice difficile et exigeant. Il est encore plus difficile de déterminer l'impact des initiatives de renforcement des capacités pour la recherche en politiques. Or, le suivi/évaluation du SISERA semble se résumer à l'analyse de quelques indicateurs quantitatifs des activités du Programme, car on cherche relativement très peu à déterminer l'impact de ces activités sur le comportement des centres du réseau SISERA ; on ne cherche pas non plus à déterminer de manière systématique l'impact de ces centres sur le processus d'élaboration des politiques au niveau national.

[185] Le Rapport d'activités par Secteur d'activité du Programme SAGA est, dans une certaine mesure, une exception puisqu'il est basé sur l'analyse des indicateurs de performance intermédiaires. Or ces indicateurs ne servent qu'à mesurer le niveau de réalisation de certaines activités par le SISERA. Ils ne permettent, ni ne sont conçus pour évaluer la réalisation de ses objectifs. Pour ce faire, il faut une approche différente notamment compte tenu des points de vue divergents exprimés par les centres sur la performance du SISERA et de la perception qu'ils ont de l'impact de ce dernier sur eux. Avec des indicateurs plus précis, il obtiendra plus de soutien de ses membres et le Secrétariat pourra mieux comprendre les obstacles qui se dressent contre la réalisation de ses objectifs.

[186] Certes, il s'agit d'un travail très difficile, mais nous recommandons qu'à l'avenir, l'on cherche plus systématiquement à évaluer d'abord l'impact du SISERA, en se concentrant sur les institutions avec lesquelles le SISERA travaille directement - les centres de son réseau.

[187] Nous recommandons à cet égard, le recours mappage des résultats. Ce procédé aide à la gestion, au suivi et à l'évaluation des initiatives de

développement. Il met en relief non pas les changements que cette initiative aurait finalement entraîné dans l'état du monde mais plutôt les changements attendus et ceux qui se sont effectivement produits dans le comportement des « partenaires frontaliers » de l'initiative, ceux avec lesquels elle travaille directement. Les indicateurs constituent donc le point focal et permettent de déterminer si les activités de ce Programme ont produit les effets escomptés sur le comportement de ceux ciblés. Un changement dans le comportement des « partenaires frontaliers » sera certainement un indicateur plus utile de succès ou d'échec que le simple fait d'avoir mené à bien une activité du Programme.

[188] Cette recommandation est plus détaillée à la rubrique 9.1.3 où sont analysés les avantages concurrentiels du SISERA. Un meilleur système de suivi/évaluation non seulement aidera le personnel à mieux gérer le réseau mais il fournira également au SISERA la preuve de ses « nombreuses » réalisations, ce qui contribuera d'une part, à renforcer l'image et la visibilité du réseau et à convaincre les bailleurs d'appuyer le SISERA, d'autre part.

8.2.2.5 Réseaux et liens avec d'autres organisations et groupes

[189] Comme nous l'avons démontré plus haut, le SISERA doit s'engager avec ses organisations partenaires dans le domaine du renforcement des capacités en Afrique. Ces institutions ne doivent pas rivaliser les unes avec les autres ni jouer des rôles similaires ; elles ont au contraire besoin de coordonner leurs interventions. Il n'a pas été aisé d'assurer cette coordination dans la pratique. L'obstacle constitué par l'absence de label institutionnel qui rende le SISERA reconnaissable et attractif pour des Centres en émergence qu'ils soient membres d'autres réseaux ou indépendants, doit également être surmonté.

8.2.3 Résultats de l'organisation

8.2.3.1 Pertinence

[190] Il est indéniable que la création du SISERA répond à un besoin réel et important des pays africains. Les centres de recherche économique avaient besoin d'appui nécessaire pour produire une recherche locale et combler ainsi le fossé qui les sépare des décideurs de politiques africains. De ce point de vue, l'existence du SISERA et des stratégies qu'il poursuit étaient très pertinentes en 1997 et le demeurent tout autant en 2004.

[191] Les méthodes appliquées par le SISERA sont bien conçues puisqu'elles permettent de maintenir effectivement un contact permanent avec les centres. Ainsi, le personnel et à travers lui, le Comité de pilotage sont bien informés des changements dans les conditions internes et externes auxquels ils doivent faire face. C'est ainsi que les visites que le personnel du SISERA effectue dans les centres pour leur apporter une assistance technique et tenir des réunions avec les Directeurs ou les Responsables financiers sont pour lui l'occasion de vérifier les changements intervenus dans les environnements et les capacités des centres. Actuellement, l'unique difficulté réside dans

l'insuffisance des ressources humaines et financières qui empêche le SISERA d'agir sur la base de ses constatations.

[192] Les centres estiment que malgré le soutien bien apprécié que le SISERA leur apporte, il reste encore beaucoup à faire pour renforcer leur contact avec le Comité de pilotage. En effet, ils ont le sentiment que le processus d'information qui permet au SISERA de rester pertinent par rapport aux besoins de ses membres est, peut-être, trop indirect d'où leur demande d'avoir un représentant siégeant à tour de rôle au Comité de pilotage.

[193] L'innovation a souffert de l'insuffisance des effectifs et de l'interruption des financements en raison du décalage entre la fin d'un cycle et le début de l'autre. Pour rester pertinent, le Secrétariat doit s'adapter aux changements dans l'environnement extérieur. Le succès du SISERA dans le renforcement des capacités des institutions de recherche a, par exemple, créé dans certains pays, un déséquilibre par rapport à la communauté des décideurs de politiques. Les responsables politiques et gouvernementaux ainsi que le secteur privé n'ont pas développé les capacités requises pour absorber la nouvelle connaissance générée par les centres. Les entretiens avec les Directeurs de centres et d'autres personnes proches du SISERA soulignent la nécessité d'assurer le renforcement des capacités pour ce groupe.

8.2.3.2 Effectivité

[194] Certes, la mission du SISERA est claire et très bien connue de son personnel. En revanche, il n'est pas du tout certain que cette mission soit connue de tous ceux qu'elle affecte. Par exemple, certains membres du personnel des institutions partenaires ignorent l'appui que leur apporte le SISERA ! En l'occurrence, un cadre supérieur d'une Institution partenaire qui est pourtant très impliqué dans les activités du SEAPREN, ignorait l'existence du SISERA ! Cela est peut-être le reflet d'une idiosyncrasie individuelle, le SISERA n'en est pas moins responsable en partie en raison de sa trop faible visibilité. Il n'est pas non plus certain que le SISERA ait développé la série d'indicateurs formels appropriés pour vérifier la réalisation de ses objectifs. En revanche, il se fie énormément aux indicateurs d'activités qui n'arrivent pas à capter précisément l'étendue de son influence.

[195] Les Rapports annuels du SISERA sont basés sur une analyse qualitative et la description linéaire de ses activités, et contiennent peu ou pas d'indicateurs quantitatifs permettant de mesurer la performance des centres de son réseau ou la contribution du SISERA au processus de renforcement institutionnel de ces centres. Ces indicateurs pourraient servir de critères d'allocation des ressources, à assurer le suivi individuel des centres et à sensibiliser les personnels des centres et d'autres structures sur la mission du SISERA et ses succès dans la réalisation de cette mission.

8.2.3.3 Efficacité

[196] Dans la pratique, le SISERA a poursuivi ce que nous avons appelé l'approche par les « 5 M ». Les entretiens ont montré que chaque Directeur avait une appréciation différente des M. Le Directeur du CEDRES, par

exemple, estime que le « Monitoring » ou encadrement est très important pour le renforcement des capacités au niveau du centre ; le Directeur du CEPEC privilégie la Monnaie comme moyen d'acquisition du matériel dont son centre a si désespérément besoin. Le Directeur du DPRU privilégie aussi la Monnaie qui selon lui permet d'acheter « une marge de manœuvre » - le temps de la réflexion, de la prévision, de l'identification de nouveaux domaines de recherche, de procéder à de nouveaux recrutements de personnel, etc. Enfin, le Dr. Coulibaly (GREAT) considère les « Meetings » ou réunions comme l'élément le plus important de l'assistance fournie par le SISERA puisqu'elles procurent de nouvelles options et de nouvelles idées aux chercheurs de son centre ; sans ces réunions, les chercheurs resteraient isolés.

[197] Ces points de vue individuels laissent à penser que les centres ont des besoins variés. Le SISERA doit donc concevoir des interventions plus chirurgicales en tenant compte des conditions particulières de chacun des centres. Les visites des Administrateurs de programmes aux centres dirigés par des Directeurs très expérimentés (par exemple, DPRU, CREA et EPRC) ou l'octroi d'un appui financier à des centres ayant une capacité d'absorption limitée (comme le GREAT) ne constituent pas une utilisation optimale des ressources financières et humaines. L'analyse des activités du SISERA laisse entrevoir, en effet, que les centres plus faibles ont bénéficié d'une assistance technique et d'une formation de chercheurs relativement plus importantes.

[198] Depuis la mise en place de la structure d'autorité, le réseau SISERA est devenu plus complexe. Ses liens avec les institutions nationales, régionales et internationales se sont accrus ; deux réseaux sous-régionaux ont été créés et à travers ces derniers, de nouvelles institutions sont devenues membres. Chaque centre doit maintenant faire face à un environnement extérieur différent avec de nouvelles capacités internes. Cette plus grande complexité signifie qu'il devient de plus en plus important pour le SISERA d'utiliser de manière efficace ses ressources financières et humaines limitées.

8.2.3.4 Viabilité financière

[199] Malheureusement, le SISERA est devenu très dépendant du CRDI et de L'USAID même si d'autres bailleurs sont sur le point de renouveler leur appui ou sont en train d'étudier les propositions avancées par le Secrétariat. Une bonne partie (environ 30%) des ressources nécessaires au financement de la prochaine phase des activités du SISERA a déjà été obtenue mais il reste encore beaucoup à faire.

[200] Ses activités de formation ont été également réduites suite au retrait de l'institut de la Banque mondiale (un changement de politiques opérationnelles oblige ! Il ne s'agit pas du tout d'un désaccord avec le SISERA) même s'il existe des perspectives de le faire suppléer par le PNUD. La démarche actuelle de choisir l'IDEP comme nouvelle institution hôte a été fortement influencée par cette perturbation et considérée comme un moyen de redresser la situation. Le SISERA doit être davantage pro-actif de ce point de vue. Les Directeurs de centres ont reconnu la nécessité de renforcer les capacités de collecte de fonds au sein de leurs propres institutions. Le SISERA doit faire la même chose. Cela ne veut pas dire que le Secrétariat

fait preuve de faiblesse dans ce domaine et souligne au contraire la nécessité d'élargir la liste des sources de financement dont dispose le SISERA. Si le Secrétariat doit jouer le rôle de plate-forme de son réseau de centres, il doit répondre plus efficacement aux besoins de financement des centres. Cela peut vouloir dire qu'il faille chercher des sources de financement plus modestes pour des projets de recherche spécifiques ou qu'il faille appuyer des initiatives au sein d'un ou de deux centres ; un rôle qui s'apparente plus à celui d'une maison de compensation ou d'un agent.

[201] La viabilité financière est donc très liée à la capacité ou à l'incapacité du SISERA à assurer sa propre promotion. Jusqu'ici, il est clair qu'il jouit d'une faible visibilité par rapport à d'autres institutions concurrentes comme l'ACBF, aux yeux des décideurs de politiques et des utilisateurs finaux (comme pivots reconnaissance, Conseiller économique du Président de la Côte d'Ivoire). Le SISERA doit s'engager dans une campagne de commercialisation visant à augmenter la visibilité de son « label ». Pour ce faire, il doit renforcer ses effectifs ; sans un renforcement de son personnel, le SISERA ne dispose tout simplement pas de suffisamment de ressources humaines pour entreprendre un programme vigoureux de sensibilisation.

[202] La viabilité financière du SISERA doit être analysée par rapport aux nouveaux défis auxquels il aura à faire face dans l'avenir. Il semble que le renforcement des capacités d'absorption dans l'environnement extérieur soit un domaine crucial où existe un besoin d'intervention, notamment dans la communauté des responsables de politiques.

8.2.4 Environnement extérieur

[203] Nous avons signalé tout au long de ce document que l'environnement extérieur dans lequel opère le SISERA a changé et que certains de ces changements sont le résultat des actions du SISERA lui-même.

[204] Deux changements intervenus dans l'environnement extérieur du SISERA sont particulièrement importants :

- le renforcement des capacités de certaines des Institutions partenaires du SISERA qui jouent à l'heure actuelle un rôle vital et dynamique dans le processus de dialogue et d'élaboration des politiques dans leur pays ;
- un changement radical dans les modalités de l'aide : dans un premier temps, les bailleurs sont passés de la politique d'appui au projet à celle d'appui au programme comme c'est le cas du SWAPS et des financements conjoints ; dans un deuxième temps, ils sont passés de ces modalités à la politique d'appui général au budget. Ce changement aura, au fil du temps, de profondes implications pour les institutions de recherche en politiques membres du réseau SISERA.

[205] Parmi les Institutions partenaires du SISERA, nombreuses sont celles qui ont eu un succès éclatant et qui jouent un rôle important dans le processus d'élaboration des politiques dans leur pays. Au fur et à mesure que l'offre de recherche en politique s'accroît en puissance et en sophistication (dans certains mais pas tous les pays naturellement), les conditions imposées du

côté de la demande du « marché » de politiques deviennent de plus en plus contraignantes.

- [206] Il devient de plus en plus évident qu'il faut aborder le problème de la capacité actuelle des utilisateurs du bien public (la connaissance) produit par les centres. Le SISERA s'est plutôt concentré sur l'offre de la recherche en politiques et s'est moins préoccupé de la demande pour une telle recherche.
- [207] Il apparaît que les « réussites » du SISERA sont liées à la priorité accordée à un programme de recherche consacré à quelques questions essentielles de politiques. Cela nécessite non seulement une certaine stabilité des centres mais aussi des gouvernements et des bailleurs. La volatilité de la politique gouvernementale et des intérêts des bailleurs découragera les centres de consacrer leur temps et leurs ressources à un nombre limité de sujets sur une longue période, et encouragera, au contraire, l'opportunisme dans l'élaboration des programmes de recherche et le conseil en politique.
- [208] Cet engagement des centres dans le temps doit donc s'accompagner de patience ainsi que d'encouragement et d'appui soutenus de la part des utilisateurs et des bailleurs. Le SISERA joue déjà un rôle qui consiste à mettre en contact les chercheurs avec les utilisateurs finaux ; ce rôle doit inclure également la promotion d'une planification à plus long terme, afin d'encourager un engagement soutenu et un exercice d'éducation tant des décideurs de politiques que des bailleurs aux avantages d'une vue prospective à plus long terme.
- [209] Les centres francophones continuent d'exprimer un sentiment d'isolement de la part d'autres centres de la région notamment par rapport aux centres anglophones. Cet isolement a été accentué par les structures hiérarchiques rigides qui régissent les rapports sociaux en général, et les rapports entre chercheurs et décideurs de politiques et d'autres utilisateurs, en particulier. Il existe peu de demande pour la recherche et ceux qui en font la demande la sous-estiment beaucoup.
- [210] La recherche économique en Afrique au sud du Sahara doit être inévitablement liée à la lutte contre la pauvreté. C'est ainsi que les Directeurs de centres ont demandé une formation aux politiques de réduction de la pauvreté, et celles consacrées à la recherche sur la pauvreté ont réussi à atteindre les décideurs de politiques au sein des gouvernements et des organisations régionales. Malgré une composante interne, l'environnement extérieur continue à déterminer, dans une large mesure, la demande d'analyse de politiques. Les décideurs de politiques dans certains pays ont conservé la mentalité des années 90 en ayant recours aux conseils des IFI et des bailleurs bilatéraux et multilatéraux pour identifier « les politiques indiquées ». Dans ce sens, la dépendance persiste et il appartient essentiellement au SISERA et à ses Institutions partenaires d'informer davantage les décideurs de politiques sur les initiatives locales.
- [211] En ce qui concerne plus particulièrement le SISERA, les incertitudes de l'environnement extérieur ont rendu beaucoup plus complexe sa stratégie de financement. Ses relations avec certains bailleurs sont devenues plus compliquées du fait qu'on le croit trop proche du CRDI et son déménagement à l'IDEP n'a pas cessé d'être différé sans aucune assurance

qu'il aura lieu en fin de compte. Les rapports avec cette nouvelle institution hôte potentielle sont incertains. Malgré toutes ces incertitudes, l'on est encore plus impressionné par le dévouement du Secrétariat.

[212] D'autres changements en cours dans l'environnement extérieur sont susceptibles d'avoir de profondes répercussions à plus long terme non seulement sur le SISERA mais aussi plus généralement sur la recherche en politiques dans les pays en développement.

[213] « L'aide » a connu un changement important au cours de ces cinq dernières années : on est passé de l'aide au « projet » à l'aide au « programme ». L'aide au sens classique était largement constituée de projets isolés mus par les impératifs des bailleurs et largement déconnectée du plan de développement propre du pays bénéficiaire. Les nouvelles approches s'articulent autour des SWAPs (Approches de la programmation par secteur intégral), du co-financement par les bailleurs et d'appui général au budget.

