



**Action publique et gouvernance des institutions  
publiques de recherche en Afrique centrale  
Cas du Centre national de la recherche scientifique et  
technologique (CENAREST) au Gabon**

**Thèse**

**Franck Jacob Hombahiya**

**Doctorat en administration et évaluation en éducation  
Philosophiæ Doctor (Ph.D.)**

Québec, Canada

© Franck Jacob Hombahiya, 2015

## RÉSUMÉ

En dépit de quelques efforts gouvernementaux, le pilotage du CENAREST et du secteur de la recherche scientifique au Gabon ne semble guère répondre aux attentes, aussi bien des acteurs gouvernementaux qu'à celles des citoyens gabonais. La récurrence des interpellations des autorités, la place accordée à la recherche scientifique et son statut de levier du développement du pays semblent ne pas s'accompagner des actes incitatifs et des mesures favorisant l'amorce d'une gestion rassurante et efficiente de ce secteur public et des activités de recherche.

Le dessein poursuivi par cette recherche doctorale est de produire un modèle explicatif permettant de comprendre l'action publique et les velléités de résistance au changement des autorités institutionnelles et gouvernementales face au constat des dysfonctionnements dressés, de manière récurrente, aussi bien par les partenaires internationaux que par la partie gabonaise.

Ce travail de recherche a ainsi permis de présenter, à partir de la construction d'un référentiel inspiré de Muller, les valeurs, les images, les normes et les algorithmes issus de 16 récits de pratique d'acteurs du CENAREST et du secteur de la recherche au Gabon.

Cette recherche de type qualitatif s'inscrit dans le domaine de l'analyse cognitive des politiques publiques, parfois appelées sociologie politique de l'action publique. En plus de l'analyse des politiques sectorielles de Muller et de l'analyse documentaire, elle bénéficie du croisement de l'approche biographique de Bertaux.

L'analyse cognitive des données montre aussi, d'une part, comment ce travail a facilité la compréhension du rôle, de la place, des contextes d'exécution et des dispositifs de la recherche scientifique et technologique au Gabon et dans la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). D'autre part, il est juste d'admettre que le Gabon n'est pas encore une société moderne ou complexe (Muller, 1985, 2005). La recherche montre parfaitement que l'absence, aussi bien de processus global de la sectorisation que de la politique sectorielle de la recherche scientifique et technologique,

est tributaire du caractère balbutiant et embryonnaire de la société gabonaise. Le déficit prononcé des secteurs, assez bien articulés et dynamiques, justifie conséquemment la carence des médiateurs du changement social au Gabon.

Mots clés : Politique publique, recherche scientifique, gouvernance, secteur, acteur.

## SUMMARY

Despite some efforts deployed by the government, the management of the CENAREST and the sector of scientific research in Gabon do not seem to meet expectations of the government actors and Gabonese citizens. Even if authorities often intervened, that emphasis was put on scientific research and that it is known to be a great lever for the country development, it does not seem to be accompanied by incentives acts and measures promoting a reassuring and efficient management of the public sector and research activities.

The purpose of this doctoral research is to produce an explanatory model for understanding public action and resistance toward change shown by the institutional and governmental authorities, despite the malfunctions that were observed by international partners as well as the Gabon party.

This research has allowed to show – with a framework inspired by Muller – values, images, standards and algorithms present within 16 stories narrating the practices of actors evolving in the CENAREST and the research sector in Gabon.

This qualitative research is in the field of cognitive analysis of public policies, sometimes called political sociology of public action. In addition to the analysis of sectoral policies by Muller and the literature review, it benefits from the crossing of the biographical approach elaborated by Bertaux.

The cognitive analysis of the data also shows, on one hand, how this work has contributed to the understanding of role, position and execution contexts as well as mechanisms of scientific and technological research in Gabon and the Economic and Monetary Community of Central Africa (CEMAC). On the other hand, it is fair to admit that Gabon is not a modern or complex society yet (Muller, 1985, 2005). Research shows perfectly that the absence, of both overall process of segmentation and the sectoral policy of scientific

and technological research, depends on stammering and embryonic character of Gabonese society. The deficit observed in those areas, which are fairly well articulated and dynamic, explains the lack of mediators of social change in Gabon.

Keywords: Public policy, scientific research, governance, sector, actor.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ 1 .....	ii
SUMMARY 2 .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	xi
REMERCIEMENTS .....	xv
AVANT-PROPOS .....	xx
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATISATION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	7
1.1 Quelques éléments du contexte général de la recherche .....	7
1.2 Éléments du cadre organique de la recherche au Gabon.....	11
1.2.1 Organes interministériels de la recherche .....	11
1.2.2 Organes ministériels de la recherche.....	12
1.2.3 Statut et missions du Centre national de la recherche scientifique et technologique	14
1.3 Problème spécifique de recherche.....	17
1.3.1 Gestion institutionnelle et géopolitique.....	17
1.3.2 Des effets inhérents à l'instabilité institutionnelle et gouvernementale.....	18
1.3.3 Des heurts découlant de la non-adaptation du cadre institutionnel .....	24
1.3.4 Faible fréquence de la tenue des conseils d'administration .....	25
1.4 État de la question .....	29
1.4.1. Enquête auprès des institutions universitaires des pays africains .....	30
1.4.2 Enquête auprès des institutions universitaires européennes et nord-américaines .....	58
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL, DOMAINE D'ÉTUDE ET APPROCHE THÉORIQUE .....	86
2.1 Cadre conceptuel.....	86
2.1.1 Concept d'organisation .....	86
2.1.2 Concept de politique publique .....	90
2.1.3 Concept d'action publique .....	94
2.1.4 Concept de changement .....	96
2.1.5 Concept de gouvernance .....	100
2.1.6 Concept d'acteur .....	102
2.2 Domaine d'étude .....	104
2.2.1 Notions de décentralisation et de redistribution du pouvoir de l'État .....	105
2.2.2 Courants théoriques de l'analyse des politiques publiques .....	107
2.2.3 Éléments de justification du choix de l'analyse cognitive des politiques publiques.....	110
2.3 À propos de l'approche théorique .....	123
2.3.1 Référentiels de politiques publiques .....	124
2.3.2 Société complexe .....	124
2.3.3 Appréhension de la politique dans les sociétés complexes .....	126
2.3.4 Référentiel cerné à partir de ses quatre composantes .....	127
2.3.5 Médiateurs.....	129

2.3.6	Médiateurs : porteurs de la relation globale/sectorielle.....	130
2.3.7	Approche cognitive par le biais de controverses.....	131
2.3.8	Limites du référentiel .....	133
2.4	Questions et objectifs de recherche.....	133
2.4.1	Questions spécifiques à la recherche.....	134
2.4.2	Objectifs de recherche.....	135
CHAPITRE 3 APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES ET D'ANALYSE.....		137
3.1	Posture épistémologique et devis de recherche.....	137
3.1.1	Paradigme.....	137
3.1.2	Type de recherche .....	141
3.1.3	Terrain de recherche, échantillonnage et critères d'inclusion .....	142
3.2	Exposition des concepts explicatifs de l'approche méthodologique.....	147
3.2.1	Récit de vie.....	147
3.2.2	Domaines d'existence .....	151
3.2.3	Fonctions potentielles de récits de vie.....	152
3.3	Recueil des récits de vie.....	153
3.3.1	Défi de la confiance sur le terrain .....	155
3.3.2	Posture durant la prise de rendez-vous.....	156
3.3.3	Posture au moment de la préparation et de la conduite de l'entretien narratif .....	156
3.3.4	Début et déroulement de l'entretien narratif .....	157
3.3.5	Phase finale de l'entretien narratif .....	159
3.4	Instruments et stratégies d'analyse.....	160
3.4.1	Retranscription de corpus.....	161
3.4.2	Analyse concomitante et au cas par cas .....	162
3.4.3	Différents paliers d'un même phénomène .....	165
3.4.4	Quête de la structure diachronique de l'histoire reconstituée .....	166
3.4.5	Une réalité à multiples ordres.....	167
3.5	Structure diachronique des événements biographiques .....	168
3.5.1	Structure diachronique et causalité séquentielle .....	169
3.5.2	Structure diachronique du parcours et récit de vie.....	169
3.5.3	Diachronie, chronologie, histoire et changement social.....	170
3.5.4	Reconstitution de l'évolution de la composition des groupes de cohabitation .....	170
3.5.5	Recherche d'indices .....	171
3.6	Analyse comparative des corpus transcrits .....	172
3.6.1	Déroulement de l'analyse comparative.....	173
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES DONNÉES .....		181
4.1	Composante des valeurs en construction .....	182
4.1.1	Valeurs relatives aux dispositifs.....	183
4.1.2	Valeurs relatives aux ressources humaines .....	223
4.1.3	Valeurs relatives au management stratégique .....	242
4.2	Composante de l'image en construction .....	247
4.2.1	Images dépréciatives .....	248
4.2.2	Images dynamiques.....	278
4.2.3	Images souhaitées.....	288

4.3	Composante des normes en construction .....	296
4.3.1	Absence de pilotage .....	296
4.3.2	Absence de mécanismes de gestion et de gouvernance .....	314
4.3.3	Absence de gestion parcimonieuse des ressources .....	323
4.4	Composante de l'algorithme en construction.....	338
4.4.1	Dispositif de pilotage .....	338
4.4.2	Dispositif de recherche.....	357
4.4.3	Politiques de gestion du patrimoine et des ressources humaines .....	376
CHAPITRE 5 LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE .....		386
5.1	Éléments constitutifs du référentiel global prescrit.....	386
5.1.1	Portée scientifique du référentiel global prescrit.....	387
5.1.2	Promoteurs internationaux et sous-régionaux du référentiel global prescrit.....	387
5.1.3	Promoteurs nationaux du référentiel global ou national prescrit .....	393
5.2	Référentiel construit.....	397
5.2.1	Composante n° 1 du référentiel : les valeurs .....	398
5.2.2	Composante n° 2 du référentiel : les images .....	425
5.2.3	Composante n° 3 du référentiel : les normes.....	452
5.2.4	Composante n° 4 du référentiel : les algorithmes .....	471
CHAPITRE 6 DISCUSSION DES RÉSULTATS .....		493
6.1	Dispositifs .....	493
6.1.1	Concept de dispositif selon quelques auteurs.....	494
6.1.2	Dispositif de pilotage et gouvernance .....	497
6.1.3	Dispositif de recherche.....	500
6.1.4	Dispositif de gestion administrative et financière .....	502
6.1.5	Dispositif de gestion du partenariat et des ressources humaines.....	503
6.2	Rapports de domination directement perceptibles .....	505
6.3	Société gabonaise : société complexe?.....	511
6.3.1	Rappel de l'idée de politique dans les sociétés complexes .....	512
6.3.2	Peut-on parler d'un secteur de recherche scientifique au Gabon? .....	515
6.3.3	Pouvons-nous envisager l'existence des médiateurs gabonais?.....	520
6.3.4	Rôle des médiateurs gabonais .....	528
CONCLUSION.....		533
C.1	Économie globale.....	533
C.1.1	Économie sur les contextes et problématique de recherche .....	533
C.1.2	Économie : concepts et approche d'analyse.....	535
C.1.3	Économie : objectifs de recherche .....	537
C.1.4	Économie : référentiel prescrit .....	541
C.1.5	Économie : efforts gouvernementaux .....	542
C.1.6	Économie sur le référentiel construit par le biais des récits de pratique .....	544
C.1.7	Économie sur la critique des résultats .....	547
C.2	Limite de la recherche .....	550
C.3	Recommandations .....	550
BIBLIOGRAPHIE .....		553
ANNEXE 1 SCHÉMA DESCRIPTIF DES CADRES CONCEPTUELS ET THÉORIQUES .....		574

ANNEXE 2 CADRE D'ENTRETIEN NARRATIF AVEC LE GROUPE (1) DE GESTIONNAIRES INTERNES .....	576
ANNEXE 3 CADRE D'ENTRETIEN NARRATIF AVEC LE GROUPE (2) DE GESTIONNAIRES FINANCIERS INTERNES ET EXTERNES .....	578
ANNEXE 4 CADRE D'ENTRETIEN NARRATIF AVEC LE GROUPE (3) DE CHERCHEUSES ET CHERCHEURS EN EXERCICE AU CENAREST .....	580
ANNEXE 5 POINTS À VÉRIFIER TOUT AU LONG DE L'ENTRETIEN POUR S'ASSURER QUE NOUS COUVRONS NOTRE OBJET .....	582
ANNEXE 6 SCHÉMA DESCRIPTIF DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET D'ANALYSE .....	584
ANNEXE 7 GRILLE D'ANALYSE DE CONTENUS DOCUMENTAIRES .....	588
ANNEXE 8 LIBELLÉ DE PRISE DE CONTACT TÉLÉPHONIQUE OU DE DEMANDE DE RENDEZ-VOUS.....	590

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse relative aux transcriptions des directeurs.....	142
Tableau 2 : Synthèse relative aux transcriptions des chercheurs .....	143
Tableau 3 : Synthèse relative aux transcriptions des coordonnateurs .....	143
Tableau 4 : Synthèse relative aux transcriptions des financiers.....	143
Tableau 5 : Constitution des blocs en fonction des statuts administratifs.....	146
Tableau 6 : Extrait d'une composante relative aux images construites à partir des entretiens narratifs des directeurs.....	164
Tableau 7 : Extrait d'une composante relative aux normes .....	174
Tableau 8 : Processus de construction du référentiel .....	177
Tableau 9 : Blocs et noms et prénoms codés des participants à la recherche .....	182
Tableau 10 : Concepteurs du référentiel prescrit .....	396

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

**ADERE** : Alliance des démocrates républicains

**EAD** : Enseignement à distance

**ERAFE** : États généraux de l'Éducation, de la Recherche et de l'Adéquation Formation-Emploi

**BAD** : Banque africaine de développement

**BRACO** : Bureau régional pour l'Afrique du Centre et de l'Ouest

**CAMES** : Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur

**CEA** : Commission économique pour l'Afrique

**CEAC** : Communauté Économique d'Afrique Centrale

**CEMAC** : Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale

**CENAREST** : Centre national de la recherche scientifique et technologique

**CNE** : Comité national d'éthique

**CNEFR** : Conseil national de l'enseignement, de la formation et de la recherche

**CIMIR** : Comité interministériel pour la recherche

**CIFOR** : Centre international pour la recherche en foresterie

**CIPST** : Conseil interministériel de la politique scientifique et technologique

**CIRAD** : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

**CIRMF** : Centre international de recherches médicales de Franceville

**CNRS** : Centre national de recherche scientifique

**CPQ** : Conseil du patronat du Québec

**CRAL** : Centre de recherches agronomiques de Loudima

**CRDI** : Centre de Recherche pour le développement International du Canada

**CSN** : Conseil scientifique national

**DEA**: Diplôme d'études approfondies

**DGRI** : Direction générale de la recherche et de l'innovation

**DSCR** : Document de stratégie de la croissance et de la réduction de la pauvreté

**DSRP** : Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté

**ECTS** : European Credits Transfer System

**FAD** : Formation à distance

**FMI** : Fonds monétaire international

**FNRSI** : Fonds national de la recherche scientifique et de l'innovation

**FOAD** : Formation ouverte et à distance

**FQPPU** : Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université

**INERA** : Institut national pour l'étude et la recherche agronomique

**IPHAMETRA** : Institut de pharmacopée et de médecine traditionnelle

**IRAF** : Institut de recherches agronomiques et forestières

**IRET** : Institut de recherches en écologie tropicale

**IRSH** : Institut de recherches en sciences humaines

**IRD** : Institut de recherche pour le développement

**IRT** : Institut de recherche technologique

**IRAD** : Institut de recherche agricole pour le développement

**LOSDES** : Loi d'orientation stratégique du développement économique et social

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques

**ONAA**: Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

**ORSTOM** : Office de la recherche scientifique et technique outre-mer

**PACP** : Projet Afrique, Caraïbes et Pacifique

**PAP** : Programme d'actions prioritaires

**PCRDT** : Programme-cadre pour la recherche et le développement technologique

**PUND** : Programme des Nations Unies pour le développement

**RGIU** : Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires

**SDRG** : Schéma directeur de la recherche au Gabon

**SI** : Smithsonian Institution

**UCAD** : Université Cheikh Anta Diop

**UOB** : Université Omar Bongo

**USS** : Université des Sciences de la Santé

**USTM** : Université des sciences et Techniques de Masuku

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

**WCS** : Wildlife Conservation Society

**WWF** : World Wide Fund



## REMERCIEMENTS

Avant cette profonde reconnaissance, je tiens à partager cette expérience qui, hier, me semblait douloureuse, mais qui, aujourd'hui, est une leçon de vie. Ce projet de doctorat avait été inscrit, à ma demande, en lettres d'or quelque part et j'en étais conscient. Mais, j'étais vraiment incapable de dire où et quand je devais l'entamer. J'avais seulement la certitude qu'il traiterait de théologie, de philosophie ou d'éducation. Durant cette assez longue attente, et surtout durant l'oubli de ma requête, j'ai eu du mal à accepter la volonté divine que j'avais moi-même sollicitée.

En ce jour, je comprends parfaitement que tout ce qui, hier, pouvait être perçu comme une injustice en mon endroit, ou un heurt à mon évolution ou à ma stabilité familiale et sociale, répondait bien à l'atteinte de ce projet lointain et latent. En regardant par le rétroviseur, je dois d'abord rendre grâce à Dieu de m'avoir donné la force, en toutes circonstances, de préserver la positivité.

C'est d'ailleurs dans ce contexte, marqué par des dérives causées par une mauvaise administration ou par des dysfonctionnements de l'action publique en train de se faire, que je rencontre accidentellement un partenaire institutionnel, monsieur Jacques Desautels. Jacques, seul toi comprends, en cet instant, mon état d'esprit et la profondeur de ce récit. Jacques, pour tes efforts et pour ton ouverture, merci sincèrement. Un tel service n'a pas de prix.

Marie Larochelle, tu as eu la délicate mission de me socialiser et de m'aider à lire mon passage au Canada avec les lunettes québécoises. Mission difficile, j'en étais aussi conscient. Mais, la justesse de tes mots et la pertinence de tes conseils ont été des leviers de ce parcours scolaire à l'Université Laval. Marie, je te prie de recevoir cette reconnaissance infinie.

Je tiens à dire un merci particulier, de tout cœur, à monsieur Jean Plante et à mesdames Thérèse Hamel, Annie Pilote, Yamina Bouchamma ainsi que Marie-Claude Bernard qui m'a ouvert les portes des récits de vie. Vos cours, vos conseils et votre attention permanente ont canalisé mes ambitions à l'Université Laval.

Madame Lucie Héon, cette thèse, je n'aurais pas pu la faire avec une autre personne. Vous m'avez donné la liberté nécessaire, l'écoute attentive et la confiance souhaitée pour la réalisation d'une telle œuvre. Les mots trahiraient certainement cette grande et profonde complicité intellectuelle. Nos rencontres brèves, constantes et significatives peignent éloquemment votre style d'encadrement. Votre souci d'implication et de cohésion dans la construction de la thèse restera un archétype pour l'étudiant que je suis. À ce sujet, je souhaite que monsieur Steve Jacob et madame Renée Cloutier trouvent ici la preuve de notre reconnaissance infinie! Madame Lucie, merci et merci grandement!

Madame Lucie, cette tradition de coconstruction m'a donné, à plusieurs reprises, la chance de profiter de l'expérience et du soutien avéré de madame Claire Lapointe. « La Gabonaise », vous avez ma profonde gratitude et merci d'œuvrer continuellement pour le renforcement des capacités de votre seconde Patrie.

Monsieur Abdoulaye Anne, je vous dis merci d'avoir accepté de procéder à la prélecture de cette recherche. Votre statut d'analyse des politiques publiques a renforcé la validation de notre travail. Je crois que cette surprise fut mutuelle et merci grandement pour cette contribution de qualité, pour les conseils ainsi que pour votre disponibilité.

Monsieur Michel Umbriaco, un merci profond. J'apprécie grandement votre acceptation et votre arrivée dans ce comité de thèse. Prendre le risque d'accompagner un étudiant en herbe, c'est ouvrir, malgré vos lourdes charges, une autre facette de l'ailleurs. Merci de me tendre cette opportunité et je prie de m'aider à mériter cette grande confiance.

Monsieur Denis Savard, votre implication dans mon travail et dans le cadre de la Communauté de recherche et d'entraide en éducation (CREÉ) m'a donné l'opportunité de bénéficier de vos conseils et de votre expérience de recherche. Merci d'avoir accepté de partager de votre temps avec nous.

Aux membres de la CREÉ, votre attention continue, nos échanges et parfois nos « guerres d'écoles » et de postures resteront un héritage sincère à préserver et à gérer à l'abri des ambitions personnelles, étatiques et professionnelles. Merci profondément d'avoir participé à cette coconstruction et ce climat de travail me manquera.

Avant de penser à mon cher Gabon et à ma famille au Québec, Madame la Présidente du jury, je vous prie de recevoir et de transmettre ma profonde gratitude à vous-même, au Recteur, aux Vice-recteurs, au Doyen et aux Vice-doyens, au Corps professoral et autres corps affiliés de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. Mon séjour a été une expérience enrichissante et déterminante pour l'étudiant-stagiaire que je suis.

Mesdames et Messieurs, ce stage de perfectionnement est le fruit d'une confiance partagée du gouvernement gabonais et de certains de ses ministres Albert Ondo Ossa, feu Dieudonné Pambou, Fabien Owono Ngoua, Séraphin Moudounga, Raphaël Ngazouzou et Maxime Ngozo Issoundou. Vos conseils et vos soutiens multiformes m'ont aidé à prendre le risque de l'aventure et de l'accomplissement. Profond respect, sincère reconnaissance et entier dévouement Messieurs les Ministres.

Je tiens à remercier particulièrement tous les responsables administratifs et les chercheurs qui ont bien voulu m'accorder de leur temps. Ce travail restera le fruit de votre volonté de questionner et d'imaginer autrement le fonctionnement et la pratique de la recherche au Gabon et dans la sous-région.

À ce sujet, j'ai une pensée profonde et pieuse à l'endroit de l'un de mes participants, le défunt Francis Mbina qui nous a quittés quelques mois après notre rencontre.

Je tiens aussi à remercier sincèrement mesdames Brigitte Meuyo et Gladys Nadia Mekoula Ama pour l'effort de transcription des récits de pratique. Remerciements sincères et partagés à monsieur, mon petit frère, Kaçandre Bourdelais pour sa contribution dans l'arrangement de ce travail de thèse.

Reconnaissance infinie aussi à messieurs Koumba Théodore, Delphin Mapaga, Dieudonné Zongodi, Richard Ekazama, Patrick Imbondah, Simplicie-Désiré Mamboula, Jean-Marie Ndékamotsebo, Patrice Mbagna Ngodet, Auguste Paulin Mbonda, Vincent Mouidy, Serge Ndiba, Arsène Géoffroy Ibadjahiya et Sosthène Hombahiya, ainsi qu'à mesdames Yvette Moussonda, Tècles Valery Mpina, Eugénie Patricia Bemvo Mendome, Yonnelle Déa Moukoumbi, Nathalie Pambo, Gisèle Nzame Evouna, Chimène Essono, Olga Medza Ndoutoume, Stélla Matséa, Mirabelle Moizangoye, Mélia

Atsaza, Clarisse Miyagounou et Darelle koupangoye. Vos contributions, vos courriels et vos attentions ont été des sources de chaleur, d'encouragement et de détermination. Merci de m'avoir continuellement accompagné dans cette aventure.

Avant de terminer avec ma famille, j'ai le profond devoir de partager ma sincère reconnaissance à toutes les cohortes gabonaises, aux familles des compatriotes installées à Québec, en Beauce et à Chicoutimi, à ma famille en Centrafrique, en Côte d'Ivoire, au Sénégal, en Guinée, au Bénin, au Togo, au Cameroun, au Congo Brazzaville et démocratique, en Algérie, en Tunisie, au Rwanda et en Haïti.

À vos côtés, frères et sœurs, j'ai construit et reconstruit les sens à donner à mon passage à Québec et à ma vie. Une telle expérience se vit et ne se raconte guère. Merci de m'avoir ouvert vos portes et vos espaces cachés. Merci d'avoir su gérer mes frasques de comportement et d'avoir pu accepter ma présente.

Enfin, je loue la détermination et l'encouragement continus de mes enfants, de mes nièces, de mes neveux et de mes parents. Plus particulièrement, le soutien inconditionnel de monsieur et madame Lomboubady, de mon père Gaston Bouhaméné, de ma tante Odette Ngabouahiya, de mes oncles Théophile Malo, Etienne Yobô, Etienne Etoilé, Gérard Kongolo, Anatole Otémou, Patrice Edjélié et Félicien Kani.

Je sais combien ce long séjour a fragilisé vos rêves, ma stabilité et le sens à donner à nos luttes. Je vous rassure, chers parents, qu'il n'est jamais trop tard pour entamer la quête d'idéaux nobles.

À toi, Maman, de ta tombe, je te dis merci et je reste fidèle à mes principes. Merci de m'avoir éduqué dans la dureté existentielle. Merci, enfin, de m'avoir aidé à comprendre les autres dans leurs différences et de m'avoir appris à accepter, sans complexe, mes limites naturelles.

Madame la Présidente du jury, Madame et Messieurs les membres du jury, chers sœurs et frères, merci, merci et merci de m'avoir donné de votre temps!



## AVANT-PROPOS

Cet avant-propos a pour dessein de présenter les différentes influences scolaires susceptibles de forger notre prisme d'observation de l'action publique et, par la même occasion, de distinguer à partir d'où nous construisons nos énoncés. Il tentera, enfin, de retracer les sillons ou les canaux d'exposition de nos présupposés empiriques, voire scientifiques.

Durant notre parcours universitaire au Gabon, nous avons été davantage marqués par des préoccupations liées à la morale, à la métaphysique et aux théories de la connaissance chez les philosophes. Nous avons eu le choix entre la philosophie de l'éducation et l'esthétique (philosophie de l'Art) au Département de philosophie de l'Université Omar Bongo (UOB). Et, pourtant, notre premier certificat de licence, nous l'avons fait en esthétique et non en éducation. Mais, dès notre admission à l'École nationale d'administration (ENA) du Gabon, nous avons choisi l'administration scolaire et universitaire, avec le projet latent d'aller jusqu'à la thèse. Ainsi, au moment de notre stage d'immersion au ministère de l'Éducation nationale, nous avons rapidement fait des problèmes d'efficacité institutionnelle et de volonté gouvernementale nos chevaux de bataille. C'est ce qui a d'ailleurs justifié le choix, dans le cadre du mémoire de fin de cycle dont le titre était *Chefs d'établissement et efficacité interne du système éducatif gabonais*. L'étude portait exclusivement sur quelques établissements secondaires de Libreville, la capitale, et notre posture était assez normative.