[214] L'idée qui sous-tend les SWAP est simple : le financement des bailleurs ne doit pas être concentré sur les projets mais plutôt sur un secteur tout entier, et tous les financements de bailleurs destinés à un secteur doivent appuyer le programme du gouvernement pour le même secteur. C'est le gouvernement et non les bailleurs qui doit être responsable au premier chef de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques concernant le secteur. Ce fait en lui-même représente un changement majeur dans l'aide basée sur le projet, et au-delà du SWAP, se trouvent des changements encore plus radicaux. Le « co-financement » constitue l'étape suivante où les bailleurs mettent en commun leurs fonds dans un compte réservé à ce secteur. Un cran au-dessus on arrive à l'appui général au budget dans le cadre duquel les bailleurs fournissent une assistance qui n'est pas réservée à un secteur spécifique mais sert à appuyer les politiques de dépenses générales du gouvernement.

[215] Ce nouveau type d'aide au développement ne manquera pas d'avoir d'importantes répercussions sur le processus d'élaboration des politiques dans les pays en développement ; les initiatives de politique seront à plus grande échelle ; elles cibleront l'intégralité d'un secteur et un accent plus marqué sera mis sur la capacité ex ante du pays hôte à élaborer des politiques prioritaires et à préciser l'impact souhaité de ses politiques aux niveaux sectoriel et global ; un accent particulier sera mis également sur sa capacité ex post à assurer le suivi/évaluation de l'impact des politiques (par rapport à ses propres besoins, d'une part, et pour rendre compte aux bailleurs, d'autre part). L'appui direct au budget, en particulier, est susceptible d'accélérer la tendance vers l'appropriation du projet par le pays hôte et la conclusion de contrats d'initiatives de développement mettant dûment l'accent sur les experts et le savoir-faire locaux et sur les systèmes de gestion financière, afin de réduire les risques fiduciaires auxquels les bailleurs sont exposés.

[216] Cette tendance a d'importantes implications pour les institutions de recherche en politiques :

- l'appui direct au budget va accélérer la tendance vers l'appropriation du projet par le pays hôte, la conclusion de contrats et une diversification du groupe de clients ;

- la prise de décision sera décentralisée et il reviendra de plus en plus aux représentations des agences des bailleurs sur le terrain d'établir l'agenda ;
- les projets, s'il en existent, auront tendance à être plus petits et à durer moins longtemps avec une revalorisation de plus en plus marquée du savoir-faire et des experts locaux ;
- s'agissant de grands projets ciblant l'intégralité d'un secteur, leur dimension sera probablement beaucoup plus grande qu'elle ne l'était par le passé et ils feront appel à une gamme variée d'expertises qu'une seule institution peut rarement assurer ;
- la demande des bailleurs à partir de leur siège social sera probablement pour avoir une expertise qui les aide à établir l'agenda de politiques concernant les futurs programmes d'assistance et à créer des mécanismes d'acheminement de l'aide aux utilisateurs finaux de manière à minimiser les risques fiduciaires pour les bailleurs d'une part, et à assurer le suivi/évaluation de l'impact de ces nouvelles modalités de financement, d'autre part.

[217] Ces changements présentent à la fois des opportunités et (à plus long terme) des risques pour les institutions de recherche en politiques :

[218] Les opportunités sont claires – l'appui général au budget, la décentralisation de la prise de décision et la conclusion de contrats locaux devraient augmenter la demande d'analyse de politiques « locale » de la part des gouvernements des pays en développement. Cette demande accrue devrait élargir les possibilités offertes aux institutions de recherche en politiques déjà membres du réseau SISERA et encourager l'émergence de nouveaux centres qui pourront à terme adhérer au réseau.

[219] En même temps, les changements dans les modalités de l'aide poseront de sérieux problèmes aux institutions de recherche en politiques dans les pays en développement (et pas seulement à celles membres du réseau SISERA). A l'heure actuelle, les institutions de recherche en politiques des pays en développement disposent d'une gamme de clients potentiels – bailleurs bilatéraux, multilatéraux, IFI, leur propre gouvernement, cabinets-conseils internationaux etc. Si l'on va jusqu'à la conclusion logique de cette démarche, l'appui général au budget remplacera la gamme de clients par un client unique – le propre gouvernement du pays.

[220] S'il existe un seul acheteur de recherche en politiques sur le marché, cet acheteur aura un pouvoir considérable sur le marché, ce qui aura une grande influence sur l'indépendance des institutions de recherche en politiques et même sur la qualité de la recherche qu'elles réalisent. Il sera difficile, par exemple, pour toute institution de recherche de publier des travaux de recherche qui critiquent ou embarrassent le gouvernement si ledit gouvernement est l'unique acheteur de la recherche en politiques.

[221] On peut rétorquer évidemment que les institutions de recherche en politiques partout dans le monde sont confrontées au même problème : le gouvernement (ou le secteur public) est très souvent un gros sinon le plus gros client de la recherche en politiques. Pourquoi l'indépendance de ces institutions ne serait-elle pas menacée ?

- [222] La différence réside dans le fait que les institutions de recherche en politiques des pays développés ont traditionnellement un nombre plus varié de bailleurs comprenant notamment le secteur philanthropique (les fondations et les personnes riches) et le secteur privé (les sociétés). Ils servent de contrepoids à l'influence du gouvernement en tant que client.
- [223] Or, dans les pays en développement, il n'existe aucune tradition d'appui à la recherche en politiques de la part du secteur philanthropique ou du secteur privé, et il ne semble pas du tout probable qu'une telle tradition va se développer dans un avenir proche. En conséquence, les bailleurs auront, peut-être, à prendre des engagements à plus long terme pour assurer l'indépendance des institutions de recherche en politiques, et c'est là que le SISERA pourrait jouer un rôle – comme source efficace pour ce genre d'appui sur le long terme.

8.2.5 Environnement interne

- [224] Le SISERA bénéficie d'un environnement interne productif. Dans sa brève histoire, il a créé une structure d'autorité solide. Son personnel est très motivé et dévoué au travail, outre le fait qu'il fait actuellement face aux défis liés aux changements intervenant dans son environnement extérieur.
- [225] La mission de l'organisation est claire pour tous ceux qui travaillent au SISERA, et nos investigations ont montré que les décideurs de politiques et les spécialistes impliqués dans la recherche économique et l'élaboration des politiques dans la région sont également bien informés de l'existence du SISERA et de son approche du renforcement des capacités. Les Institutions partenaires, à l'exception de quelques-unes, approuvent ces méthodes et accueillent favorablement l'accent mis sur le renforcement des capacités institutionnelles.
- [226] La structure organisationnelle du SISERA décrite à la rubrique 8, est solide et simple à la fois. Elle permet une circulation rapide de l'information et la fourniture d'une assistance effective et efficace aux centres de recherche.
- [227] Le SISERA doit, néanmoins, faire face à des difficultés eu égard aux systèmes d'incitation et de récompenses applicable à son personnel et à ses institutions membres. Le retard dans la nomination d'un Directeur exécutif permanent s'explique, peut-être, en partie par l'incapacité de l'institution à proposer pour ce poste un salaire suffisamment compétitif mais aussi par la nécessité de tenir compte des relativités par rapport à l'échelle des salaires en vigueur au CRDI. D'autres facteurs ont pu également jouer y compris naturellement les incertitudes nées du report sans cesse du déménagement à l'IDEP.
- [228] Il éprouve également quelques difficultés par rapport aux incitations et récompenses applicables aux centres. Elles doivent être davantage proactives et dépendre moins de la persistance (admirable) du SISERA à encourager le dépôt de propositions de financement, et plus des propres efforts de ces centres à trouver des sources de financement alternatives et à renforcer leurs liens avec les utilisateurs de leur recherche.

[229] En général, l'environnement interne du SISERA est une force institutionnelle. Il lui fournit un important point équilibre par rapport à l'environnement extérieur sans cesse changeant et volatile.

9 DEFIS ET OPPORTUNITES STRATEGIQUES: OPPORTUNITES ET RISQUES

[230] Dans cette partie, nous analysons les défis et les risques auxquels le SISERA doit faire face dans le contexte de ses objectifs actuels et identifions de nouvelles opportunités stratégiques.

[231] Nous pensons que le SISERA devra aborder quatre questions stratégiques dans le moyen terme :

- les orientations stratégiques du Programme, à savoir s'il doit poursuivre sa gamme d'activités actuelle ou essayer de diversifier son portefeuille d'activités.
- la question de savoir si le SISERA peut exister comme une institution « à part » ou doit-il en guise d'alternative, trouver une autre institution hôte ou un partenaire stratégique à long terme – et si oui, comment choisir ce partenaire ? Un certain nombre d'institutions hôtes ou de partenaires sont bien sûr possibles, mais de profondes et longues consultations ont été tenues ces deux dernières années à l'effet de faire abriter le SISERA par l'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP), une agence des Nations unies basée à Dakar.
- le choix des orientations stratégiques et celui d'une institution hôte ou d'un partenaire à long terme soulèvent des questions touchant à la gestion et à la gouvernance du SISERA.
- la recherche de financements plus importants et plus stables dans le moyen terme, dont le succès dépend aussi de la perception du SISERA par les bailleurs et les soutiens potentiels du Programme ; la nécessité d'établir une identité claire et une image plus forte du SISERA au sein de la communauté des bailleurs et l'impact sur cette identité et cette image des rapports actuels du SISERA avec le CRDI et de ses futurs rapports avec l'IDEP et le système des Nations unies.

9.1 Orientations stratégiques

[232] Le choix des orientations stratégiques pour le SISERA doit tenir compte de trois considérations :

- i. Quel niveau d'intervention le Programme doit-il cibler ? Chercheurs individuels, groupes de chercheurs ou facultés de sciences économiques dans le cadre du système universitaire public ?
- ii. Le Programme a-t-il réussi à surmonter les obstacles liés au fait que les chercheurs locaux identifiés en 1997 ont été incapables de produire une analyse de politiques de qualité ? Si oui, existe-t-il aujourd'hui des obstacles différents que le Programme doit surmonter ?

- iii. Quel est l'avantage concurrentiel du Programme par rapport à d'autres initiatives en matière de renforcement des capacités en Afrique au sud du Sahara? En d'autres termes, lequel des six rôles le SISERA pourra-t-il mieux jouer que ses concurrents ?

9.1.1 Niveaux d'interventions

[233] Il s'agit d'une question importante. Le renforcement des capacités peut intervenir à plusieurs niveaux, et il est clair que le choix d'un niveau implique des compromis. Cela a été clairement indiqué dans le Rapport du Kennan Institute sur les humanités et les sciences sociales dans l'ancienne Union soviétique :

« ... Compte tenu de l'énormité des problèmes auxquels l'Intelligentsia de la région doit faire face, où sont les points d'entrée pour les organisations occidentales ? Où peut-on réaliser le meilleur « retour sur investissement » et avoir le maximum d'impact ? Où nos efforts peuvent-ils le mieux compléter les programmes existants ? Les défis sont tellement énormes que les programmes doivent être conçus pour cibler des objectifs spécifiques et synchronisés avec d'autres programmes, afin d'optimiser le rendement. Travailler avec des chercheurs individuels et les soutenir ne suffisent pas dans la mesure où ils doivent compter en fin de compte sur des institutions durables et collégiales. Travailler à réduire l'impact d'énormes difficultés structurelles demande un tel effort qu'aucune institution occidentale ne pourra y faire face toute seule et un horizon si lointain qu'il devient également irréaliste. Une réforme massive et du système implique une interaction avec les institutions administratives et politiques nationales qui, bien que possible, peut réduire l'impact²¹ positif d'un programme ».

[234] Comme l'indique clairement le Rapport du Kennan Institute, le choix d'un niveau d'intervention comporte des compromis importants. L'intervention au niveau individuel a de nombreux avantages : il est plus facile de concevoir des politiques d'incitation à l'amélioration de la qualité de la recherche, de responsabilisation et de transparence lorsque l'on traite avec des individus. L'AERC en Afrique au sud du Sahara, le CEPR en Europe, le NBER en Amérique du Nord – et l'EERC Programme Russie – sont des exemples éloquents qui attestent des avantages des interventions au niveau individuel.

[235] En revanche, les interventions de cette nature refusent d'admettre que les chercheurs individuels dépendent de l'existence d'institutions qui fonctionnent normalement et dans lesquelles ils peuvent poursuivre leur carrière professionnelle. Ces institutions sont importantes non seulement parce qu'elles versent un salaire et un revenu mais également parce qu'elles

²¹ Bronson, S., N. Popson, B. A. Ruble, 'Sustaining Intellectual Communities: A Strategy for Rebuilding the Social Sciences and Humanities in the Former Soviet Union from Within', dans *The Humanities and Social Sciences in the Former Soviet Union: An Assessment of Need*: Washington: The Kennan Institute, 2000.

facilitent le partage du savoir, l'interaction avec des homologues et l'analyse minutieuse de la recherche, autant d'éléments importants qui permettent d'améliorer en permanence la qualité de la recherche en dehors des activités des réseaux auxquels peuvent appartenir les chercheurs individuels. Si ces institutions qui fonctionnent parfaitement n'existaient pas, alors les économistes individuels peuvent, à condition d'avoir une bonne formation, poursuivre, en règle générale, à la fois des activités d'enseignement (par le biais d'une université) et de conseil (traditionnellement avec des clients comme les bailleurs ou le gouvernement). Or si les activités de conseil sont assez rémunératrices financièrement pour le chercheur individuel, elles créent, en général, une relation « bilatérale » entre le consultant et le client qui implique des renseignements exclusifs d'intérêt commercial qui auraient pu ne pas exister dans le domaine public. De ce fait, les retombées de ce travail sur la communauté locale de chercheurs sont relativement marginales en termes de propagation du savoir ou d'amélioration des normes de recherche.

[236] Dès lors que l'intervention tant au niveau individuel que du système présentent manifestement des difficultés et des inconvénients, il est tentant d'envisager une intervention à mi-chemin entre ces deux niveaux, et le Rapport Kennan plaide pour la poursuite de cette stratégie :

« Comme ce rapport l'indique clairement, nous pensons que trouver un compromis entre les programmes à grande échelle qui cherchent à réformer le système de l'enseignement supérieur et les programmes à petite échelle dont l'objectif est d'appuyer les chercheurs par des subventions individuelles, serait le point d'entrée le plus avisé à l'heure actuelle. Ce compromis peut être perçu de plusieurs manières – la reconstruction de la vie professionnelle, l'appui aux communautés intellectuelles, la construction d'une infrastructure pour « l'université invisible » – ; toutes ces appellations couvrent dans une certaine mesure le type de programmation qui, à notre avis, permet le mieux de faire face aux problèmes actuels. Le rapport commence avec une revue des problèmes, puis analyse les modèles existants avant de conclure par une proposition de stratégie globale pour résoudre le problème que nous considérons comme le 'milieu manquant' »²²

[237] Avec le recul, la décision initiale de concentrer les efforts du SISERA sur le renforcement des capacités institutionnelles des institutions de recherche en politiques correspond grosso modo au « milieu manquant » identifié par le Rapport du Kennan Institute. Actuellement au SSA, l'AERC s'occupe essentiellement des chercheurs individuels à travers son programme de subvention sur concours et ses activités de formation. Le SISERA par contre, a, par ses activités, ciblé explicitement les institutions de recherche en politiques. Il s'agissait d'un choix explicite dans la conception du programme

²² Bronson, S., N. Popson, B. A. Ruble, 'Sustaining Intellectual Communities: A Strategy for Rebuilding the Social Sciences and Humanities in the Former Soviet Union from Within', dans *The Humanities and Social Sciences in the Former Soviet Union: An Assessment of Need*: Washington: The Kennan Institute, 2000.

initial, un choix qui s'est avéré globalement judicieux, en ce sens qu'il a permis le renforcement des capacités institutionnelles dont a besoin la recherche en politiques, et un certain nombre d'institutions que le SISERA a appuyées sont maintenant bien gérées, avec un personnel de recherche hautement qualifié, et jouent un rôle important dans le processus d'élaboration des politiques de leur pays.

[238] Evidemment, le SISERA doit faire face à une concurrence de la part de l'ACBF dans le domaine du renforcement des capacités. A signaler toutefois que l'ACBF a procédé récemment à une certaine réorientation de sa stratégie en mettant l'accent moins sur la création et le renforcement des institutions que sur « la mise en réseau des connaissances ». Ce qu'il convient d'interpréter comme un changement de cap de l'ACBF laisse à penser que le besoin pour une institution comme le SISERA va s'accroître plutôt que diminuer au fur et à mesure que la demande locale de capacités de recherche en politiques augmente avec le changement dans les modalités de l'aide et moins d'engouement pour le renforcement institutionnel.

[239] Il était facile de justifier alors et avec le recul la décision de concentrer la mission du SISERA sur le renforcement des capacités institutionnelles. Le besoin de renforcement des institutions de recherche en politiques va au moins augmenter à moyen terme. Donc, nous ne recommanderons pas au SISERA de changer ce principal centre d'intérêt de ses activités. Bien au contraire, il s'agit d'obtenir des ressources financières et humaines supplémentaires qui lui permettront de poursuivre cet objectif central plus efficacement dans l'avenir.

9.1.2 Obstacles à l'amélioration de l'analyse de politiques – dans le passé et aujourd'hui

[240] La conception initiale du programme en 1997 avait identifié des insuffisances dans les capacités des institutions de recherche en politiques. L'hypothèse opérationnelle qui sert de soubassement à la stratégie initiale du SISERA et qui a été maintenue par la suite, était qu'il existait dans la plupart des pays suffisamment de capacités individuelles pour mener à bien la recherche et l'analyse de politiques ; en d'autres termes, il existait des chercheurs bien formés en nombre suffisant et l'AERC serait là pour prendre en charge les problèmes de compétences insuffisantes. Le principal obstacle à l'amélioration de la recherche locale en politiques a été identifié comme étant le manque d'institutions de recherche fonctionnant normalement.

[241] D'après notre évaluation du Programme, cette hypothèse se vérifiait pour certains mais pas tous les pays de la région ; les difficultés que le SISERA a pu rencontrer dans certains des pays procèdent, peut-être, de la rareté des chercheurs bien formés. Parfois, les efforts du SISERA pour renforcer les institutions se sont soldés par un échec, et cela s'explique en partie, par le manque de bons chercheurs parmi le personnel de ces institutions.

[242] Toutefois, la communauté des chercheurs et l'environnement dans lequel les politiques sont élaborées depuis 1997 ont connu de profonds changements, et la question cruciale à laquelle le SISERA est confrontée est de savoir comment sa stratégie devrait être conçue pour répondre à ces changements.

[243] Les principaux changements intervenus dans l'environnement des politiques incluent notamment :

- le fait que l'Afrique affiche de plus en plus son assurance comme en témoigne le NEPAD et d'autres initiatives, en même temps qu'émerge en elle, le sentiment que la recherche en politiques, financée par les bailleurs occidentaux n'est ni nécessaire ni suffisante pour appuyer le processus d'élaboration des politiques en Afrique ;
- à l'heure actuelle, les liens se sont renforcés dans certains pays entre les institutions de recherche en politiques et la communauté des responsables de politiques, mais il reste l'obstacle que sont la demande de recherche en politiques et la capacité d'absorption et qui empêche de combler le fossé qui sépare la recherche et la politique dans de nombreux pays.

[244] L'environnement de la recherche a également changé :

- il y a de plus en plus d'institutions de recherche en politiques bien gérées et qui produisent une recherche en politiques de grande qualité ayant un impact substantiel sur le processus d'élaboration des politiques ;
- l'émergence d'une recherche concertée entre les chercheurs d'Amérique du Nord et d'Europe et ceux d'Afrique laquelle forme, à l'heure actuelle, une part importante du travail de l'AERC et du SISERA (à travers le projet SAGA) ;

[245] Certaines priorités des bailleurs ont également changé, notamment :

- la désaffection pour le renforcement des capacités ;
- une certaine impatience en l'absence d'un impact manifeste du renforcement des capacités sur l'élaboration des politiques.

9.1.3 L'avantage concurrentiel du SISERA

[246] Il est utile ici de revenir sur les rôles joués par les réseaux et la capacité du SISERA à jouer ces rôles.²³

[247] Nous pouvons identifier à peu près six rôles possibles pour les réseaux :

- filtre ;
- vulgarisateur ;
- investisseur / pourvoyeur ;
- facilitateur ;
- convocateur ;
- bâtisseur de communautés.

[248] Le SISERA est-il bien placé pour jouer ces rôles ? Il est évident que le Programme peut jouer et joue effectivement le rôle d'investisseur à travers ses subventions et ses activités de formation qui ont constitué l'essentiel de

²³ Portes, R. et S. Yeo, *'Think-Net': The CEPR Model of a Research Network*
http://www.cepr.org/AboutCEPR/CEPR/CEPR_think.pdf

son travail. Il a également joué le rôle de facilitateur à travers l'organisation d'ateliers de formation, la publication de la Série de documents de travail du SISERA et d'autres activités. Il n'a pas été particulièrement actif dans son rôle de vulgarisateur et accorde très peu de ressources à ce rôle à l'heure actuelle, mais rien ne laisse penser qu'il ne disposerait pas de la compétence technique nécessaire pour jouer ce rôle s'il venait à prendre une décision en ce sens. Par ailleurs, le SISERA a, à travers son programme d'assistance technique, les visites de son personnel aux centres et les réunions avec les Directeurs de centres, développé chez les Directeurs et les personnels des centres membres de son réseau, le sens d'appartenir à une communauté.

[249] Il est plus difficile d'évaluer la capacité du SISERA à jouer les deux autres rôles de filtre et de convocateur. Le Programme a les compétences techniques et de gestion nécessaires pour jouer ces rôles, mais il faut d'abord établir si le SISERA est bien placé pour fonctionner comme un intermédiaire entre les utilisateurs de la recherche (dans la communauté des responsables de politiques) et les producteurs de la recherche (basés dans les centres membres de son réseau) ou si son principal rôle est de servir d'intermédiaire entre les bailleurs et les centres de recherche de son réseau.

[250] A notre avis, ce dernier rôle est celui que le SISERA peut jouer le plus efficacement. Il ne doit pas chercher à servir d'intermédiaire entre les utilisateurs de la recherche et les producteurs de la recherche, d'abord parce qu'il ne dispose d'aucun avantage technique ou informationnel particulier à le faire, ensuite parce que cela fragiliserait le rôle et la crédibilité des centres de recherche qu'il cherche à renforcer.

[251] Il est évident que le SISERA ne dispose d'aucun avantage informationnel à jouer le rôle de filtre ou de convocateur entre les utilisateurs et les producteurs de la recherche dans un pays donné. Les Institutions partenaires du SISERA dans ce pays en question connaissent beaucoup mieux ces utilisateurs et producteurs que le SISERA. Le SISERA n'a aucun besoin aussi petit soit il de jouer le rôle de chambre de compensation ou de filtre pour la recherche de qualité dès lors que les communautés de chercheurs et de responsables de politiques se connaissent déjà très bien au niveau national. Si le SISERA doit jouer le rôle de filtre, alors c'est forcément pour identifier et mettre en rapport les bons chercheurs à l'extérieur du pays avec les décideurs de politiques qui, sans son entremise, n'auraient pas pu connaître ces chercheurs. Dans une certaine mesure, le Programme joue déjà ce rôle quoique de manière indirecte, à travers ses ateliers et son site Internet ; mais ce rôle ne semble pas être soutenu ni efficace.

[252] Le SISERA est mieux placé pour jouer les rôles de filtre et de convocateur par rapport aux institutions situées hors d'Afrique (par exemple, les bailleurs, les organisations internationales, d'autres institutions de recherche, etc.). Ces institutions qui pour être situées hors d'Afrique, connaissent moins bien les institutions et chercheurs locaux. Dans ce cas, le SISERA peut jouer efficacement le « rôle d'agent » entre les chercheurs locaux et les institutions de recherche et le reste du monde. Dans une certaine mesure, le Programme a déjà commencé à jouer ce rôle par rapport aux projets EAGER et SAGA avec un maximum d'efficacité.

[253] Pour faire valoir son avantage concurrentiel, le SISERA doit :

- en faire une composante explicite de sa stratégie ;
- concevoir un moyen d'exploiter cet avantage ; et
- le rendre plus visible.

[254] Pour augmenter sa visibilité, le SISERA doit exploiter autant de mécanismes que possibles. Nous avons proposé qu'il renforce sa présence en ligne et sa méthode pratique de publication et de diffusion des travaux. Nous avons également souligné l'importance de l'introduction des systèmes de suivi/évaluation qui permettront au SISERA de conserver les traces de ses réalisations et de rassembler les preuves de son efficacité.

[255] Nous avons relevé plus haut que même si le SISERA assurait actuellement le suivi de ses activités par rapport aux centres de son réseau, son suivi/évaluation ne cherchait en aucune manière à suivre (i) les changements de comportement chez les chercheurs ; (ii) les activités des centres ; et (iii) les changements de comportement et d'activités chez d'autres parties intéressées. Nous proposons que le champ d'évaluation du SISERA soit étendu aux changements de comportement des centres et que soit assignée à ces derniers la responsabilité d'évaluer leurs chercheurs et l'objet de leur recherche.

[256] Ceci est très important parce qu'il nous est apparu clairement à partir des entretiens que nous avons eus que les centres ou les chercheurs individuels n'utilisaient pas tous l'assistance du SISERA de la même manière. Les changements de comportement échappent au contrôle du SISERA et sont difficiles à opérer. Toutefois, le SISERA peut, en élargissant le champ de son processus de suivi/évaluation, aider à évaluer dans quelle mesure ses activités produisent un effet d'amélioration des capacités de recherche des centres et des chercheurs en Afrique et le changement qui en résulte en termes de quantité et de qualité des résultats de la recherche. Il peut également évaluer dans quelle mesure le réseau dans son ensemble influence les décideurs de politiques et la politique dans la région.

[257] Chaque centre devrait alors à son tour être encouragé à suivre ces effets sur les partenaires frontaliers dans leur sphère d'influence. Les décideurs de politiques ont-ils changé leurs politiques ou leur point de vue en se basant sur les résultats de la recherche ou les services-conseils offerts ? En procédant au mappage des résultats directs de certaines activités spécifiques, le SISERA pourra démontrer plus clairement l'efficacité de son assistance et l'usage que les centres et les chercheurs individuels en font.

9.2 De la nécessité d'une institution hôte ou d'un partenariat

[258] Avant d'envisager des institutions hôtes éventuelles pour le SISERA, il convient de se demander d'abord si le Programme a vraiment besoin d'une institution hôte ou s'il a un avenir viable comme institution autonome. Nous pensons que le Programme pourrait être organisée en une institution autonome et indépendante. Toutefois, l'expérience d'autres réseaux de

recherche amène à penser qu'un tel arrangement va poser certaines difficultés d'ordre pratique qu'il faudra traiter avec soin.

[259] Les arguments en faveur de la fusion du SISERA avec un partenaire ou de son hébergement par une institution hôte sont motivés par les considérations suivantes :

- les économies administratives et de gestion d'échelle et de gamme ;
- l'absence de masse critique au sein d'une institution aussi petite que le SISERA (qui est beaucoup plus petit que l'AERC, par exemple) ;
- l'absence actuelle de toute structure d'autorité claire pour le Programme ;
- l'isolement intellectuel et professionnel potentiels de la personne qui est à la tête du Programme si celui-ci n'est pas abrité par une institution universitaire ou de recherche en politiques ;
- la difficulté en matière de collecte de fonds pour une institution purement « virtuelle » comme le SISERA.

[260] En principe, aucun de ces arguments ne peut plaider suffisamment en faveur ou contre la recherche d'une institution hôte ou d'un partenariat à long terme. Il est donc utile de considérer l'expérience d'autres réseaux de recherche.

9.2.1 Un SISERA « autonome » ?

[261] Dans ce domaine, il est utile de vérifier si d'autres réseaux sont abrités par des institutions plus grandes ou s'ils ont des relations à long terme avec des organisations partenaires. Le NBER est autonome et indépendant, mais il est localisé dans le voisinage des départements de sciences économiques de Harvard et du MIT avec lesquels il entretient des liens étroits (au point qu'on l'identifie avec la faculté de Harvard et du MIT, ce qui a parfois compliqué les relations du Bureau avec d'autres départements économiques). Le CEPR est une institution indépendante et n'a pas de lien organique avec une université ou une autre institution ; mais il a des relations de travail étroites avec des centres de recherche à Bruxelles, à Milan et ailleurs. L'AERC est également indépendant, mais entretient d'étroites relations de travail avec des universités à travers ses programmes concertés de maîtrise et de doctorat. Le Forum de recherche économique (ERF) au Moyen Orient, est également indépendant des universités et des autres institutions. A cet égard, il convient de relever que l'AERC et l'ERF sont entièrement financés par des bailleurs, et chacun a une structure d'autorité qui s'articule autour d'un conseil composé de bailleurs et qui s'occupe des questions financières et de gestion et d'un comité scientifique consultatif responsable de l'agenda de recherche et de la qualité des résultats de la recherche.

[262] Le CEPR et le NBER sont ainsi des institutions relativement autonomes alors que l'AERC et l'ERF sont indépendants tout en entretenant des relations étroites avec leurs bailleurs. Le CEPR et le NBER ont diversement traité le problème d'isolement intellectuel : le NBER, en s'installant physiquement dans le voisinage de Harvard et du MIT, et le CEPR, en nommant un chercheur émérite comme son Directeur de la recherche (qui travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale) et en organisant ses activités

en sept « programmes de recherche » chacun avec deux Directeurs de programmes qui ont l'énorme responsabilité d'assurer la Direction intellectuelle et le contrôle de qualité dans le domaine couvert par leur programme. La Directrice générale du CEPR a ainsi un groupe assez étoffé d'universitaires avec lesquels elle travaille étroitement pour sélectionner les priorités de la recherche, collecter les fonds destinés à des projets individuels, nommer les chercheurs universitaires et les entités affiliées comme membres de son réseau. Il est important de noter que l'AERC n'a pas choisi d'organiser ses activités en domaines de programmes exactement de la même manière et n'a pas d'universitaire de haut rang pour assurer la Direction et le contrôle de qualité dans chacun des sous-secteurs où il intervient.²⁴ A noter également que l'AERC a rencontré dans le passé quelques difficultés à recruter et à retenir un Directeur exécutif, et pendant un certain temps aussi, ses activités de promotion de la recherche et de la politique ont perdu quelque peu de leur élan. Ses programmes de formation sont, toutefois très appréciés, et il est intéressant de constater que le Directeur exécutif récemment nommé est l'ancien Directeur de son programme de formation.

[263] L'expérience de ces réseaux amène à penser que des problèmes de gouvernance peuvent surgir et surgissent effectivement, en particulier avec les réseaux autonomes. Le NBER est essentiellement une création de Martin Feldstein, qui continue à gérer le Bureau et joue un rôle beaucoup plus puissant que les Directeurs de ses programmes. Le mode de fonctionnement des structures d'autorité du NBER n'est pas du tout clair compte tenu de la prééminence de son fondateur. Au CEPR, un Directeur général a succédé à son Directeur fondateur, une succession qui a été facilitée dans une certaine mesure par la présence d'un Directeur de la recherche à la forte personnalité et d'un grand nombre d'Administrateurs de programmes actifs qui ont assuré la continuité de sa Direction intellectuelle. Le CEPR dépendant d'un groupe très varié de bailleurs, la question de la structure d'autorité appropriée a été moins évidente, et la gouvernance au niveau du Conseil d'administration s'est avérée plus problématique pour le CEPR que la continuité intellectuelle du programme de recherche. L'AERC et l'ERF, des institutions entièrement financées par les bailleurs, ont une structure d'autorité basée sur un consortium de bailleurs avec un comité scientifique consultatif responsable de l'agenda de recherche. Le problème de gouvernance ne s'est pas vraiment posé au sein de ces réseaux autonomes, en raison essentiellement du rôle dominant joué par un petit groupe de bailleurs. Par contre, ces réseaux ont moins bien réussi à assurer une Direction intellectuelle forte pour leurs activités puisque les comités scientifiques consultatifs ne se réunissent habituellement qu'une ou deux fois par an et restent relativement inactifs à d'autres périodes de l'année.

[264] On pourrait conclure à partir de ces exemples qu'un réseau de recherche peut être, in principe, autonome et indépendant, mais que dans la pratique, l'isolement intellectuel et la gouvernance peuvent poser problème. La solution à l'isolement intellectuel passe, soit par une association étroite avec un centre de recherche et d'enseignement bien établi avec installation physique dans son voisinage, soit par la création d'une structure au sein de

²⁴ Au contraire, son Comité consultatif et les Personnes ressources jouent ce rôle général mais sont plus actifs pendant les ateliers bi-annuels qu'à d'autres moments.

laquelle la responsabilité pour les activités du réseau sont décentralisées dans une certaine mesure, par la création de domaines de programmes qui correspondent aux sous-secteur de la discipline.

[265] En somme, nous pensons que ces arguments tendent à démontrer qu'il sera difficile pour le SISERA de se maintenir comme institution autonome à moins qu'il ne noue des liens étroits avec une institution d'enseignement / de formation et de recherche ou qu'il adopte le modèle du CEPR où la Direction des domaines de programmes est confiée à des chercheurs principaux du sous-secteur (ce qui semble être moins indiqué pour le SISERA compte tenu de son mandat très étendu en matière de renforcement des capacités).

9.2.2 Une institution hôte ou partenariat stratégique ?

[266] Si en effet le SISERA a besoin d'une institution hôte, la première chose à retenir est que le choix approprié d'une institution hôte dépend de ce qu'est et fait le SISERA. Il serait peu avisé de sélectionner une institution hôte pour le SISERA sans clarifier au préalable ses futurs rôle et stratégies. Le choix des orientations stratégiques est encore en cours de discussion, mais il faut garder à l'esprit que tout choix d'orientation stratégique a des implications pour le choix d'un partenariat ou d'une fusion.

9.2.2.1 Symétrie ou asymétrie ?

[267] Les mêmes problèmes que l'expérience d'autres réseaux fait pressentir vont probablement se poser au sein d'une institution autonome, et ces problèmes soulignent le bien-fondé de faire abriter le Programme SISERA par une autre institution. Un tel arrangement pourrait prendre une ou deux formes, symétrique ou asymétrique :

- Le Programme pourrait être « abrité » par une autre institution de recherche en politiques économiques ou par le département des sciences économiques d'une université. Dans cet arrangement, il existe une symétrie entre les partenaires, en ce sens que tant le Programme que son partenaire sont impliqués dans l'enseignement et/ou la recherche. Dès lors que les institutions ont des missions similaires, le maintien de structures de fonctionnement et d'autorité distinctes paraîtrait forcément artificiel et inutile à plus long terme ; ainsi donc un arrangement symétrique pourrait aboutir, à terme, à une fusion complète des institutions concernées.
- L'alternative serait que le Programme soit « abrité » par une autre institution qui n'est pas principalement ou exclusivement engagée dans la recherche en politiques ou le renforcement des capacités en économie. Cet arrangement est asymétrique, en ce sens que le SISERA et son institution hôte auraient des missions plutôt différentes. Le maintien d'une identité et d'une mission distinctes sous un régime asymétrique semble plus probable dans la mesure où les institutions concernées sont susceptibles d'avoir des missions, des procédures opérationnelles et une structure d'autorité plutôt différentes ; ainsi il serait moins naturel et simple de fusionner ces structures.