Avant notre entrée à l'ENA, nous préparions déjà un diplôme d'études approfondies (DEA) en anthropologie économique à l'UBO. Ce séjour au Département d'anthropologie nous a non seulement permis d'élargir notre prisme d'observation du monde, mais surtout de renforcer notre désir d'apprivoiser les logiques de découverte et de justification des énoncés, d'abord, et des autres objets sociaux, ensuite. L'UOB nous intéressait pour son ancienneté et pour les récurrentes agitations auxquelles elle faisait face. Mais, notre projet de DEA ne nous permettait plus d'accepter d'y aller en première affectation administrative. Ne voulant pas être juge et partie, nous avons préféré rester à la tutelle; précisément à la

Direction centrale du personnel du Ministère. Cette situation qui pouvait être appréhendée comme une entrave éthique n'était qu'une convenance personnelle et rien d'autre.

En effet, cette posture et, surtout, notre statut de chargé d'études, nous a donné l'occasion de comprendre, en un temps relativement court, les grandes préoccupations du département ministériel. Car, de la centrale, nous avons commencé, en plus de réunions régulières, à faire le tour des établissements sous tutelle, par le biais de nominations. De retour à la tutelle, en tant que directeur central du personnel du Ministère, et après bien d'autres fonctions dans les établissements sous tutelle ainsi qu'un stage en évaluation des politiques publiques à l'ENA de Paris, en France, nous avons appris à mieux identifier les causes des dysfonctionnements institutionnels. Il s'agissait, entre autres, des problèmes liés à l'action gouvernementale, à l'efficacité de la gestion, à la gouvernance et l'imbrication du politique aux préoccupations ethniques. Cela explique bien que, en dehors de motivations personnelles, c'est-à-dire découlant de notre expérience scolaire et administrative, il y avait bien un contexte national assez particulier.

En tant qu'administrateur scolaire, nous rentrons, conformément à la loi n° 20/92 du 8 mars 1993<sup>1</sup>, décrivant entre autres les profils et les tâches, dans le registre des cadres de conception des secteurs de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche au Gabon. Nous sommes, en vertu de ce statut, un potentiel leader, au sens où l'envisageaient Brunet et Bordeleau (1983), par ricochet un spécialiste-praticien d'une des composantes des sciences de l'éducation.

À partir de cet instant, bénéficiant d'un stage de perfectionnement, nous pensons que chaque acteur du domaine de l'éducation et de la recherche devrait contribuer, à sa manière, à l'amélioration des cadres institutionnels et de son environnement de travail. Cette contribution vise aussi à inciter ou à sensibiliser les acteurs à une gestion collégiale et plus parcimonieuse, voire efficiente, de l'ensemble des ressources mises à la disposition des institutions publiques du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique au Gabon.

---

<sup>1</sup> La loi n° 20/92 du 8 mars 1993 fixant les statuts particuliers des fonctionnaires du secteur de l'éducation.

C'est donc à ce titre que nous avons décidé, en notre qualité de spécialiste d'un domaine scientifique nouveau, au sens où l'évoquait Derouet (2000), de participer à l'édifice en nous intéressant particulièrement au problème d'action publique au Centre national de la recherche scientifique et technologique (CENAREST) et dans le secteur de la recherche au Gabon.



## INTRODUCTION

L'examen du contexte d'enseignement supérieur et de recherche scientifique gabonais laisse entrevoir que les universités, les grandes écoles, les instituts d'enseignement et de recherche sont, de plus en plus, confrontés au problème de gouvernance, de management institutionnel et aux difficultés de gestion budgétaire. Les demandes de rallonges budgétaires et les grèves récurrentes constituent, entre autres, les temps forts des gestionnaires d'établissements.

Le rythme de mobilité et de changement des acteurs institutionnels que sont les recteurs, les directeurs généraux de grandes écoles et d'instituts d'enseignement, les commissaires généraux du Centre national de la recherche scientifique et technologique (CENAREST) et les directeurs d'instituts de recherche ne va pas de pair avec l'amélioration de la gestion et du management des établissements du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Malgré les quelques efforts gouvernementaux ponctuels, excepté les inscriptions dans les lois sur les finances, les résultats escomptés reflètent rarement, voire de moins en moins, les intrants.

La problématique soulève principalement, de façon indirecte, l'épineux sujet de la responsabilité partagée par les acteurs gouvernementaux et institutionnels dans l'efficacité interne ou la bonne gouvernance des institutions.

Il semble évident, dans le cadre des institutions sous tutelles, que l'acteur principal est le gestionnaire. Mais, la complexité du problème nous amène à penser que les responsabilités peuvent être partagées. Les budgets alloués par le principal bailleur qu'est l'État peuvent, le plus souvent, être en dessous des attentes des instances compétentes que sont les conseils d'administration, les conseils d'établissement ou encore les budgets défendus lors de conférences budgétaires, au point où tout effort de gestion presque

parcimonieuse de finance est, malheureusement, limité par les contraintes budgétaires et institutionnelles, voire les appétits politiques.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant d'assister, de plus en plus, à des perturbations liées au non-approvisionnement des unités de recherche, au non-paiement ou aux non-répartitions des subventions de la recherche, pour ne citer que ces quelques exemples qui favorisent l'émergence des concepts comme la mutualisation et les transferts abusifs de lignes budgétaires.

Mieux, les discours d'entrées en fonction, après les passations de services, de ministres de tutelle et de responsables d'institutions sous tutelle sont généralement des réquisitoires et suscitent, par la même occasion, l'espoir et l'adhésion des administrés. Cependant, cet exercice semble avoir pris la forme d'une tradition séculaire assez grotesque, alors que la mise en œuvre des intentions de départ, par les responsables aux postes, devient de moins en moins probable jusqu'aux pertes des fonctions.

Cette situation récurrente tentait de s'amplifier, en dépit des dispositifs et des mécanismes de suivi et de contrôle d'exécution budgétaire mis en place. Les conseils d'administration se tiennent, dans la mesure du possible, avec des résolutions apparemment flexibles et moins coercitives.

Devant cet état de choses, nous sommes en droit de nous demander jusqu'à quel niveau nous pouvons établir la responsabilité réelle des acteurs institutionnels et gouvernementaux dans le style de gouvernance des institutions publiques d'enseignement supérieur et de recherche scientifique et technologique au Gabon.

Retenons, par ailleurs, que la Banque mondiale (2003) souligne, en effet, que ces dernières décennies ont été marquées par une attention réelle et effective accordée aux problèmes liés aux systèmes d'enseignement supérieur et de recherche à travers le monde, plus particulièrement ceux d'Afrique subsaharienne.

Alors qu'au Gabon, l'état de lieux chronologique dressé par les experts tant nationaux qu'internationaux soutient l'hypothèse selon laquelle le mode de fonctionnement du secteur

de la recherche scientifique et technologique et de l'institution CENAREST au Gabon est caractérisé par des dysfonctionnements. Toutefois, le souci de réorganisation et d'adaptation à la nouvelle donne scientifique et technique est davantage récurrent et les appels aux réformes sont aussi bien manifestes que partagés.

Force est de constater qu'en dépit des efforts gouvernementaux, la gouverne du secteur de la recherche scientifique et technologique et de l'institution CENAREST au Gabon ne semble pas répondre aux diverses attentes des acteurs gouvernementaux (ex. : premier ministre et ministre chargé de la recherche), des populations gabonaises et des bailleurs de fonds (ex. : Banque mondiale, UNESCO et Banque africaine de développement (BAD)). La récurrence des interpellations des autorités gouvernementales, en vue de tendre progressivement et durablement vers les réformes organiques, les programmations à court, moyen et long terme des objectifs et des moyens ainsi que la gouvernance du secteur de la recherche scientifique et technologique, illustre bien ce qui précède.

Malgré la place accordée à la recherche scientifique, on ne retrace pas distinctement des actes incitatifs clairs et des mesures spécifiques témoignant d'une réelle volonté gouvernementale et ciblant l'adoption d'une gouverne des organisations publiques et des activités du secteur de la recherche scientifique au Gabon. Cette situation semble perdurer, en dépit

- du rattachement de la recherche à la primature en 2006 et du fait que l'on reconnaisse la recherche comme un des leviers de développement du pays;
- des discours d'ouverture de la réflexion préparatoire sur la mise place du schéma directeur de la recherche au Gabon (SDRG) en 2006;
- des discours d'ouverture des États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi en 2010 et du Forum sur les partenariats public-privé en 2011.

Notre préoccupation s'inscrit non seulement dans ce contexte général, mais aussi dans un environnement d'enseignement supérieur et de recherche scientifique et technologique gabonais, où l'histoire des institutions publiques de recherche, comme celle de bien

d'autres institutions du pays, semble être difficilement séparable des crises récurrentes et des dysfonctionnements, voire de mauvaises gouvernances.

Notre préoccupation de recherche est de comprendre comment, dans ce contexte assez particulier, les acteurs de la recherche scientifique et technologique au Gabon arrivent à concilier aussi bien les attentes des populations, du gouvernement et celles des bailleurs de fonds.

Pour simplifier notre question centrale de recherche et son traitement, notre attention sera portée sur les questions ci-après : Quelles sont les attentes des acteurs gouvernementaux, des citoyens gabonais et des bailleurs? Quels sont précisément les efforts gouvernementaux à l'endroit du secteur de la recherche scientifique et technologique et du CENAREST? Dans quel contexte les acteurs publics du secteur de la recherche scientifique gabonais tentent-ils de répondre aux attentes des citoyens gabonais et des bailleurs de fonds? Tout compte fait, notre problème peut se résumer à la compréhension de l'action des chercheurs, des directeurs des instituts, des coordonnateurs et des acteurs financiers externes au sein du secteur de la recherche scientifique et technologique.

En vue de répondre à ces questions visant à comprendre l'action publique au sein du secteur de la recherche scientifique et technologique et de l'institution CENAREST au Gabon, un modèle interprétatif a été construit en adoptant précisément l'un des concepts de l'approche cognitive de l'action publique qu'est le référentiel. Des entretiens narratifs semi-dirigés ont été conduits dans le but de consigner des récits de pratique. Une analyse de contenu de documents officiels (actes de gestions, lois et règlements, voire politiques) a, enfin, complété notre démarche de collecte de données. Pour y parvenir, les articulations ci-après ont été retenues.

Le premier chapitre intitulé « Problématisation et question générale de la recherche » se donne pour dessein de faire, premièrement, le point sur le contexte général de la recherche, sur le cadre organique de la recherche au Gabon et sur la construction du problème de recherche. Il aborde, en second lieu, l'état de la question sur la gouvernance des institutions universitaires, avant de déboucher sur la formulation du problème général de recherche.

Le deuxième chapitre permet, après un bref rappel historique du contexte d'émergence de l'analyse des politiques publiques, d'exposer le cadre conceptuel, le domaine de recherche, les courants théoriques de l'analyse des politiques publiques avant de déplier le référentiel de politiques de Muller et les questions et les objectifs de la recherche.

Le troisième chapitre se donne pour dessein d'explorer deux approches d'analyse. Il s'agit précisément des approches biographiques de Bertaux (1980, 1988 et 2010) et son arrimage au cadre d'analyse des politiques sectorielles de Muller (1985, 2005 et 2011). Entre la posture épistémologique, le devis de recherche et l'analyse comparative des corpus transcrits, il y a tout naturellement l'exposition des concepts explicatifs de l'approche biographique, le recueil des récits de vie, les instruments d'analyse et les stratégies ainsi que la structure diachronique des événements biographiques.

Le quatrième chapitre permet de présenter successivement les données de la recherche sous la forme des composantes valeurs, images, normes et algorithmes.

Le cinquième s'efforce de reproduire les éléments constitutifs du référentiel global prescrit, avant de concevoir, par le truchement des récits de pratique des acteurs en service, les quatre composantes du référentiel construit.

Enfin, le sixième chapitre se propose d'abord de revisiter le concept de dispositif, avant d'indiquer les divers rapports de domination et d'envisager, en plus, la supposée complexité de la société gabonaise, l'éventuelle sectorialisation de l'enseignement supérieur et la recherche et, enfin, l'existence ainsi que le rôle des médiateurs gabonais.



# CHAPITRE 1

## PROBLÉMATISATION ET QUESTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

Nous comptons, dans cette problématisation, mettre d'abord en lumière quelques éléments du contexte général de la recherche et du cadre organique de la recherche au Gabon ainsi que le problème spécifique de recherche et de l'état de la question.

### 1.1 Quelques éléments du contexte général de la recherche

L'exposition du contexte partira, pour les besoins de l'étude, des orientations respectives de la Banque mondiale (2003), de l'UNESCO-Breda (2008), de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) (2009), de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) (2004) et du Groupe de la BAD(2009).

Un des constats forts est que, un peu plus qu'avant, ces dernières décennies ont été marquées par une attention réelle et effective accordée aux problèmes des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche à travers le monde, plus particulièrement les systèmes d'enseignement supérieur et de recherche d'Afrique subsaharienne. Ce constat est partagé par les experts des organismes cités ci-dessus et surtout de celui de la Banque mondiale. La Banque mondiale (2003), dans son document intitulé Construire les sociétés du savoir : nouveaux défis pour l'enseignement supérieur, semble soutenir que, malgré les récentes avancées enregistrées, des risques de marginalisation volontaire des pays en voie de développement sont latents et grandissants.

Les deux grandes conséquences de ces risques seraient, d'une part, la grande propension à négliger, à oublier, voire à différer, le traitement des préoccupations locales et, d'autre part, la fuite des cerveaux. Cet ouvrage de la Banque mondiale, issu de l'analyse des partenaires divers que sont les acteurs gouvernementaux, les praticiens, les universitaires

et les administrateurs, fait un tour d'horizon des problèmes récurrents du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment

- l'influence de la mondialisation sur la mobilité des chercheurs et chercheuses ou des enseignants;
- la transformation des technologies de l'information et de la communication;
- la maximisation de la saine gestion et de la gouvernance des sociétés d'État, par le renforcement de compétences de gestion, la transparence, l'imputabilité et la réédition de comptes;
- les postures de différents bailleurs de fonds relatives aux préoccupations liées à l'état des finances, aux nouveaux défis et aux enjeux;
- l'établissement des principes d'une saine gouvernance des conseils d'administration des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Tout en rappelant, à la fin, que le principe de bonne gouvernance est souhaité et partagé, qu'il reste la mise en place des mécanismes de contextualisation par les États et les institutions.

Par ailleurs, le rapport UNESCO-Breda (2008), intitulé *Réformes de l'enseignement supérieur en Afrique : éléments de cadrage*, nous renseigne sur le faible développement des filières scientifiques et technologiques en Afrique. Certes, ce rapport met l'accent sur l'enseignement supérieur, mais cette exclusivité n'évacue pas le lien entre l'enseignement supérieur et le secteur de la recherche dans les pays africains. Il revient, par ailleurs, sur des sujets marquants tels que la nécessité de soutenir financièrement l'expansion de l'enseignement supérieur et le rôle de l'État, en sa qualité de principal financier de l'enseignement supérieur. Ce rapport vise, par conséquent, à reconsidérer la question du financement de l'enseignement supérieur. Malgré le fait que l'enseignement supérieur en Afrique aurait, ces dernières années, qualitativement marqué un pas significatif, le rapport reconnaît aussi l'inégale évolution selon les pays. De plus, il déplore la carence d'une qualification scolaire souhaitée pour sauvegarder la qualité de l'enseignement afin de préserver le leadership académique et de donner un regain à la recherche.

Les experts impliqués sont conscients du retard dans les infrastructures et la nécessité d'engager une réflexion dans le sens de la diversification des sources de financement. Ils n'hésitent pas à explorer, à cet effet, l'éventuel soutien du secteur privé et soutiennent

que l'éducation, en général, et que l'enseignement supérieur, en particulier, seraient un facteur clé du développement économique, social et culturel de toute nation. De même qu'ils admettent que les effets potentiels directs de l'enseignement supérieur sur l'économie et la société passeraient par l'effort d'insertion des talents hautement qualifiés dans divers secteurs de la vie économique, sociale et politique. D'où l'attention portée sur le niveau de priorité accordée durant les arbitrages budgétaires à l'éducation, particulièrement à l'enseignement supérieur<sup>2</sup>.

Comme le rapport UNESCO-Breda (2008), le communiqué final de la conférence sur l'enseignement supérieur de 2009<sup>3</sup> remet sur la table aussi bien la place stratégique qui reviendrait à l'enseignement supérieur, en tant que bien public, que le niveau de responsabilité des gouvernants en son égard. Il reconnaît, par ailleurs, les fonctions essentielles (la recherche, l'enseignement et le service à la communauté) et souhaite, entre autres, leur accomplissement dans un contexte d'autonomie institutionnelle et de liberté de l'enseignement. Tout en prônant le renforcement de la reconnaissance des qualifications, de l'assurance qualité, de la gouvernance, de la recherche et de l'innovation, le communiqué final oriente davantage les acteurs concernés vers des partenariats public-privé impliquant de multiples parties prenantes. Cette diversification des sources de financement se justifierait par leur carence. Par ailleurs, au titre des appels à l'action des États membres, il a été demandé « d'élaborer des systèmes de recherche plus souples et organisés qui encouragent l'excellence scientifique, l'interdisciplinarité et le service à la société » (UNESCO, 2009, p. 7).

Le communiqué rappelle aussi que le renforcement des unités régionales devrait aller de pair avec le passage de la parole à l'acte, chez les gouvernants et les acteurs scientifiques impliqués.

---

<sup>2</sup>Rapport UNESCO-Breda (2008) « Réformes de l'enseignement supérieur en Afrique : éléments de cadrages ».

<sup>3</sup> Le communiqué final de la conférence sur l'enseignement supérieur 2009 : la nouvelle dynamique de l'enseignement supérieur et de la recherche au service du progrès social et du développement, organisée par l'UNESCO les 5, 6, 7 et 8 juillet 2009.

En guise de résumé, le rapport de la Banque mondiale place l'enseignement supérieur, de façon détaillée et suffisamment précise, quant à sa responsabilité sociale. Le communiqué final de la conférence sur l'enseignement supérieur de 2009 pose les jalons de l'internationalisation, de la régionalisation et de la mondialisation. L'élément marquant est la place qu'il a accordée à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique en Afrique, avant de terminer par des appels aux actions des États membres et de l'UNESCO; conformément à l'esprit des résultats et de la déclaration de la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur de 1998 et des six conférences régionales de Carthagène des Indes, de Macau, de Dakar, de NewDelhi, de Bucarest et du Caire.

Consciente des enjeux et du contexte difficile auxquels étaient confrontés les pays africains, la CEA (2004) s'était déjà donné la mission, comme une bonne partie des pays pris en compte dans le projet global, d'établir le profil de gouvernance du Gabon : Évaluation et suivi des progrès accomplis en vue de la bonne gouvernance en Afrique.

En guise de tentative de réponse au contexte, le Groupe de la BAD, par le truchement du Projet d'appui à l'amélioration de la qualité des services publics d'enseignement supérieur et de formation professionnelle sur le Gabon, évalué en mai 2009, visait entre autres

à améliorer l'offre de formation des cadres supérieurs et moyens à travers la réforme des systèmes de formation, l'accroissement de la capacité d'accueil au niveau national et le renforcement de la qualité et la pertinence des programmes, et partant l'efficacité des ressources publiques affectées au secteur de l'éducation et la baisse progressive des dépenses en bourses d'études à l'étranger (Rapport du GBAD, p.iii).

Pour une vue d'ensemble sur cette première articulation, admettons que le cadrage idéologique de la Banque mondiale (2003), de l'UNESCO-Breda (2008), de l'UNESCO (2009), de la CEA (2004) et du Groupe de la BAD (2009), permet de retenir quelques invariants.

Au nombre de ces orientations partagées, il y a, entre autres, la priorité accordée aux réflexions sur le statut des institutions d'enseignement et de recherche ainsi que l'interpellation continue des autorités gouvernementales et étatiques face au défi

permanent de garantir les mécanismes de bonne ou de saine gouvernance. Il ne manque pas, par ailleurs, d'attirer l'attention des décideurs étatiques et des responsables d'institutions sur les limites étatiques du financement et des efforts de diversification des sources de financement. Enfin, une place non négligeable a été réservée, aussi bien aux politiques de mobilité des acteurs du secteur qu'à la formation citoyenne de qualité, pour que l'enseignement supérieur et la recherche préservent leur leadership en matière d'aide à la communauté et de développement.

Au regard de ce qui précède, comment l'État gabonais et ses institutions apprécient-ils ces orientations des bailleurs de fonds? Et quels sont les mécanismes dont ils se dotent pour répondre à leurs exigences, tout en maintenant l'efficacité des services publics?

Telles sont les préoccupations à intégrer pour une meilleure compréhension de la lecture des dispositifs qui seront étudiés dans cette recherche.

## **1.2 Éléments du cadre organique de la recherche au Gabon**

Cette partie aura pour but de faire le point sur les organes interministériel, ministériel et sous tutelle du ministère responsable de la recherche. Conformément à la loi n° 22/2000 du 10 janvier 2000, les organes de la recherche au Gabon sont au nombre de quatre : le Comité interministériel pour la recherche (CIMIR); le Conseil scientifique national (CSN); le Comité national d'éthique (CNE) et les instituts de recherche. Mais, pour les besoins de notre étude, nous avons jugé opportun d'ajouter la Direction générale de la recherche et de l'innovation(DGRI) et les autres établissements d'enseignement.

### **1.2.1 Organes interministériels de la recherche**

Les organes interministériels de la recherche sont au nombre de deux : le CIMIR et le CNE.

Le CIMIR<sup>4</sup> est présidé par le premier ministre. Il est l'instance supérieure de coordination de la recherche scientifique. Il est appelé à proposer au gouvernement les orientations de la politique scientifique nationale et à adopter le projet de budget. Conformément à la loi n° 22/2000 du 10 janvier 2000, Le CIMIR devait se réunir en session ordinaire deux fois l'an, au début et à la fin de l'exercice budgétaire. Il est à noter que l'organe était déjà prévu par le décret n° 322/PR/MRSEPN du 9 avril 1977, portant sur l'organisation du CENAREST. En dépit de l'entrée en vigueur de la loi n° 22/2000 du 10 janvier 2001, déterminant les principes fondamentaux de la recherche scientifique en République gabonaise, seuls quelques balbutiements continus ont permis de soupçonner l'action de l'instance.

Comme le CIMIR, la portée nationale du CNE le place au niveau interministériel. Cependant, sa composition et son fonctionnement sont fixés par décret pris en Conseil des ministres, sur proposition du ministre responsable de la recherche scientifique. Le CNE, en matière de recherche scientifique a, au regard de l'article 11 de la loi n° 22/2000 du 10 janvier 2001, pour missions

- de veiller au respect de la dignité humaine et des droits de l'homme;
- de sensibiliser la communauté scientifique sur les implications morales de la recherche;
- de veiller à la prise en compte de l'identité culturelle de la nation.

Malgré la promulgation et la mise en vigueur de la loi précitée de deux organes interministériels prévus, seul le CNE serait fonctionnel, après son installation conformément aux textes en cours.

### 1.2.2 Organes ministériels de la recherche

Le CSN est un organe consultatif et technique statuant sur toute question soumise, pour examen, par le ministre responsable de la recherche scientifique. Contrairement au CIMIR et au CNE, l'organisation et le fonctionnement du CSN sont précisés par l'arrêté du

---

<sup>4</sup> Conformément aux articles 7 et 8 du chapitre premier, du Titre II de la Loi n° 22/2000 du 10 janvier 2001 déterminant les principes fondamentaux de la recherche scientifique en République gabonaise détaillent les modalités de son fonctionnement et sa composition.

ministre responsable de la recherche scientifique, conformément à l'article 9 du deuxième chapitre de la loi n° 22/2000 du 10 janvier 2001.

À la lumière de ce que nous venons de soutenir, le CSN reste au niveau ministériel, malgré son extension nationale. À côté du CSN, la DGRI qui, par ailleurs est rattachée au Secrétariat général du ministère, reste la deuxième unité ou le deuxième organe au niveau de la tutelle, selon le décret n° 632/PR du 10 août 2010, portant sur l'organisation et le fonctionnement du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation.

Le décret n° 168/PR/MESRS du 12 février 1988 portant attributions et organisation du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique est resté en vigueur jusqu'en août 2010<sup>5</sup>. Il importe aussi de rappeler que, malgré sa caducité, la mission assignée à la Direction de la recherche et de la coopération scientifique était en lien avec les autres départements ministériels concernés par les mêmes activités de recherche, soit de

- préparer, sur la base d'études ou de projets, les mesures d'ordre législatif et réglementaire nécessaires à la mise en œuvre de la politique scientifique nationale;
- susciter et faciliter les recherches scientifiques et techniques destinées à promouvoir le développement économique et social du pays;
- entreprendre les études sectorielles détaillées visant une meilleure connaissance du potentiel scientifique et technique du Gabon et développer les statistiques relatives aux activités scientifiques et techniques;
- aider à l'acquisition, la création, la déposition, l'enregistrement ou l'exploitation des procédés techniques sous forme de licences, modèles ou brevets auprès des organismes spécialisés compétents, ainsi qu'à leur valorisation;
- faciliter la formation et la promotion des chercheurs et des techniciens nécessaires à la recherche scientifique gabonaise;
- entretenir les relations extérieures en matière de recherche scientifique, notamment :
  - o en maintenant des rapports avec les experts, consultants ou coopérants scientifiques étrangers ainsi que des contacts avec les organismes nationaux, publics ou privés, et internationaux s'intéressant à la science et à la technique;
  - o en préparant des missions et rencontres scientifiques (colloques, conférences, réunions, séminaires).

---

<sup>5</sup> Après cette date et suite à la prise du décret n° 632/PR du 10 août 2010 portant organisation du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, la Direction de la recherche et de la coopération scientifique a été érigée en Direction générale de la recherche composée de la Direction de la recherche, de la Direction de l'innovation et l'Institut pédagogique national.

Par ailleurs, la Direction de la recherche scientifique et technique comprenait deux services : le service des activités scientifiques ainsi que le service de la coordination et de la coopération scientifique et technique.

Quant à elle, la nouvelle DGRI est subdivisée en trois directions : la Direction de la recherche, la Direction de l'innovation et la Direction de l'Institut pédagogique national.

Le rappel vise à préserver le contexte juridique ayant prévalu durant la période d'étude retenue. Tout compte fait, à la tutelle, seuls le CSN et la DGRI font office d'organes de recherche.

Parmi les institutions de la recherche prévues par la loi n° 22/2000 du 10 janvier 2001, il y a d'abord le CENAREST et les autres institutions de recherche. Dans le cadre de ce travail, nous présenterons seulement le CENAREST.

### 1.2.3 Statut et missions du Centre national de la recherche scientifique et technologique

Cette partie exposera le statut de l'institution et ses missions.

Les autorités gabonaises semblent avoir pris conscience, durant les années 1970 et certainement dans l'esprit du contexte dressé, bien plus tard, par le Forum « CURIE » (2005), de la nécessité de se doter de leviers de formation et de développement. La volonté est devenue manifeste par le biais de l'ordonnance n° 030/71/PR du 19 avril 1971 créant et organisant l'Université nationale, rebaptisée en 1978 « Université Omar Bongo » (UOB), ainsi que par la prise de l'ordonnance n° 59/71 du 4 octobre 1971 portant création et organisation de l'École normale supérieure.

À côté de ces institutions de formation, les mêmes autorités ont jugé opportun d'accoler à cette mouvance la création définitive, un peu sous les cendres de l'ORSTOM<sup>6</sup> du CENAREST, par l'ordonnance n° 6/76 du 22 janvier 1976<sup>7</sup>. Le CENAREST est,

---

<sup>6</sup> Office de la recherche scientifique et technique d'outre-mer (ORSTOM).

<sup>7</sup> L'ordonnance n° 6/76 du 22 janvier 1976 portant création du CENAREST.

conformément à l'ordonnance et aux lois<sup>8</sup>n°11/82 du 24 janvier 1983 et n°12/82 du 24 janvier 1983, un établissement public à vocation scientifique et technologique, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière qui a, à ce titre, pour missions

- l'élaboration de la connaissance et l'avancement de la science;
- le transfert et l'adaptation des technologies pour leur application au développement social et économique du Gabon;
- l'exécution des plans nationaux de la recherche élaborés d'un commun accord par les départements concernés et arrêtés en conséquence par le Centre national de recherche scientifique (CNRS);
- la formation à tous les niveaux des chercheurs gabonais.

Quelque temps après la prise de certains décrets créant les cinq<sup>9</sup>instituts de recherche du CENAREST, le décret n°322/PR/MRSEPN du 9 avril 1977<sup>10</sup> a eu pour objet de regrouper ces instituts et le Commissariat général au sein du CENAREST. En dehors des précisions relatives aux organes techniques, les grandes démarcations observables étaient l'extension des missions, qui sont passées de quatre à neuf, et l'exigence de l'élaboration des projets de planification de la recherche scientifique à soumettre au CIMIR.

Il importe, par ailleurs, de faire remarquer que, pour le décret n°322/PR/MRSEPN du 9 avril 1977 portant organisation du CENAREST, comme pour la loi d'orientation n° 22/2000 du 10 janvier 2001<sup>11</sup>, le CENAREST est un organe technique de coordination et d'application de la politique nationale de recherche en République gabonaise. Ainsi, le nombre de missions a diminué, sans pour autant perdre de vue le souci d'une prise en compte effective de la nouvelle donne scientifique et technologique<sup>12</sup>. De même, cet

---

<sup>8</sup> Loi n° 11/82, du 24 janvier 1983, portant régime juridique des établissements publics, des sociétés d'État, des sociétés d'économie mixte et des sociétés à participation financière publique et Loi n° 12/82, du 24 janvier 1983, portant organisation de la tutelle de l'État sur les établissements publics, les sociétés d'État, les sociétés d'économie mixte et les sociétés à participation financière publique, lois dites « jumelles ».

<sup>9</sup> L'Institut des recherches agronomiques et forestières(IRAF), par le Décret n° 01159/PR/MRSEPN du 11 décembre 1976; l'Institut des recherches en écologie tropicale(IRET), créé par le Décret n° 001867 du 25 novembre 1985; l'Institut des recherches technologiques(IRT), par le Décret n° 01159/PR/MRSEPN du 11 décembre 1976; l'Institut des recherches en sciences humaines (ISRH), par le Décret n° 01181/PR/MRSEPN du 18 décembre 1976 et l'Institut de pharmacopée et de la médecine traditionnelles(IPHAMETA) créé par le Décret n° 1161/PR/MRSEPN du 11 décembre 1976.

<sup>10</sup> Décret n° 322/PR/MRSEPN du 9 avril 1977 portant organisation du CENAREST.

<sup>11</sup> Loi d'orientation n° 22/2000 du 10 janvier 2001 déterminant les principes fondamentaux de la recherche scientifique en République gabonaise.

<sup>12</sup>Nous faisons allusion à l'extension donnée aux missions du CENAREST, tout en adaptant l'institution aux enjeux ou aux défis scientifiques et technologiques du moment.

apparent glissement de statut institutionnel semble ne pas avoir tiré profit des lois 11/82 et 12/82, autrement appelées « lois jumelles<sup>13</sup> ».

Ainsi, au regard de la loi 22/2000 du 10 janvier 2001, le CENAREST a pour missions (cf. article 16)

- l'élaboration des programmes nationaux et la coordination des activités de recherche;
- l'exécution des programmes et le contrôle permanent des recherches autres que celles nationales sur le Gabon;
- l'application des acquis du progrès scientifique et technologique au développement socioéconomique de la nation;
- la promotion des structures nationales de recherche et d'un réseau performant d'informations scientifiques et techniques;
- l'appui à la formation et à l'évaluation dans les carrières des chercheurs nationaux;
- l'encouragement des échanges entre chercheurs, à l'échelon national et international, dans le cadre d'une fructueuse coopération scientifique et technologique.

Malgré la récurrence de l'idée de doubles, voire de triples, tutelles dans les décrets de création de ses cinq instituts de recherche, le CENAREST reste un établissement public autonome, placé sous la tutelle du ministère responsable de la recherche scientifique.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons soutenir qu'au Gabon, il y a effectivement des organes interministériel, ministériel et sous tutelle du ministère responsable de la recherche. La preuve de cette existence est faite par la loi n° 22/2000 du 10 janvier 2000 qui, entre autres dispositions légales et réglementaires, revient successivement sur le CIMIR, le CSN, le CNE, le CENAREST et les autres instituts de recherche.

Par le truchement de cette exposition d'organes de recherche, il est difficile de ne pas admettre l'existence d'un cadre légal conçu à cet effet. Mais, la présence de ce dispositif n'implique pas forcément que son fonctionnement est effectif. Au-delà de la faiblesse des ressources mises à la disposition des rares responsables, il faut aussi noter une faible volonté à agir réellement en conformité avec les cadres établis.

---

<sup>13</sup>Nous voulons dire que la Loi d'orientation n° 22/2000 du 10 janvier 2001 a été promulguée sans prendre en compte les orientations visées par les lois jumelles.

Après cette brève présentation du contexte et des organes de recherche scientifique au Gabon, il est maintenant possible d'envisager la construction progressive du problème spécifique de recherche.

### **1.3 Problème spécifique de recherche**

L'exposition du problème de recherche se fera par le truchement de quelques rappels des orientations que nous souhaitons donner aux liens entre la gestion institutionnelle et la géopolitique<sup>14</sup>, aux effets inhérents à l'instabilité institutionnelle et gouvernementale, aux heurts découlant de la non-adaptation du cadre institutionnel et à la faible fréquence de la tenue des conseils d'administration.

#### **1.3.1 Gestion institutionnelle et géopolitique**

Pourquoi citons-nous Bruno ben (2008) et Fweley Diangitukwa (2006)? Et quelle serait leur contribution à l'éclairage de notre exposition du problème?

Ces deux questions suffiraient pour nous conduire vers le sens à donner à la géopolitique dans le contexte gabonais.

Avant de revenir sur l'esquisse d'approche de la géopolitique relevée par Diangitukwa, il est important de souligner que l'aspect qui nous intéresse dans sa vision est le fait que la géopolitique soit un outil au service des décideurs politiques. Mais, que pouvons-nous retenir de la géopolitique? Pour amorcer l'esquisse de définition, Fweley Diangitukwa (2006) fait intervenir Aymeric Chauprade<sup>15</sup>:

La géopolitique est à la fois un champ de la science et un outil de l'action politique. Une théorie géopolitique est aussi une arme géopolitique [...] Les travaux géopolitiques ne contribuent pas seulement à expliquer l'histoire,

---

<sup>14</sup>Nous pensons que parfois éloignée des définitions classiques des politologues occidentaux, la géopolitique a été assimilée au Gabon à un instrument de gestion politique du parti au pouvoir ou du régime en place. Il s'agit d'un partage de pouvoirs des institutions étatiques et des postes administratifs dans le but de contenter ou de gérer les disparités ethniques ou régionales et les partis politiques alliés.

<sup>15</sup> Aymeric Chauprade (2003). Géopolitique. Constantes et changements dans l'histoire, Paris, 2<sup>e</sup> édition, p. 93.

mais ils la déterminent aussi par l'influence qu'ils peuvent exercer sur les gouvernements des États (2006, p. 19).

Mais, comment allier gestion institutionnelle et gestion politique? Ou quel lien établir entre les objectifs institutionnels et les préoccupations politiques?

Une des tentatives d'explication de ces questions serait de rechercher dans la contribution de Bruno Ben (2008) qui rappelle, entre autres, et par le truchement de son article « L'expérience gabonaise ou la doctrine du partage du pouvoir comme fondement de la paix civile », que trois règles d'or participaient à l'édification de la paix civile au Gabon :

- la géopolitique : partager le pouvoir avec l'ensemble des ethnies pour assurer la paix à l'intérieur du Gabon;
- la maîtrise frontalière : pas d'ingérence dans les affaires intérieures des pays voisins, mais pas d'indifférence non plus;
- la médiation politique : éteindre les foyers de guerre dans la sous-région pour ne pas être atteint à son tour.

Des trois principes, la géopolitique semble avoir influencé le fonctionnement du CENAREST, au regard des appartenances politique et régionale des derniers commissaires généraux de l'institution. La liste des commissaires généraux, au sortir de la conférence nationale de 1990 illustre assez bien.

### 1.3.2 Des effets inhérents à l'instabilité institutionnelle et gouvernementale

La lecture du rapport de Fontvieille (1979) démontre que le rapport était un signe avant-coureur ou un signe annonciateur des situations qui suivront. Le rapport était établi à l'intention du gouvernement gabonais par l'UNESCO. Certes, le rapport visait à faire l'état des services existants au Gabon en matière d'archives, de bibliothèques et de centres de documentation. Cependant, le regard attentif posé sur les différents centres de documentation du CENAREST, structures après structures, nous plonge déjà dans cette nébuleuse situation qui nous interpelle toujours. Ce qui justifie, allusion faite au projet de construction d'une bibliothèque au CENAREST, ce constat sévère : « Malheureusement, il

est stoppé en raison de l'austérité qui est maintenant la règle dans les milieux du gouvernement gabonais » (Rapport Fontvieille, 1979, p.17).

Il faut constater, en plus, que l'éclatement des structures du CENAREST à travers la ville, voire à travers le pays, impliquerait, au-delà de la construction d'une bibliothèque commune, la construction de bibliothèques spécialisées par institut et par station de recherche. Lorsque l'on sait la place qu'occupent les bibliothèques dans la recherche, comment espérer faire de la recherche scientifique et technologique un levier du développement économique, social et culturel si les conditions fondamentales ou sine qua non étaient gérées avec peu d'attention?

Par la lettre n° 130/86/DGU/LB du 8 août 1986, Son Excellence Laurent Biffot, ambassadeur délégué permanent du Gabon à l'UNESCO, a sollicité l'envoi d'un consultant avec un mandat précis. Peut-on dire, sur la base de cette unique requête, que les autorités gabonaises présageaient déjà cette sorte de léthargie ambiante du secteur de la recherche scientifique au point de recourir à l'expertise de l'UNESCO? Comment comprendre, si tel n'en était pas le cas, la nécessité de produire un rapport sur la situation et les structures de recherche actuelles et, surtout, la pertinence des recommandations? Qu'on le veuille ou non, le rapport dressé par Hemptinne de l'UNESCO (1987) avait attiré l'attention des autorités gabonaises sur l'orientation à prendre et sur les enjeux à venir. Il en est de même du cahier d'accompagnement intégrant, entre autres, les projets du statut du Fonds national de la recherche scientifique et technologique de la République gabonaise et du décret portant attributions et organisation du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique. Cette sorte de feuille de route qui n'avait pas omis les mécanismes de planification, de financement, de contrôle et d'évaluation répondait déjà aux heurts et aux dysfonctionnements soulevés ci-dessus. Cela a été le cas de quelques recommandations urgentes telles que

- la création du Conseil interministériel de la politique scientifique et technologique (CIPST);
- le dédoublement du CENAREST et la transformation de ce dernier en Fonds national de la recherche scientifique et technologique (FONAREST);

- le point sur l'efficacité de gestion des instituts et des centres de recherche du Gabon.

Ce travail d'audit a bénéficié du soutien des acteurs institutionnels dont Son Excellence, monsieur Moapa Walla, secrétaire d'État à la Recherche scientifique auprès du ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de monsieur J. B Moussavou, directeur de la recherche et de la coopération scientifique. Comment imaginer et comprendre, à la lecture de ce qui précède, qu'il n'ait pas pu répondre à la motivation salvatrice de départ des autorités gabonaises?

En dépit de son objet qui est l'enseignement supérieur au Gabon, le rapport Mignot (2002), réalisé à la demande de l'Union européenne, soulève des questions capitales en ce concerne le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, notamment les réformes organisationnelles, les programmations à court, moyen et long termes, les objectifs et les moyens ainsi que la gouvernance.

La lecture du rapport Mignot (2002) laisse vraisemblablement penser que l'Union européenne voulait mettre ou entraîner les autorités gabonaises dans l'action. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'il est possible de comprendre les conditions posées par l'Union européenne, avant toute contribution. Il s'agissait précisément de

- la définition par le gouvernement d'un projet politique pour l'enseignement supérieur et la recherche accompagné de la mise en place d'un système efficace de gouvernance de ce dernier;
- la mise en place d'un système performant d'indicateurs de gestion (ce qui implique un système comptable transparent).

Quoique conscient de l'engagement du ministre de l'Enseignement supérieur en exercice, l'Union européenne semblait remettre en cause la cohésion souhaitée entre les acteurs de la tutelle et ceux des institutions sous tutelle. Ce regard critique est mieux illustré par ce qui suit :

Une telle structure trahit, en dépit de la très haute qualité de certains des membres qui l'animent, la faible capacité du ministère à impulser une véritable politique de l'enseignement supérieur et de la recherche. [...] Le ministère, d'ailleurs, ne dispose d'aucun des leviers nécessaires à la définition

et la mise en œuvre d'une politique qui lui soit propre (Rapport Mignot, 2002, p. 8).

Force est donc de constater que, concrètement, certaines incohérences dans l'organigramme du Ministère et une mauvaise interprétation des prérogatives de chacun par rapport à l'autonomie des Institutions rattachées rendent malaisé le rôle indispensable d'impulsion, de contrôle et d'évaluation qui incombe aux Services centraux<sup>16</sup> (rapport Bourdon Forum « CURIE », 2005, p. 8).

Comme les précédents, le rapport établi par Bourdon pour le compte du Forum « CURIE » (2005) du ministère des Affaires étrangères de la France revenait, quant à lui, quelques années auparavant, sur les diverses fortunes connues par le secteur de la recherche scientifique, sur ses rattachements aux départements ministériels<sup>17</sup> et ses changements d'appellations successifs. Ce rapport a l'avantage de refaire l'histoire de l'enseignement supérieur au Gabon et du CENAREST entre autres. Une telle histoire met en valeur, en effet, la volonté politique du Gabon de se doter de ses propres structures nationales d'enseignement et de recherche, mais aussi les divers balbutiements dans l'organisation du secteur de la recherche scientifique. C'est dans ce contexte que la partie gabonaise a exprimé le souhait de développer la recherche au niveau national durant la Conférence Castafrica, organisée par l'UNESCO en 1974. Au sortir de cette conférence, le Gabon s'est doté d'un haut-commissariat à la recherche scientifique qui sera érigé en ministère en 1976, puis confié à un organe spécialisé, le CENAREST, au cours de la même année.

Cet organe spécialisé, jusque-là indépendant, sera dès lors aux prises avec des dysfonctionnements justifiés par ses rattachements ministériels et ses changements d'appellations successifs comme nous le présentions déjà. Pour ce qui est du rapport Forum « CURIE » (2005) seulement, on pouvait en dénombrer déjà cinq entre 1983 et

---

<sup>16</sup> Par services centraux, nous devons entendre les unités (secrétariat général, directions et autres services) d'un ministère ou de la tutelle.

<sup>17</sup> Le CENAREST, autonome dès sa création, aurait connu, entre 1983 et 1999, cinq rattachements et appellations successifs et plus de neuf entre 2000 et 2014.

1999. Cette instabilité institutionnelle sera plus marquée durant la période non prise en compte par le rapport.

De l'an 2000 à 2014, le CENAREST aurait connu plus de neuf<sup>18</sup> modifications de tutelle, neuf ministres dont deux reconductions et une vice-première ministre. Cette instabilité gouvernementale était manifeste par les remaniements gouvernementaux ainsi que par les changements des intitulés du ministère responsable de la recherche. Le rattachement le plus élevé au sein de la hiérarchie gouvernementale aura été son appartenance à la vice-primature, ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature, de la Recherche et de la Technologie en 2006.

En dehors de l'instabilité gouvernementale, le CENAREST a enregistré, durant cette période, trois commissaires généraux<sup>19</sup>. Depuis plus de dix ans, l'histoire du CENAREST semblait rattachée au destin de l'ADERE<sup>20</sup>. Il serait, par ailleurs, important de rappeler que l'établissement public aurait apparemment été assimilé à une propriété privée de certains partis ou de leaders dits de l'opposition radicale (MORENA et PGP), avant de confier la gestion de l'ADERE. Ces mécanismes de gestion seraient une expression de la pratique de la géopolitique à la gabonaise.

En effet, depuis la création du CENAREST, aucun commissaire général ne serait issu du corps des chercheurs; ils seraient tous enseignants-chercheurs et viendraient, par conséquent, du corps des enseignants. Il en était de même, malgré les récents changements, des coordinateurs scientifiques et techniques et des directeurs et directeurs adjoints des instituts de recherche.

---

<sup>18</sup> En date du 28 janvier 2014, dans le cadre du gouvernement du professeur Daniel Ona Ondo, ce ministère est redevenu le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique.

<sup>19</sup> Les trois commissaires généraux appartenaient à une formation politique dite de la majorité présidentielle, dont deux d'une même province. Pour être précis, en dehors du positionnement particulier du commissaire général actuel, voire des deux premiers, les commissaires généraux du CENAREST seraient originaires de la province de la Nyanga, une des neuf provinces du Gabon, et seraient presque tous de l'ADERE.

<sup>20</sup> Alliance des démocrates républicains, Parti politique gabonais de l'opposition devenu le parti de la majorité présidentielle jusqu'à la dernière campagne présidentielle de 2009.

En plus de ce constat capital sur l'instabilité institutionnelle et gouvernementale, le rapport soulignait, avec force, l'inefficacité des structures techniques de la recherche scientifique et la nécessité de revisiter le cadre légal en vigueur. Le passage ci-après l'expose bien :

Il convient certainement de se féliciter de l'intérêt manifesté par le pays pour promouvoir une véritable activité de recherche axée sur le développement économique, social et culturel. Malheureusement, par suite de l'inefficacité des structures techniques précitées, le ministère chargé de la Recherche scientifique n'a pas pu jusqu'ici jouer pleinement son rôle de coordination des programmes nationaux et de contrôle de l'ensemble des activités scientifiques(rapport Forum « CURIE », 2005, p. 6).

Même si à ce stade les limites structurelles pouvaient en plus expliquer globalement les premiers heurts, le souci d'une réforme effective se posait déjà avec acuité. On pouvait par conséquent comprendre ce qui suit :

Un des résultats auxquels le rapport a abouti fait dire que les insuffisances de la recherche scientifique laissent clairement apparaître que la voie du progrès passe par des réformes significatives(rapport Forum « CURIE », 2005,p . 10).

Pour y arriver, les orientations ci-après ont été retenues pour donner un sens à la réforme :

- planifier les grands axes thématiques au niveau national;
- créer des conseils scientifiques tant pour le CENAREST que les établissements permettant la sélection des différents projets;
- rénover les structures et équipements;
- améliorer la coordination, la gestion et le financement.

Comme les rapports précédemment cités, la réflexion menée par le docteur Posso<sup>21</sup> (2010) retrace une histoire endogène du CENAREST de la période précoloniale à la mise en place de la recherche au Gabon. Mais, les positions les plus expressives et déterminante sont été celles qu'il a appelées le conflit « Ministères-CENAREST », l'absence d'unicité de

---

<sup>21</sup> Le docteur Paul Darius Posso est le premier directeur de l'Institut des recherches en écologie tropicale(IRET), dernier institut créé au sein du CENAREST. Le docteur Posso est l'un des derniers témoins de l'ère du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) français au Gabon. Il l'a dirigé jusqu'en octobre 2005.

la recherche, le nomadisme de la recherche, la faible contribution financière de l'État, l'absence des équipes de recherche ainsi que la validité et le financement des projets de recherche. Ce regard rétrospectif critique sur la recherche et le secteur de la recherche scientifique fait le point sur son enlisement et aboutit ainsi à quelques orientations susceptibles de la redynamiser.

Ainsi, il est plausible de remarquer que les lectures du rapport de Fontvieille (1979), de l'UNESCO (1987), du rapport Mignot (2002), du rapport Forum « CURIE » (2005) et de celui du docteur Posso tentent d'illustrer l'ampleur de l'impact de l'instabilité gouvernementale et institutionnelle sur le fonctionnement des institutions de recherche. Ils ont, par ailleurs, le mérite de proposer les orientations que suivraient les éventuelles réformes. Il importe de retenir que cette construction du problème ne s'arrête pas avec les effets liés à l'instabilité institutionnelle et gouvernementale.

### 1.3.3 Des heurts découlant de la non-adaptation du cadre institutionnel

Répondant presque indirectement aux attentes de partenaires et de chercheurs, les autorités gabonaises, grâce au financement de la haute représentation française au Gabon, ont lancé des réflexions conduisant à la mise en place d'un SDRG : d'un cadre opératoire (coordination, pilotage, concertation, exécution, diffusion et valorisation des travaux) de la recherche, pour une meilleure résolution des problèmes de population. Le coordonnateur du SDRG<sup>22</sup> était le professeur Édouard Ngou-Milama.

Entre autres constats à l'entame des travaux tant attendus, les participants ont consigné l'idée suivante :

[...] 30 ans après, il est aisé de constater que la recherche scientifique gabonaise est restée, sur tous les plans, en marge du développement du pays, et qu'elle est fortement dépréciée malgré son érection au statut de priorité nationale. (Rapport-SDRG, 2006, p. 3).

---

<sup>22</sup> Schéma directeur de la recherche gabonaise.

Au sortir de ces travaux, une ébauche de solutions inéluctables, de référentiels d'action et de fonctionnement a été retenue, sous la forme des propositions spécifiques visant la refondation de la recherche et développement au Gabon. Parmi les actions les plus marquantes, il y avait la vision de la politique de recherche et développement, les référentiels d'action et de fonctionnement, le référentiel d'organisation et de pilotage ainsi que le référentiel de formation pour une recherche et développement, pour ne citer que celles-là.

Dans le cadre de ces travaux, le problème du CENAREST était au centre du débat et des propositions de réformes significatives ont été consignées, soumises et validées en Conseil des ministres.

Au moment où on aurait pu attendre l'aboutissement de la mise en place du SDRG, les problèmes de la recherche scientifique sont revenus sur la table, par le canal d'autres tribunes nationales. Il s'agissait d'abord des États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi (2010) initiées par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, à la demande du président de la République. Il s'agissait aussi, du 20 au 23 juin 2011, de la tenue du Forum sur les partenariats public-privé pour une gouvernance universitaire, comme le souhaitait le communiqué final de la conférence sur l'enseignement supérieur (UNESCO, 2009). Certes, le problème de la recherche et celui du CENAREST étaient à l'ordre du jour, mais les orientations anciennes semblent être oubliées et l'urgence était l'élaboration des deux lois suivantes : la loi portant orientation générale de l'éducation, de la formation et de la recherche et la loi portant programmation budgétaire décennale 2010-2020 en matière d'éducation, de formation et de recherche. Certainement, avec la mise en œuvre effective de cette réforme attendue, on parviendrait à influencer celle du CENAREST.

#### 1.3.4 Faible fréquence de la tenue des conseils d'administration

Le troisième conseil d'administration du CENAREST a eu lieu en 2004, c'est-à-dire 28 ans après sa création, alors qu'il avait été prévu d'en organiser deux par an. De plus, c'est à

partir de 2005 que l'institution a pu se doter d'un directeur central des Affaires financières<sup>23</sup> (DCAF); un an après, d'un agent comptable<sup>24</sup> et d'un contrôleur financier<sup>25</sup> rattachés au ministère des Finances et affectés au CENAREST. Ces arrivées progressives des acteurs financiers compétents en la matière induiraient aussi bien la transformation du circuit financier que la nature de la subvention. Le CENAREST, qui jusque-là bénéficiait d'une subvention gérée par le commissaire général, a commencé à avoir un budget éclaté et géré par plusieurs administrateurs délégués de crédits.

Toutefois, l'arrivée des acteurs financiers, une arrivée non négligeable, ne devrait pas occulter les conditions de son émergence. Voilà une raison pour laquelle il serait judicieux de faire remarquer que la réforme du circuit financier semble s'être imposée par le biais des contraintes institutionnelles, tout en réitérant la nécessité fonctionnelle interne de coller ou d'arrimer l'institution aux nouvelles données aussi bien scientifiques que socioéconomiques.

Cependant, l'examen préalable fait observer qu'au regard des dysfonctionnements récurrents, la nécessité de restaurer l'esprit des lois 11/82 et 12/82 se pose davantage avec acuité. Car, un accent a été mis, par les initiateurs de textes sur le régime juridique des établissements qui nous concernent, au travers des articles 3, 4, 5 et 6, notamment les articles ayant trait à l'acte de création, aux modalités de fonctionnement, voire au conseil d'administration. Quoique le fonctionnement actuel semblerait donner l'impression que ces initiateurs des textes en vigueur à l'enseignement supérieur, plus particulièrement dans le secteur de la recherche, auraient accordé moins de crédits au statut de ces types d'établissements ainsi qu'au cahier des charges. Par conséquent, les acteurs de l'enseignement supérieur et du secteur de la recherche ont refusé de prendre en compte

---

<sup>23</sup> À l'issue du Conseil des ministres en sa séance du 11 août 2005.

<sup>24</sup> Décret n° 225/PR/MEFBP du 31 mars 2005 portant création de l'Agence comptable du CENAREST et des instituts de recherche.

<sup>25</sup> Décision n°266/MEFBP/CAB du 3 mai 2005 portant extension des compétences du contrôleur financier au CENAREST.

les dispositions des lois jumelles, récusant de par cette logique l'adaptation des cadres organiques de leurs institutions.

En effet, l'un des mérites à l'actif des lois est le fait d'avoir pensé, de façon précise, à la classification des statuts institutionnels. Au nombre des points importants pris en compte dans les six premiers articles de la loi n° 11/82 et qui mériteraient d'être restaurés, il y aurait, entre autres, les suivants :

- la composition collégiale du conseil d'administration et la nature de l'acte qui le rend public;
- les modalités de nomination du président du conseil d'administration, des responsables d'établissement et des autres responsables des services y afférant, après avis du conseil d'administration;
- la nomination et le rattachement de l'agent comptable et du contrôleur financier.

Car, au-delà de ses instances internes de contrôle et de leurs modes de fonctionnement, la loi n°11/82 prévoyait aussi, dans ses articles 12,13 et 14, le contrôle *a posteriori* de la Cour des comptes et des organes de contrôles fiscaux, par exemple.

Comme pour la précédente loi, l'organisation générale de la tutelle collégiale de l'État était clairement indiquée par la loi 12/82. Par tutelle collégiale, il fallait entendre la présence aussi bien d'une tutelle technique, d'une tutelle financière que d'une tutelle économique et de gestion. Cette expression de la collégialité tutélaire préservait ainsi la cohérence, l'exclusivité de compétence, conformément à la législation en vigueur.