[268] Dans un régime asymétrique, le SISERA fonctionnera probablement comme un « projet » ou un « secrétariat » pour l'institution hôte. Il existe plusieurs exemples de ce type d'arrangement dans l'histoire, mais habituellement il consiste à adopter les systèmes et procédures opérationnelles de l'institution hôte, mais à conserver une structure d'autorité distincte en général sous forme d'un comité de pilotage qui s'occupe essentiellement des choix stratégiques pour les activités du programme et du recrutement du personnel de la haute Direction. Le problème de l'administration et du contrôle financiers (y compris souvent celui de la gestion des ressources humaines) est résolu en adoptant les systèmes et procédures de l'institution hôte.

[269] Telle a été fondamentalement la situation depuis 1997 : le SISERA a existé en tant que Secrétariat au sein du CRDI – une institution beaucoup plus grande avec un mandat plus élargi que celui du SISERA. Le CRDI a une longue expérience de ce modèle dans lequel une initiative fonctionne comme un secrétariat, en général, abrité par un Bureau régional du CRDI. Les secrétariats du CRDI utilisent les systèmes financiers et comptables du CRDI et suivent le règlement²⁵ régissant son personnel. La responsabilité pour l'essentiel des activités du secrétariat incombe au Comité de pilotage au sein duquel siègent les représentants d'un ensemble de parties intéressées et un haut responsable du CRDI. Chaque secrétariat est dirigé par un Directeur exécutif qui est comptable au jour le jour de sa gestion devant le personnel du CRDI mais également et plus généralement devant le président du Comité de pilotage.

[270] Le modèle du CRDI a été largement étudié et codifié et semble offrir un schéma utile pour toute relation « asymétrique » entre le SISERA et l'institution hôte²⁶. Un tel arrangement asymétrique ressemblera à bien des égards à la relation entre le SISERA et le CRDI naturellement. Si elle est modifiée de manière appropriée, rien ne permet de dire qu'une telle relation ne réussirait pas avec un hôte différent qu'il s'agisse de l'IDEP ou de tout autre institution.

[271] Le document du CRDI identifie cinq points déterminants pour le succès du modèle secrétariat :

- *orientation stratégique*, qui consiste en l'alignement de la vision, de la mission et des valeurs principales du Secrétariat avec celles de son institution hôte (dans ce cas, le CRDI) ;
- *la nécessité d'élaborer un plan d'entreprise sain et réaliste* devant servir de référence pour la gestion du Secrétariat et soumis à l'examen du Comité de pilotage du Secrétariat et au Conseil d'administration de l'institution hôte ; le plan d'entreprise doit traiter des questions centrales, des capacités et de la qualité des relations avec l'institution hôte ;

²⁵ Le CRDI définit un secrétariat comme une « unité de programme faisant légalement partie du CRDI, dirigée par un Directeur exécutif, financée et administrée en partenariat avec d'autres ». Dans le contexte actuel, une institution qui abritera le SISERA dans le futur jouerait un rôle similaire à celui joué par le CRDI depuis 1997.

²⁶ *The Strategic Framework for Secretariats at IDRC*. Ottawa: International Development Research Centre

- *une approche systématique de la gestion de la performance* qui traite non seulement de la mise en œuvre du programme scientifique mais aussi de la performance générale du Secrétariat, en utilisant des critères comprenant notamment la pertinence, l'effectivité, l'efficacité et la viabilité financière ;
- *un cadre de responsabilité*, comprenant les principales relations de responsabilité ; une description des attributions de ceux qui doivent rendre des comptes ; et les approches nécessaires en matière d'audit pour exercer la responsabilité qui tient compte de la double responsabilité d'un secrétariat à l'égard de son institution hôte et des bailleurs membres du Comité de pilotage ;
- *opérations et structure*, englobe les questions relatives aux ressources humaines (le statut du Directeur du Secrétariat à l'intérieur de l'institution hôte) et l'accessibilité aux services administratifs et d'appui fournis par l'institution hôte.

[272] Il ressort de l'expérience du CRDI avec la création de secrétariats qu'il est important d'accorder une attention toute particulière à chacune de ces questions *avant* de prendre la décision de créer un secrétariat au sein du CRDI. Le défaut de régler ces questions entraîne une absence d'orientation et de mandat clair pour le secrétariat, la confusion et des divergences par rapport à la responsabilité ainsi que des difficultés à obtenir le soutien d'autres bailleurs.

[273] L'expérience du CRDI souligne l'importance d'une planification *ex ante* méticuleuse dans la conception des relations entre le CRDI et l'un de ses secrétariats. Les mêmes problèmes vont inévitablement se poser au moment de la sélection et des négociations avec une institution hôte potentielle, notamment au moment d'organiser la transition du SISERA de son statut actuel à un autre statut au sein par exemple de l'IDEP. Il semble donc important de prendre le temps nécessaire non seulement pour sélectionner l'institution hôte mais également s'assurer que chacune des questions identifiées plus haut est clairement et explicitement traitée dans tout accord avec l'institution hôte.

9.2.2.2 L'IDEP comme institution hôte

[274] La gouvernance et le fonctionnement actuels du SISERA ont suscité un certain nombre de préoccupations au cours de notre mission d'évaluation. Ces préoccupations devraient être réglées avant le déménagement à l'IDEP ou devraient au moins être inscrites comme première priorité dans l'ordre du jour des négociations de l'IDEP avec le SISERA.

[275] Les centres francophones ont laissé entendre que le SISERA avait un problème d'effectifs et que c'est pour cette raison qu'il n'a pas pu respecter les délais. Le Secrétariat n'est pas d'accord avec cette observation et nous sommes également quelque peu sceptique à ce sujet : il semble que la plupart des retards qui nous ont été signalés sont le résultat de la lenteur des réponses des centres aux demandes du Secrétariat. Mais il est tout aussi évident que le manque de personnel signifie que le Secrétariat ne pourra pas toujours évaluer autant qu'il le souhaiterait l'environnement dans lequel opèrent les

membres potentiels du réseau avant de leur accorder des subventions ou une assistance technique même si cela est naturellement souhaitable.

[276] Une fois installé au sein de l'IDEP, certains membres du personnel pourraient se voir confier d'autres activités tels que l'enseignement, ce qui ajouterait encore à la charge de travail de ses ressources humaines et entraînerait le recrutement d'un personnel supplémentaire. Avant de prendre ces décisions, le SISERA doit établir ses futures missions et objectifs et donc déterminer le nombre approprié de personnel dont il a besoin pour réaliser ses objectifs.

[277] Le SISERA a fonctionné sans un Directeur exécutif permanent pendant plus de deux ans. Cette situation a altéré ses relations avec les bailleurs, les utilisateurs et les centres de recherche. Et surtout, elle a eu tendance à ralentir l'élan initial du SISERA et par voie de conséquence, le SISERA a perdu l'occasion de rehausser son image et augmenter sa visibilité au sein des communautés de chercheurs et de responsables de politiques aux niveaux national, régional et international.

[278] Diéry Seck, le premier Directeur exécutif du SISERA et actuel Directeur de l'IDEP a soutenu que le SISERA constituerait un atout pour l'IDEP justement dans la mesure où il retient son identité propre et ses activités couronnées de succès. C'est donc dans l'intérêt de l'IDEP de promouvoir et de renforcer le SISERA et assurer ce succès ; son intention est que le SISERA traitera directement avec lui.

[279] Cette information est à la fois rassurante et quelque peu inquiétante. D'un côté, le Directeur de l'institution hôte est quelqu'un qui connaît très bien les missions et objectifs du SISERA auxquels il est également très sensible. Cela est de très bon augure pour les relations entre les deux institutions. De l'autre, le Directeur de l'institution hôte est également le Directeur fondateur du SISERA, qui a ses propres convictions quant à l'avenir du réseau – lesquelles peuvent bien diverger de celles du Directeur exécutif ou du Comité de pilotage. Les relations risquent donc d'être assez sensibles et nécessiteront beaucoup de diplomatie et de bonne volonté de la part des deux parties.

[280] Les conflits de personnalité ne devraient néanmoins qu'être passagers. La principale préoccupation que suscite un déménagement éventuel à l'IDEP est liée à l'autonomie programmatique du SISERA et à l'autorité de son Comité de pilotage à établir et suivre ce Programme. Nous avons compris que lesdites autonomie et autorité ont été intégrées avec succès dans un projet d'accord avec l'IDEP et la CEA (dont dépend l'IDEP). Nous doutons, toutefois, qu'une telle autorité soit acceptée à d'autres échelons du Système des Nations unies, et ne serions pas surpris si le projet d'accord actuel était remis en cause par le siège des Nations unies à New York.

[281] Si cela était le cas, et qu'il s'avérait impossible de parvenir à un accord, alors le SISERA aurait à opérer des choix très difficiles en termes d'institution hôte. Il semble que le Comité de pilotage ait insisté pour retenir le niveau actuel d'autonomie programmatique et d'autorité, et nous souscrivons à cette décision. Nous estimons qu'il est préférable, au cas où il serait impossible de parvenir à un accord avec l'IDEP, de reprendre la recherche d'un nouveau partenaire ou d'une institution hôte et que l'option d'établir le SISERA

comme institution autonome soit reconsidérée malgré les problèmes de gouvernance et d'isolement professionnel que cela pourrait entraîner.

9.2.3 Gestion et gouvernance

[282] Comme il a été clairement démontré dans l'analyse menée dans les sections précédentes, le choix des orientations stratégiques et le choix d'une institution hôte ou d'un partenaire à long terme sont très liés à la gestion et à la gouvernance du Programme.

[283] Le CRDI a été jusqu'ici le responsable légal du Programme agissant pour le compte d'un consortium de bailleurs. Ces bailleurs sont représentés au sein du Comité de pilotage ; ils examinent et font des commentaires sur le Rapport annuel outre leur participation aux discussions d'ordre général sur les questions opérationnelles et de stratégie. Pour certains bailleurs, l'aspect le plus important de leur implication et de leur contrôle sur le SISERA s'est révélé au cours de ces réunions.

[284] Nous avons l'impression que le Comité de pilotage a joué un rôle actif au sein du SISERA au début mais que son implication dans le Programme s'est quelque peu réduite au cours de ces dernières années.

9.2.3.1 Direction

[285] Le poste de Directeur exécutif a été occupé par Diéry Seck de 1997 à 2002 et par le Directeur du Bureau régional du CRDI, à titre provisoire en 2002. Elias Ayuk a assuré les fonctions de Directeur exécutif par intérim depuis le début de 2003. Au cours de cette période, il a continué à exercer de front les fonctions de l'un des deux Administrateurs de programmes au sein du Secrétariat. Pendant une bonne partie de cette période, Catherine Daffé, l'actuelle Coordinatrice Programme-Opérations a assuré la continuité administrative et la mémoire institutionnelle à un niveau crucial pour le Programme.

[286] Diéry Seck a fourni une Direction très efficace pendant la phase de démarrage du SISERA ; il a joué un rôle de premier plan dans la création des structures institutionnelles et l'obtention des ressources financières nécessaires au démarrage des activités du SISERA. Néanmoins, il était, peut-être, plus intéressé par la création du réseau plutôt que par le travail de gestion et d'élargissement du réseau une fois que le SISERA était bien établi. Ainsi, il aurait été tout à fait naturel de passer le relais à un nouveau Directeur exécutif.

[287] Il est très regrettable que la transition vers un nouveau Directeur exécutif (permanent) ne se soit pas faite en douceur, et que cela ait constitué un obstacle majeur à la poursuite de la croissance et du succès du SISERA. A notre avis, le Programme a pu réaliser de bons résultats au cours des deux dernières années grâce à deux facteurs :

- la justesse de la conception initiale du SISERA et les orientations stratégiques qu'il a poursuivies : le SISERA est fondamentalement une très bonne idée et répond à un besoin important en Afrique ;

- la compétence et le dévouement du personnel du Secrétariat et en particulier, le Directeur exécutif par intérim et la Coordinatrice Programme-Opérations. Le Directeur exécutif par intérim a non seulement comblé un vide dans la Direction de l'organisation mais il a continué à assurer son travail d'Administrateur de programme en travaillant étroitement avec les centres membres du réseau SISERA à identifier de nouveaux membres susceptibles d'adhérer au réseau. Les autres membres du personnel du Secrétariat dont notamment l'Administrateur de programme ont également fait montre d'un sens très élevé du devoir et de beaucoup de professionnalisme.

[288] Le SISERA a continué sinon de prospérer du moins à faire du bon travail de manière très efficace, d'abord parce que c'est une excellente idée qui répond à un besoin important en Afrique, ensuite parce qu'il a eu la chance d'avoir pu compter sur la fidélité, le dévouement et le professionnalisme de son personnel.

[289] A cet égard, le SISERA et son Comité de pilotage ont eu la chance, mais il serait peu avisé voire irresponsable de la part du Comité de pilotage de laisser cette situation perdurer. L'incertitude entourant la Direction du SISERA augmente l'incertitude relative à son institution hôte. La combinaison des deux rend très difficile pour le Programme le maintien de son élan, les choix stratégiques appropriés et l'obtention des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en oeuvre de sa stratégie.

9.2.3.2 Processus de planification

[290] Les détails de la structure d'autorité du SISERA seront essentiellement déterminés par le choix d'une institution hôte ou d'un partenariat stratégique à long terme (ou de sa décision de poursuivre l'option d'institution « à part »). C'est pourquoi, nous pensons qu'il est prématuré d'engager des discussions détaillées sur un arrangement de gouvernance alternatif.

[291] Un des aspects mérite quand même d'être examiné. Quels que soient l'institution hôte choisie et les détails de l'accord conclu avec celle-ci, il convient d'accorder une attention plus particulière au processus de planification, afin de s'assurer que le Comité de pilotage retient une autorité effective sur le programme du SISERA de sorte que le SISERA puisse conserver son autonomie programmatique et son identité institutionnelle.

[292] Dans le cadre de la procédure de renforcement de la gouvernance, le Programme devra entamer un processus de planification plus global, afin de s'assurer que toutes les parties disposent de l'information dont elles ont besoin pour jouer pleinement leurs rôles. Le Comité de pilotage aura besoin de plus d'informations financières et programmatiques que celles obtenues annuellement pour évaluer la mise en oeuvre des plans convenus d'un commun accord et faire les ajustements nécessaires, le cas échéant. La Direction aura besoin des conseils formels d'un Comité de pilotage, afin de se rassurer qu'elle suit la bonne direction et, dans l'idéal, pourra mettre à profit les contacts et perspectives complémentaires du Comité de pilotage pour prendre des décisions stratégiques rigoureuses.

- [293] En général, le processus de planification s'articule autour d'un plan pluriannuel qui comprend le détail des activités de chaque année et le suivi périodique ou peut-être trimestriel par le Comité de pilotage du progrès réalisé par rapport aux objectifs du plan. Le plan d'entreprise doit commencer par le contexte et les décisions stratégiques avant de passer aux activités et aux besoins financiers correspondants.
- [294] Le Comité de pilotage doit exiger de la Direction, une planifications plus détaillée et plus formelle. Actuellement, les plans d'entreprise sont conçus comme des demandes de financement auprès des bailleurs plutôt que comme une revue exhaustive de la stratégie et des recommandations d'actions qui s'imposent. Ce qui manque dans le processus actuel de planification, c'est un plan d'action qui, structurellement, est inférieur d'un niveau au plan d'entreprise et qui définit les démarches administratives à suivre pour opérationnaliser les objectifs du plan d'entreprise. Le lien dans la planification entre la stratégie et les actions n'est qu'implicite à présent, sans doute à cause de la limite plus informelle entre la Direction et la Gouvernance du Programme.
- [295] De nombreux projets dirigés par les bailleurs réussissent en grande partie grâce à la diligence et à la bonne volonté des personnes impliquées et le SISERA n'est pas une exception. Cette approche informelle peut parfaitement fonctionner à petites échelles et sur des périodes plus courtes. Lorsque l'on crée une institution aussi complexe que le SISERA, il est essentiel de prévoir une structure d'autorité efficace, afin de renforcer la Direction et se prémunir contre la plupart des risques auxquels s'expose le Programme. On ne doit pas sous-estimer l'énormité et la complexité des tâches que la Direction et l'Administration du CRDI ont eu à assurer en réalité. Dans l'avenir, les tâches que le Comité de pilotage et la Direction du SISERA auront à assurer sont tout aussi énormes et complexes, et exigeront une Direction dynamique à plusieurs niveaux.