Une des démarcations apparemment négligées serait le rôle marquant du conseil des tutelles<sup>26</sup>. Il en était de même du respect de la mise à disposition de l'ordre du jour (1mois

---

<sup>26</sup> Il est composé, conformément à la Loi n° 12/82, d'un représentant de la présidence de la République, d'un représentant de la primature, d'un représentant du ministère de l'Économie et des Finances, d'un représentant du ministère de la Planification et d'un représentant du ministère de la Réforme [...] Le Conseil de tutelle ne délibère valablement que si quatre de ses membres au moins sont présents [...] Le Conseil de tutelle est informé des délibérations du conseil d'administration et se prononce sur les observations que les ministres assurant les différentes tutelles peuvent être amenés à formuler. Car, les membres se réunissent obligatoirement une semaine avant chaque conseil d'administration, sur convocation de leur président. Surtout, le Conseil de tutelle peut proposer aux autorités compétentes toute mesure qu'il estime nécessaire pour améliorer ou garantir la bonne gestion de l'entreprise qui relève de sa compétence.

avant) et du compte rendu des délibérations (15 jours avant la date du conseil d'administration).

Comme nous pouvons le constater, l'exhaustivité ou l'extension de la matière visée par les lois 11/82 et 12/82 prédisposait toute institution ou tout établissement à une gouvernance avant-gardiste, voire collégiale dans une certaine mesure. Ainsi, malgré l'existence des lois, les initiateurs des textes en application semblent ignorer leur existence, tout en prêtant le flanc aux dysfonctionnements permanents.

En d'autres termes, ni la contrainte légale de deux lois jumelles qui suggérait au CENAREST une adaptation, en sa qualité d'établissement public à vocation scientifique et technologique, ni les résultats des quelques rapports d'évaluations commanditées, ni les quelques recommandations des conseils d'administration ou les rares intentions de la tutelle et, enfin, ni l'orientation épousée par le SDRG en 2006 n'ont réussi à faire aboutir la réforme tant souhaitée du CENAREST.

Durant plus de 30 ans, le cadre légal de l'institution n'a pas évolué en dépit des effets engendrés par la nouvelle nomenclature budgétaire et les circuits de gestion financière. Le souci de réorganisation et le souci d'adaptation à la nouvelle donne scientifique et technique sont récurrents et les appels à la réforme sont aussi bien manifestes que partagés.

En somme, les dysfonctionnements que nous avons énumérés et qui se rattachent : (1) à la gestion institutionnelle et à la géopolitique, (2) aux effets inhérents à l'instabilité institutionnelle et gouvernementale, (3) à l'irrégularité dans la tenue des conseils d'administration et, enfin, (4) aux heurts découlant de la non-adaptation du cadre institutionnel posent en quelque sorte le problème de la gouvernance du CENAREST.

Au regard de ce qui précède, il nous paraît utile de nous poser les questions suivantes : cette forme de dysfonctionnement est-elle spécifique au CENAREST? Qu'en est-il de la

gouvernance<sup>27</sup> des autres institutions universitaires semblables? N'ya-il pas, dans la littérature, des exemples de dysfonctionnement analogues?

## 1.4 État de la question

Notre état de la question permettra, dans un premier temps, par le biais de l'analyse des études empiriques, de voir si la forme de dysfonctionnement que nous avons noté au CENAREST est caractéristique de la gouvernance de la recherche dans les institutions universitaires africaines en général. Dans un deuxième temps, nous allons également examiner d'autres études réalisées dans d'autres contextes, notamment européens et nord-américains. Il semble bien que la question de la gouvernance des universités a été à l'ordre du jour dans de nombreux pays depuis une dizaine d'années, et ce, dans la perspective de la mondialisation/globalisation économique internationale qui conduit à la nécessité de repenser le rôle des institutions au sein de ces sociétés. Au terme de nos analyses, nous allons formuler le problème général de notre recherche qui se déclinera, au

---

<sup>27</sup> Nous tenons à indiquer que quelques facettes du concept de gouvernance seront exposées dans la partie consacrée au cadre conceptuel. Cette note vise à esquisser la genèse du concept de gouvernance.

Selon Lacroix et St-Arnaud (2012), le concept de gouvernance a une extension large et multiforme. Et toute initiative d'exposition du concept devient un défi. Pour les auteurs, l'évolution récente du concept se fait au rythme des crises et des changements. De 1970 à 1990, l'appareil étatique est passé de l'éclatement de ses sphères d'intervention et de ses responsabilités, à la tentative de mise en concession d'une partie de ses interventions sociales pour un rattachement de ses responsabilités à ses dépenses; enfin, à l'amplification des contraintes supplémentaires, pour mieux faire face à la nouvelle donne sociale et économique. Pour les auteurs, le mot anglais « governance » aurait été redéployé par les économistes et politologues anglo-saxons et certaines institutions internationales, comme l'ONU, le FMI et la Banque Mondiale, en 1990. Il était donc question de faire la promotion de « l'art ou la manière de gouverner », tout en réaffirmant la place de l'institution gouvernementale et l'intérêt de la participation de la société civile. La gouvernance se construit sous les cendres de la crise de la « gouvernabilité » des sociétés occidentales et laisse une place prépondérante à la négociation, la coopération et au partenariat. Les auteurs font état de la modification profonde des rapports entre le politique et l'économique.

La première esquisse de genèse semble plus récente par rapport à celle qui est faite par Lorrain (1998). Pour lui, la gouvernance serait née aux États-Unis chez les économistes. Elle serait l'œuvre de Ronald Coase en 1937. Tout en reconnaissant que le concept de gouvernance est importé du monde de l'entreprise, il le rattache à l'idée de coordination. Il souligne, avant de faire le parcours de la notion de gouvernance, ce qui suit : « Autrement dit, chez les économistes institutionnalistes, la complexité est du côté du marché, tandis que la gouvernance renvoie aux procédés propres aux grandes firmes qui permettent de simplifier les échanges [...] c'est donc à elle qu'aurait dû s'appliquer les réflexions sur la gouvernance (à l'époque on parlait de coordination de l'action administrative) » (p. 86). Le terme signifierait les coordinations des hiérarchies et la régulation serait « les mécanismes d'organisation et de contrôle des marchés par la puissance publique » (p. 87). Tous les auteurs reconnaissent néanmoins sa complexité et son usage parfois galvaudé.

chapitre suivant, en questions particulières de recherche à la suite de la formulation du cadre théorique que nous avons retenu.

#### 1.4.1. Enquête auprès des institutions universitaires des pays africains

Cette articulation vise, grâce aux concours des États, des partenaires du développement, des institutions universitaires, des consultants, des enseignants-chercheurs et des chercheurs, à établir les états des lieux et à en produire les portraits de la gouvernance de la recherche dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans les unités retenues par les études. Le contexte global des pays africains étant celui de la crise mondiale, des crises des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des risques de marginalisation et des défis colossaux de développement.

##### **1.4.1.1 Enquête auprès des institutions universitaires dans six pays africains**

Cette enquête, réalisée sous les auspices du Centre de Recherches pour le Développement International du Canada (CRDI) visait à combler une lacune en ce qui concerne les informations relatives aux problèmes de gouvernance de la recherche universitaire en Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle visait plus spécifiquement à caractériser la gouvernance de la recherche universitaire dans les établissements suivants : Université d'Abobo-Adjamé (Côte d'Ivoire); Université de Buéa (Cameroun), Université Cheikh Anta Diop (Sénégal), Université Gaston Berger (Sénégal); Université du Ghana (Ghana) et l'Université de Ouagadougou (Burkina Faso). Un rapport synthèse intitulé *État des lieux de la gouvernance de la recherche universitaire en Afrique de l'Ouest et du Centre* à la demande du Bureau régional pour l'Afrique du Centre et de l'Ouest a été produit par Ibrahima (2009), en s'appuyant sur les rapports fournis par les consultants qui a effectué le travail de terrain.

Les dimensions retenues pour examiner la gouvernance de la recherche universitaire étaient : l'organisation du système de recherche, le pilotage institutionnel de la recherche et la gestion des structures, les programmes ou projets et les ressources. Les données ont été produites à l'aide de trois instruments : une revue documentaire; un questionnaire, pour la collecte de données factuelles et statistiques, des entretiens pour le recueil des perceptions et des opinions des acteurs-clés de la gouvernance de la recherche universitaire.

La lecture de ce rapport nous a permis de constater qu'il y avait une convergence manifeste entre notre appréciation de la gouvernance du CENAREST et les conclusions générales de cette enquête. En effet, les traits récurrents caractérisant la gouvernance de la recherche des universités considérées et expliquant, par la même occasion, son rôle marginal et limité sont :

- l'insuffisance de moyens financiers;
- les infrastructures inadéquates;
- des effectifs pléthoriques;
- des conditions de recherche inadaptées;
- les limites de pilotage, d'organisation et de gestions efficaces;
- l'absence de plan stratégique de recherche;
- l'absence de professionnalisation de l'administration;
- l'insuffisance de ressources financières;
- l'insuffisance qualitative et quantitative d'équipement de recherche;
- l'absence de mécanismes de motivation des chercheurs;
- l'absence de dialogues avec les utilisateurs potentiels des résultats de la recherche;
- la prépondérance des financements externes et la définition exogène des agendas de recherche;
- l'absence de mécanismes appropriés de valorisation des résultats de la recherche.

Il en est de même des problèmes d'instabilité institutionnelle du ministère, de tutelle parfois éclatée, du sous-financement de la recherche, de la priorisation des recherches nationales, du cloisonnement des unités et institutions de recherche et de l'absence de critères compétitifs d'attribution des primes.

De manière plus spécifique, sur le plan de l'organisation de la recherche, on note ce qui suit :

- l'absence de textes spécifiques organisant la recherche universitaire;
- le manque d'interactions entre les unités de recherche, le cloisonnement des chercheurs, des unités de recherche et des initiatives de recherche.

Pour ce qui est du pilotage institutionnel de la recherche, on peut lire ce qui suit dans ce rapport synthèse :

- l'absence d'une politique nationale ou, si elle existe, sa déconnexion avec la politique institutionnelle;
- la faiblesse des allocations publiques dédiées à la recherche et l'inadaptation et l'inefficacité des mécanismes actuels de financement de la recherche universitaire;
- l'absence de culture de l'évaluation et l'inexistence de mécanismes des unités de recherche;
- l'absence d'agenda de recherche et la prise en compte insuffisante de la demande sociale de recherche.

Enfin, pour ce qui est de la gestion, l'auteur estime que l'on doit tenir compte des données suivantes :

- les limites liées aux conditions de travail;
- l'insuffisance dans la prise en charge des jeunes chercheurs;
- l'absence d'une politique de valorisation des résultats de recherche.

D'une part, les conclusions de ce rapport, toutes intéressantes qu'elles soient, doivent être traitées avec un certain doigté dans la mesure où il s'agit d'une enquête réalisée rapidement (plus ou moins un mois). D'autre part, à ce jour, nous n'avons pu consulter ni le questionnaire distribué ni le protocole d'entretien et encore moins l'analyse des discours qui a été effectuée. Cependant, malgré les limites inhérentes à ce genre d'enquête, nous ne pouvons que réitérer notre étonnement en ce qui concerne la convergence des points de vue exprimés et les conclusions auxquelles nous sommes parvenus à la suite de notre exposé des problèmes de gouvernance au sein du CENAREST. Nous verrons, par ailleurs, à la suite de notre analyse d'autres études empiriques qu'il semble bien qu'il s'agit d'un problème qui affecte de nombreuses institutions universitaires africaines.

#### **1.4.1.2 Enquête auprès des institutions universitaires dans sept pays africains**

Ce rapport d'enquête a été réalisé par Boubacar Baidari et El Bachir Wade, à Dakar, en juillet 2011. L'intitulé du rapport est *Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA*.

Les auteurs semblent être conscients du rôle du savoir en tant qu'un des leviers de la compétitivité. Les pays africains se sont donnés pour mission d'amener l'enseignement supérieur et la recherche à soutenir le développement économique et social. Le but est de moderniser, par les changements de modes de fonctionnement, des universités africaines. Ce but justifie, par la même occasion, la nécessité de faire l'état des lieux de la gouvernance et son impact sur l'environnement des affaires dans les sept pays francophones membres de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Togo et Sénégal). La Guinée-Bissau n'était pas prise en compte dans le cadre de cette étude.

Le rapport soutient que les universités considérées ont une faible contribution au développement économique et à la réduction de la pauvreté, de même que la formation ne prédispose pas au façonnement des jeunes aptes à gérer les défis nationaux. Il en est de même de leur contribution à l'économie mondiale du savoir.

Pour ce travail, les experts se sont intéressés presque exclusivement :

- aux modes de gouvernance des universités par pays membre;
- à l'identification des actions universitaires participant à l'amélioration de l'environnement des affaires des pays considérés;
- au style de gouvernance des universités ayant un impact considérable sur l'environnement des affaires.

Les objectifs principaux étaient: (1) d'évaluer les pratiques actuelles de gouvernance universitaire; (2) d'identifier les pratiques qui contribuent à l'amélioration des affaires et (3) de formuler les recommandations, en vue d'une meilleure harmonisation des dispositifs de gouvernance dans les établissements d'enseignement supérieur de la zone UEMOA.

En ce qui concerne la démarche méthodologique retenue, il était question, dans le cadre d'une analyse de contenu des cadres organiques, d'exploiter les productions sur la gouvernance universitaire et des institutions comme l'OCDE, l'UNESCO, l'UE et la Banque Mondiale, pour ne citer que celles-là. Il y a eu, par ailleurs, des enquêtes de terrain dans

les pays membres, excepté la Guinée-Bissau. Des questionnaires ont été utilisés et des entretiens réalisés. L'enquête a concerné 39 établissements à statut public, 121 établissements à statut privé, 99 fédérations et associations professionnelles et 776 diplômés de l'enseignement supérieur en activité.

Les enquêtes ont été réalisées par les chercheurs locaux, associés à l'équipe mandataire. Le traitement statistique à l'aide du logiciel d'analyse de données SPSS a permis de tout coordonner.

En guise de conclusion, l'étude montre qu'il y a une différence significative en matière de gouvernance, entre les institutions publiques et les institutions privées. Une place prépondérante serait accordée aux enseignants. Il y aussi, de manière générale, une absence de dispositif d'assurance qualité et d'outils de contrôle interne. En matière de gestion, les pratiques de bonne gouvernance sont, de plus en plus, importantes dans les établissements publics internationaux et nouvellement institués. La présence des acteurs externes est davantage croissante. Alors que les limites en matière de mécanismes de gouvernance dans les établissements privés sont avérées. L'étude note néanmoins que certains établissements privés ont des dispositifs de contrôle de gestion et d'assurance qualité. Mieux, l'adéquation entre l'offre de la formation et les besoins du secteur productif, dans les établissements privés, semble performante que dans le public. Seuls quelques établissements publics spécialisés tirent assez bien leur épingle du jeu.

L'étude est assortie de recommandations faites à l'endroit des autorités publiques, des autorités universitaires, du monde des affaires et des diplômés.

Au même titre que l'étude d'Eurydice sur la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur, cette étude a l'avantage de couvrir un espace assez large. Elle a aussi le privilège de diversifier les statuts des institutions et des acteurs impliqués. Elle nous aide à mieux apprécier, d'une part, la faible contribution de recherche au développement économique et social des pays africains et, d'autre part, le fait que l'enseignement supérieur africain ne permette pas de former des acteurs susceptibles de

prendre en charge la lourde mission de développement. Elle donne, de ce fait, une autre dimension au sujet traité et à sa contribution dans le contexte africain.

Nous n'avons pas, à la lecture du rapport, eu d'information sur la durée de l'étude, comme nous n'avons pas eu d'information, malgré l'annonce faite dans le rapport, sur les modèles de questionnaire et de guide d'entretien utilisés.

#### **1.4.1.3 Enquête auprès des institutions universitaires dans trois pays africains de l'Est**

La contribution d'Olivier Provini, intitulée *Croquis du nouveau management public dans l'espace universitaire est-africain*, élargit positivement la sphère étudiée par les précédentes enquêtes. En 2012, l'auteur met en avant les mutations considérables enregistrées par trois universités africaines que sont l'Université de Makerere (Ouganda), l'Université de Nairobi (Kenya) et l'Université de Dar es Salaam (Tanzanie).

L'auteur pense que les réformes initiées au sein de ces universités porteraient sur « l'apparition d'étudiants privés ou l'avènement de nouveaux enseignements » et rentreraient dans un cadre spécifique. Ce cadre serait l'influence des politiques publiques entre le Nord et le Sud, ainsi que Sud-Sud. Il semble soutenir que tout universitaire provenant des pays considérés aurait davantage la possibilité d'établir un lien entre les attentes des institutions internationales, des bailleurs de fonds et d'un conglomérat d'organismes et d'individus [...] structurant un « savoir-faire » technique et diffusant une certaine vision de ce que l'université est, doit être et dit être (p. 1).

Il semble admettre, de plus, que les rencontres scientifiques de toutes natures feraient la promotion des « théories dominantes » et l'érection ou l'émergence d'une « socialité entre pairs » se partageant des bonnes ou mauvaises expériences. Pour l'auteur, c'est effectivement dans ce contexte que se « construit et émerge progressivement » un archétype de réforme.

L'article tente de dresser les piliers de cette transformation en cours: l'avènement d'un nouveau management public dans les universités est-africaines.

Pour ce faire, l'auteur essaye de remettre d'abord en question la qualité de la gouvernance. La gouvernance envisagée dans ces institutions serait, à son avis, le signe d'un changement des paradigmes par le biais d'un ensemble d'outils de légitimation. Or, pour lui, cette gouvernance aurait pour cliché « le modèle entrepreneurial » qui postule, en substance, que le « management privé » serait plus « efficace, souple, réactif et innovant que l'administration publique » (p. 2). Il reconnaît, par ailleurs, que la place des acteurs reste centrale dans la promotion de cette nouvelle forme de management public. Pour lui, le fétichisme du chiffre, qui va de pair avec l'évaluation, instaurerait une nouvelle bureaucratie pour les enseignants. Un des visages de ce fétichisme serait le « contrat de performance ».

Abordant « l'administration et son fétichisme », l'auteur estime que la certification ISO9001, des années 2000, serait devenue le label dans ces universités. Et ce prétendu label aurait pour corollaires ses trois fétiches : « visions », « missions » et « valeurs centrales » (p. 3). À ces fétiches s'ajouterait la charte pour les services délivrés.

Selon Olivier Provini, alors que tous ces outils devaient tendre vers plus de transparence et de visibilité, naît, paradoxalement, une opacité au sujet du financement de ces nouvelles activités.

Ce constat amène l'auteur à parler de « université et de darwinisme ». Pour Olivier Provini, à la place des réformes de gouvernance, les universités est-africaines seraient dans une sorte de « mue néolibérale ». La concurrence s'érigerait dans cette mue en leitmotiv définissant les comportements des acteurs. Au sein de cette sphère de lutte acharnée, la compétition serait globale et à tous les niveaux.

Même si Olivier Provini ne nous fournit aucun renseignement sur le mode de collecte de l'information partagée, son propos reste pertinent à plus d'un titre. Nous avons certes constaté qu'il rapportait certains propos des acteurs, mais il serait difficile de les valider sans détail sur le mode de conduite de l'entretien.

Nous partageons malgré tout sa critique du néolibéralisme, du style de gouvernance, des contrats de performance et le rattachement du mode de gouvernance au management privé.

#### **1.4.1.4 Enquête auprès des institutions universitaires dans six pays africains**

Cette enquête, réalisée aussi sous les auspices du CRDI, visait à établir une corrélation entre la quantité de la recherche, la qualité de l'éducation et le cadre d'évolution de la recherche.

Le rapport final établi par Alioune Camara et Kathryn Touré, en 2010, intitulé *Comment les universités africaines s'efforcent de créer les conditions favorables à la recherche?*, reste révélateur et semble interpeler et conscientiser plus d'un acteur.

La contribution retient d'abord l'intérêt accordé à l'enseignement supérieur et aux efforts de financement. Les auteurs indiquent que les universités et les unités de recherche tentent d'être au service et à la construction d'une société plus ouverte. Ces efforts se matérialisent par le renforcement d'un dispositif, des instruments de pilotage et d'opérationnalisation de la recherche, notamment les politiques de recherche et de constitution de fonds de recherche. Mais les auteurs déplorent, comme nous pouvons le constater au CENAREST et dans l'enseignement supérieur au Gabon, l'absence de circulation et de capitalisation de l'information relative au mode de gestion de l'enseignement supérieur et, plus précisément, l'information liée à la recherche universitaire, de même que l'absence de cohésion et de synergie des universités, en vue de dynamiser le secteur de la recherche. Et, enfin, il y a le processus accentué de privatisation de l'enseignement supérieur.

Les auteurs poussent un cri d'alarme pour le maintien et partage des pratiques tonifiantes entre institutions et entre pays. Afin de faire de cette connaissance accumulée une sorte d'aide à la décision nécessaire, d'abord à l'émergence des politiques de recherche ou aux programmes nationaux et régionaux et, ensuite, aux négociations avec les partenaires du secteur de l'enseignement et de la recherche.

Les auteurs semblent prendre assez conscience de l'inefficacité organisationnelle et de la mauvaise administration. Il en est de même des problèmes de vision, de cadre politique, de planification stratégique, de culture de service dans les structures chargées d'administrer, de coordonner et de promouvoir la recherche. Ils font le constat d'un mauvais financement de la recherche et d'une mauvaise rémunération des acteurs de la recherche. Ces entraves facilitent, par conséquent, les consultations privées des chercheurs. Les auteurs admettraient enfin une prise de conscience assez marquée des acteurs de la recherche.

Il est à noter les efforts de la démarche sur l'organisation du système de la recherche, sur le pilotage des institutions de recherche, sur la gestion des structures et des ressources.

Le rapport débouche sur une liste des conditions susceptibles de *booster* la recherche universitaire (p. 5) :

- « un cadre institutionnel national plus adéquat pour la définition et la communication des priorités de recherche;
- plus de synergies entre les acteurs impliqués dans les systèmes nationaux d'intervention;
- un soutien institutionnel aux centres de recherche, aux laboratoires et le développement de synergies entre les équipes de recherche;
- une consultation et un dialogue permanents avec les utilisateurs de la recherche;
- des inventaires et des évaluations des recherches menées à l'université;
- des mécanismes efficaces de financement de la recherche;
- la professionnalisation et la formation en gestion et administration de la recherche. »

Nous partageons l'orientation donnée à l'enquête, même si elle reste centrée sur les recherches universitaires. Nous émettons une réserve sur les motivations énoncées au sujet des consultations.

Cette contribution, comme les autres, aide à cerner l'univers de la recherche et sa gouvernance en Afrique francophone et spécifiquement au Gabon. Cette expérience

devrait être transférable pour mieux anticiper et faciliter le pilotage de la recherche. En effet, elle a le mérite de prendre en compte, d'abord, la spécificité d'un des pays de la CEMAC; ensuite, les limites récurrentes en matière:

- de politique nationale de recherche;
- d'inefficacité organisationnelle et de mauvaise administration;
- de cohésion et de synergie;
- de constitution de fonds compétitifs de recherche;
- des organes de diffusion et de capitalisation de circulation de l'information scientifique;
- de privatisation accrue de l'enseignement supérieur.

#### **1.4.1.5 Enquête auprès des institutions universitaires dans six pays africains**

*Le rapport relatif à l'enquête sur la gouvernance de la recherche universitaire de l'université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar a été réalisé en novembre 2009 par le consultant Mohamadou Sy, pour le compte du CRDI.*

Le rapport final de l'étude sur la gouvernance de la recherche universitaire à l'UCAD nous a permis de lire avec une attention soutenue, successivement :

- les points relatifs à la contextualisation de la gouvernance au niveau national et à l'UCAD;
- l'organisation de la recherche et le pilotage institutionnel de la recherche;
- la gestion opérationnelle de la recherche;
- les enjeux majeurs et les besoins;
- les approches prometteuses, avant de boucler avec les recommandations.

Pour une université africaine, le potentiel en enseignants-chercheurs (1169) est largement considérable et de qualité, car elle avec au moins 176 professeurs d'université inscrits au Conseils africains et malgache pour l'Enseignement supérieur (CAMES). Le nombre de facultés, d'écoles doctorales et des formations doctorales illustre parfaitement l'importance de l'UCAD.

Comme dans une grande partie des pays africains francophones dont le Gabon, la gouvernance générale de la recherche au Sénégal relève de plusieurs départements ministériels. L'absence de synergie rend opaques la visibilité et la lisibilité de la recherche nationale. Malgré l'existence d'un plan stratégique, l'UCAD semble être, comme le CENAREST, en quête d'un référentiel national de recherche. Cependant, l'UCAD a néanmoins un dispositif de recherche assez bien structuré. Les enseignants-chercheurs peuvent bénéficier de l'apport des deux fonds externes compétitifs, ce qui renforce considérablement quelques mécanismes existants de gestion interne de la recherche universitaire.

Le niveau de production scientifique de l'université semble considérable, contrairement au CENAREST. Mais, il semble indispensable de renforcer et de sécuriser les mécanismes de production et de valorisation des résultats de la recherche. Il demeure que les dysfonctionnements structurels restent assez partagés, comme dans un grand nombre de pays africains. Les problèmes ci-après énoncés sont globalement les mêmes auxquels le CENAREST fait face :

- mauvaise collaboration des acteurs institutionnels et politiques;
- problèmes de vision et de lisibilité;
- absence de structures d'accréditation des unités de recherche en création;
- cloisonnement et mauvais fonctionnement des instances internes de gestion de la recherche;
- problèmes de sous-financement étatique et de diversification de financement de la recherche.

L'UCAD ne possède pas de budget alloué à la recherche et les charges salariales limitent considérablement les opportunités de financement en recherche; pire, les budgets seraient souvent déséquilibrés et déficitaires. Malgré les difficultés de financement permanent, contrairement à la charge d'enseignement, la recherche ne serait pas obligatoire. Les consultations et les vacations dans les unités privées seraient davantage prisées par les enseignants-chercheurs, pour renforcer les revenus.

Les fonds d'appui à la recherche et les organismes internationaux seraient les principaux bailleurs pour les chercheurs compétitifs. Par contre, le dispositif interne de gestion de la recherche serait bien structuré et sécurisé. Les problèmes de diffusion et de circulation de l'information scientifique se poseraient encore avec acuité et resteraient toujours handicapants.

Les structures internes de formation s'adapteraient assez rapidement, malgré la grande ouverture au public. L'implication des étudiants serait assez remarquable et mériterait d'être accompagnée.

Les grands défis seraient l'amélioration de la gouvernance nationale, pour faciliter l'aplanissement des dysfonctionnements structurels énoncés auparavant.

Pour ce qui est de l'UCAD, il serait judicieux de suivre de très près les processus de création des centres et des laboratoires, la mutualisation des ressources et la diversification des sources de financement et l'amélioration du cadre de travail, de même que le renforcement technique, logistique et des capacités scientifiques des chercheurs.

Par ailleurs, les réformes profondes, avec le soutien de partenaires, autant des autorités étatiques que de l'UCAD, seraient attendues.