10 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

- [296] Nous avons passé en revue et répertorié en cinq catégories les actions spécifiques entreprises par le SISERA pour appuyer les centres de recherche économique en Afrique : l'appui au renforcement institutionnel, renforcement des capacités de gestion des centres de recherche économique, mise en réseau des centres de recherche économique en Afrique, établissement de liens entre les chercheurs et les utilisateurs finaux et collaboration avec d'autres institutions.
- [297] L'appui au renforcement institutionnel s'est fait à travers des subventions de base, des subventions de démarrage, l'assistance technique, la formation des chercheurs et des mesures d'amélioration de l'utilisation des capacités.
- [298] Le renforcement des capacités de gestion des centres de recherche économique a été réalisé à travers la « méthode pratique ». Une composante importante du travail du Secrétariat était axée sur les personnes clés au sein de chaque institution notamment les Directeurs et les Responsables des services financiers avec lesquels le Secrétariat a pu entrer en contact à travers les réunions, les ateliers, les séminaires, la formation et l'encadrement.
- [299] Le SISERA a également œuvré à l'amélioration du travail en réseau des centres de recherche économique en Afrique, en créant deux réseaux sous-régionaux.
- [300] L'établissement de liens entre les chercheurs et les utilisateurs finaux est également perçu comme une réalisation importante du SISERA. En principe, cela est de la responsabilité des centres de recherche et des réseaux sous-régionaux, et dans la pratique, le SISERA n'a pas joué un rôle direct dans l'établissement de ces liens. Il s'est plutôt concentré sur le renforcement des liens avec les acteurs régionaux et internationaux comme la Banque africaine de développement et l'Institut de la Banque mondiale.
- [301] Il reste la question préoccupante du déséquilibre entre le travail accompli pour renforcer les capacités institutionnelles des centres de recherche et la capacité des utilisateurs finaux à demander et à utiliser la recherche produite. Certains centres ont fait état de leur incapacité à établir un contact avec les décideurs de politiques de leur pays parce que ces derniers manifestent peu d'intérêt dans les idées avancées par la recherche en politiques. Cela veut dire que le SISERA devrait s'impliquer plus activement non seulement à établir un lien avec les utilisateurs finaux mais également renforcer éventuellement leur capacité à demander et mettre en œuvre la connaissance produite par les centres membres du réseau SISERA.
- [302] La collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale a été particulièrement fructueuse et a permis au SISERA d'organiser la formation des chercheurs à la réduction de la pauvreté. La décision de l'Institut de la Banque mondiale de mettre un terme à son soutien à cette formation peut avoir un profond impact sur les membres du réseau SISERA et sur leur capacité à exercer une influence sur le processus d'élaboration des politiques. Les réponses données à notre questionnaire et nos entretiens amènent à penser que cette formation

était l'une des activités les plus populaires initiées par le SISERA, et la recherche sur la réduction de la pauvreté a constitué un dénominateur commun entre les centres qui ont eu le plus de succès (EPRC, CREA, DPRU). Cette décision de l'Institut de la Banque mondiale est donc très regrettable, et des efforts visant à suppléer ce soutien par celui du PNUD doivent être encouragés.

[303] Le profil institutionnel du SISERA est trop bas et son « label » peu connu de la communauté des chercheurs en politiques de développement, en général et des bailleurs (et soutiens potentiels), en particulier. Le SISERA a besoin de plus de personnel et d'une Direction stratégique notamment dans ces domaines pour lui permettre de renforcer son profile et établir son label comme centre d'excellence connu et reconnu dans le domaine du renforcement des capacités institutionnelles.

[304] Nous avons évalué les gains dérivés des interventions su SISERA du point de vue de ses Institutions partenaires et déterminons la valeur ajoutée de ses activités pour les centres membres de son réseau. L'impact des interventions du SISERA sur ses Institutions partenaires est très variable. Si tous les Directeurs interrogés estiment que leur participation au réseau a été bénéfique à leur institution, chacun a, néanmoins, une appréciation différente des services fournis. Le sentiment général qui a été très bien exprimé par Haroon Bhorat du DPRU est que le soutien apporté par le SISERA accorde « une marge de manœuvre » aux Directeurs. Le soutien financier notamment mais aussi l'assistance technique, la formation des chercheurs et d'autres activités connexes accordent aux Directeurs le temps de réfléchir, des ressources pour engager les services de nouveaux chercheurs, la possibilité d'explorer d'autres sujets de recherche, etc.

[305] Nous avons aussi évalué les gains dérivés des interventions du SISERA du point de vue des institutions gouvernementales et déterminons la valeur ajoutée de ses activités pour l'élaboration des politiques.

[306] L'évaluation de l'impact de la recherche et de l'analyse sur la politique est un exercice difficile en soi, et il existe peu ou pas d'études quantitatives qui soient à tous points de vue concluantes. L'évaluation des investissements dans une structure de renforcement des capacités comme le SISERA est donc un exercice très difficile : elle est possible à condition de faire preuve de prudence et de discernement. La raison est simple : même lorsque des mesures quantitatives porteuses de l'impact souhaité (à terme) sont déjà disponibles, la chaîne de liens de cause à effets entre une intervention et un changement dans une mesure d'impact peut être longue et complexe avec un résultat influencé par les actions d'un grand nombre d'acteurs et de nombreux éléments de l'environnement immédiat. Ceci est particulièrement vrai pour les interventions « en amont » dans le domaine du renforcement des capacités dont le SISERA et les centres membres de son réseau en sont une illustration. L'évaluation d'impact en associant une intervention particulière avec des changements se produisant « en aval » dans la chaîne de causalité doit se faire avec une certaine précaution, en particulier, lorsque l'on postule une chaîne complexe de causalité.

[307] Globalement, nous pouvons conclure que l'influence sur la politique est très mitigée. Certaines institutions de recherche en politiques membres du réseau SISERA ont pu poursuivre avec grand succès des programmes de recherche qui ont eu un impact considérable sur les discussions et dialogue de politiques dans leur pays, et à présent, tant le gouvernement que la société civile attendent d'elles qu'elles soient les premières à produire une recherche nouvelle et pertinente sur certaines questions essentielles de politique. Nous donnons des exemples de ces réussites dans les Tableau 4, Tableau 5, Tableau 6 et Tableau 7 rubrique 7.3. A l'inverse, d'autres institutions du réseau SISERA ont eu peu ou pas d'influence sur la politique.

[308] Produire un impact sur le processus d'élaboration des politiques reste un objectif majeur du Programme, et il est donc important pour le SISERA de comprendre pourquoi certains de ses partenaires ont eu tant de succès alors que d'autres ont eu si peu d'impact et comment les enseignements tirés de ces réussites peuvent être mis à profit pour aider d'autres partenaires qui luttent pour avoir une influence sur la politique.

[309] Sur la foi de son expérience en Indonésie, Peter Timmer affirme qu'à son avis :

« ... quatre facteurs peuvent garantir le succès de la recherche en politiques. Premièrement, l'analyste doit être impliqué avec les mêmes décideurs de politique ou dans le même cadre de politique à long terme. Deuxièmement, il faudrait trouver un juste milieu entre le fait de garder l'analyse et le conseil confidentiels et la publication en dernier lieu des principaux modèles et résultats. Troisièmement, les analystes doivent se fier aux paradigmes analytiques de la tendance de la profession économique même lorsqu'ils examinent les déviations par rapport à leur hypothèse de base. Enfin, il doit exister chez les décideurs de politique une demande permanente pour l'analyse des problèmes ».

[310] Les entretiens et les échanges de vues que nous avons eus ne sous-entendent pas que les deuxième et troisième conditions (la confidentialité par rapport à la publication dans la littérature scientifique grand public et le degré de dépendance de la tendance des paradigmes analytiques) posaient un problème particulier dans le contexte du SISERA.

[311] Par contre, sa quatrième condition selon laquelle il doit exister une véritable demande pour le travail analytique chez les décideurs de politiques, semble, en effet, poser problème dans certains pays notamment francophones d'Afrique au sud du Sahara, ce qui limite l'impact de la recherche sur la politique dans un certain nombre de pays.

[312] La question ici peut aller au-delà de l'appétit du gouvernement pour les idées et les résultats de recherche. Il faut également prendre en considération la « capacité d'absorption » du gouvernement » - la capacité de ses analystes de politiques à comprendre les résultats de la recherche technique et communiquer ses implications aux principaux décideurs de politiques. Il ressort de nos discussions que dans de nombreux pays où le SISERA intervient, le côté de la demande du marché des politiques est encore très faible : plusieurs gouvernements ne sont pas ouverts aux nouvelles idées et aux découvertes de la recherche et quand bien même ils le seraient, ils ne

disposent pas de personnel assez qualifié pour comprendre suffisamment les résultats de la recherche technique de manière à en identifier les implications de politiques de la recherche. Le SISERA a certainement renforcé le côté de la demande du marché des politiques, mais dans nombre de pays, la demande reste un obstacle majeur à la résorption du fossé qui sépare la recherche de la politique.

[313] Il n'est pas du tout certain que le SISERA puisse, de manière réaliste, élargir ses activités au renforcement des capacités d'analyse au sein des gouvernements compte tenu de ses ressources limitées et du grand nombre de pays couverts. Abstraction faite de ces points faibles du côté de la demande, les observations de Timmer permettent également d'identifier ce qui est, peut-être, le plus important facteur aidant à déterminer si les Institutions partenaires du SISERA ont un impact sur la politique : la concentration permanente sur un nombre limité de questions essentielles.

[314] Pour qu'elles aient un impact important sur la politique, les initiatives doivent en principe perdurer dans le temps pour permettre aux chercheurs concernés de nouer des relations étroites et établir la confiance avec leurs collègues dans les ministères gouvernementaux. C'est un obstacle que les institutions membres du réseau SISERA peuvent surmonter mais pour cela il faut un engagement sur le long terme. Ensuite viendra le moment de prendre la décision de se concentrer sur un nombre spécifique et limité de questions de politique dans la mesure où les ressources dont disposent ces institutions seraient sans doute insuffisantes pour appuyer les initiatives à long terme dans un grand nombre de domaines de politique. Pour assurer le rayonnement des politiques, les partenaires du SISERA doivent « placer leurs paris » en concentrant leurs efforts et leurs ressources sur seulement quelques questions essentielles de politique (et sur les ministères et les chercheurs susceptibles d'être concernés par ces questions) et en restant concentrés pendant une longue période pouvant durer au moins plusieurs années.

[315] Nous avons procédé également à l'évaluation institutionnelle du SISERA.

[316] D'abord, nous avons évalué ses capacités opérationnelles. A cet égard, la principale préoccupation a trait à l'incapacité depuis 2002, à nommer un Directeur exécutif permanent. Cette situation a détourné l'attention de la Direction du Secrétariat. En outre et du fait en partie de l'absence d'un Directeur exécutif permanent, la charge de travail sur les membres individuels du personnel est trop élevée ; le réseau actuel compte plus de 20 institutions de recherche économique dans 18 pays outre le fait que le Secrétariat reçoit un flux régulier de demandes provenant de nouveaux centres qui souhaitent intégrer le réseau ; il doit gérer les relations avec les bailleurs et fonctionner efficacement avec deux langues de travail. Il est très clair que le Secrétariat a besoin d'un personnel supplémentaire.

[317] L'absence d'un Directeur exécutif permanent et surtout d'effectifs suffisants a eu aussi un impact sur « l'orientation » du SISERA. Le personnel actuel (à savoir, une assistante finance, une coordonnatrice de programmes, une assistante de programme et une secrétaire) doit se concentrer sur l'organisation, le processus et les activités internes et de ce fait, a accordé moins d'attention aux activités « externes », orientées vers l'extérieur comme

le contact avec les bailleurs, la revalorisation de l'image du SISERA, la participation aux conférences et ateliers internationaux.

- [318] Les possibilités d'accès au financement et aux sources de financement ont diminué ces derniers temps, en particulier, à cause de la fin du cycle de financement et du décalage par rapport au cycle suivant. Initialement, le SISERA recevait des financements du CRDI, de l'ACDI, de l'USAID, de la Coopération française, du DGIS, de l'UE et de la BAD. A présent, ses seuls principaux bailleurs sont le CRDI, la Coopération française et l'USAID (à travers le Programme SAGA), et les changements intervenus dans les politiques de l'USAID suscitent quelques préoccupations quant aux perspectives à plus long terme de son soutien au SISERA. Les développements récents sont cependant encourageants : la BAD a accordé récemment au SISERA une subvention, et le DGIS a marqué son accord pour une autre subvention de 1,3 million de dollars canadiens sur quatre ans.
- [319] Le SISERA rencontre un autre problème, celui du timing du financement par les bailleurs. Le retard entre le moment où les contrats sont négociés avec les bailleurs et celui où ils sont signés a entraîné parfois pour le SISERA des retards dans sa capacité à fournir une assistance aux membres de son réseau, ce qui se traduit par une frustration des centres qui se montrent moins fidèles au SISERA.
- [320] L'absence d'un Directeur exécutif permanent a créé quelques difficultés au SISERA. Elias Ayuk s'est parfaitement acquitté de sa charge de Directeur exécutif par intérim. Il a non seulement assuré la Direction du Secrétariat au jour le jour mais il a également démarré depuis peu un exercice de planification stratégique très important. Néanmoins, il a dû remplir deux fonctions, ce qui a eu pour conséquence d'augmenter, en effet, très sensiblement la charge de travail des effectifs du Secrétariat. Les centres du réseau SISERA sont parfaitement conscients de cette situation qui constitue une source de préoccupation chez nombre de Directeurs et personnels de ces centres. Ce problème a également contribué au profil bas du SISERA et à la « non reconnaissance de son label ».
- [321] Le timing est un élément important de la gestion de programme et de processus, et dans ce domaine, le SISERA a connu quelques difficultés. Comme dans le cas du financement, le décalage entre le moment où le plan de travail est approuvé par le Comité de pilotage (CP) et le début de l'exercice a parfois obligé le Secrétariat à démarrer une activité avant même qu'elle ne soit approuvée par le CP. Même si cette pratique n'a pas entraîné de conséquences fâcheuses, elle n'en demeure pas moins une pratique à éviter. Ces difficultés peuvent être résolues en mettant en place un bon système d'information de manière à ce que le Comité de pilotage soit informé du plan de travail et des principales dates de mise en oeuvre. L'obligation de rendre compte et la responsabilité pour l'utilisation des fonds pourraient être assignées, dans ces cas là, aux centres de recherche, à charge pour ces derniers de rendre compte au Comité de pilotage.
- [322] Le caractère plutôt simple et horizontal de la structure du SISERA et des organes de Direction facilite le suivi/évaluation à temps de la performance des membres individuels du personnel. La petite taille du Secrétariat signifie aussi qu'il est parfois difficile de maintenir individuellement le contact avec

les centres, et il y a eu des cas où les centres n'ont pas répondu à temps aux suggestions et requêtes du Secrétariat. De même, les informations transmises par les centres concernant à la fois l'évaluation de performance et les propositions de recherche ne sont pas toujours suffisantes pour permettre au SISERA de suivre la performance de ses centres. Faut-il alors uniformiser le système de suivi/évaluation qui ferait obligation à chaque centre de fournir des informations suivant un format identique ou le système de suivi/évaluation doit-il continuer à s'adapter aux capacités de chaque centre ? Quelle que soit l'option choisie, il faudra du personnel supplémentaire et un suivi plus strict de chaque institution ; mais celle-ci peut rendre la comparaison des performances entre centres difficile. En revanche, il sera plus facile d'accéder aux données nécessaires et de mettre en œuvre les ajustements et recommandations issus du processus de suivi/évaluation.

[323] Nous avons procédé également à l'évaluation des capacités d'adaptation du SISERA.

[324] Les charges de travail actuelles du personnel limitent considérablement ses possibilités d'adaptation et de réaction aux changements de l'environnement. Les Administrateurs de programmes doivent se tenir constamment au courant des questions tels que les intérêts des bailleurs, les questions émergentes en matière de politique ainsi que les évolutions méthodologiques et nouvelles techniques de recherche. Pour ce faire, ils ont besoin de temps pour apprendre, réfléchir et innover. Ce qui est impossible en l'état actuel des effectifs et des charges de travail.

[325] La présence en ligne du SISERA a fait également l'objet d'une évaluation. L'Url de son site Internet est trop compromettant, et plus encore, ses liens vers le site Internet du CRDI. Même s'il se justifie sur le plan formel, il tend à confirmer le sentiment d'un lien trop étroit entre ces deux institutions, ce qui pourrait compliquer l'obtention de financements auprès d'autres bailleurs. Il serait, de loin, préférable de se faire enregistrer sous un autre URL, comme ceci par exemple : www.SISERA.org.sn.

[326] La page Web du site Internet du SISERA fournit des informations de base sur le Secrétariat et ses activités mais très peu (à part quelques indications sur la manière de prendre contact) sur les centres membres du réseau. Cet élément est important surtout si la page Web semble avoir été conçue pour l'information des tiers plutôt que comme outil ou fournisseur de service aux centres de recherche membres du réseau.

[327] Malgré l'énorme effort de gestion stratégique du Secrétariat, le personnel, avec la dure pression de temps qu'il subit, ne dispose plus suffisamment de temps à consacrer à la planification à plus long terme. En conséquence, il semble que l'essentiel du travail de réflexion, d'apprentissage organisationnel et d'innovation se fait à l'occasion des évaluations extérieures. Cela n'est pas souhaitable : l'apprentissage et l'adaptation doivent être des processus permanents qui se déroulent naturellement au sein de l'organisation et cela pour un objectif double : renforcer l'efficacité du SISERA et sa capacité à attirer, motiver et retenir un personnel compétent.

[328] L'amélioration du suivi/évaluation est indispensable pour le développement des capacités d'adaptation du SISERA. L'évaluation est en soi difficile à

effectuer pour le SISERA dans la mesure où il intervient pour le renforcement des capacités très en amont dans l'analyse de politique et le processus de dialogue. Il est pour le moins difficile pour le SISERA de prendre correctement la mesure de sa réussite, car cette réussite dépend, dans une large mesure, des actions et du comportement des centres membres du réseau, et leurs actions ne sont qu'indirectement influencées par le SISERA.

[329] Evaluer l'impact de la recherche en politiques en soi est considéré généralement comme un exercice difficile et exigeant. Il est encore plus difficile de déterminer l'impact des initiatives de renforcement des capacités pour la recherche en politiques. Or, le suivi/évaluation du SISERA semblent se résumer à l'analyse de quelques indicateurs quantitatifs des activités du Programme, car on cherche relativement très peu à déterminer l'impact de ces activités sur le comportement des centres du réseau SISERA ; on ne cherche pas non plus à déterminer de manière systématique l'impact de ces centres sur le processus d'élaboration des politiques au niveau national. Le Rapport d'activités par Secteur d'activité du Programme SAGA constitue, dans une certaine mesure, une exception puisqu'il est basé sur l'analyse des indicateurs de performance intermédiaires. Or ces indicateurs ne servent qu'à mesurer le niveau de réalisation de certaines activités par le SISERA.

[330] Certes, il s'agit d'un travail très difficile, mais nous recommandons qu'à l'avenir, l'on cherche plus systématiquement à évaluer d'abord l'impact du SISERA, en se concentrant sur les institutions avec lesquelles il travaille directement - les centres de son réseau.

[331] Nous recommandons à cet égard que le SISERA procède en ayant recours à une approche alternative, le mappage des résultats qui s'attache à déterminer si ces activités produisent un effet sur le comportement de ceux ciblés. Un changement dans le comportement des « partenaires frontaliers » sera certainement un indicateur plus précis et plus utile pour la gestion et l'obligation de rendre compte que le simple fait d'avoir mené à bien une activité spécifique du Programme.

[332] Pour évaluer la performance du SISERA, nous avons analysé sa pertinence, son effectivité, son efficacité et sa viabilité financière.

[333] Il est indéniable que la création du SISERA répond à un besoin réel et important des pays africains. Ce fait garantit la pertinence de l'institution depuis le départ, mais beaucoup reste à faire pour la maintenir. Ses méthodes et initiatives sont bien conçues et adaptées au contexte dans lequel il opère. Le contact est permanent avec les centres. Ainsi, le personnel et à travers lui, le Comité de pilotage sont bien informés des changements dans les conditions internes et externes auxquels les centres doivent faire face. C'est ainsi que les visites que le personnel du SISERA effectue dans les centres pour leur apporter une assistance technique et tenir des réunions avec les Directeurs ou les Responsables des services financiers sont pour lui l'occasion de vérifier les changements intervenus dans les environnements et les capacités des centres. Cependant, une question persiste toujours – Comment le SISERA utilise-t-il cette information ?

[334] Certes, la mission du SISERA est claire et très bien connue de son personnel. En revanche, il n'est pas du tout certain que cette mission soit connue de tous

ceux qu'elle affecte. D'où la nécessité d'accorder une plus grande priorité à la revalorisation de l'image du SISERA non seulement par rapport à la communauté élargie des chercheurs en politiques de développement mais également au sein de son propre réseau.

[335] Apparemment, sa viabilité financière est assurée mais le décalage entre le cycle de financement et les cycles de projet du Secrétariat et des centres pose un grave problème. Il s'agira pour le SISERA d'essayer de planifier ses cycles de financement de manière à garantir un flux régulier de ressources, des bailleurs vers les institutions. Il devrait aussi, à travers son encadrement et ses consultations, chercher à anticiper les changements dans les besoins et les capacités des centres.

[336] L'analyse de l'environnement opérationnel extérieur du SISERA montre clairement que celui-ci a changé. Et surtout, il a changé en partie à cause de l'action exercée par le SISERA. Nous avons identifié deux principaux changements :

- le renforcement de la capacité de certaines des Institutions partenaires du SISERA qui jouent à l'heure actuelle un rôle crucial et dynamique dans le processus de dialogue et d'élaboration des politiques dans leur pays ;
- un changement radical des modalités de l'aide, les bailleurs passent de la politique d'aide au projet à l'aide au programme et finalement à la politique de soutien général au budget. Ce changement aura par la suite de profondes implications pour les institutions de recherche en politiques membres du réseau SISERA.

[337] Il devient de plus en plus nécessaire d'étudier la capacité actuelle des utilisateurs du bien public (connaissance) que les centres de recherche produisent. Certes, le SISERA s'est penché avec succès sur l'offre de politique de recherche, en revanche, il s'est moins préoccupé de la demande pour ladite recherche.

[338] Les « réussites » du SISERA sont caractérisées par un engagement à long terme en faveur d'un programme de recherche axé sur un nombre limité de sujets essentiels. Outre un environnement interne stable, un tel engagement à long terme requiert également une stabilité de l'environnement extérieur. La volatilité de la politique gouvernementale et le peu d'intérêt manifesté par les bailleurs ne créent pas les incitations nécessaires pour amener les centres à y consacrer leur temps et leurs ressources sur de longues périodes. Ils préfèrent promouvoir l'opportunisme dans la recherche et le conseil.

[339] Les changements dans l'environnement extérieur comportent des opportunités (à plus long terme) et des risques sérieux pour les institutions de recherche :

[340] Les opportunités sont claires – la transition vers la politique de soutien général au budget, la décentralisations de la prise de décision et la conclusion de contrats locaux devraient augmenter la demande d'analyse de politiques de la part des gouvernements des pays en développement. Cette demande accrue devrait offrir plus d'opportunités aux institutions de recherche en politiques déjà membres du réseau SISERA et encourager l'émergence de nouveaux centres qui pourront intégrer le réseau à terme.

[341] Les risques sont moins évidents, mais le changement dans les modalités de l'aide risque de poser de sérieux problèmes aux institutions de recherche en politiques des pays en développement. A l'heure actuelle, les institutions de recherche en politiques des pays en développement ont une gamme de clients potentiels. La transitions vers la politique de soutien général au budget va remplacer cette gamme de clients par un client unique – le propre gouvernement du pays concerné. Il pourrait s'avérer difficile, par exemple, pour toute institution de recherche de publier des travaux de recherche critiquant ou embarrassant le gouvernement si ledit gouvernement est l'acheteur unique de la recherche en politique.

[342] En l'absence d'une tradition de soutien à la recherche en politique de la part du secteur philanthropique ou du secteur privé en Afrique, il s'agit d'un véritable risque. En conséquence, les bailleurs pourraient avoir à faire des engagements à plus long terme, afin d'assurer l'indépendance des institutions de recherche en politiques, et c'est peut-être là un rôle que le SISERA pourrait jouer en tant que circuit efficace de distribution de cet appui.

[343] Notre étude démontre que le SISERA doit se pencher sur quatre questions stratégiques dans le moyen terme :

- les orientations stratégiques du Programme, à savoir, doit-il continuer à se concentrer sur sa gamme actuelle d'activités ou tenter de diversifier son portefeuille d'activités ;
- le SISERA peut-il exister comme une institution « à part » ou comme alternative doit-il chercher une autre institution hôte ou un partenaire stratégique à long terme – si oui comment doit- il choisir ce partenaire ?
- le choix des orientations stratégiques et le choix d'une institution hôte ou d'un partenaire à long terme suscitent tous deux des préoccupations concernant la gestion et la gouvernance du SISERA.
- la recherche de financements plus importants et plus stables dans le moyen terme, dont le succès dépend aussi de la perception du SISERA par les bailleurs et les soutiens potentiels du Programme ; la nécessité d'établir une identité claire et une image plus forte du SISERA au sein de la communauté de bailleurs et l'impact sur cette identité et cette image des rapports actuels du SISERA avec le CRDI et de ses futurs rapports avec l'IDEP et le système des Nations unies.

[344] Les orientations stratégiques du Programme doivent tenir compte des avantages concurrentiels du SISERA. A ce niveau, il était utile de revenir sur les rôles joués par les réseaux et la capacité du SISERA à jouer ces rôles.

[345] Nous avons identifié à peu près six rôles possibles que les réseaux peuvent jouer :

- filtre;
- vulgarisateur ;
- investisseur / pourvoyeur ;
- facilitateur ;
- convocateur ;

- bâtisseur de communautés.

[346] Il est évident que le Programme peut jouer et joue effectivement le rôle d'investisseur à travers ses subventions et ses activités de formation qui ont constitué l'essentiel de son travail. Il a également joué le rôle de facilitateur à travers l'organisation d'ateliers de formation, la publication de la Série de documents de travail du SISERA et d'autres activités. Il n'a pas été particulièrement actif dans son rôle de vulgarisateur et accorde très peu de ressources à ce rôle à l'heure actuelle, mais rien ne laisse penser qu'il ne disposerait pas de la compétence technique nécessaire pour jouer ce rôle s'il venait à prendre une décision en ce sens. Par ailleurs, le SISERA a, à travers son programme d'assistance technique, les visites de son personnel aux centres et les réunions avec les Directeurs de centres, développé chez les Directeurs et les personnels des centres membres de son réseau, le sens d'appartenir à une communauté.

[347] Il était plus difficile d'évaluer la capacité du SISERA à jouer les deux autres rôles de filtre et de convocateur. A notre avis, le SISERA ne devrait pas chercher à jouer le rôle d'intermédiaire entre les utilisateurs de la recherche et les producteurs de la recherche, d'abord parce qu'il ne jouit d'aucun avantage technique ou informationnel à le faire, et ensuite, parce que cela sape le rôle et la position des centres de recherche qu'il essaie de renforcer.

[348] Le SISERA peut toutefois jouer les rôles de filtre et de convocateur par rapport aux institutions situées hors d'Afrique (par exemple, les bailleurs, les organisations internationales, d'autres institutions de recherche, etc.). Dans ce cas, le SISERA peut jouer efficacement le « rôle d'agent » entre les chercheurs locaux et les institutions de recherche et le reste du monde. Dans une certaine mesure, le Programme a déjà commencé à jouer ce rôle par rapport aux projets EAGER et SAGA avec un maximum d'efficacité.

[349] Avant d'envisager des institutions hôtes pour le SISERA, nous avons cherché à savoir si le Programme en a effectivement besoin ou s'il a un avenir viable comme institution autonome. A notre avis, le Programme pourrait être organisé en institution autonome et indépendante (même si l'expérience de certains réseaux laisse pressentir des difficultés avec un arrangement de cette nature).

[350] Les arguments en faveur de la fusion du SISERA avec un partenaire ou de son hébergement par une institution hôte sont motivés par les considérations suivantes:

- les économies administratives et de gestion d'échelle et de gamme ;
- l'absence de masse critique au sein d'une institution aussi petite que le SISERA (qui est beaucoup plus petit que l'AERC, par exemple) ;
- l'absence actuelle de toute structure d'autorité claire pour le Programme ;
- l'isolement intellectuel et professionnel potentiels de la personne qui est à la tête du Programme si ce dernier n'est pas abrité par une institution universitaire ou de recherche en politiques ;
- la difficulté en matière de collecte de fonds pour une institution purement « virtuelle » comme le SISERA.

[351] Tout compte fait, nous pensons que les problèmes d'isolement intellectuel et d'absence de masse critique plaident pour l'installation du SISERA à l'intérieur d'une institution, mais il est difficile de parvenir à une conclusion définitive sur la question.

[352] Si en effet le SISERA a besoin d'une institution hôte, la première chose à retenir est que le choix approprié d'une institution hôte dépend de ce qu'est et fait le SISERA. Le choix des orientations stratégiques est encore en cours de discussion, mais il faut garder à l'esprit que tout choix d'orientation stratégique a des implications pour le choix d'un partenariat ou d'une fusion.

[353] Si le SISERA devait être abrité par une autre institution, cela pourrait se faire sous une ou deux formes :

- le Programme pourrait être « abrité » par une autre institution de recherche en politiques ou d'enseignement. Cet arrangement présente une symétrie, en ce sens que tant le Programme que son partenaire sont impliqués, soit dans l'élaboration de politiques économiques, soit dans l'enseignement ;
- l'autre option serait qu'une autre institution qui ne s'occupe pas essentiellement de recherche en politiques économique ni de renforcement de capacités « abrite » le Programme. Cet arrangement présente une asymétrie, en ce sens que le SISERA et son institution hôte ont des missions différentes. Le Programme a donc plus de chances de maintenir une identité et une mission distinctes dans le cadre d'un arrangement asymétrique, dans la mesure où les institutions concernées ont des chances d'avoir des missions, des procédures opérationnelles et une structure d'autorité quelque peu différentes. Ainsi, fusionner ces deux structures serait moins naturel et moins simple. En substance, c'est la situation qui prévaut depuis 1997 : le SISERA a fonctionné comme un Secrétariat au sein du CRDI – une institution beaucoup plus grande avec un mandat plus large que celui du SISERA.

[354] Le projet de déménagement à l'IDEP représenterait un arrangement asymétrique, et la principale préoccupation que suscite un déménagement éventuel à l'IDEP est liée à l'autonomie programmatique du SISERA et à l'autorité de son Comité de pilotage à établir et suivre ce Programme. Nous avons compris que lesdites autonomie et autorité ont été intégrées avec succès dans un projet d'accord avec l'IDEP et la CEA (dont dépend l'IDEP). Nous doutons, toutefois, qu'une telle autorité soit acceptée à d'autres échelons du Système des Nations unies, et ne serions pas surpris si le projet d'accord actuel était remis en cause par le siège des Nations unies à New York.

[355] En cas de désaccord avec l'IDEP, nous recommandons de reprendre immédiatement la recherche d'un partenaire approprié ou d'une institution hôte. Le choix d'un tel partenaire doit obéir aux mêmes séries de considérations que celles définies dans le propre Document de référence du CRDI pour l'établissement des secrétariats notamment :

- *une orientation stratégique ;*
- *la nécessité d'élaborer un plan d'entreprise cohérent et réaliste ;*
- *une approche systématique de la gestion du rendement ;*

- *un cadre de responsabilité ;*
- *des questions opérationnelles et structurelles.*

[356] Au même moment que se déroule la recherche d'une nouvelle institution hôte et concomitamment à cette recherche, nous recommandons vivement que l'option d'établir le SISERA comme institution autonome soit reconsidérée et ce malgré les problèmes de gouvernance et d'isolement professionnel que cela pourrait entraîner.

[357] Il faut insister sur deux derniers points concernant la gouvernance du SISERA. Premièrement, Il est très regrettable que la transition vers un nouveau Directeur exécutif ne se soit pas faite en douceur, et que cela ait constitué un obstacle majeur à la poursuite de la croissance et du succès du SISERA. A notre avis, le Programme a pu réaliser de bons résultats au cours des deux dernières années grâce à deux facteurs :

- la justesse de la conception initiale du SISERA et les orientations stratégiques qu'il a poursuivies : le SISERA est fondamentalement une très bonne idée et répond à un besoin important en Afrique ;
- la compétence et le dévouement du personnel du Secrétariat et en particulier, le Directeur exécutif par intérim et la Coordinatrice des Programme et Opérations. Le Directeur exécutif par intérim a non seulement comblé un vide dans la Direction de l'organisation mais il a continué à assurer son travail d'Administrateur principal de programme en travaillant étroitement avec les centres membres du réseau SISERA à identifier de nouveaux membres susceptibles d'adhérer au réseau. Les autres membres du personnel du Secrétariat dont notamment l'Administrateur de programme ont également fait montre d'un sens très élevé du devoir et de beaucoup de professionnalisme.

[358] Le SISERA a besoin du renforcement de ses structures d'autorité. Dans le cadre de ce renforcement, le SISERA devra entamer un processus de planification plus global pour s'assurer que toutes les parties disposent des informations dont elles ont besoin pour jouer pleinement leurs rôles. Le Comité de pilotage aura besoin de plus d'informations financières et programmatiques que celles obtenues annuellement pour évaluer la mise en œuvre des plans convenus d'un commun accord et faire les ajustements nécessaires, le cas échéant. La Direction aura besoin des conseils formels d'un Comité de pilotage, afin de se rassurer qu'elle suit la bonne direction et, dans l'idéal, pourra mettre à profit les contacts et perspectives complémentaires du Comité pour prendre des décisions stratégiques rigoureuses.