À propos de la méthodologie, des entretiens ont été administrés à partir d'un guide proposé. Le recensement et l'analyse des contenus des documents existants (des cadres organique, de pilotage et gestion du système de recherche universitaire auraient été faits. Des questionnaires ont été distribués pour la collecte des informations sur les profils de l'université, sur le type de recherche, sur le profil des enseignants-chercheurs et sur le statut et les modes de financement de la recherche. Les informateurs seraient : le directeur de la recherche, le comptable adjoint, 10 responsables de centre de recherche, 12 enseignants-chercheurs et 7 doctorants.

Après l'exploitation des données, la rédaction du rapport aurait suivi les étapes suivantes : la restitution provisoire à une commission restreinte à l'UCAD, l'amélioration du rapport

provisoire avant la soumission au CRDI. Les recommandations ont été faites aux autorités étatiques, universitaires, aux partenaires techniques et financiers.

Il est certes question d'une université, mais l'extension des objets retenus aiderait grandement dans la compréhension des problèmes de recherche, tant pour le CENAREST que l'enseignement supérieur au niveau national. Car, au-delà de la forte convergence des problèmes soulevés, une attention accrue est accordée :

- à l'absence de référentiel national de recherche;
- au problème de multiplicité de tutelle ministérielle;
- à la prépondérance des financements extérieurs;
- aux organes de diffusions et des mécanismes de circulation de l'information scientifique.

Malgré la durée assez courte des phases de l'étude (9 jours pour le terrain et la rédaction du rapport provisoire et, globalement, 25 jours pour le rapport final), nous n'avons retenu aucun outil de collecte des données annexé au rapport.

#### **1.4.1.6 Étude sur la formation à distance dans les établissements africains d'enseignement supérieur et de recherche**

Dans le cadre de sa contribution scientifique, intitulée *La FAD en Afrique francophone. Éléments historiques et enjeux récents*, Oumar Kane établit, en 2008, un bref état de l'évolution des systèmes d'éducation africains postcoloniaux. Il tente de faire un lien entre l'offre internationale de la formation à distance et le contexte dans lequel cette offre est construite.

Sans perdre de vue le contexte mondial de globalisation des économies, il tente d'identifier les acteurs centraux de l'offre en formation à distance et ceux de l'évolution des socialisations internes. Le but étant de faire le portrait de la gouvernance interne de l'offre destinée aux pays africains. La réflexion de l'auteur est centrée sur les universités virtuelles et sur l'évolution de l'enseignement à distance, pour une formation ouverte et à

distance. Il est donc question de faire le point sur les enjeux récents de la FAD dans les pays africains.

Il admet que la « conjoncture des priorités éducatives et économiques » dans les pays en développement privilégie ou favorise « une forte restructuration des politiques éducatives africaines par des acteurs externes au continent qui se trouve en mesure de promouvoir efficacement la mondialisation de la formation » (p. 69).

L'auteur tente d'abord de questionner les enjeux inhérents au secteur éducatif dans les pays africains, par le truchement d'une approche diachronique. Il s'efforce, ensuite, de lier la FAD aux discours économiques, éducatifs, aux expériences, ainsi qu'aux projets construits dans la sphère considérée.

Dans sa tentative de construction d'une économie politique de la FAD en Afrique, Oumar Kane explore d'abord « l'éducation, l'économie et la pauvreté » dans les milieux à l'étude; en plus « la crise de l'éducation et la distanciation salvatrice »; aussi le passage de « l'enseignement à distance (EAD) à la formation ouverte et à distance (FOAD) ». Il s'interroge, enfin, sur les « initiatives africaines en matière d'universités virtuelles » avant de boucler avec « la coopération francophone ».

L'auteur permet ainsi de comprendre que les questions d'autonomie et celles relatives aux contenus de formation, ainsi que celles se rattachant à la place prépondérante des organismes subventionnaires mériteraient une place centrale ou particulière. Car, dans les pays sujets à la conjoncture économique et à la crise de l'éducation, les acteurs externes jouent un rôle fort déterminant dans la définition des politiques éducatives africaines, en matière d'éducation. Ce qu'il semble identifier par l'expression « capitalisme cognitif ».

Cette contribution de Kane ouvre une nouvelle perspective pour les pays en développement comme le Gabon. Mais, le problème soulevé par la FAD reste celui de l'équipement, de la maintenance et de la gestion du dispositif, au point de se demander si les États africains supposés être dans une double crise sont capables de risquer ce pari.

Mais la contribution a le mérite de pointer du doigt le rôle aussi souhaité que gênant des acteurs dans la définition des politiques éducatives africaines.

#### **1.4.1.7 Quelques réflexions sur le classement international des établissements universitaires africains**

La contribution d'Abdou Karim Ndoye, intitulée *Réflexions sur le classement international des établissements universitaires africains* permet d'examiner la gouvernance de la recherche au sein des institutions universitaires africaines sous un autre angle.

En effet, Ndoye tente de rappeler, en 2010, que les établissements d'enseignement supérieur sont classés par bon nombre d'institutions et de publications. Au nombre des classements internationaux, il en retient trois qui sont mis en avant par les médias: « Times Higher Education World University Ranking, le Shanghai Academic Rank of World Universities et le Webometrics Ranking of World Universities ». Les indicateurs retenus pour le classement seraient quantitatifs pour deux types de classements:

- « Les Rankings de réputation fondés, par exemple, sur les taux de satisfaction des employeurs de diplômées ou celle des étudiants;
- Les Rankings de performance où l'on compte les résultats scientifiques obtenus par les universités ».

Il estime que la massification de l'enseignement supérieur et son orientation vers le marché devaient interpeller, qu'on le veuille ou pas, les acteurs intéressés par le « statut » et la qualité des différentes universités. Les classements, dans une certaine mesure, favoriseraient le prestige et la visibilité des institutions universitaires au sein de l'arène universitaire mondiale.

Tout en reconnaissant les limites d'un classement à base de données Internet, il porte une attention marquée aux enseignements découlant du classement des universités africaines par le site Ranking Web of World Universities. Les indicateurs pris en compte par le site sont, entre autres : la visibilité des activités scientifiques et l'engagement dans la diffusion des connaissances scientifiques et technologiques.

Sur 53 pays du continent africain, moins de la moitié (24) ont été retenus par ce classement. Et un des résultats édifiants de ce classement est la preuve d'une facture numérique plus vaste que prévu entre les universités d'Afrique australe et celles d'Afrique de l'Ouest.

L'auteur rattache l'émiettement des recherches et des publications, occasionné par une « certaine dispersion des organismes de recherche » dans les pays africains francophones, à l'héritage d'un système d'enseignement français. Ndoye nous donne aussi la possibilité de comprendre que les financements des universités africaines des pays anglophones sont majoritairement assurés par les fondations privées.

Pour ce qui est de la tentative de justification de l'écart entre les universités africaines et les universités occidentales de classe mondiale, l'auteur émet quelques hypothèses, tout en revenant sur les points ci-après :

- Il serait difficile de poser le problème de la qualité de la formation et des résultats de la recherche;
- Le taux d'encadrement justifierait partiellement l'écart;
- Au sujet du meilleur financement, il admet cette hypothèse au regard du positionnement de l'Afrique du Sud mais le limite en prenant le contre-exemple de l'Université Omar Bongo du Gabon.

Néanmoins, il souhaite un approfondissement de la question sur la qualité du financement des universités africaines.

Ndoye pense, par ailleurs, que quelle que soit l'hypothèse retenue pour expliquer l'écart considéré, les universités africaines auraient encore beaucoup à faire, en matière de qualité, de pertinence et de financement. Pour y arriver, les autorités universitaires devraient renforcer la culture scientifique et technologique, faire la promotion de tous les aspects du potentiel intellectuel humain. Pour le financement des universités, il serait indispensable d'identifier et d'exploiter de façon maximale toutes les sources de financement.

Les universités africaines se doivent d'associer l'excellence à sa valorisation :

- par la traduction des résultats de la recherche en produits;
- par le financement des chercheurs;
- par la mise en place de dispositifs des diffusions de publications (revues internationales);
- par incitation des chercheurs à publier dans les revues de prestigieuses et rehaussant, par ricochet, la visibilité des universités;
- par la mobilisation et la fidélisation des entrepreneurs et Africains pourvoyeurs de fonds;
- par la transformer en universités numériques performantes;
- par le recrutement des enseignants de qualité, pour un enseignement de qualité;
- par l'information et la formation, pour mieux enseigner et évaluer;
- par l'exigence d'efficacité interne et de compétitivité;
- par la concentration des effets sur la communauté et l'économie locale.

Tout ceci pour un développement plus efficace et plus durable d'un continent africain émergent.

Pour l'auteur, l'université devrait propulser le développement social et économique par une modernisation sereine, réaliste et réfléchi. L'excellence et la perfection passeraient par :

- la prestation des services à la communauté, par le développement des filières professionnalisantes et des activités de formation continue;
- la réduction des charges d'enseignement des enseignants en vue de favoriser la recherche;
- la direction des universités par des autorités soucieuses de la bonne gouvernance;
- la recherche des sources additionnelles de financement;
- le développement des disciplines scientifiques d'importance;
- la construction des parcs technologiques au sein des universités dotées en infrastructures;

- le développement des liens entre universités et entre universités et les entreprises.

Cette contribution aide à comprendre la performance des institutions universitaires à partir des productions scientifiques, des statuts et de la qualité des institutions, sans oublier la place centrale des fondations privées. Tout en demandant aux acteurs de la recherche d'exploiter au maximum les sources de financement, il ne manque pas d'interpeller, à son tour, les autorités étatiques, pour un financement conséquent de la recherche. Pour lui, la relation entre la qualité de l'institution, le financement de la recherche et les productions scientifiques est forte. Enfin, l'auteur semble n'avoir pas suffisamment justifié le choix des classements sur Internet et le choix de dimensions retenues pour chaque site.

#### **1.4.1.8 Étude de cas sur la fuite des cerveaux en Afrique subsaharienne et le rôle des institutions sous-régionales de formation et de recherche**

La contribution de Yalacé Y. Kaboret, intitulée *Éviter la fuite des cerveaux en Afrique subsaharienne : rôle des institutions sous-régionales de formation et de recherche*, revient sur la préoccupation récurrente dans les institutions universitaires des pays africains.

L'auteur fait, en 2002, le constat selon lequel, au sortir des indépendances, l'objectif de modernisation de l'administration, des sciences et technologies a amené les pays africains à envoyer des étudiants, saute des structures de formation et de recherche, en formation dans les pays occidentaux. Malheureusement, plusieurs d'entre eux sont restés dans les pays respectifs de formation. Parmi ceux qui sont rentrés dans leurs pays d'origine, un nombre assez important est entrain de repartir vers les pays développés.

L'auteur pense que c'est pour pallier cette réalité grandissante, les universités, les institutions sous-régionales et les centres nationaux et régionaux de recherche ont été créés. Cependant, malgré le nombre croissant d'institutions africaines d'enseignement supérieur et de recherche, l'enseignement supérieur africain reste l'un des moins développés du monde.

L'auteur estime que la massification des effectifs universitaires et les conséquences de la crise des années 1980<sup>28</sup> ont renforcé une crise profonde et complexe de l'enseignement supérieur dont les effets quasi inconstatables sont :

- la dégradation des infrastructures et des équipements;
- la baisse de la qualité de la formation et de la recherche;
- l'aggravation du chômage des diplômés;
- la course aux diplômes obtenus à l'étranger;
- la fuite des cerveaux consécutive des mauvaises conditions de travail et de vie.

L'auteur soutient que, pour faire face à ce qui précède, les gouvernements africains sont appelés à mettre en place des politiques visant à redynamiser les structures de formation et de recherche, à rendre attractives ou à améliorer les politiques d'insertion des cadres, tout en encourageant les compétences.

De même, le rôle des gouvernements est souhaité pour la création et la consolidation des capacités scientifiques et technologiques nationales. Les institutions sous-régionales contribueraient au développement du continent, tout en luttant efficacement contre la fuite des cerveaux.

Kaboret invite l'Afrique à faire des choix cruciaux et à s'engager pour éviter de subir les effets directs de la compétition économique, politique et technologique. Par ailleurs, il demande, au lieu de copier, de centrer sa politique de formation et de recherche sur les capacités locales et ses réels besoins. Les limites exposées devaient conduire l'Afrique vers le maintien des pôles d'excellence sous-régionaux et les avantages ou atouts incommensurables.

Nous savons qu'il s'agit d'une réflexion personnelle sur un cas, quoiqu'assez documenté. Malgré la pertinence du sujet abordé, l'auteur ne laisse pas de place aux autres raisons susceptibles de fragiliser les écoles sous-régionales qui peuvent être les contreparties

---

<sup>28</sup>La lecture de l'article de Kokou Awokou (2012) « les universités africaines francophones face à l'innovation : discours des apprenants sur le Web dans l'enseignement supérieur au Togo » revient aussi sur les traits marquants de cette double crise mondiale et de l'enseignement supérieur africain.

étatiques, les conflits de leadership des chercheurs et des États. L'auteur a l'avantage de connaître le cas à l'étude, comme il nous aide à mieux voir la profondeur et la complexité de la crise que connaissent les pays africains, et l'impact de la fuite des cerveaux. L'interpellation des acteurs gouvernementaux vient à point nommé.

#### **1.4.1.9 Étude relative à l'Afrique noire face à sa laborieuse appropriation de l'université**

Parmi les contributions des chercheurs ayant marqué un intérêt, par la nature des préoccupations soulevées, il y a celle d'Affa'a et Des Lièrres (2002). Les auteurs font, grâce à *L'Afrique noire face à sa laborieuse appropriation de l'Université : les cas du Sénégal et du Cameroun*, l'analyse historique des universités d'État et tentent, par la même occasion, de mettre à jours les heurts aux réformes initiées depuis 1968.

Les auteurs abordent d'abord, somme toute, la genèse de l'université africaine, avec des *focus*, entre autres, sur les dysfonctionnements tributaires aux restrictions financières et sur l'effort de relecture des contenus d'enseignement et de recherche universitaire. Ils font, en plus, le portrait chronologique de l'université africaine, tout en s'attardant, de façon critique, aux crises de l'institution universitaire, sur les différentes causes et sur les solutions envisagées. Les auteurs revisitent, en détail : (1) le cas du Sénégal par le truchement de « la planification du système universitaire à Dakar : fondements et perspectives » (p. 97) et (2) le cas de « la réforme à l'Université de Yaoundé I » (p. 175). Enfin, ils terminent leur analyse en amorçant une question fondamentale : « Où va l'université africaine? » (p. 279).

La perspective de réponse à cette question permet aux auteurs, en fin de compte, de tirer avantage de l'analyse de deux cas pour mieux sensibiliser et mieux faire face aux défis colossaux que connaît le système universitaire africain.

Dans une perspective visant la réappropriation de l'institution universitaire par les sociétés africaines, les auteurs soutiennent, en quelque sorte, l'idée selon laquelle les dysfonctionnements connus durant ces périodes seraient un heurt au développement des universités et à la réduction de la pauvreté des sociétés. Cet extrait tiré de l'endos du livre explique mieux notre intérêt et son apport pour notre projet :

La recherche-action préconisée dans cet ouvrage suggère un partenariat entre les universités, les acteurs du monde rural et ceux de l'économie informelle dans la recherche des solutions aux problèmes auxquels sont confrontées ces couches sociales les plus touchées par la pauvreté.

Pour en sortir, ils se projettent en se fixant à un modèle de changement organisationnel privilégiant, d'abord, autant les analyses exogènes qu'endogènes des organismes étudiés. Ce modèle accorde, en plus, une attention particulière aux valeurs et croyances des milieux environnementaux abritant les universités africaines.

Nous devons retenir aussi qu'il est question d'analyser le processus de planification des études à l'UCAD et à l'Université de Yaoundé, à partir de l'analyse de contenu des textes officiels. Il est précisément question d'aller rechercher dans le curriculum les contenus des programmes d'enseignement et de recherche universitaire. Les textes effectivement pris en compte étaient les textes relatifs :

- aux orientations du système universitaire;
- aux orientations des curricula;
- aux objectifs généraux et aux contours des programmes.

En ce qui concerne les opérations de présentation et de traitement du matériel à analyser, nous avons été ravis de constater, même si l'analyse a fondamentalement privilégié le prescrit, un effort méthodologique avéré. En effet, les modalités de découpage d'énoncés,

de définitions des unités, des thèmes et des catégories d'enregistrement venaient renforcer l'approche retenue. Enfin, le logiciel QSR NUD\*IST a été utilisé pour le traitement du matériel et le modèle d'analyse retenu est le modèle de changement stratégique en trame d'analyse.

Nous n'avons pas un centre de recherche à l'étude, mais les dysfonctionnements évoqués, l'état de la recherche universitaire, les dimensions culturelles mises en avant seraient bien rattachables au CENAREST et au secteur de la recherche universitaire au Gabon.

#### **1.4.1.10 Étude empirique relative au management et à la gouvernance de trois universités gabonaises**

À partir de sa thèse de doctorat *Management et gouvernance des Universités en Afrique : points de vue des acteurs à propos des modes de fonctionnement de l'Université Omar Bongo et de l'Université de sciences de la santé au Gabon*, Maganga (2005) fait le point sur les problèmes de management et de gouvernance de deux des trois universités fonctionnelles gabonaises.

En dépit du caractère quasi polysémique et de l'attrait au concept manifesté par les acteurs scientifiques, acteurs institutionnels et politiques, le schéma de gouvernance souhaité sera en grande partie peint. En effet, son étude est pionnière et d'une richesse indéniable. Elle a l'avantage d'avoir fait le point sur les problèmes de management et de gouvernance de deux des trois universités gabonaise, l'accent ayant entre autres été mis sur les dysfonctionnements d'ordre organisationnel, institutionnel et intra-muros, sans omettre la mauvaise administration. Tout en envisageant l'évaluation, quasi endogène, de ces institutions, l'auteur souhaite ardemment une amélioration des relations entre les universités, la tutelle et l'État. Malgré la limite considérable qu'est le fait de n'avoir pu recueillir les points de vue de certains acteurs déterminants que sont : (1) les ministères des finances, de la planification et de la fonction publique, (2) les points de vue des ministres en tant qu'acteurs politiques, limite comme il l'a bien soulevé certains résultats

auxquels il est parvenu. Mais, ce qui est important dans cette étude et qui justifie la pertinence de notre projet est ce qu'il soutient à la fin de sa thèse, soit avant les limites de la recherche :

Toutefois, nous pouvons au moins affirmer que cette situation de dysfonctionnement vraisemblable tend à montrer qu'elle n'est pas liée à un seul facteur, mais combien il y a plusieurs autres éléments de contexte d'ordres économique, social, politique et culturel qu'il conviendrait d'étudier dans une prochaine recherche (2005, p.99).

Dans cette recherche qui avait pour objectif de recueillir le point de vue des différents acteurs du milieu universitaire sur le management de leurs structures, le chercheur a privilégié le paradigme interprétatif. Ce paradigme laisse une place à l'interprétation et au sens construit par le truchement de la rencontre entre le chercheur et son objet, dans son contexte, au détriment du paradigme positiviste. L'entretien semi-dirigé a été le principal instrument d'investigation.

Sur une population cible constituée de 300 enseignants-chercheurs et de 6 000 étudiants des Universités de Sciences de la Santé (USS) et de l'Université Omar Bongo du Gabon, des entretiens se feront avec 19 professeurs, 10 administrateurs et 15 étudiants. Le problème de représentativité et de choix des acteurs aurait pu se poser, mais nous restons dans le cadre d'une recherche exploratoire.

Dans cette recherche, deux types des données ont été recueillies : les données issues de la collecte de données et les données rassemblées. Une grille des principaux thèmes et sous-thèmes de l'entrevue a permis de recueillir des informations sur le cadre formel, les pratiques, les contextes, la gestion des ressources, les conditions des professeurs et les conditions des étudiants.

La démarche employée était semi-inductive et épaulée par le logiciel Nvivo2. L'analyse s'est faite à partir des points de vue des acteurs principaux que sont les administratifs, les enseignants-chercheurs et les étudiants. L'analyse a été de type qualitatif privilégiant l'analyse de contenu. Elle a porté globalement sur les éléments ci-après:

- la gouvernance des universités étudiées;
- les dimensions majeures des universités étudiées;
- les facteurs de dysfonctionnement des universités étudiées;
- les effets des dysfonctionnements et les propositions des acteurs.

#### **1.4.1.11 Étude empirique sur l'État et le système d'enseignement supérieur et de recherche au Gabon**

Il en est de même de l'éclairage fait par Moussavou (2005) dans le cadre de sa thèse intitulée *L'État et le système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique au Gabon*. Comme Maganga (2005), l'auteur passe par la lecture endogène pour mieux poser son regard critique sur l'articulation enseignement supérieur-recherche scientifique, l'État et ses politiques publiques.

En effet, l'auteur fait un rappel de la genèse des établissements d'enseignement supérieur au Gabon, pour mieux analyser et comprendre le système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique. Il reconnaît, au regard des missions de la tutelle et des établissements sous tutelle, que l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique englobent les activités de recherche et de formation postsecondaire. L'auteur passe en examen les modes de nomination, de régulation et de financement. Il accorde aussi une attention particulière aux rapports horizontaux et verticaux entre les différents acteurs que sont les enseignants, les chercheurs, les étudiants, les responsables administratifs et politiques. Cette étude inscrite dans le cadre de la sociologie des organisations et dans une perspective endogène vise à répondre aux questions suivantes :

- pourquoi les universités gabonaises connaissent-elles autant d'instabilité?
- comment le système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique est-il organisé et comment fonctionne-t-il?
- quels sont les rapports que les professionnels, les étudiants, les acteurs institutionnels et gouvernementaux ont avec les institutions universitaires et scientifiques?

Pour comprendre le contenu et le processus de travail, Moussavou a eu pour instruments de collecte la recherche documentaire, les entretiens et les questionnaires. L'échantillon était de 152 répondants et le nombre d'entretiens réalisés de 39. L'étude a permis d'identifier, entre autres, les dysfonctionnements ci-après :

- le cloisonnement et l'inefficacité des structures existantes;
- la sous-production et la sous-diffusion des connaissances;
- la méconnaissance par les populations de l'intérêt d'un système de recherche scientifique;
- le problème de statuts particuliers des acteurs;
- le rôle du système dans un pays en développement;
- l'absence de volonté de l'État;
- l'absence de planification et de politique de recherche;
- le déficit d'organisation, l'impuissance publique, voire une bureaucratie mal adaptée.

Dans une esquisse de conclusion interne, Moussavou (2005, p. 415) propose, tout en fustigeant la géopolitique et le clientélisme, que « toutes ces perspectives de restructuration doivent s'inscrire dans un projet social et politique à définir et à intégrer au sommet de l'État ».

Ce regard transversal permet non seulement de sérier les zones abordées mais, en plus, d'approfondir certains aspects spécifiques de la recherche scientifique. Il s'agira, tout compte fait, de croiser les prismes différents sur un secteur qui nous intéresse tous.

De toutes les études choisies, cette étude est la plus proche de la nôtre, en dépit de quelques réserves sur la nature des entretiens et les modalités de traitement. Elle énonce parfaitement certaines de nos préoccupations spécifiques.

#### **1.4.1.12 Étude sur les facteurs et les éléments de pauvreté des organisations universitaires et de recherche au Gabon**

Moussavou tente de trouver, dans les interactions entre le pouvoir public et la communauté universitaire, une des causes aggravantes de la pauvreté de la recherche universitaire, des institutions et de leurs dispositifs. Ces causes justifieraient aussi les entraves au déroulement des carrières des acteurs de la recherche au Gabon. Deux instruments sont pris en compte dans cette étude : les types de régulation interne et les cloisonnements des activités de recherche.

Tout en assimilant la pauvreté aux insuffisances et au dénuement, l'auteur se donne pour sphère d'observation le CENAREST et les trois universités que sont l'Université Omar Bongo (UOB), l'Université des Sciences de la Santé (USS) et l'Université des Sciences et Techniques de Masuku (USTM). Les indicateurs retenus au sein des établissements identifiés sont les structures d'accueil et de travail, l'activité de recherche et la professionnalisation universitaire.

Il marque, par ailleurs, une attention particulière sur l'action de la tutelle, aussi bien sur la profession universitaire que sur les établissements sous tutelle. Cette lecture se fait en ayant à l'esprit la multiplicité des pôles de décisions, tant gouvernementales qu'administratives.

Pour ce qui a trait à la recherche scientifique, il rappelle l'absence de plan et de programmes nationaux intégrant les attentes étatiques ou nationales.

Moussavou fait de la maîtrise du pouvoir institutionnel et de l'orientation de la recherche pour le développement de deux axes fondamentaux permettant d'apprécier les relations, assez variées, entre la tutelle et la communauté universitaire. Pour ce faire, il tente de comprendre l'aptitude d'écoute du pouvoir public, au regard des requêtes de la communauté universitaire. Il ne manque pas non plus de porter une attention particulière, voire évidente, aux stratégies réciproques des acteurs considérés.

L'auteur nous donne précisément pour moyens d'analyser (1) les structures d'accueil et de travail en milieu universitaire et de recherche, (2) l'activité de recherche : enjeu stratégique national ou occultation étatique et, (3) enfin, il aborde la désagrégation de la corporation universitaire et les mécanismes stratégiques de professionnalisation universitaire : hybridité et complexification.

Moussavou arrive enfin à faire un portrait de la pauvreté des organisations universitaires et de recherche. Il en retient :

- l'insuffisance ou le dénuement des structures organisationnelles et matérielles;
- la sous-estimation de la recherche nationale;
- l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel d'encadrement des enseignants-chercheurs et des chercheurs.

Pour l'auteur, la nature des relations entre les pouvoirs publics et les institutions universitaires concernées, ainsi que la fuite des acteurs universitaires et de la recherche vers d'autres secteurs d'activités justifieraient cette situation. Il considère aussi, globalement, que la double stratégie de déroulement des enseignants-chercheurs et des chercheurs, ainsi que le contrôle et l'accaparement des moyens financiers, par les autorités étatiques, fragilisent les institutions universitaires et de recherche.

Retenons que les différents rapports sur la gouvernance des institutions universitaires des pays d'Afrique de l'Ouest, de l'Est et du Centre nous ont donné l'opportunité de dresser un portrait assez exhaustif de la gouvernance de la recherche dans ces établissements d'enseignement supérieur et de recherche africains.

Un nombre assez considérable de rapports impliquant plusieurs universités a été réalisé avec le soutien du Centre de Recherches pour le Développement International du Canada (CRDI) et du Bureau régional pour l'Afrique du Centre et de l'Ouest (BACO).

Il est certes question des universités, mais la prise en compte des objets retenus aiderait grandement dans la compréhension des problèmes de recherche, tant pour l'enseignement

supérieur qu'au niveau national et au CENAREST. La forte convergence des problèmes soulevés est remarquable.