11 GLOSSAIRE

Tableau 8: Liste des Acronymes

AAU (Association of African Universities)	UUA (Union des universités africaines)
ACBF (African Capacity Building Foundation)	ACBF (Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique)
ACEG (African Centre for Economic Growth)	ACEG (Centre Africain de recherche sur la croissance économique)
AfDB (African Development Bank)	BAD (Banque africaine de développement)
AERC (African Economic Research Consortium)	AERC (Consortium pour la recherche économique en Afrique)
AIAE (African Institute of Applied Economics)	Institut africain d'économie appliquée
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC)
BIDPA (Botswana Institute for Development Policy Analysis)	BIDPA
CCCO	CCCO (Campus de Cours Communs à Option)
CEDRES	CEDRES (Centre d'Etudes et de Documentation de Recherche Economique et Sociale)
CEPEC	CEPEC (Cellule d'Etude de Politique Economique)
CIDA (Canadian International Development Agency)	ACDI (Agence canadienne pour le développement international)
CIRES	CIRES (Centre ivoirien de recherche économique et sociale)
CODESRIA (Council for the Development of Social Science Research in Africa)	CODESRIA (Conseil pour le développement de la recherche sur les sciences sociales en Afrique)
CREA (Centre de recherches économiques appliquées)	CREA (Centre de recherches économiques appliquées)
CTC (Consultancy Training Centre, University of Swaziland)	CTC (Consultancy Training Centre, University of Swaziland)
DFID (Department for International Development)	DFID (Département du développement international)
DGIS (Netherlands Ministry of Foreign Affairs)	DGIS (Ministère des affaires étrangères des Pays Bas)
DPRU (Development Policy Research Unit)	DPRU (Unité de recherche sur le développement)
EC (Emerging Centre)	EC (Centre émergent)
EU (European Union)	UE (Union européenne)
EPRC (Economic Policy Research Centre)	EPRC (Centre de recherche en politiques économiques)
ESRF (Economic and Social Research Foundation)	ESRF (Fondation pour la recherche économique et sociale)
FSEG (Economics and Management Faculty, Yaoundé II)	FSEG (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Yaoundé II)
GREAT (Applied and Theoretical Economics Research Group)	GREAT (Groupe de recherche en économie appliquée et théorique)
GESDRI (Gambian Economic, Social and Development Research Institute)	GESDRI (Institut gambien de recherche économique, sociale et de développement)
IDEP (African Institute for Economic Development and Planning)	IDEP (Institut africain de développement économique et de planification)
IDRC (International Development Research Centre)	CRDI (Centre de recherche pour le développement international)
INESOR (Institute of Economic and Social Research)	INESOR (Institut de recherche économique et sociale)
IPAR (Institute for Policy Analysis and Research)	IPAR (Institut de recherche sur l'analyse de politique)
ISSER (Institute of Statistical, Social and Economic Research)	ISSER (Institut de recherche statistique, sociale et économique)
LEA (Aplied Economics Lab)	LEA (Laboratoire d'Economie Appliquée)
MIMAP (Micro Impacts of Macroeconomic and Adjustment Policies)	MIMAP (Impacts micro des politiques macroéconomiques et d'ajustement)
NEPRU (Namibian Economic Policy Research Unit)	NEPRU (Unité namibienne de recherche en politiques économiques)
NIEP (National Institute of Economic Policy)	NIEP (Institut national de politique économique)
NISER (Nigerian Institute for Social and Economic Research)	NISER (Institut nigérian de recherche sociale et économique)
ODI (Overseas Development Institute)	ODI (Institut pour le développement outre-mer)

PI (Partner Institution)	IP (Institution partenaire)
PRI (Policy Research Institute)	PRI (Institut de recherche en politiques)
PTCI (Inter-University Doctorate Degree Programme)	PTCI (Programme de troisième cycle inter-universitaire)
SAGA (Strategies and Analyses for Growth and Access)	SAGA (Stratégies et analyses pour la croissance et l'accès)
SEAPREN (Southern and Eastern Africa Policy Research Network)	SEAPREN (Réseau de recherche sur les politiques économiques de l'Afrique australe et orientale)
SC ((SISERA) Steering Committee)	CP (Comité de pilotage (SISERA))
SISERA (Secretariat for Institutional Support for Economic Research in Africa)	SISERA (Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique)
TIPS (Trade and Industrial Policy Strategies)	TIPS (Stratégies de politique commerciale et industrielle)
UNECA (United Nations Economic Commission for Africa)	CEA (Commission économique des Nations unies pour l'Afrique)
USAID (United States Agency for International Development)	USAID (Agence des Etats-Unis pour le développement International)
WBI (World Bank Institute)	WBI (Institut de la Banque mondiale)
WECAPREN (West and Central Africa Policy Research Network)	WECAPREN (Réseau de recherche ouest et centre africain sur les politiques économiques)

12 ANNEXE : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Tableau 9 : Liste des personnes interrogées

Personne	Filiation institutionnelle	N° Téléphone	Adresse email
Adeboye Adeyemo	Administrateur de programme, African Capacity Building Foundation	+263 4 702 931	a.adeyemo@acbf-pact.org
Rita Aggarwal	United States International Development Agency (USAID)	+ 1 202 712 1314	RAggarwal@usaid.gov
Chukwuma Agu	Chercheur, African Institute of Applied Economics (AIAE) [Centre émergent du SISERA]	+234 42 256 644	shookslife@yahoo.com
Olu Ajakaiye	Directeur, Nigerian Institute of Social and Economic Research (NISER)	+234 02 810 3941	dg@niser.org.ng olu.ajakaiye@skannet.com
Ernest Aryeetey	Directeur, ISSER, University of Ghana [Institut partenaire du SISERA]	+233 21 512 506	aryeetey@ug.edu.gh
John Ashipala	Chercheur principal, NEPRU	+264 61 277500	johna@nepru.org.na
Melvin Ayogu	University of Cape Town; également convocateur, AERC Programme de 3 ^e Cycle en sciences économiques	+27 21 650 2763	mayogu@commerce.uct.ac.za
Elias Ayuk	Conseiller principal en programmes et directeur exécutif par intérim du SISERA	+221 864 00 00 ext. 2233	eayuk@idrc.org.sn
Jean-Paul Azam	Université de Toulouse; arbitre pour les propositions relatives au projet SAGA	+33 561 128 535	jean-paul.azam@univ-tlse1.fr
Amadou Bah	Directeur, Cellule d'Etude de Politique Economique (CEPEC)	+224 43 08 90	abahcepec@afribone.net.gn

Haroon Bhorat	Directeur, DPRU [Institution partenaire du SISERA]	+27 (0)21 650 5705	hbhorat@commerce.uct.ac.za
Rashad Cassim	Head, School of Economics, University of Witwatersrand; ancien directeur exécutif de Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS)	+27 11 717 8082	cassimr@sebs.wits.ac.za
Massa Coulibaly	Directeur, Groupe de Recherche en Economie Appliquée et Théorique (GREAT)	+223 223 18 95	great@afribone.net.ml
Catherine Cherrier Daffé	Coordonnatrice des Programme et Operations du SISERA	+221 864 00 00 ext. 2244	cdaffe@idrc.org.sn
Abdoulaye Diagne	Directeur, Centre de Recherches Economiques Appliquées (CREA) [Institution partenaire du SISERA]	+221 824 78 61	crea@ucad.sn
Jean-Yves Duclos	Université de Laval; co-directeur, CIRPEE; participe au projet SAGA	+1 418 656 7096	jives@ecn.ulval.ca
Joel Eita	Chercheur, NEPRU	+264 61 277500	joele@nepru.org.na
Samuel Fambon	Chercheur, FSEG, Université de Yaoundé II	+237 222 5753	sfambon@yahoo.fr
Jeffrey Fine	Consultant Indépendant; ancien Directeur exécutif de l'AERC; membre du Conseil d'adm. de African Institute of Applied Economics (AIAE) [Centre émergent du SISERA]	+1 613 526 4258	jcfine@telepraxis.com
Clive Gray	Retraité, ancien chef de parti, projet EAGER USAID	+1802-533-7723	Clive_gray19@hotmail.com
Dirk Hansohm	Directeur du NEPRU; Directeur du réseau SEAPREN	+264 61 277500	dirkh@nepru.org.na

Stephen Hanival	Directeur exécutif de Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS)	+27 11 645 6404	stephen@tips.org.za
Bheki Langa	Directeur exécutif du National Institute of Economic Policy (NIEP) [Centre émergent du SISERA]	+27 11 403 3009	bheki@niep.org.za
Paul Lundall	Directeur adjoint du DPRU [Institution partenaire du SISERA]	+27 (0)21 650 5705	plundall@commerce.uct.ac.za
William Lyakurwa	Directeur exécutif de African Economic Research Consortium; membre, Comité de pilotage du SISERA	+254 20 228 057	exec.dir@aercafrica.org
pivots reconnaissance	Conseiller spécial du Président de la Côte d'Ivoire; associé de CIREs [Institution partenaire du SISERA]	+ 225 2031 4349	gpe@globeaccess.net
Thomas Nzioki Kibua	Directeur exécutif de Institute for Policy Analysis and Research (IPAR) [Institution partenaire du SISERA]	+254 2 251 179	tnkibua@ipar.or.ke
Mwangi Kimenyi	Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA)	+1 860 429 6787	kimenyi@aol.com
G. Kioko wa Luka	Administrateur, Institute for Policy Analysis and Research (IPAR) [Institution partenaire du SISERA]	+254 20 251179	kioko@ipar.or.ke
Basil Jones	Administrateur principal de programme au SISERA	+221 864 00 00 ext. 2222	bjones@idrc.org.sn
Rohinton Medhora	Vice-président des Programmes au CRDI; membre du Comité de pilotage du SISERA	+1 613 236 6163 ext. 2312	rmedhora@idrc.ca
Germain Ndjieunde	Université de	+237 762 0633	gndjieunde@yahoo.fr

	Yaoundé II		
Njuguna Ndung'u	Directeur de la Formation de African Economic Research Consortium	+254 20 228 057	Njuguna.ndungu@aercafrica.org
John Okidi	Directeur exécutif, Economic Policy Research Centre (EPRC) [Institution partenaire du SISERA]	+256 41 541 234	okidi@eprc.or.ug
George Okeckukwa Oji	Coordonnateur des Affaires extérieures de African Institute for Applied Economics (AIAE) [Centre émergent du SISERA]	+234 42 256 644	george_oji@yahoo.com
Moses Rangata	Directeur, Formation et Renforcement des Capacités, National Institute of Economic Policy (NIEP) [Centre émergent du SISERA]	+27 11 403 3009	moses@niep.org.za
David Sahn	Cornell University, Directeur du projet SAGA	+1 607 255 8093	david.sahn@cornell.edu
Akilagpa Sawyerr	Secrétaire général, African Universities Association; Président du Comité de pilotage du SISERA	+233 21 774 495	asawyerr@aau.org
Luc Savard	Programme Officer, West Africa Regional Office, IDRC	+221 864 00 00	lsavard@idrc.org.sn
Diéry Seck	Directeur, United Nations African Institute for Economic Development and Planning (IDEP); ancien Directeur exécutif du SISERA	+221 822 25 38	dseck@unidep.org
Souleymane Soulama	Ancien Directeur, Centre d'Etudes et de Documentation de Recherche Economique et Sociale (CEDRES)	+ 226 31 38 40	souley@faseg.univ-ouaga.bf

Adedoyin Soyibo	Chef du département des sciences économiques, University of Ibadan	+234 02 810 1701	doyin.soyibo@ibadan.skannet.com
Dirk Stryker	AIRD, ancien collaborateur du projet EAGER	+1 617 864 7770	dstryker@aird.com
Atemkeng Johannes Tabi	Université de Dschang – FSEG, Cameroun	+237 778 3049	jtabiatem@yahoo.com
Erik Thorbecke	Cornell University; également impliqué dans le projet SAGA	+1 607 255 2066	et17@cornell.edu
Marc E Wyuts	Institute of Social Studies, La Haye; Chef de l'équipe d'évaluation de AERC		mewuyts@iss.nl

13 ANNEXE : DOCUMENTS CONSULTÉS

Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique, *Rapport annuel 1^{er} avril, 2002 – 31 mars 2003*

Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo, *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, Ottawa: CRDI, 2001. [Consulter également le site <http://www.idrc.ca/evaluation/outcome.html>]

Earl, Earl and Fred Carden, 'Learning from Complexity: The International Development Research Centre's Experience with Outcome Mapping' *Development in Practice*, Volume 12, Numéros 3 & 4, août 2002

Timmer, C. Peter, 'Adding Value through Policy Oriented Research: Reflections of a Scholar-Practitioner,' International Food Policy Research Institute: *Impact Assessment Discussion Paper* No. 4, octobre 1998

Horton, Douglas et al., *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World*, Ottawa: International Development Research Centre, 2003. [également disponible à : http://web.idrc.ca/ev_en.php?ID=32194_201].

Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, and G.P. Montalvan. 2002. Organizational assessment. A Framework for Improving Performance. Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre and Inter-American Development Bank

Lusthaus, C., G. Anderson, and E. Murphy. 1995. Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners. Ottawa: International Development Research Centre.

Bronson, Susan, Nancy Popson, and Blair A. Ruble. 'Sustaining Intellectual Communities: A Strategy for Rebuilding the Social Sciences and Humanities in the Former Soviet Union from Within', dans *The Humanities and Social Sciences in the Former Soviet Union: An Assessment of Need*, Washington: The Kennan Institute, 1998

NEPRU, *Funding Proposal for the Southern and Eastern Africa Policy Research Network (SEAPREN)*, mai 2003-11-30

NEPRU, *The Southern and Eastern Africa Policy Research Network (SEAPREN): Report on Activities, January to September 2003*, 29 août 2003

Hansohm, D, C Peters- Berries, W Breytenbach, P Meyns, *Monitoring Regional Integration in Southern Africa*, volume 1, 2001, Windhoek: Gamsberg Macmillan, 2001

Hansohm, D, C Peters- Berries, W Breytenbach, T Harzenberg, W Maier, P Meyns, *Monitoring Regional Integration in Southern Africa*, volume 2, 2002, Windhoek: Gamsberg Macmillan, 2002

Rudaheranwa, N and M Banga, *Quantifying Implicit Transactions Costs of Trade in East Africa: A Research Proposal Submitted to the Southern and Eastern African Policy Research Network (SEAPREN)*, Kampala, EPRC

Godana, T, *Efficiency and Effectiveness of Capacity Building in Economic Policy Making: A Research Proposal Submitted to the Southern and Eastern African Policy Research Network (SEAPREN)*, Windhoek: NEPRU

Lavoie, L P, D Razanadrakoto and I Tvedten (1999), *Building African Consulting Capacity – Capacity Building and Support to African Consultants in the Private Sector*. Bergen: Norad/MOFA

Phillips, L C and D Seck (eds), *Fixing African Economies: Policy Research for Development*, London, Lynne Rienner, 2004.

SYNAPSE, *Diagnostic et Recommandations sur l'Organization et la Structure de SISERA*, 2001

Mensah, S. *Institutional Assessment Instrument*, Accra: SEM International Associates, décembre 2001

Bach, J and D Stark 'Technology and Transformation: Facilitating Knowledge Networks in Eastern Europe', *Technology, Business and Society Programme Paper No. 10*, Geneva: United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), octobre 2003

14 ANNEXE : FICHE D'ENQUETE

Evaluation de SISERA

Questionnaire pour les Institutions Partenaires et les Centres en Emergence

Novembre 2003

L'objectif du SISERA est de développer les capacités des institutions et des réseaux de recherche locaux en Afrique sub-saharienne afin de leur permettre de réaliser des projets de recherche de qualité axés sur les politiques et de les assister en ce qui concerne la communication de leurs résultats aux décideurs dans leur pays. L'objectif ultime est d'améliorer la qualité de l'élaboration des politiques économiques en Afrique sub-saharienne.

Ce court questionnaire est divisé en six sections; le compléter ne vous prendra pas plus de 30 minutes:

- i. *Comment le SISERA a-t-il aidé votre institution? Par quels moyens le SISERA a-t-il renforcé la capacité interne de votre institution à mettre en œuvre sa mission? Ces questions concernent les difficultés que vous avez rencontrées en tant qu'institution avant l'intervention du SISERA, si l'aide du SISERA a été correctement ciblée, c'est-à-dire si elle a abordé les plus importantes difficultés auxquelles vous avez eu à faire face, et dans quelle mesure l'aide du SISERA vous a permis de surmonter ces difficultés.*
- ii. *Quel a été l'impact de l'aide du SISERA sur vos activités et résultats? Ces questions concernent les changements dans la nature de vos programmes de recherche, des ateliers et des conférences que vous avez organisés, et des publications que vous avez réalisées pour communiquer les résultats de vos travaux de recherche aux décideurs.*
- iii. *Est-ce que l'aide du SISERA a accru votre influence sur le processus d'élaboration des politiques dans votre pays? Il est difficile de mesurer l'impact des travaux de recherche sur les choix de politiques: il y a de nombreuses raisons qui expliquent pourquoi une politique a été choisie. Ces questions portent plutôt sur les indicateurs «intermédiaires»: si vous avez rencontré plus souvent des décideurs pour discuter de vos travaux de recherche, si ces décideurs ont cité votre recherche dans leurs déclarations publiques ou documents de référence sur des questions liées aux politiques, et si vos travaux de recherche ont été utilisés dans les médias ou dans des débats publics sur les politiques.*
- iv. *Par quels moyens le SISERA a-t-il renforcé la capacité interne de votre institution à mettre en œuvre sa mission? Ces questions concernent les difficultés que vous avez rencontrées en tant qu'institution avant l'intervention du SISERA, si l'aide du SISERA a été correctement ciblée, c'est-à-dire si elle a abordé les plus importantes difficultés auxquelles vous*

avez dû faire face, et dans quelle mesure l'aide du SISERA vous a permis de surmonter ces difficultés.

- v. *Etes-vous satisfait de l'aide que vous avez reçue du SISERA? Cette question vise à savoir si vous avez été satisfait de l'aide du SISERA et si elle a répondu à vos besoins.*
- vi. *Dans quelle mesure l'aide fournie par le SISERA diffère-t-elle de celle fournie par d'autres bailleurs de fonds ou institutions de financement. Cette question vise à savoir si l'aide du SISERA est plus efficace, plus opportune, mieux ciblée ou plus souple que d'autres aides que vous avez reçues.*

Remarques:

Nous vous encourageons à répondre aux questions à votre manière. Dans certains cas, les réponses pourront consister simplement en un «oui» ou «non», mais nous vous incitons à répondre en apportant des détails complémentaires ou vos propres commentaires.

Quand nous parlons des “décideurs” dans ce questionnaire, nous pensons principalement aux décideurs/dirigeants du gouvernement de votre pays, mais ce terme inclut aussi les bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux dans votre pays et les institutions régionales. Par «parties prenantes», nous entendons les décideurs, les organisations de la société civile, etc., mais chaque institution aura son propre ensemble de parties prenantes.

Quand nous utilisons le terme “vous”, nous voulons dire non seulement vous en tant que personne individuelle mais également votre institution et les chercheurs qui y travaillent.

Veillez retourner ce questionnaire rempli

- par courrier électronique à enrique_mendizabal@bannock.co.uk
- par fax au +44 20 7535 0201

Si vous rencontrez des difficultés en remplissant ce questionnaire, veuillez contacter Enrique Mendizabal à Bannock Consulting, dont l'adresse courriel est enrique_mendizabal@bannock.co.uk et le numéro de téléphone est +44 20 75350248.

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir nous donner votre nom et vos coordonnées ci-dessous, au cas où nous aurions besoin de vous contacter pour clarifier vos réponses.

Merci de prendre le temps de répondre à ce questionnaire!

Rempli par	
Nom	
Fonction	
Numéro de téléphone	
Numéro de Fax	
Adresse courriel	

Comment le SISERA a-t-il aidé votre institution?

Quel(s) genre(s) d'aide le SISERA a-t-il fourni à votre institution?

Table 1 : Aide financière fournie par le SISERA

Type d'appui	Montant	Détails
Appui financier de base		
Appui financier pour des projets spécifiques		
Appui pour la connectivité électronique		
Appui pour les congés sabbatiques et les stages		
Appui pour l'organisation des conférences et des ateliers		
Appui pour le renforcement des liens avec les utilisateurs de vos travaux de recherche		

Est-ce que le montant de l'appui du SISERA pour le financement de base est réaliste, dans le sens où il couvre une proportion raisonnable des coûts essentiels de fonctionnement de votre institution ?

Est-ce que le montant de l'appui du SISERA pour les projets de recherche est réaliste, dans le sens où il accorde les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs établis de la proposition de projet de recherche?

Le SISERA peut également avoir fourni un appui non financier, par exemple les services de spécialistes pour donner des conseils en ce qui concerne l'amélioration des capacités de gestion. Veuillez décrire cet appui non financier, en particulier la forme qu'il a pris et, si cela est possible, la quantité d'aide de ce type que vous avez reçue (en mois-homme par exemple).

Comment l'idée d'une aide du SISERA a-t-elle germé? Est-ce votre institution qui a pris contact avec le SISERA, ou est-ce le SISERA qui a pris contact avec vous?

Remarque: Naturellement, il est possible que vous n'occupiez pas votre poste actuel au moment où l'aide du SISERA a été négociée. Nous vous remercions de bien vouloir indiquer si cela est le cas et si l'information a été obtenue d'un membre de votre personnel qui a participé aux négociations.

Combien de temps a-t-il fallu pour conclure les discussions et les négociations avec le secrétariat du SISERA?

Est-ce que les idées initiales en ce qui concerne l'aide du SISERA ont changé ou évolué durant les discussions et les négociations? Si cela est le cas, de quelles façons?

Pensez-vous rétrospectivement que les changements apportés à votre proposition ont abouti à une aide plus efficace de la part du SISERA que cela n'aurait été le cas avec les idées initiales?

Quel a été l'effet de l'aide du SISERA sur les activités et les résultats de votre organisation?

Comment l'aide du SISERA a-t-elle influencé les projets de recherche que vous avez réalisés?

Est-ce que vos discussions avec le secrétariat du SISERA ont mené à de nouvelles idées pour des sujets de recherche? C'est-à-dire, ont-elles influencé votre choix de sujets de recherche en suggérant de nouveaux thèmes que vous pourriez explorer?

Est-ce que l'aide du SISERA vous a fourni des ressources financières additionnelles qui vous ont permis de réaliser des projets de recherche sur de nouveaux sujets?

Est-ce que les discussions avec le secrétariat du SISERA ont mené à des changements dans la méthodologie ou dans l'approche adoptée pour vos projets de recherche? Est-ce que cela a entraîné une méthodologie plus rigoureuse?

Est-ce que l'aide du SISERA a conduit à des changements dans: (vous êtes libre de choisir vos propres indicateurs quantitatifs et qualitatifs dans les questions ci-dessous, mais, s'il vous plaît, indiquez dans votre réponse quels indicateurs vous êtes en train d'utiliser).

- i.* La *quantité* de projets de recherche axés sur les politiques réalisés par votre institution (tel que le nombre de chercheurs travaillant à des projets axés sur les politiques ou le nombre d'articles/mémoires produits). S'il vous plaît, donnez si possible une estimation numérique du changement en terme de quantité, autrement, répondez par oui ou par non.
- ii.* La qualité de la recherche (telle qu'elle est mesurée par la rigueur de la méthodologie utilisée ou par le nombre résultant de publications dans des revues scientifiques).
- iii.* La composition de votre dossier de recherche, avec davantage de projets de recherche réalisés dans certains domaines et moins dans d'autres.

Est-ce que l'aide du SISERA vous a permis de tenir davantage de réunions, telles que des ateliers et des conférences internationales?

Est-ce que ces réunions étaient principalement des réunions de chercheurs pour discuter du travail en cours, ou des réunions entre chercheurs et décideurs?

Est-ce que l'aide du SISERA vous a amené à diffuser les résultats de vos travaux de recherche à travers différents canaux? Si oui, quels nouveaux canaux avez-vous utilisés?

Est-ce que l'aide du SISERA a augmenté votre impact sur le processus d'élaboration des politiques dans votre pays?

Après avoir reçu l'aide du SISERA, avez-vous rencontré plus fréquemment des décideurs pour discuter des travaux de recherche que vous meniez? Dans ce cas, veuillez préciser comment l'aide du SISERA vous a aidé à renforcer vos liens avec les décideurs.

Est-ce que les décideurs ont cité votre recherche dans leurs déclarations publiques ou des documents de référence sur des questions de politique particulières? Si oui, veuillez donner des exemples.

Est-ce que vos travaux de recherche ont été utilisés dans les médias ou les débats publics sur des questions de politique? Si oui, veuillez donner des exemples.

Est-ce que l'aide du SISERA a fait que vous soyez consulté plus fréquemment sur d'autres sujets par les décideurs. (Par exemple, vous avez peut-être été invité à participer à un comité d'experts sur des questions de politique liées, ou employé par des décideurs pour réaliser d'autres travaux de recherche dans des domaines liés.

Est-ce que la manière de laquelle vous associez les décideurs à vos projets de recherche a changé, après que vous ayez reçu l'aide du SISERA? Par exemple, est-ce que vous incluez maintenant des décideurs dans les discussions concernant les priorités en matière de recherche, dans l'élaboration des cahiers des charges des projets de recherche ou bien dans les discussions des projets de recherche en cours?

Veuillez établir une liste des *utilisateurs clés* avec lesquels vous avez collaboré au cours des trois à cinq dernières années (par exemple, décideurs au sein des gouvernements nationaux, agences de développement régionales et internationales, et société civile).

Veuillez établir une liste des *questions de politique et des processus politiques clés* dans lesquels vous estimez avoir eu une interaction avec des utilisateurs et avoir apporté une contribution significative au cours des trois à cinq dernières années.

De quelles manières le SISERA a-t-il renforcé la capacité interne de votre institution à accomplir sa mission?

Ces questions se concentrent sur cinq aspects de votre capacité organisationnelle :

- Personnel
- Infrastructures, technologies et ressources financières.
- Leadership stratégique
- Gestion des programmes et des processus
- Réseaux et liens avec les parties prenantes
- Réseaux et liens avec d'autres organisations de recherche

Le tableau 2 ci-dessous a été élaboré pour explorer, dans chacun de ces domaines, les difficultés que vous avez rencontrées en tant qu'organisation avant l'intervention du SISERA, si l'aide du SISERA a été correctement ciblée, par exemple, a-t-elle abordé ces difficultés, et dans quelle mesure l'aide du SISERA vous a permis de surmonter ces difficultés. Si vous pouvez entrer cette information dans le tableau ci-dessous, cela nous aidera grandement à collationner les résultats du questionnaire. Si toutefois vous préférez répondre dans un format plus libre, veuillez le faire, mais nous vous demanderions de répondre en utilisant les mêmes aspects de la capacité organisationnelle que dans les colonnes 1 et 2 du tableau. Vous trouverez une liste de ceux-ci à l'Annexe 1, à la fin de ce document.

Table 2 : Capacité organisationnelle

Domaine de capacité	Capacité	Difficultés dans ce domaine avant l'intervention du SISERA? Si oui, veuillez donner des détails.	Est-ce que l'aide du SISERA a abordé ces difficultés? Si oui, comment?	Est ce que l'aide du SISERA a été efficace dans la résolution des difficultés?	Recevez-vous une aide d'autres institutions pour aborder ces difficultés? Si oui, veuillez donner une brève description.	Est-ce que des difficultés demeurent dans ce domaine? Si oui, veuillez donner des détails.
Personnel (inclut les chercheurs et le personnel de support)	Niveau des effectifs					
	Qualifications du personnel (diplômes, etc.)					
	Formation du personnel (cours de courte durée, etc.)					
	Procédures de recrutement					
	Systèmes d'évaluation de la performance					
Infrastructures, technologies et ressources financières	Ressources financières					
	Contrôles comptables et financiers					
	Infrastructures					
	Disponibilité des technologies					

Domaine de capacité	Capacité	Difficultés dans ce domaine avant l'intervention du SISERA? Si oui, veuillez donner des détails.	Est-ce que l'aide du SISERA a abordé ces difficultés? Si oui, comment?	Est ce que l'aide du SISERA a été efficace dans la résolution des difficultés?	Recevez-vous une aide d'autres institutions pour aborder ces difficultés? Si oui, veuillez donner une brève description.	Est-ce que des difficultés demeurent dans ce domaine? Si oui, veuillez donner des détails.
	Planification et gestion des infrastructures, technologies et ressources financières					
Leadership stratégique	Planification stratégique					
	Identification de nouvelles idées et opportunités de recherche					
	Politiques et processus orientés vers la performance					
	Directives et incitations en matière de performance par rapport aux objectifs de l'organisation					
Gouvernance	Structures de gouvernance					
	Division claire des rôles, des responsabilités et de l'autorité					

Domaine de capacité	Capacité	Difficultés dans ce domaine avant l'intervention du SISERA? Si oui, veuillez donner des détails.	Est-ce que l'aide du SISERA a abordé ces difficultés? Si oui, comment?	Est ce que l'aide du SISERA a été efficace dans la résolution des difficultés?	Recevez-vous une aide d'autres institutions pour aborder ces difficultés? Si oui, veuillez donner une brève description.	Est-ce que des difficultés demeurent dans ce domaine? Si oui, veuillez donner des détails.
Gestion des programmes et des processus	Planification et formulation des programmes					
	Suivi et évaluation					
	Reporting					
	Communications					
Création de réseaux et de liens avec les parties prenantes	Identification des parties prenantes					
	Communication et développement des relations avec les parties prenantes					
Création de réseaux et de liens avec d'autres organisations de recherche (par exemple comme partenaires de recherche potentiels)	Identification d'autres organisations de recherche appropriées					
	Communication et					

Domaine de capacité	Capacité	Difficultés dans ce domaine avant l'intervention du SISERA? Si oui, veuillez donner des détails.	Est-ce que l'aide du SISERA a abordé ces difficultés? Si oui, comment?	Est ce que l'aide du SISERA a été efficace dans la résolution des difficultés?	Recevez-vous une aide d'autres institutions pour aborder ces difficultés? Si oui, veuillez donner une brève description.	Est-ce que des difficultés demeurent dans ce domaine? Si oui, veuillez donner des détails.
	développement de relations avec d'autres organisations de recherche					
	Communication et développement de relations solides avec des organisations appartenant à la famille de réseaux SISERA					

Etes-vous satisfait de l'aide que vous avez reçue du SISERA?

N'hésitez pas à répondre aux questions sous la forme et la longueur que vous préférez.

En relation à la Question 1 ci-dessus:

- a) Est-ce que vous considérez que le montant des subventions que vous recevez du SISERA est approprié par rapport à vos besoins?
- b) Qu'auriez-vous fait en l'absence d'une aide du SISERA? (par exemple, demander des subventions similaires à d'autres organisations, développer des partenariats, rien)

En vous référant à votre expérience de travail avec le SISERA, veuillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard des services fournis par le SISERA, en utilisant les critères du tableau 3 ci-dessous.

Quelles sont les difficultés les plus importantes auxquelles votre organisation doit faire face et que l'aide du SISERA vous a *déjà* permis d'attaquer?

Quelles sont les difficultés les plus importantes auxquelles votre organisation doit *encore* faire face, et pour lesquelles elle a encore besoin de l'aide du SISERA (ou d'autres bailleurs de fonds)?

Comment l'aide du SISERA soutient-elle la comparaison avec celle d'autres bailleurs de fonds?

Dans le tableau 2, vous avez indiqué les aspects spécifiques des capacités de votre organisation qui ont été renforcés par l'aide du SISERA et d'autres bailleurs de fonds. Nous devons également déterminer comment les caractéristiques générales de l'aide du SISERA soutiennent la comparaison avec l'aide d'autres bailleurs de fonds. Le tableau 3 (comparaison avec les autres bailleurs de fonds) vous permet non seulement d'évaluer la qualité des services du SISERA, mais aussi de comparer ces services à ceux fournis par d'autres bailleurs de fonds sur le plan de l'efficacité, de la flexibilité, de l'efficience et du respect des délais prescrits.

D'une manière plus générale, est-ce que la relation avec le SISERA apporte des bénéfices qui ne sont pas disponibles de la part d'autres bailleurs de fonds et sources de financement?

Table 3: Degrés de Satisfaction à l'égard des services fournis par le SISERA

	Question 25 (Veuillez cocher le degré de satisfaction correspondant)			Question 28	Détails
	Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Comparaison avec d'autres bailleurs de fonds (par ex. meilleur, pire, égal)	
Efficacité et flexibilité: Si SISERA fournit des biens et des services avec de bas coûts d'administration, de procédure, d'évaluation et de suivi ou pas.					
Efficience/Capacité de rendement: Si SISERA a atteint ses objectifs dans le cadre de ses paramètres originaux par rapport à votre institution ou pas. Par exemple, y a-t-il des objectifs importants qui n'ont pas été atteints par le SISERA ou qui ont nécessité des ressources supplémentaires pour être atteints?					
Réactivité à vos besoins: Si le SISERA identifie et répond rapidement aux besoins de votre institution en offrant des solutions appropriées.					
Respect des délais: Si le SISERA remplit ses engagements envers votre institution dans les délais convenus.					
Responsabilité et transparence: Si vous estimez que le SISERA partage l'information avec votre organisation et encourage et prend en considération vos critiques et recommandations ?					

Annexe 1

Cette série de questions est une alternative au tableau 2 si vous trouvez que le tableau est difficile à remplir. Vous n'avez pas besoin de remplir cette section si vous avez déjà rempli le Tableau 2.

Pour chacun des aspects de la capacité organisationnelle énumérés ci-dessous, veuillez décrire les difficultés que vous avez rencontrées en tant qu'organisation avant l'intervention du SISERA, si l'aide du SISERA aborde ces difficultés, et dans quelle mesure l'aide du SISERA vous a permis de surmonter ces difficultés.

Personnel

- Niveau des effectifs
- Formation du personnel
- Procédures de recrutement
- Systèmes d'évaluation de la performance

Infrastructures, technologies et ressources financières

- Ressources financières
- Contrôles comptables et financiers
- Infrastructures
- Disponibilité des technologies
- Planification et gestion des infrastructures, technologies et ressources financières

Leadership stratégique

- Planification stratégique
- Identification de nouvelles idées et opportunités de recherche
- Politiques et procédures orientées vers la performance
- Directives et incitations en matière de performance par rapport aux objectifs de l'organisation

Gouvernance

- Structures de gouvernance
- Division claire des rôles, des responsabilités et de l'autorité

Gestion des programmes et des processus

- Planification et formulation des programmes
- Suivi et évaluation
- Reporting
- Communications

Création de réseaux et de liens avec les parties prenantes

- Identification des parties prenantes
- Communication et développement de relations avec les parties prenantes

Création de réseaux et de liens avec d'autres organisations de recherche (par exemple comme partenaires de recherche potentiels)

- Identification d'autres organisations de recherche appropriées

Communication et développement de relations avec d'autres organisations de recherche

Communication et développement de relations solides avec des organisations appartenant à la famille de SISERA.



Secrétariat d'Appui Institutionnel à la Recherche Economique en Afrique
Secretariat for Institutional Support for Economic Research in Africa
s/c CRDI/IDRC – BP 11007 Peytavin – Dakar – Sénégal
Tél. : (221) 864 00 00 – Fax : (221) 825 32 55
<http://www.crdi.ca/sisera>

Canada