En effet, au regard de l'ensemble des documents retenus et du lien, d'une part, avec les préoccupations nationales de recherche universitaire et, d'autre part, avec la gouvernance du CENAREST, une attention accrue peut être accordée à ce qui suit:

- aux rapports entre les États et le système d'enseignement supérieur;
- aux problèmes de réformes et de mise en œuvre ou d'appropriation;
- au problème de multiplicité de tutelle ministérielle rattachée aux institutions universitaires de recherche;
- aux insuffisances qualitative et quantitative des acteurs d'encadrement scientifique;
- aux problèmes de vision et de pilotage de la recherche universitaire;
- à la place de la recherche universitaire dans les pays en développement;
- à la diversification des sources de financement;
- aux limites et à la responsabilité des États;
- à l'absence de référentiel national de recherche;
- aux politiques nationales de recherche;
- à la prépondérance des financements extérieurs;
- aux organes de diffusions et de mécanismes de circulation de l'information scientifique;
- à l'équipement, à la maintenance et à la gestion des dispositifs;
- à l'inefficacité organisationnelle et à mauvaise administration;
- à l'absence de cohésion et de synergie entre institutions et entre acteurs;
- à la constitution de fonds compétitifs de recherche;
- aux organes de diffusion, de capitalisation et de circulation de l'information scientifique;
- aux privatisations accrues de l'enseignement supérieur;
- aux rôles des acteurs externes dans la définition des politiques éducatives africaines;
- à la politique de gestion des ressources humaines;
- à l'impact de la fuite des cerveaux;

- aux problèmes liés à la promotion et à l'implantation des FAD;
- aux critiques du néolibéralisme, des contrats de performance et du rattachement du mode de gouvernance au management privé;
- aux conflits de leadership entre chercheurs et entre États;
- aux plaidoyers des écoles sous-régionales des pôles d'excellence.

Dans un contexte de double crise financière mondiale et des institutions universitaires africaines, cet examen, assez exhaustif, aide à cerner (1) l'univers de la recherche et sa gouvernance en Afrique francophone, plus spécifiquement au Gabon. Mais, en plus, à (2) mieux anticiper et faciliter le pilotage de la recherche universitaire. Ces expériences exposées convergent, au-delà des sphères retenues, avec les réalités décrites au CENAREST et dans le système d'enseignement supérieur au Gabon. Car, elles ont le mérite de prendre en compte, d'abord, la spécificité d'un des pays de la CEMAC; ensuite, les limites récurrentes en matière de recherche universitaire.

#### 1.4.2 Enquête auprès des institutions universitaires européennes et nord-américaines

Cette partie tentera de dresser, premièrement, un portrait de la gouvernance dans les centres de recherche et les établissements d'enseignement supérieur en Europe. Deuxièmement, elle se chargera de faire une esquisse d'état de la gouvernance des institutions nord-américaines, en particulier les institutions québécoises.

##### **1.4.2.1 Études sur la gouvernance des centres de recherche et des établissements d'enseignement supérieur en Europe**

Le 33<sup>e</sup> numéro du trimestre 2009 de la *Revue du Mauss* est consacré aux problèmes universitaires et les aborde sous plusieurs angles, ainsi que sous des thèmes variés et interpellant, à plus d'un titre, les acteurs endogènes et exogènes du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce numéro constitue, pour nous, un réservoir incommensurable d'informations sur la crise de l'institution universitaire. Cette

production vient à amplifier la littérature sur l'université, voire sur l'enseignement supérieur et la recherche.

Pour ce travail, nous allons volontairement privilégier le rapport Eurydice (2008) qui fait un tour assez exhaustif de la gouvernance de l'enseignement supérieur européen,

#### ***1.4.2.1.1 Étude relative au cadre général de gouvernance de l'enseignement supérieur européen***

La direction générale de l'éducation et de la culture, par le biais de l'unité européenne d'Eurydice, a fait, en 2008, un constat par le truchement du rapport intitulé *La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe. Politique, structures, financement et personnel académique*.

Ce constat serait que les systèmes d'enseignement supérieur des pays européens connaissent des transformations majeures découlant(1) de l'impact des changements autant nationaux qu'internationaux et (2) des conséquences relatives à la mise en œuvre continue du processus de Bologne (réformes de programmes d'études, assurance qualité et mobilité). Cette exigence de changement de qualité conduit l'enseignement supérieur européen à revisiter les structures de gouvernance des établissements. C'est donc dans ce contexte qu'il serait possible de comprendre le mandat qui a été donné au réseau Eurydice. Il s'agissait de collecter des données au profit d'une étude se rapportant aux cadres réglementaires relatifs à la gouvernance de l'enseignement supérieur. Cette étude en complète d'autres déjà réalisées en 2007.

Cette nouvelle étude vise spécifiquement « les politiques, les réglementations officielles, les droits et les responsabilités dans la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur »(p. 11). L'étude permet ainsi de comprendre de manière « approfondie les cadres normatifs nationaux et de comparer des situations nationales avec des tendances perceptibles au sein de l'Europe » (p. 12).

Cette étude permet aussi de distinguer le concept de gouvernance de celui de gestion. Pour les auteurs, la gouvernance répondrait à la question : « qui est responsable et quelles sont les sources de légitimité des décisions exécutives prises par les différents acteurs? » Quant à la gestion, elle répondrait à la question : « comment les règles sont-elles mises en application? » La gouvernance se rapporterait à l'élaboration des politiques publiques, des objectifs à long terme et des stratégies permettant de les atteindre. Les concepts d'acteurs externes et internes ont été, par ailleurs, abordés pour les besoins de l'étude.

Le champ de l'étude permet de comprendre que l'étude a été conduite entre 2006 à 2007 et qu'elle couvrait l'ensemble des pays associés au réseau Eurydice, excepté la Turquie. Pour l'examen des politiques, des réglementations, des incitants et des mesures de responsabilisation, les trois axes ci-après ont été privilégiés : les structures de gouvernance, le financement et le personnel académique.

Parmi les établissements non pris en compte par l'étude, il y avait des établissements d'État chargés de la formation dans les métiers de la sécurité, de l'armée ou de la police. L'étude s'intéressait exclusivement à l'enseignement supérieur et privé subventionné.

Nous pouvons retenir, en ce qui concerne les politiques stratégiques nationales de l'enseignement supérieur, que la nécessité d'entreprendre une planification stratégique à long terme est partagée. Ces stratégies visent à assurer, d'une part, la viabilité financière au sein du système d'enseignement supérieur par :

- le renforcement des fonds publics destinés à l'enseignement supérieur;
- la plus grande autonomie de l'enseignement supérieur dans la gestion des ressources financières respectives;
- le maintien des liens directs entre les résultats obtenus et le volume des fonds dégagés;
- la diversification des sources de financement;
- le renforcement du partenariat avec les instituts de recherche, les entreprises et les autorités régionales.

Les priorités se rattachant au personnel académique se résumeraient à la prise en compte de la politique du genre, à la grande autonomie dans la gestion des ressources humaines et à l'introduction, enfin, des critères de performance.

En ce qui concerne les structures de gouvernance dans l'enseignement supérieur, il faut retenir que l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur en Europe serait effective. Il resterait à instaurer un climat de confiance entre les établissements et la société, par la création des mécanismes nationaux de responsabilisation. La législation semble déjà encadrer les structures de gouvernance interne et les champs de responsabilités des établissements considérés. Le rapport revient aussi sur le mode de désignation des acteurs internes par les autorités externes. Une attention marquée est portée à l'organe de décision de l'établissement, à l'organe académique et aux organes de conseils ou de supervision. La prépondérance des acteurs externes dans les organes de gouvernance poserait quelques problèmes.

Abordant le mode de financement public des établissements d'enseignement supérieur en Europe, les rapports ont examiné les formules de financement, les contrats de performance, les fonds pour les projets ou des programmes de recherche spécifiques et les dotations de base pour la recherche. Conscient de ce que des établissements d'enseignement supérieur en Europe bénéficient des dotations globales, diverses mesures de responsabilisation ont été mises en place pour concilier autonomie et responsabilisation en matière de fonds publics.

En dehors des sources de financement autorisées, les sources de revenus peuvent être interdites ou faire l'objet de restriction dans certains pays. Par ailleurs, des mesures incitatives seraient plus nombreuses pour soutenir des établissements d'enseignement supérieur dans leur recherche de fonds. La dernière articulation est revenue successivement sur:

- le processus de recrutement et les catégories de personnel;
- la définition d'une échelle salariale et du salaire annuel brut;
- les critères d'octroi de primes et les critères de promotion;

- les critères d'évaluation du personnel académique.

En termes de perspectives relatives aux structures de gouvernance de l'enseignement supérieur, les points ci-après ont été retenus :

- autonomie des établissements versus responsabilisation, c'est-à-dire conciliation d'un leadership centralisé, participation des acteurs externes et gouvernance interne de type académique;
- participation accrue des acteurs externes;
- promotion d'une gouvernance interne de type académique et de compétence managériale;
- importance d'un leadership interne centralisé.

C'est un fait que le financement des établissements d'enseignement supérieur est en constante évolution. Le souhaite, par ailleurs :

- une autonomie financière croissante des établissements;
- une gouvernance par objectifs au moyen du financement public;
- la promotion de la concurrence entre établissements;
- la diversification de formes de responsabilisation des établissements vis-à-vis des fonds publics;
- la mise en place des incitants et restrictions en matière de partenariats et de fonds privés.

Pour ce qui est du personnel académique des établissements d'enseignement supérieur, ils déplorent le fait que certaines composantes des procédures de recrutement soient souvent définies au niveau central, que les établissements soient considérés comme employeurs du personnel enseignant dans la plupart des pays et, pour terminer, la récurrence des situations contrastées sur le plan des salaires et des promotions.

Nous devons d'abord retenir que les politiques d'institutions universitaires d'Afrique francophone, particulièrement celles du Gabon, sont majoritairement calquées sur le modèle français et de l'Union européenne.

Ce rapport, qui retrace les grandes lignes de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur dans la sphère européenne, ne peut qu'être d'une grande utilité pour le CENAREST et l'enseignement supérieur gabonais, au regard de quelques points ci-après:

- exigence de changement de qualité, de compétitivité;
- cadres réglementaires relatifs à la gouvernance de l'enseignement supérieur;
- distinction entre le concept de gouvernance et celui de gestion;
- rapport entre la gouvernance et l'élaboration des politiques publiques;
- impact du cadre ou de l'encadrement dans la formation des citoyens aptes et réflexifs;
- politiques stratégiques nationales;
- nécessité d'entreprendre une planification stratégique à long terme;
- grande autonomie de gestion des institutions universitaires et critères de performance;
- instances internes de gouvernance et prépondérance des acteurs externes.

Cette étude est fondamentale et restera, pour certains pays de la CEMAC, comme pour d'autres pays africains, le cadre d'inspiration des réformes et d'orientation nécessaires pour toute quête de financement. Elle permet aussi de comprendre que les limites du modèle d'inspiration affecteront, encore et pour longtemps, les pays africains francophones.

Nous avons pu, en effet, nous contenter de l'illustration faite à partir des exemples spécifiques des situations nationales, tout en déplorant l'absence, dans le rapport, de

guide, de contenu et du type de questionnaire complété par les unités nationales. Nous savons, par ailleurs, que l'étude s'est faite entre 2006 et 2007.

#### ***1.4.2.1.2 Étude sur les universités, le partenariat et les normes de management dans l'enseignement supérieur européen***

La contribution d'Olivier Chantraine, intitulée *Universités, mobilité, partenariat et normes de management. La marche vers un système unique d'enseignement supérieur?*, permet, comme la précédente, de renforcer les regards sur l'enseignement supérieur européen.

En 2003, Olivier Chantraine défend l'idée selon laquelle le leitmotiv actuel des universités européennes est la mobilité tous azimuts, autant à l'intérieur de la sphère européenne qu'à l'international. Ce « slogan » mobilise aussi bien les ministres que les médias. Au niveau universitaire, les moyens humains, technologiques et financiers participent à cette campagne de la mobilité enseignante et étudiante. Les réformes consécutives à cet effet de mode sont assez bien perceptibles entre les différentes universités européennes et elles tenteraient d'influencer les autres continents.

Les dispositifs universitaires sont revisités ainsi que les stratégies d'ouverture à l'environnement social, économique, culturel et politique. Les directives politiques, en matière de réformes, sont plus directes que précises et les changements promus seraient irréversibles.

Dans le cadre de l'articulation de son exposé, l'auteur part :

- (1) d'une interrogation «vers un système unique de formation supérieur?»;
- (2) de l'exposition de l'idée de « système Socrates : de la mobilité à la normalisation par les partenariats sous tutelle, nouveau système de légitimation des pratiques»;
- (3) de « l'Homogénéisation, via ECTS<sup>29</sup>, des systèmes d'évaluation. Objectifs, pratiques, conséquences attendues et effets, peut-être, inattendus»;

---

<sup>29</sup>EuropeanCredits Transfer System.

(4) de l'interrogation : « de la négociation et de l'écriture des contrats d'établissement dans un contexte de réforme de cursus et des grades voulus par des autorités politiques : management ou négociation fictifs? »

Pour Olivier Chantraine, les forces internes à l'université seraient entrain de négocier leur légitimité avec les partenaires externes dans les instances de pilotage et des gouvernances des universités. À son avis, ces forces internes seraient conscientes, dans les instances universitaires délibératives, tout en représentant respectivement les enseignants, les techniciens et les administratifs.

L'auteur invite enfin le lecteur à mieux s'interroger ou à le faire davantage sur le projet latent des instruments de persuasion que sont la « négociation », le « partenariat », les « contrats » et les « nouvelles méthodologies ». Il semble conclure que l'autonomie serait volontairement en danger.

Cette contribution nous aide à mieux comprendre les enjeux et les défis des systèmes d'enseignement supérieur européens. Parmi les éléments se rapportant au CENAREST et à l'enseignement supérieur gabonais, il ya, bien sûr, la mobilité des acteurs, la maîtrise des langues étrangères, la transférabilité des réformes des pays non européens, la négociation de la légitimité institutionnelle avec les acteurs externes dans les instances de pilotage et de gouvernance et, enfin, l'arrivée des concepts nouveaux : « négociation », « partenariat », « contrats » et « nouvelle technologie » au sein des institutions universitaires et de recherche. Mais, l'auteur n'indique pas les atouts en termes de finances, d'équipements et de transparence qui découleraient de cette orientation.

#### ***1.4.2.1.3 Étude sur la professionnalisation des cursus dans l'enseignement supérieur européen***

Le cadrage analytique fait par Catherine d'Agulhon et Bernard Convert, intitulé *Introduction. La professionnalisation des cursus, axe majeur des réformes européennes? Contradictions et paradoxes*, renforce considérablement l'information sur l'enseignement supérieur européen.

Dans le cadre de l'introduction du numéro hors série en 2011, les auteurs nous donnent l'opportunité de prendre conscience des représentations des acteurs sur « le rapprochement des systèmes d'enseignement supérieur (ES) européens voulu par les processus de Bologne et la place de la professionnalisation des cursus mis en œuvre » (p. 1) dans le processus. En effet, l'effort de professionnalisation serait davantage marqué en France que dans les autres pays européens. L'instance supranationale tenterait, néanmoins, de s'imposer aux États membres sans contradiction acharnée.

Les auteurs étalent les défis sous-jacents au processus:

- le rapprochement des systèmes l'enseignement supérieur;
- la mobilité des étudiants;
- l'amélioration de la qualité des systèmes;
- la formation des acteurs aptes aux enjeux de la compétitivité internationale.

Pour y parvenir, les pays de l'Union européenne doivent opérer une transformation organisationnelle et curriculaire. Cependant, l'histoire curriculaire de l'université a du mal à s'encadrer dans cette réforme unique.

Dans les 46 pays impliqués, les réformes semblent se contextualiser, alors que certains pays semblent avoir profité de l'instance supranationale pour véhiculer des approches qui se seraient difficilement mises en œuvre ou qui auraient pu être contestées par d'autres pays membres. Les clivages en ministres proches de la réforme, gouvernements et les acteurs universitaires opposés en seraient une preuve. Et de nombreuses questions demeurent sur l'initiative aussi bien du projet, de son pilotage que sur la convergence des enjeux entre pays et la suprastructure.

Pour les auteurs, l'analyse des réformes et des observations qui en sont faites laisseraient « l'observateur dans l'expectative ». De même, ce mouvement européen à visées politiques, économiques, sociales et scolaires aurait des conséquences inéluctables sur la nature essentielle de l'institution universitaire :

- place centrale des formes de régulation et d'évaluation;
- promotion de la concurrence à tous les niveaux;
- refonte institutionnelle et curriculaire;
- l'adaptation des carrières à la nouvelle bureaucratie.

Enfin, la pertinence de la réforme et de ses modalités d'opérationnalisation serait au centre des débats. La précipitation et le caractère bureaucratique ont été déplorés par les enseignants-chercheurs. Cette introduction, qui fait la synthèse des contributions du numéro hors série, donne ainsi l'occasion de poser le problème de la préparation et de la pertinence des réformes, des mises en œuvre des réformes. Cette lecture critique, quoique faite par les enseignants ayant des projets parfois différents, attire l'attention sur les enjeux réels de réforme institutionnelle.

#### ***1.4.2.1.4 Étude comparative sur la gouvernance impliquant un pays européen***

La contribution, en 2009, de Joël Rich et Carmen Nunez, intitulée *Gouvernance: l'université Chilienne comme référence?*, nous donne une opportunité de comparer les universités dans des contextes différents.

En faisant le point de l'article de Abensour (2007), plus précisément en soulevant l'idée de « l'agonie des savoirs » et de la stigmatisation du désengagement de l'État dans les universités françaises, les auteurs tentent de comprendre comment les universités appréhendent les enjeux internationaux du moment et les « nouvelles règles et les enjeux d'une gouvernance » (p. 229).

Les auteurs semblent estimer, en effet, que les autres universités à travers le monde seraient, en ce qui concerne le fonctionnement, assez ouvertes à la logique libérale. Ils reconnaîtraient que, contrairement à l'esprit entretenu en France, les dimensions historique et politique amèneraient d'autres pays à développer des stratégies d'adaptation. Pour le cas à l'étude, la pédagogie de la gouvernance semblait être le socle permettant d'apprécier la différence entre les universités françaises et chiliennes.

Les auteurs se serviraient de la réserve faite par Antoine Post qui indique que, contrairement à l'université chilienne, l'université française a une longue histoire. Et il fait le constat selon lequel l'université française prendrait en considération l'ordre technique, alors que la fonction essentielle de l'université serait le progrès du savoir et sa transmission, par l'amélioration des techniques ou la transmission du savoir-faire.

Pour ces universitaires, ces connaissances théoriques seraient « abstraites et désintéressées », tandis que la société contemporaine ferait la promotion des « savoirs techniques et utilitaires » (p. 230).

L'université chilienne semble avoir implanté, depuis plus de 30 ans, une gouvernance adaptée au contexte ultralibéral et elle privilégierait le renforcement, dans l'optique d'encadrement professionnel, des savoirs techniques et utilitaires. La conséquence inéluctable serait la création d'un système d'enseignement supérieur aussi hétérogène que doté d'institutions diverses et de qualité. De même, une place de choix serait faite aux universités privées.

Les auteurs semblent nous rassurer qu'ils ne souhaiteraient pas faire l'apologie d'un système libéral qui a, du reste, des limites dans la mise en œuvre au Chili. Ils portent, par contre, une attention aux conditions de production des élites, plus précisément en ce qui concerne la formation des futurs responsables et acteurs de la gouvernance économique, politique ou institutionnelle dans les secteurs d'activités.

L'article ne viserait pas, selon les auteurs, la pertinence d'une « autonomie de gestion du pilotage et de gestion spécifique des universités » (p. 230), encore moins l'appropriation du fonctionnement des structures, mais davantage sur les différentes influences engendrées par le type d'encadrement, les postures pédagogiques, les façons de faire, d'agir et de penser des acteurs en formation. En d'autres termes, il s'agit de l'impact du cadre de formation sur les futurs cadres, sur les acteurs de gouvernance et de régulations sociales, politiques et institutionnelles.

Pour les auteurs, le concept de gouvernance serait une exigence de mondialisation, comme effort d'identification d'intérêts supérieurs communs. Pour eux, la concurrence serait un moment, une partie intégrante de la gouvernance. Par conséquent, l'université devrait séduire son public et se déterminer. Elle devrait bâtir une légitimité négociée et élaborée par tous. Une place importante devra être accordée à la communication. Dans l'entendement des auteurs, la gouvernance serait rattachée à un Club, à une équipe et l'idée de partenariat. C'est une sphère de négociation commune et de promotion des dynamiques. Il serait question de transparence associée à un type d'acteur; ce serait l'art du compromis, un lieu de construction d'un citoyen réflexif ou un cadre de régulation souple.

Les auteurs estiment que l'université française devrait prendre conscience de la nécessité de tendre vers les standards internationaux.

Pour ce qui est de la méthodologie, les auteurs auraient procédé à la comparaison de 10 universités françaises et de 10 universités chiliennes. Il s'agissait d'une comparaison à travers les sites électroniques, du 15 mars au 5 mai 2007. Les auteurs tentaient de comprendre le rapport au monde des universités retenues, par le truchement de leurs premières pages de présentation. Une analyse sémiologique en a été faite, comme celle de contenu de projets. Une attention a été accordée aux images de présentation des pages d'accueil et des textes servant à la présentation des sites.

Les auteurs se seraient prononcés sur la concrétisation d'un véritable capital culturel adapté à la modernité. L'atteinte de la gouvernance dépend donc « des capacités et de compétences plurielles culturellement et symboliquement assurées » (p. 240).

Les auteurs semblent réitérer que les finalités pédagogiques de l'université française mériteraient d'être adaptées aux exigences de la mondialisation. Il semble, par ailleurs, y avoir une convergence entre le modèle ultralibéral du Chili et l'orientation donnée aux universités étudiées. Les universités chiliennes auraient tendance à soutenir le développement économique du pays. Le leitmotiv serait, contrairement aux universités françaises, l'acquisition effective d'un véritable capital culturel, alors que l'université

française serait moins pragmatique et formerait des acteurs moins aptes à la gestion des enjeux actuels.

Au-delà de la courte durée de l'étude, des critères de choix et de représentativité des universités retenues, cette étude permet d'établir une comparaison et d'apprécier le niveau de pragmatisme et la flexibilité d'institutions universitaires différentes. En effet, pour qu'une université ou qu'une institution comme le CENAREST soit au service de la société et des populations, elle doit s'adapter aux évolutions sociale, économique, politique et culturelle.

#### *1.4.2.1.5 Étude sur le développement des Humanités et des Sciences Sociales (CDHSS) en France*

Le rapport du Conseil pour développement des Humanités et des Sciences Sociales (CDHSS) remis à madame Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, en septembre 2010, intitulé *Pour les sciences humaines et sociales au cœur du système d'enseignement supérieur et de recherche*, répondait à la page aux missions suivantes :

- « d'explorer les enjeux de formation, de qualification et d'insertion des étudiants qui choisissent les filières des sciences humaines et sociales de nos universités »;
- d'« engager une réflexion sur la structuration de notre potentiel de recherche dans le nouveau paysage français qui s'appuie désormais sur les universités autonomes, les instituts du CNRS, le réseau des Maisons des Sciences de l'Homme et l'ensemble des établissements et des organismes parties prenantes dans la production scientifique de ces champs de la connaissance »;
- de réfléchir aux spécificités de l'évaluation dans le domaine des sciences de l'homme et de la société;
- de « dégager les grands enjeux scientifiques qui animeront les sciences humaines et sociales françaises dans les années à venir » et « d'œuvrer au renforcement de notre exceptionnel potentiel de recherche » (p. 4).

Le caractère révélateur du titre du rapport rappelle que, au-delà de l'autonomie certaine des universités et de la spécificité des missions d'enseignement et de recherche, l'exigence d'assurer ou de garantir des aptitudes élevées de compétitions internationales est indéniable, tout en renforçant leur synergie avec les organismes de recherche.

Le rapport a bénéficié des contributions diversifiées de l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il s'est efforcé de tenir compte des échanges, aussi bien de la communauté des enseignants-chercheurs que des perspectives des représentants des étudiants.

Le rapport a pour socle les interrogations récurrentes des acteurs du système d'enseignement supérieur et de recherche. Au nombre des points fondamentaux, il y avait le contenu d'enseignement, l'insertion professionnelle des diplômés et le métier d'enseignant-chercheur.

Le chapitre premier atteste qu'une formation plus généraliste, ouverte et pluridisciplinaire est proposée aux étudiants qui, par ailleurs, sont plus nombreux et avec des parcours diversifiés. Il indique qu'il faut aller vers la professionnalisation des études, en maintenant « un nouvel équilibre entre enseignement disciplinaire et ouverture à la pluridisciplinarité »(p. 5) et qu'il serait, à cet effet, souhaitable de privilégier, dès le premier cycle, la formation à la recherche. De même, l'offre de formation doit prendre en compte les attentes des étudiants.

Le deuxième chapitre demande que l'insertion professionnelle accompagne l'étudiant. Il doit être perçu comme un projet continu et personnalisé durant le parcours universitaire. Pour cela, la place des « observatoires, des bureaux d'insertion professionnelle, de l'association des milieux socio-économique » (p.5) est indispensable.

Pour tendre vers une égalité de chance et une efficacité pédagogique de qualité, il est utile de revisiter le système d'accueil, d'information et d'orientation. Le parcours doctoral doit être considéré comme une première expérience professionnelle; donc, une formation à la vie professionnelle par la recherche.

Abordant le troisième chapitre, le rapport met l'accent sur l'évolution du métier d'enseignant-chercheur, son caractère polyvalent, sans oublier les exigences de performance et d'efficacité souhaitées. Il soulève aussi l'impact occasionné par l'absence de temps consacré à la recherche chez les enseignants-chercheurs. Il souhaite par conséquent la création des facilitations (congé sabbatique) et l'efficacité des dispositifs allant vers les projets individuels de recherche.

Le quatrième revient sur l'état évolutif du dispositif institutionnel de recherche, sur les conséquences inhérentes aux réformes sur la gouvernance et « les modalités de pilotage du système de recherche et d'enseignement supérieur » (p.7). Il traite, par la même occasion, du processus d'autonomisation des universités et de l'intercompétition des chercheurs, des activités et des établissements. Le rapport milite pour le renforcement de la coordination des secteurs et des acteurs institutionnels. Par ailleurs, une attention particulière a été faite à l'endroit des relations de partenariat entre les composantes du système de la recherche. De même, le rapport souhaite renforcer et clarifier les modalités de partenariat entre le CNRS et ses instituts, ainsi que les établissements universitaires.

Le cinquième chapitre laisse une place de choix à l'évolution, au sein des disciplines des Sciences humaines et sociales (SHS): évaluation des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des unités de recherche, des filières et des établissements. Le rapport tient à l'implication des chercheurs et des enseignants-chercheurs dans l'élaboration du dispositif d'évaluation, avec des indicateurs suffisamment précis.

Enfin, l'auteur boucle le rapport en abordant la politique d'internationalisation des sciences humaines et sociales, par la diffusion des publications, la concertation des chercheurs et des étudiants, la mobilité et l'ouverture aux autres cultures. Cela implique, pour les enseignants-chercheurs, la maîtrise des langues étrangères. Le renouveau de contenu et des structures s'impose avec acuité.

À l'image du rapport sur la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur européens, ce rapport reprend l'essentiel des perspectives retenues par les universités. Il revient de façon précise sur les éléments fondamentaux ci-après :

- les modalités de pilotage du système d'enseignement supérieur;
- la coordination entre les secteurs et acteurs institutionnels;
- les partenariats entre composantes du système de recherche;
- le partenariat CNRS, ses unités et les autres institutions universitaires;
- la professionnalisation de la formation;
- la diffusion des publications;
- la formation à la vie par la recherche;
- l'absence de temps consacré à la recherche chez les enseignants-chercheurs;
- la mobilité, l'ouverture aux autres et la maîtrise des langues étrangères.

Il donne aussi, malgré son caractère disciplinaire, une idée de l'extension et de l'impact des réformes nationales et dans la sphère européenne en général.

Il importe d'avoir à l'esprit que les politiques d'institutions universitaires d'Afrique francophone, particulièrement celles du Gabon, sont généralement à l'image du modèle français et de l'Union européenne.

À ce titre, ces différents rapports qui ont l'avantage de nous décliner les grands axes de la gouvernance des établissements universitaires d'enseignement et de recherche dans les pays européens sont, sans nul doute, une sorte d'archétype pour le CENAREST et l'enseignement supérieur gabonais, au regard des quelques points ci-après:

- l'exigence de changement de qualité, de compétitivité;
- les cadres réglementaires relatifs à la gouvernance d'enseignement supérieur;
- la distinction entre le concept de gouvernance et celui de gestion;
- le rapport de gouvernance et l'élaboration des politiques publiques;
- l'impact du cadre ou de l'encadrement dans la formation des citoyens aptes et réflexifs;
- les politiques stratégiques nationales;
- la nécessité d'entreprendre une planification stratégique à long terme;
- la grande autonomie de gestion des institutions universitaires et les critères de performance;

- les instances internes de gouvernance et la prépondérance des acteurs externes;
- les modalités de pilotage du système d'enseignement supérieur;
- la coordination entre les secteurs et acteurs institutionnels;
- les partenariats entre les composantes du système de recherche;
- le partenariat CNRS, ses unités et les autres institutions universitaires;
- la professionnalisation de la formation;
- la diffusion des publications;
- la formation à la vie par la recherche;
- l'absence de temps consacré à la recherche chez les enseignants-chercheurs;
- la mobilité, l'ouverture aux autres et la maîtrise des langues étrangères;
- le problème d'opérationnalisation, de pertinence et de mise en œuvre de réformes;
- le niveau de pragmatisme et de flexibilité d'institutions universitaires;
- la transférabilité des réformes dans les pays non européens;
- l'arrivée de concepts nouveaux : «négociation», «partenariat», «contrats» et « nouvelle technologie» dans les institutions universitaires et de recherche.

Ces contributions aident, en fin de compte, à mieux cerner les enjeux et les défis des systèmes d'enseignement supérieur européens. Car, il serait inutile de rappeler qu'elles resteront, pour certains pays de la CEMAC, comme pour d'autres pays africains, le cadre d'inspiration des réformes et d'orientation nécessaires pour toute quête de financement et pour toute homologation institutionnelle. Elles permettent en plus de comprendre, au regard du destin quasi commun, que les limites du modèle d'inspiration affecteront, encore et pour longtemps, les pays africains francophones.

#### **1.4.2.2 Études sur la gouvernance des Institutions universitaires nord-américaines**

La présentation des études nord-américaines a, dans notre entendement, une place capitale. Ces institutions universitaires, plus spécifiquement les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du Québec, semblent avoir négocié, grâce à leur pragmatisme, une autonomie considérable. Ces mêmes institutions ont fait l'expérience de la diversification de fonds de recherche et de fonds compétitifs, de

l'intrusion des acteurs externes dans les instances internes de pilotage et de gestion, ainsi que l'expérience d'un service qualitatif à la communauté.

Pour y arriver, nous allons successivement exposer : (1) une étude récente sur la gouvernance des institutions universitaires de recherche; (2) la position du Conseil supérieur de l'éducation en 1996; (3) la position du Comité exécutif de la FQPPU en 1997; (4) la position du Conseil du Patronat de Québec en 2009; (5) le point de vue d'un chercheur Québécois sur la gouvernance de l'université.

#### ***1.4.2.2.1 Étude de recherche sur la gouvernance des universités du Québec***

Cette enquête intitulée *Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires (RRGIU)* fait suite au mandat confié, en 2006, à l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Le rapport final a été remis au Groupe de travail sur la gouvernance des universitaires, par Jean-Marie Toulouse, en juin 2007. Le Groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec devait, ainsi :

- « évaluer les pratiques actuelles et les enjeux de la gouvernance propre aux universités (autant du Québec que d'ailleurs);
- apprécier les solutions concrètes mises de l'avant pour résoudre les enjeux dans les universités du Québec et d'ailleurs dans le monde;
- formuler des principes susceptibles d'améliorer la gouvernance de nos institutions universitaires » (RRGIU, 2007, p. 1).

L'approche de recherche a permis d'écouter respectivement d'abord (1) :

- les acteurs qui dirigent ou qui ont dirigé les institutions universitaires au Québec;
- les acteurs qui président ou ont présidé les conseils d'administration ou autres instances similaires, ou des institutions universitaires au Québec;
- les personnes qui siègent ou qui ont siégé aux conseils d'institutions universitaires du Québec;
- les personnes qui ont manifesté l'intérêt de la gouvernance universitaire.

En plus (2), l'équipe de travail a examiné les lois et les chartes des institutions universitaires du Québec pour y rechercher la spécificité de chaque institution universitaire de Québec.

Enfin (3), l'équipe de travail a analysé la documentation de l'OCDE, les lectures des études, des articles et des ouvrages académiques et professionnels sur la gouvernance des universités. Elle a, par la même occasion, consulté les directives et les lois du gouvernement de Québec relatives à la gouvernance.

Nous avons jugé opportun de maintenir cette conclusion du Rapport de recherche sur la gouvernance des Institutions universitaires pour capitaliser au mieux la culture et les enjeux de la gouvernance dans le continent nord-américain.

En lisant ce rapport de recherche, certains ont peut-être cherché le fil conducteur. Ce fil conducteur est la quête pour identifier les pièces constitutives de la gouvernance universitaire et imaginer comment ces pièces peuvent former un tout cohérent et adapté à la réalité des organisations universitaires.

Les pièces constitutives incluent une mission particulière, une mission qui dure dans le temps, et qui ne change pas malgré tous les changements que subit la société dans laquelle œuvrent les institutions universitaires. Une mission qui guide les actions et les choix, un peu à la manière d'un phare qui guide les bateaux.

Des institutions universitaires, organisées de façon différente ont une histoire, une culture, une tradition et des valeurs différentes; cela ne les empêche pas de poursuivre une mission comparable.

Des institutions autonomes, qui respectent la liberté académique et qui reçoivent (dans plusieurs pays) des fonds importants de la part de l'État tant pour les frais d'exploitation courants que pour les investissements immobiliers.

Des institutions dirigées par un dirigeant choisi au terme d'un processus complexe au cours duquel on consulte avec soin de façon à choisir une personne apte à exercer le poste et ayant une crédibilité pour ce faire.

Ce dirigeant ne peut pas agir seul, il doit partager la gestion avec les professeurs relativement à l'enseignement et la recherche, avec

des gestionnaires professionnels pour certaines fonctions administratives et avec un personnel souvent appelé personnel de soutien qui prend en charge les actions quotidiennes. Ajoutons que les étudiants sont aussi acteurs dans certaines décisions, certaines instances.

Des institutions dans lesquelles les décisions suivent des voies souvent sinueuses, quelques fois parallèles, décisions à travers lesquelles il n'est pas toujours facile de discerner une stratégie une orientation; des décisions qui peuvent mettre en cause des acteurs de la décision (voir des conflits d'intérêts).

Des conseils d'administration composés de bénévoles qui veulent rendre service à la communauté, des bénévoles qui ne parviennent pas toujours à identifier clairement le degré de leur responsabilité et leur imputabilité en tant que membre du conseil.

Des institutions qui admettent avoir un devoir de rendre des comptes à la communauté, au gouvernement et à la société en général.

Le défi auquel nous faisons face est celui de trouver comment assembler ces pièces et de dégager des questions susceptibles d'aider le groupe de travail. Il lui appartient de juger quelle gouvernance convient le mieux aux institutions universitaires» (RRGIU, 2007, p.50).

Nous devons retenir que ce rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires a l'avantage de dresser, dans la mesure du possible, un portrait assez exhaustif de la gouvernance dans les institutions considérées. Il passe en revue l'extension donnée au concept de gouvernance, les types d'organisations universitaires, les appréhensions sur l'autonomie des universités, les organes internes de gestion, de pilotage, les modes de nominations et de rémunérations et, enfin, la reddition de comptes.

Cette culture semble être moins effective dans notre pays d'étude et nous pensons qu'elle serait moins courante dans un grand nombre de systèmes d'enseignement supérieur et de recherche des pays africains. Cependant, l'influence de la diversification des sources de

financement et les exigences de compétitivité les prédisposent inéluctablement à ce destin.

De plus, la démarche méthodologique adoptée, pour cette étude qualitative, semble renforcer la crédibilité des analyses. Au-delà du temps retenu pour les entretiens, l'unique questionnaire d'entrevue utilisé est annexé au rapport. Il en est de même des documents fondamentaux consultés par les experts. Le traitement exclusif des universités ne devait pas poser de problème, même si le CERAREST est, avant tout, un établissement de recherche scientifique et non un établissement d'enseignement. Mais, les problèmes de pilotage et de gestion, d'autonomie, des acteurs externes et de reddition de comptes se posent déjà avec acuité.

#### ***1.4.2.2 Position du Conseil supérieur de l'éducation (1996)***

Le Conseil supérieur de l'éducation (1996) semble approuver l'opportunité d'une redéfinition des modes de gestion traditionnels, tout en mettant au jour les critiques. Il soutient, par ailleurs, l'idée d'une gouvernance permettant une plus grande efficacité, une plus grande performance de l'organisation dans une « économie de savoir compétitive », mais qui donnerait à ses acteurs (professeurs, étudiants, secteur privé) l'impression d'une participation égalitaire aux processus de négociation. Malheureusement, cette volonté de démocratisation ou de décentralisation va de pair avec la marginalisation indirecte des autres acteurs que sont les professeurs et les étudiants. La gouvernance en réseaux vise, à son avis, à renforcer la pluralité de points de vue, afin d'améliorer la gestion par l'implication, de préférence, des hommes d'affaires. La conséquence de cette lecture est qu'on écarte les éléments nuisibles à l'efficacité que sont les enseignants et les étudiants. La vision dominante de la gouvernance décline, de ce fait, la finalité académique, au profit des objectifs institutionnels et financiers.

Cette posture du conseil supérieur de l'éducation a l'avantage, même s'il reste nécessaire de porter une attention aux profils de départ de ses membres, de sensibiliser sur le devenir des instances internes de gestion, tout en réaffirmant la place centrale des

acteurs internes dans le processus de décision. Même si ces préoccupations sont abordées de façon fébrile au CENAREST et dans les autres institutions universitaires, cette expérience est une véritable aide à la décision.

#### *1.4.2.2.3 Position du comité exécutif de la FQPPU<sup>30</sup> en 1997*

Allant dans la même lancée, le comité exécutif de la FQPPU (1997) estime que les mutations actuelles et la crise que traverse l'université renforcent la nécessité de sa définition. Il reconnaît que le problème se pose avec acuité et que la préoccupation serait partagée. Il reste cependant que les approches antérieures n'ont pas donné satisfaction, par rapport à la définition l'université, à son rôle spécifique et à sa relation avec la société et l'État. Il souhaite que le point d'ancrage et le socle de la définition de l'Institution universitaire soient le fait que :

L'université est au service de toutes et tous, l'université est un bien commun et un patrimoine collectif, l'université de la réussite et de la qualification, ce n'est pas l'université-client, c'est l'université-citoyen : l'université comme service public (FQPPU, Mogog-Orford, 7-9 mai 1997).

Il réitère sa réserve au sujet de la diversification des financements favorisant le déplacement de l'axe du pouvoir académique, l'ingérence du pouvoir politique ainsi que le démantèlement de l'expertise publique. Il est par contre attiré, non pas par l'université marchande, mais par celle qui serait entièrement libre de sa gouvernance administrative et académique.

Cette posture du comité exécutif de la FQPPU (1997), même si elle demeure orientée vers les institutions d'enseignement supérieur, attire l'attention sur les missions fondamentales de chaque institution. À ce titre, elle nous intéresse, si on s'en tient à la description que nous avons faite du CENAREST et de son mode de fonctionnement. Il en

---

<sup>30</sup>Fédération québécoise des professeures et professeurs d'universités.

est de même des autres institutions universitaires et de recherche d'Afrique précédemment retenues.

#### ***1.4.2.2.4 Position du Conseil du patronat de Québec en 2009***

Au même titre que les positions préalablement présentées, il serait souhaitable d'apprécier le commentaire du Conseil du patronat du Québec (2009), dans le cadre des trois enjeux clés de la gouvernance des universités que sont:

- l'indépendance et la compétence des administrateurs de conseils d'administration, pour le bien des établissements;
- la reddition de comptes, indispensable pour maintenir et rehausser la performance;
- la mise en place, par le conseil d'administration, des trois comités essentiels de gouvernance et d'éthique, de vérification et de ressources humaines.

Ce commentaire du Conseil du patronat du Québec (2009) a l'avantage, même s'il était par essence propre aux acteurs externes, de diversifier les points de vue sur la gouvernance des institutions universitaires et de recherche. Il est évident que ces types d'échanges entre le patronat et les institutions d'enseignement supérieur et de recherche sont encore très faibles au Gabon, voire au CENAREST. Mais, ils auront le mérite de renforcer, au sein du CENAREST, la transparence et la reddition de comptes.

#### ***1.4.2.2.5 Contribution Pierre Hébert et Cécile Sabourin***

Il en est de même de la contribution de Pierre Hébert et de Cécile Sabourin (2007), dans le cadre de l'article «À propos de la gouvernance des universités du Québec : à qui "appartient" l'université? » Certes, pas à une :

« nouvelle oligarchie gestionnaire », nous rappelle que pour le comité exécutif de la fédération québécoise des professeures et professeurs

d'université (FQPPU), l'institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques a mis sur place, par le truchement d'un groupe de travail, quelques principes de « saine gouvernance pour le milieu universitaire [...] traiter de la nature du conseil d'administration et du mode de nomination du dirigeant-recteur ou rectrice le plus souvent de l'université »(*Devoir*, 17 octobre 2007).

L'article semble poser clairement le problème des missions premières de l'université, de liberté académique, de ses finalités, tout en récusant subtilement l'intrusion des méthodes privées pour adhérer à l'idée d'une performance qui respecterait les exigences de la connaissance.

Cette position de Pierre Hébert et de Cécile Sabourin, même si elle reste la position des acteurs syndiqués, mérite une attention particulière. Néanmoins, il serait prudent de s'intéresser, un peu, aux différents profils des contributeurs de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Plus précisément, de s'intéresser au rôle que pourraient jouer l'HEC Montréal et l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, en tant qu'experts chercheurs ou enseignants. Nous admettons toutefois que les pratiques privées mériteraient d'être adaptées aux spécificités des institutions universitaires, tant d'enseignement que de recherche, comme le CENAREST.

#### ***1.4.2.2.6 Point de vue d'un enseignant-chercheur québécois sur la gouvernance de l'université***

Frédéric Deschenaux<sup>31</sup>rappelle, par contre, en 2008, que la gestion des universités par les acteurs internes a été décriée, au profit des administrateurs extérieurs et dépourvus d'intérêts. Il va plus loin en indiquant que, en réaction à cette mesure, ses collègues ont tenté de s'y opposer. Contrairement à ses collègues, il attire leur attention sur l'ennemi interne, c'est-à-dire leur responsabilité dans la posture prise par l'ennemi externe. Il tente de démontrer que leur obsession pour les productions scientifiques rémunérées laisse moins de place aux préoccupations liées à la gouvernance de l'université. La solution

---

<sup>31</sup> Nous pouvons assimiler cette contribution à celle de Bruno Latour intitulée *Universitaires, encore un effort pour être autonomes*. In *L'université en crise. Mort ou résurrection? Revue du Mauss* n°33.

consiste, d'abord, à rechercher le rééquilibrage de leurs tâches universitaires, avant d'accorder une attention à l'ennemi extérieur.

Il est évident que l'enseignement supérieur et la recherche ne connaissent pas encore l'ampleur de cette situation en Afrique, au Gabon plus particulièrement. Mais, l'orientation actuelle viserait à s'approprier cette logique de gouvernance qui n'est pas sans conséquence. Tout en diversifiant les points de vue sur la gouvernance des institutions universitaires, l'auteur fait preuve d'assez de détachement, en questionnant autrement le problème. Le mérite de cette série d'articles est de préparer les institutions africaines et de pouvoir anticiper, au besoin.

Il semble évident que l'orientation donnée au problème de gouvernance des institutions d'enseignement supérieur et de recherche est relativement loin du vécu de certaines institutions universitaires d'Afrique, plus particulièrement du Gabon. Le problème de gouvernance des institutions universitaires d'enseignement de recherche dans les pays nord-américains semble avoir suffisamment évolué. Et plusieurs éléments marquants seraient à mesure d'expliquer cette avancée : l'impact de la culture néolibérale, les statuts des universités, la diversification des sources de financement, la limite assez mince entre la pratique privée et publique dans les établissements universitaires et le mode de fonctionnement des instances de gestion et de pilotage.

Mais, les problèmes récurrents se posent encore avec acuité. Il s'agit, sans être exhaustif, de pilotage et de gestion, d'autonomie, d'acteurs externes et de reddition de comptes, de diversification des sources de financement, d'exigences de compétitivité, de modes de nominations.

Cette orientation semble bénéficier, en plus, des contributions intellectuelles et scientifiques des acteurs variés : syndicats enseignants et étudiants, instances indépendantes de gestion de l'éducation, patronat, chercheurs, pour ne citer que ceux-là.

Pour boucler avec cet état de la question, nous devons retenir que l'examen de la gouvernance des institutions universitaires des pays d'Afrique de l'Ouest, de l'Est et du Centre nous a donné l'opportunité :

- d'une part, de dresser un portrait global et assez exhaustif de la gouvernance de la recherche;
- d'autre part, de constater que les dysfonctionnements observés au CENAREST et dans le secteur de la recherche scientifique et technologique au Gabon sont aussi présents dans les établissements concernés par les enquêtes retenues.

Au-delà de quelques spécificités liées à l'histoire des pays, dans le contexte de la crise financière mondiale et dans celui des institutions universitaires africaines, les problèmes de la gouvernance de la recherche semblent se poser encore avec acuité. Nous reconnaissons néanmoins qu'il était davantage question des universités. Cependant, les objets retenus aident grandement dans la compréhension des problèmes de la recherche, tant au niveau de l'enseignement supérieur qu'au niveau national et au CENAREST. Car, la forte convergence des problèmes soulevés est remarquable.

Un fait indéniable est que, en ce qui concerne les rapports, un grand nombre a été réalisé avec le concours du Centre de Recherches pour le Développement International du Canada (CRDI) et du Bureau régional pour l'Afrique du Centre et de l'Ouest (BACO).

Ce serait une lapalissade de rappeler que les politiques des institutions universitaires d'Afrique francophone, plus particulièrement celles du Gabon, se construisent en se référant au modèle français et à celui de l'Union européenne. Il semble normal qu'il en soit ainsi, au regard du destin quasi commun et du niveau d'appropriation de la gouvernance dans les systèmes français et des autres pays européens. Et c'est là le moment de comprendre, au vu de ce qui précède, que les limites du modèle d'inspiration affecteront, encore et pour longtemps, les pays africains francophones.

Car, les limites en matière de pilotage et de gestion de la gouvernance préoccupent encore, toutes proportions gardées, les systèmes d'enseignement supérieur et de

recherche des pays européens. Il en est de même des problèmes de pilotage et de gestion, de mobilité des acteurs, de compétitive et de qualité, de partenariat, de visibilité et de transparence, d'autonomie et de participation des acteurs non institutionnels aux instances de gestion et de décision. En effet, la gouvernance semble être encore un enjeu, voire un défi de taille pour certains systèmes d'enseignement supérieur européens.

Il serait aussi nécessaire de soutenir que l'orientation donnée au problème de gouvernance de la recherche dans les institutions d'enseignements supérieurs nord-américains est relativement loin du vécu de certaines institutions universitaires africaines, voire européennes. En effet, la problématique de gouvernance des institutions universitaires d'enseignement de recherche dans les pays nord-américains semble avoir suffisamment évolué. La culture néolibérale et le pragmatisme auraient forgé des façons d'envisager les débats ou la conception, entre autres, des statuts des universités, de la diversification des sources de financement, du mode de fonctionnement des instances de gestion et de pilotages, d'autonomie, des acteurs externes et de reddition de comptes, pour ne citer que ces quelques exemples.

Cette particularité nord-américaine semble avoir tiré avantage, en plus, des apports intellectuels et scientifiques des acteurs variés : syndicats enseignants et étudiants, instances indépendantes de gestion de l'éducation, patronat, chercheurs, pour ne citer que ceux-là.

Après cette exposition de l'état de la question, nous avons pu constater que le CENAREST et le secteur de la recherche scientifique et technologique, par extension, seraient aussi concernés par le problème de gouvernance. Au regard de l'état de la question que nous avons constitué, les études semblent ne pas avoir laissé une place de choix au point de vue de ceux qui construisent et qui « vivent » l'action publique de recherche. C'est bien pour cette raison que notre problème général de recherche sera d'envisager de comprendre la gouvernance du CENAREST et du secteur de la recherche scientifique et technologique à travers les récits de pratique des acteurs en fonction et le référentiel de Pierre Muller. Il s'agira d'aborder les axes de questionnement ci-après :

- Y a-t-il un problème de gouvernance sur le plan du CENAREST et du secteur de la recherche scientifique et technologique au Gabon?
- Quel serait le point de vue des acteurs à ce sujet?
- Comment les acteurs publics du secteur de la recherche scientifique et technologique et ceux de l'institution CENAREST, au Gabon, concilient-ils leurs conceptions de la recherche, de son rôle et de sa gestion, avec les attentes des citoyens et des bailleurs<sup>32</sup> de fonds?

À la suite de cette énonciation du problème général, nous allons maintenant convoquer les cadres conceptuel et théorique susceptibles de nous aider à opérationnaliser notre recherche. Au sortir de cette exposition du cadre théorique, nous indiquerons nos questions de recherche et nos objectifs.

---

<sup>32</sup> Dans ce contexte, les bailleurs de fonds sont aussi bien les grandes organisations mondiales (UNESCO, Banque mondiale, FMI, BAD) que les partenaires externes du CENAREST (universités, centres et institutions de recherche).

## CHAPITRE 2

### CADRE CONCEPTUEL, DOMAINE D'ÉTUDE ET APPROCHE THÉORIQUE

Cette articulation du travail aura pour objectif de revenir d'abord sur les concepts fondamentaux de la recherche; en plus, sur le domaine d'études et l'approche théorique retenue; avant de terminer par l'exposition des questions de recherche et des objectifs.

#### 2.1 Cadre conceptuel

Les concepts participant à l'éclairage de notre recherche sont l'organisation, la politique publique, l'action publique, le changement, la gouvernance et l'acteur.

Le premier concept à définir dans le cadre de cette recherche est l'organisation. Il vise à mettre en évidence les cadres organisationnels ou institutionnels du terrain d'étude. Il s'agit précisément de l'institution CENAREST et des autres structures organisationnelles du secteur de la recherche scientifique et technologique au Gabon. Que revêt ce concept d'organisation?

##### 2.1.1 Concept d'organisation

L'effort de compréhension du concept organisation illustre aussi bien sa variété que son extension sémantique. Car, la diversité de formes organisationnelles va de pair avec les spécificités environnementales, au point de soutenir que les organisations qui ne s'adaptent pas à l'environnement s'exposent à la disparition. Mais, en dépit de cet horizon élargi, seule la nécessité de préciser ou de définir le concept peut nous aider à sortir de la diversité définitionnelle.

Il nous semble utile d'énoncer que les concepts d'établissement et d'institution seront régulièrement assimilés au concept d'organisation, aussi bien pour les raisons d'études que pour coller à l'idée suivante : « La sociologie fonctionnaliste, qui considère que tout

collectif humain, marché ou organisation (publique, privé, à but non lucratif, groupe de pression, réseau) est en fin de compte une institution, ou comprend une très grande part de caractéristiques dites institutionnelles, et doit, par conséquent, être abordé comme tel » (Amedzro St-Hilaire, 2011, p. 43).

Comme nous venons de le constater, nous comprenons aisément que cette assimilation du concept d'organisation à ceux d'établissement et d'institution est justifiée. Ce rapprochement des concepts, voire cet aspect interchangeable du concept retenu, est aussi partagé par des auteurs compétents. Le rapprochement des concepts marque ainsi l'idée que toute société est comme un tissu d'institutions, c'est-à-dire un ensemble de règles collectives de fonctionnement.

Nous pouvons admettre que toutes les entreprises sont des organisations:

Une organisation est un groupe de personnes ayant chacune un rôle attribué officiellement, qui doivent travailler ensemble en vue d'atteindre des objectifs clairement définis. Les organisations ont en commun de nombreux éléments. [...] [Elle serait en d'autres termes un] groupe de personnes qui mettent en commun leurs efforts pour atteindre un but; dans un autre contexte, l'organisation désigne également l'ensemble des activités de gestion associées à la définition, à la répartition et à la coordination des tâches. (Dessler, 2009, p. 4).

À l'instar des précédentes définitions, dans le *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Legendre (2005 : 975) expose, entre autres, trois aspects considérables et dynamiques du concept d'organisation. Il s'agit en effet de considérer l'organisation comme

- la mise en œuvre rationnelle des moyens de production, de gestion et de coordination entre les différents organes et services d'une entreprise (1992);
- l'action ayant pour objet de créer et d'agencer les éléments d'une structure, de déterminer les relations en vue d'un rendement optimal (compte rendu de la finalité de cette structure et du comportement des personnes qui en font

partie) et de veiller à l'adaptation et à l'amélioration de la structure par un contrôle constant (1994);

- l'utilisation judicieuse des ressources financières, humaines et matérielles mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (1994).

Dans le même ordre d'idées, Zay (1981), cité par Legendre (2005, p. 975), rappelle que les caractéristiques d'une organisation sont définies par

- la division des tâches et des rôles;
- la division de l'autorité, les chaînes hiérarchiques;
- le système de communication;
- l'ensemble des critères objectifs pour évaluer et contrôler les résultats.

Pour Sicotte, Champagne et Contandriopoulos (1999), le modèle traditionnel de la théorie des organisations serait le plus utilisé par les analystes et les praticiens. Il cadre ainsi avec la vision fonctionnaliste qui reste la perspective dominante. Pour ces auteurs, Price(1972) est le maître à penser de cette conception qui stipule qu'une organisation est mise en place pour atteindre ses objectifs spécifiques et que l'évaluation de sa performance se résume à sa capacité et son aptitude à les atteindre.

Le concept d'organisation est aussi défini selon la vision des théories des organisations qui se distancent, par ailleurs, de celle de la sociologie des organisations. Le concept d'organisation est, ci-après, défini par Sicotte, Champagne et Contandriopoulos (1999, p. 39) :« La métaphore organisationnelle est ici celle de l'organisme vivant qui doit trouver dans son environnement les ressources pour survivre tout en se transformant pour s'adapter à son environnement dynamique. »

Pour Proulx (2010, p.25), l'organisation est « Comme un système ouvert, c'est-à-dire en relation dynamique avec son environnement. Le dynamisme de la relation résulte de l'interaction des sous-systèmes entre eux et de chacun d'eux avec l'environnement ».

Ces premières approches de l'organisation sont complétées, de façon déterminante, par l'approche de Kamdem qui illustre ce qui précède par le caractère vital de l'organisation. En d'autres termes, il est question du fait d'avoir donné à l'organisation la capacité d'autodestruction et d'autorégénération. L'organisation serait donc un corps social; par

conséquent, potentiellement flexible, voire ouvert et contextuellement façonnable. Cette perception nous semble mieux expliquée lorsque Kamdem reprend partiellement Bernoux:

Cette approche constructiviste est très importante dans la mesure où elle permet de ne plus aborder l'organisation simplement sous l'angle de l'adaptation nécessaire aux contraintes extérieures produites par l'environnement, mais beaucoup plus comme un construit par des acteurs intégrant les contraintes comme éléments des stratégies (Kamdem, 2000, p. 94-95).

L'élément apparemment privilégié, par l'auteur, dans cette assertion serait de considérer l'organisation comme un produit social. Cette nouvelle façon de lire la contrainte serait fondée sur une redéfinition du prisme d'approche, sur une sorte de changement de vecteur épistémologique grâce auquel la valeur pédagogique<sup>33</sup> de la contrainte, jusque-là extérieure, serait stratégiquement acceptée et mise en valeur par les acteurs. Les contraintes auparavant extérieures à l'organisation deviendraient, de ce fait, des atouts capitaux dans l'émergence des stratégies organisationnelles. La capacité d'ouverture serait inéluctable et aussi gage d'anticipation. L'organisation n'est plus figée et repliée sur elle-même. Elle laisserait davantage place au décryptage des contraintes extérieures pour la définition des stratégies avant-gardistes.

Retenons qu'il y a d'abord une conception classique de l'organisation, visant à la limiter à la simple subdivision des tâches, de l'autorité, de la chaîne hiérarchique, au réseau de communication ainsi qu'aux critères objectifs d'évaluation et de contrôle des résultats. Il ya ensuite, une autre manière d'appréhender l'organisation comme un système vivant, capable d'autodestruction et d'autorégénération, ouvert, dynamique et flexible, en interactions en lui et avec son environnement.

C'est effectivement cette vision ouverte et dynamique de l'organisation qui nous conduira à établir la différence entre l'idée de politique publique et celle d'action publique.

---

<sup>33</sup>Cette expression nous enseigne que, dans ce contexte, la contrainte n'est plus perçue par les acteurs comme un obstacle mais comme un atout.

Au regard de ce qui précède, le CENAREST et les autres dispositifs organisationnels du secteur de la recherche scientifique et technologique sont, à notre avis, des organismes qui, par l'action de leurs acteurs, devraient trouver, dans leur milieu et en s'inscrivant dans une relation dynamique, les ressources nécessaires à leur transformation et à leur adaptation.

Après cette définition du concept d'organisation, que pouvons-nous dire sur la politique publique et en quoi ce concept est-il utile pour notre recherche?

### 2.1.2 Concept de politique publique

Le concept de politique publique est le socle à partir duquel nous allons tenter de comprendre l'action au sein du secteur de la recherche scientifique au Gabon et au CENAREST particulièrement. Il est aussi le tremplin rendant possible la saisie de l'action publique. C'est à partir du caractère étatocentrique de la politique publique qu'il est facile de cerner le caractère sociétocentrique de l'action publique. Ainsi, la politique publique est, pour Van Haecht (1998, p. 24), une sorte de « Constructions sociales du monde à fortes connotations éthiques, idéologiques, religieuses, économiques et politiques », alors que la politique publique constitue pour Thoenig (2008, p. 2) « les activités et les solutions qu'une autorité publique ou gouvernementale mobilise pour intervenir dans un secteur d'activité et de problèmes qui relèvent de ses compétences ou de sa juridiction ».

En somme, il serait raisonnable de retenir, en dépit de la technicité des définitions apportées, que les politiques publiques seraient, entre autres, à une construction d'un rapport au monde, une vision ou une certaine perception du monde. Les politiques publiques seraient, un peu souvent et en fonction des acteurs, rattachées à certains concepts tels que le référentiel ou le paradigme. Elles seraient, par moment, envisagées comme une action collective, voire en termes d'actions d'acteurs politiques. Il semble indispensable de souligner que l'énonciation des politiques publiques renverrait à l'idée d'expression d'un problème lié à une représentation d'un groupe social et d'une théorie du changement social.

Donc, dans cette étude, la politique publique est la vision qui sied assez bien au mode d'organisation, au mode de pilotage, au mode de gestion, voire au mode de résolutions de problèmes dans le secteur de la recherche scientifique et au CENAREST particulièrement. Pourquoi cette lecture serait-elle moins apte dans le cadre de ce travail de recherche? Pour comprendre cette différence, il est nécessaire de suivre théoriquement le passage progressif des politiques publiques à l'action publique.

En effet, la sociologie des organisations n'a pas été l'unique domaine à avoir fait des efforts réflexifs sur lui-même. La sociologie politique en a fait autant : « Elle abandonne une définition standard ou restrictive, que symbolise l'analyse des politiques publiques, pour adopter une définition étendue ou relâchée, que symbolise l'action publique » (Thoenig, 2005, p. 3-4).

Cette posture va à l'encontre de l'univers étatocentrique dessiné par l'approche standard des politiques publiques. Cette image particulière des politiques publiques consolide et pérennise le monopole des autorités « gouvernementales légitimes » dans le traitement des préoccupations publiques, dans la gestion des intérêts, des enjeux, des destins communs au sein d'une sphère considérée. Ainsi,

Ce sont des caractéristiques propres aux règles institutionnelles, aux intérêts collectifs substantiels et instrumentaux des responsables et des agents publics, aux processus de fonctionnement organisationnels, aux volontés des dirigeants, mais aussi des raisons liées à la nature des instrumentalités, des cognitions et des valeurs des autorités politiques et administratives, qui déterminent les productions de réalisation et la génération des effets (Thoenig, 2005, p. 4).

La préexistence de la politique postulée par l'étatocentrisme et l'obsession de rester le maître du destin public seraient des postures récusées par la nouvelle approche. L'orientation donnée par le législatif, l'exécutif et le judiciaire confine ainsi la conception de la politique à une sorte de définition détachée de l'essence, de ce qui caractérise fondamentalement la société.

Citant Laudan (1997), Thoenig illustre parfaitement l'idée que la politique semble préexister à toute situation sociétale donnée. L'option de politique préétablie guiderait davantage la politique étatique dans le cadre de l'approche standard des politiques publiques. C'est d'ailleurs ce qui permet de comprendre ce qui suit :

Le concept de politique publique recouvre un ensemble d'hypothèses pour l'action que formule une autorité politique ou administrative. En ce sens, elle recouvre une théorie du changement portée par une autorité gouvernementale pour perturber l'environnement social, économique ou écologique, soit pour le préserver, soit pour le changer (Thoenig, 2005, p. 4).

La légitimité de l'action apparaît plus normative, plus rigide, voire déconnectée ou étrange à la spécificité de la situation. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Thoenig que l'approche des politiques publiques privilégie les modalités de l'intervention publique (réglementaire, distributive, redistributive et constitutive) et l'inventaire des activités déployées par la puissance publique, pour la gestion de ses programmes.

L'allusion faite attire l'attention sur la structuration catégorielle retenue par les acteurs politiques et administratifs. Il s'agit, pour Thoenig, tout en se référant à Jones (1970), des phases ou des grilles d'analyse axées sur le processus classique de : la mise sur agenda, l'élaboration et de la légitimation des solutions, de la mise en œuvre, l'évaluation et la terminaison. La posture étatocentriste colle à la quête de l'efficacité publique et au positionnement de l'État comme aiguilleur, voire comme incarnation et défenseur des choix collectifs. La position centrale de l'État dans l'approche reflète bien l'image de ses missions d'antan. L'étatocentrisme mettrait en avant l'étude de la prise de décision, de la mise en œuvre et de l'évaluation. Tout compte fait, ce schéma retenu par la posture étatocentriste remet jamais en cause la mise sur agenda des autorités publiques. Ce qui inquiète réside probablement, selon l'avis de l'auteur, dans le fait que

L'étatocentrisme privilégie l'étude de la prise de décision, de la mise en œuvre et de l'évaluation. Lorsque l'étude est entreprise de la genèse des problèmes publics, elle valorise un schéma dit de mise sur agenda de l'autorité publique. En d'autres termes, le danger existe que l'autorité publique soit l'acteur qui en

dernière instance est le seul à labelliser des problèmes, à construire la catégorie de ce qui est public (Thoenig, 2005, p. 5-6).

Cette perspective institutionnelle, standard et rigide apparaît confuse et inhibe la démarcation nécessaire entre l'essence même de la politique et ce qui la rend possible. Il est vrai que les différentes définitions de politiques publiques nous aideront dans le cadre du traitement des données, de l'analyse et de la discussion qui s'ensuivra, mais la compréhension du concept d'action publique aiderait davantage.

En ce qui concerne le passage des politiques publiques à l'action publique, Levêque (2008) estime que plusieurs acteurs parlent davantage d'action au lieu des politiques publiques. Parmi ces auteurs, il est possible de retenir sans aucune prétention à l'exhaustivité Thoenig, Duran, Muller, Surel et Gaudin. Retenons par ailleurs que l'analyse des politiques publiques a marqué les années 1980, comme le rappelle Levêque. Au nombre des traits marquant le règne des politiques publiques, il faut noter l'étatocentrisme, donc le monopole et l'hégémonie des autorités politiques et administratives. Les porteurs de cette approche étaient, au nom de la puissance publique, la science administrative, la science politique et le droit. Pour l'auteur, le concept d'action publique semble être lié à l'approche ascendante (*bottom up*) et en est une alternative.

Le concept d'action publique illustre ainsi la pluralité d'acteurs présents dans un système d'action et l'idée d'une coconstruction de la puissance publique et des autres acteurs non étatiques. Ce qu'il convient de retenir est que ce nouveau champ est influencé par la sociologie de l'action. C'est d'ailleurs dans ce cadre qu'il est souhaitable de comprendre Levêque (2008, p. 65) qui soutient que « l'analyse de l'action publique est une sociologie du travail des autorités publiques (Duran, 2001, p. 122) ». Et, à ce titre, « l'analyse de l'action publique brise donc l'image d'un politique central, seul, hégémonique incarné par l'État. Au contraire, nous observons une pluralité de centres et une diversité d'acteurs présents au sein du processus politique » (Levêque, 2008, p. 67). Que retenons-nous précisément au sujet de l'action publique?

### 2.1.3 Concept d'action publique

Contrairement au point sur l'idée des politiques publiques, le point sur l'action publique se fera à partir de l'éclairage historique de Dutercq (2000) et mettra en mouvement les approches de Duran et de Thoenig de façon générale.

Il importe, dès le départ, de souligner que l'action publique est une politique publique, mais une politique publique particulière, au vu des conditions d'émergence, de l'implication des acteurs non étatiques, du statut de l'État ou de la place que l'action laisse à l'État.

Si l'on admettait et reconnaissait le rôle de l'État dans l'émergence des attitudes progressistes et innovantes, il serait difficile de récuser l'influence du politique dans les interventions. Il est certes possible de ne retenir que l'action technoadministrative des concepteurs de politiques qui seraient le personnel administratif et les technocrates, mais la philosophie, l'esprit véhiculé ou l'idéologie sous-jacente ou portée par les acteurs administratifs seraient généralement insufflés par le pan politique. C'est d'ailleurs dans ce sens qu'il serait souhaitable de comprendre l'allusion faite par Dutercq (2000, p. 148) à la suite de Camus, Corcuff et Lafaye (1993) qui expliquerait que « Qualifier l'action publique de politique, c'est vouloir donner un sens à cette action, principalement en assurant le respect des principes de justice, mais aussi en leur donnant un objet, car c'est d'eux que se servent les acteurs dans leur activité quotidienne ».

Dans un contexte de décentralisation, le rôle de l'État semble être diversement apprécié, voire nuancé. L'État global, avec des missions étendues, se serait confiné à des missions distributive et constitutive. Se fiant à l'approche de Duran et Thoenig (1996), Dutercq (2000) rappelle ce qui suit :

La grande nouveauté dans ce modèle interprétatif est que l'État se trouve désormais dans une situation de non-monopole et qu'il ne bénéficie plus obligatoirement d'une légitimité a priori, d'où la nécessité pour lui d'apprendre la négociation. D'autres parlent simplement d'État évaluateur, voire d'État animateur (p. 148-149).

L'action publique est loin d'être le produit d'une génération spontanée. Elle intègre en elle, ou a par-devers elle, l'impact culturel, social et économique de son contexte d'éclosion. Que les traits d'identification ou d'appartenance soient perceptibles ou non, une attention particulière est souhaitée pour toute posture compréhensive.

Le contexte d'émergence de l'action publique est donc la prise en compte d'une limite grave inhérente à la théorie standard des politiques publiques. Il s'agit précisément du refus d'intégration, d'implication réelle des acteurs dépourvus de légitimité étatique. Cette approche serait donc née du souci de vouloir laisser une place à l'hétérogénéité d'approches et de styles dans la construction de problèmes collectifs. L'action publique s'entendrait ici comme une rupture épistémologique dans le traitement des affaires publiques, ce qui justifie l'assertion de Thoenig (2005) selon laquelle la politique deviendrait d'abord une variable à expliquer, mais ensuite, l'institutionnel serait érigé en problème de recherche.

L'étude du pouvoir politique serait, dès lors, enclenchée et se donnerait pour objet principal ce qui serait investi d'autorité gouvernementale par essence. Pour asseoir cette lecture, Thoenig (2005) déclare ceci :

Dans une première approximation, on pourrait caractériser l'action publique comme la manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter. L'accent est mis sur la société plus largement, non pas sur la seule sphère institutionnelle de l'État (p. 6).

Cette citation justifie considérablement le renversement de posture de l'État qui, malgré tout, est loin d'être assimilable à un nihilisme étatique. Il serait question d'envisager une coconstruction des solutions.

Par ailleurs, rattachant implicitement l'action publique à la théorie étendue, Thoenig (2008, p. 12) indique aussi ceci : « Quand il est analytiquement maîtrisé, le concept d'action publique éclaire de façon remarquable une énigme que la théorie standard traite avec plus de peine : la genèse des problèmes. »

Pour le cas spécifique de l'action publique, nous devons admettre toujours le fait qu'elle renvoie à une sorte de construction d'un rapport au monde ou d'une certaine image de secteur à gérer. Cependant, la spécificité viendrait de la limitation du monopole de l'État; du fait que sa légitimité se prêterait maintenant à la négociation. In fine, cette particularité viendrait de la réduction de l'État au simple rôle d'évaluateur, voire d'animateur.

Les définitions de politique publique et d'action publique nous permettent d'identifier les acteurs et d'apprécier leurs rôles dans l'émergence de la politique publique. Mais, toute politique publique est, avant tout, une théorie du changement social. Pour partager la perception de Chevallier (2005, p.384), de Thoenig (2005, p. 4) et de Muller (2005, p. 156)<sup>34</sup>, nous ne pouvons pas occulter le concept de changement. Que devons-nous retenir au sujet du concept de changement?

#### 2.1.4 Concept de changement

Tout en ayant à l'esprit l'idée que toute politique publique est, avant tout, une théorie du changement social, nous pensons qu'il soit opportun de revenir sur quelques théorisations du concept de changement par le truchement des conceptions de Muller (2005), de Chevallier (2005) et de Lascoumes (1996).

Retenons avec Muller (2005) ceci :

Aujourd'hui, la plupart des auteurs admettent que le changement est le résultat de l'interaction entre des acteurs qui disposent de marges de manœuvre et des mécanismes plus généraux qui constituent un cadre s'imposant à eux avec plus ou moins de rigueur (p. 164).

Pour mieux cerner cette citation de Muller, il importe de s'inscrire dans le canevas du référentiel qui extériorise la tension des intérêts dérivant des contraintes de la structure

---

<sup>34</sup> Muller (2005) revient sur cette citation « Toute politique publique [écrivent ainsi Yves Mény et Jean-Claude Thoenig] recouvre une théorie du changement social » in Yves Mény, Jean-Claude Thoenig, Politiques publiques, Paris, PUF, 1980, p.140.

par le biais, d'une part, des cadres cognitifs et normatifs influençant et limitant l'action et la marge d'action des acteurs et, d'autre part, de la production cognitive et normative des acteurs sur la structure. Cette vision rend aussi compte de l'action publique exclusivement en termes de confrontation des intérêts et a essentiellement pour fondement les idées, les discours ou les récits.

Pour Muller, somme toute, la compréhension de l'implication des différents acteurs qui confrontent leurs intérêts spécifiques, dans les phases de formulation et de mise en œuvre des politiques, passe par le fait « qu'il faut resituer ces jeux d'acteurs dans un processus plus vaste (et plus complexe) par lequel ils vont participer à la construction de cadres cognitifs et normatifs constituant un niveau pertinent pour comprendre l'action publique » (Muller, 2005, p.155). Après cette première approche du changement, que pouvons-nous dire sur le même concept vu par Chevallier?

Par le canal de l'examen des rapports entre les « politiques publiques et le changement social », Chevallier (2005) a ouvert un horizon considérable dans l'entendement de la notion de changement social. Le point fait à propos du caractère extensible du changement social l'a conduit à l'appréhender de façon large ou étroite.

Ainsi, le changement, vu sous sa large extension, impliquerait une transformation lente, voire subtile et diffuse, des équilibres sociaux. Par contre, vu sous l'extension étroite, le changement serait assimilable à l'idée de « mutation profonde » avec des effets perceptibles et illustrant la rupture. Mieux que dans l'optique d'une dynamique permanente d'évolution, la rupture révolutionnaire ou l'extension étroite soulèverait l'épineux problème des indicateurs du changement. En d'autres termes, la question récurrente est de savoir comment s'opère le changement ou la question de la prédictibilité de changement.

Allant dans le sens d'une illustration poussée, l'auteur insiste sur la notion d'innovation sociale pour y arriver. C'est dans ce cadre que Chevallier (2005, p. 383) déclare que l'innovation sociale renverrait au « développement de pratiques sociales nouvelles qui, se

situant en marge des représentations et des comportements dominants, introduisent des ferments d'évolution des sociétés ».

Comme pour le changement, l'innovation soulève, quant à elle, aussi bien la question du critère d'évaluation que du degré et de l'impact de la politique publique. Pour l'auteur, le changement social résulte toujours de l'intrusion d'un élément innovant dans l'état préexistant d'un corps social. De même, l'extension des pratiques innovantes prédispose inéluctablement au changement social.

Au-delà de ces ambiguïtés, la prise en compte du paramètre politique sociale amplifie davantage la difficulté d'appréciation de l'effet de l'action politique sur les mécanismes de changement et d'innovation.

S'efforçant de répondre à la question « les politiques publiques seraient-elles un vecteur du changement? », Chevallier indique que deux schémas tentent d'y répondre : l'un voit les politiques publiques comme un moteur déterminant du changement social; alors que l'autre l'assimile à un catalyseur ou un accompagnateur du changement social.

Malgré cette double lecture, l'auteur admet que les politiques de réforme administrative siéent davantage au changement. Chevallier (2005, p. 386)rappelle que « [...] si ces politiques se présentent comme des politiques institutionnelles, visant à agir sur l'organisation administrative, elles ont inévitablement des effets induits sur les équilibres sociaux et sont bel et bien génératrices de changement social ».

Abordant la question « les politiques publiques seraient-elles alors un apprentissage du changement? », l'auteur admet l'idée selon laquelle les politiques publiques émergeraient d'une situation problématique, c'est-à-dire d'un constat de carence, d'une insatisfaction ou d'un dysfonctionnement à combler ou à redresser. C'est d'ailleurs ce qui lui fait dire que « toute politique est dès lors potentiellement porteuse de changement, dans la mesure où elle vise à corriger un dysfonctionnement social, à atteindre un meilleur équilibre social » (Chevallier, 2005, p. 387). Restant dans cette logique, les politiques publiques impliqueraient une conception du changement, c'est-à-dire une représentation

du problème, qui lui donnerait corps et vie, tout en rendant politiquement traitable le problème construit.

Au-delà de la conception du changement, toute politique publique ferait la promotion du changement, au point où Chevallier reconnaîtrait l'impérieuse nécessité d'allier l'application effective et l'expérimentation souhaitée pour une promotion. Mieux, comme il le rappelle si bien, « l'expérimentation est conçue comme un levier de promotion et d'apprentissage du changement social » (Chevallier, 2005, p. 390).

L'auteur appréhende le changement de manière large ou étroite et retient que le problème des indicateurs de changement se pose avec acuité, aussi bien pour le changement que pour l'innovation. À cet effet, il fait habilement le lien entre l'innovation et le changement. Pour Chevallier, les politiques publiques seraient, en fonction des circonstances, un moteur déterminant du changement ou un accompagnateur de celui-ci. Il retient avec fermeté que les politiques de réforme administrative incarneraient davantage le changement, comme l'application effective et l'expérimentation de la politique publique feraient sa promotion.

Enfin, la spécificité de Lascoumes (1996), au sujet du concept de changement, semble ne pas se limiter au point qu'il accorde à l'existence des réseaux d'interactions spécifiques et au rôle des intermédiaires (textes, instruments techniques, humains et compétences, monnaie dans un contexte hétérogène) qui, par ailleurs, mettent en relation les acteurs et la production des significations communes.

Il postule que le transcodage<sup>35</sup> permet, entre autres, la construction des problèmes et la structuration de l'intervention, le regroupement et la transférabilité des activités et des informations dans un code différent. Pour lui, transcoder serait rendre gouvernable, ajuster, coder différentes représentations et intérêts en présence, une sorte de

---

<sup>35</sup>« La signification que nous donnons à la notion de “transcodage” s’inspire de celle de “traduction” utilisée par Michel Callon, dans la mesure où ce processus concerne une activité de production de sens par mise en relation d’acteurs autonomes et transaction entre des perspectives hétérogènes » Lascoumes (1996, p.335-336).

mobilisation alliant négociation et compromis. Le changement se ferait dans une sorte de continuité et sous l'influence de l'état antérieur.

Même si le problème de prévisibilité du changement<sup>36</sup> semble être la constance dans toutes les approches y relatives, la distinction entre le changement social, de façon globale, et le changement organisationnel permet de retenir quelques ébauches descriptives ou opérationnelles du changement.

Au regard de la non-prévisibilité du changement et de notre préoccupation de recherche, ce concept sera régulièrement énoncé, mais sans pour autant que nous lui consacrons la place centrale avant la critique des résultats. En vue de boucler notre effort de définition des concepts, avec la mise en lumière du concept d'acteur, que pouvons-nous dire au sujet de la gouvernance?

### 2.1.5 Concept de gouvernance

Le concept de gouvernance nous permet de questionner, comme le rappellent Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 299-300) « les formes de coordination, de pilotage et de direction des secteurs, des groupes et de société, au-delà des organes classiques du gouvernement ». Cette assertion se trouve renforcée et explicitée par le fait que Levêque (2007, p. 66) soutient que, malgré la place qu'occupe le thème de gouvernance, « il désigne davantage des pratiques émergentes, un style de gouvernement qu'un apport théorique ».

L'examen de différents référentiels construits dans le cadre de cette recherche, plus précisément l'essence de la composante algorithme justifie parfaitement l'intérêt que nous avons accordé aux citations de Boussaguet et coll.(2010) et de Levêque (2008).

Revenant sur l'étude du PNUD, se rattachant à la « bonne gouvernance et le développement humain durable », le cardinal Renato M. Martino, président du Conseil pontifical « Justice et Paix », reprenait, dans son article « La gouvernance en Afrique », les

---

<sup>36</sup>Cette idée est par ailleurs soutenue par Muller (2005, p.168).

trois dimensions de la gouvernance énoncée par l'institution : la dimension économique, la dimension politique et la dimension administrative.

Sans pour autant oublier la dimension économique, nous retiendrons pour cette étude les deux autres dimensions. Pour le cardinal Renato M. Martino (2008, p. 200), « [...] la gouvernance politique est le processus de prise de décisions concernant l'élaboration des politiques. La gouvernance administrative est le système de mise en œuvre des politiques ».

En effet, l'objectif des approches de gouvernance retenues est de laisser émerger ou d'extraire de l'ensemble de ces approches des traits déterminants et utiles à la construction de l'idéal souhaité. Les différentes définitions, aussi bien des politiques publiques que de l'analyse des politiques publiques, cadrent parfaitement avec la lecture faite par le cardinal et avec certaines préoccupations soulevées par les participants.

Par le biais de l'approche de l'OCDE (2001,2004), nous retiendrons le lien entre la constitution, le leadership, la réforme institutionnelle et la gouvernance, tandis que le reflet d'une façon collective de penser ou d'agir sera déployé dans l'approche de Sedjari (2004,2007). Grâce à Arondel-Rohaut et Arondel (2007), nous allons mettre en valeur l'importance de la remise en cause de la souveraineté de l'État, relativement à l'aptitude incitative du même État. Enfin, avec Hermet, Kazancigil et Prud'homme(2005), nous illustrerons l'idée d'un droit nouveau, d'une légitimité négociée, non instituée et prédisposant à une gouvernance délibérative ou une façon collective de décider. Certes, la bonne gouvernance reste un état recherché, pas figé et non transférable. Mais, il importe, au préalable, de retenir que la gouvernance serait néanmoins un construit entre le niveau de dysfonctionnement et le niveau sociétal, optimal ou souhaité. La gouvernance serait un idéal tributaire des dimensions économiques, politiques et administratives. Dans ce travail, les dimensions politiques et administratives seront davantage sollicitées.

Comme les précédents auteurs, malgré leur orientation juridique, Hermet, Kazancigil et Prud'homme (2005) soutiennent que :

La gouvernance est un mode de gestion qui tend à se codifier au regard de normes ou de codes de conduite négociés plutôt que de lois votées en vertu du principe majoritaire, ou issues d'une tradition jurisprudentielle illustrée par la Common Law (p. 10).

En dehors de ces citations, privilégiant le style de gestion ou de gouvernement des acteurs publics gabonais, notre recherche portera aussi une attention particulière à l'orientation soulevée par Sedjari (2007, p. 492-493), pour qui « [...] la gouvernance, bonne ou mauvaise, est tributaire de la pensée collective de la société ».

La place réservée au concept de gouvernance dans notre recherche ne nous permet pas de le fixer ou de le rattacher à une seule définition. Les approches retenues serviront à éclairer les divers pans se spécifiant aussi bien par la quête de pratiques innovantes et des styles de gestion que par la quête d'une posture particulière de l'État.

Enfin, le fait que notre étude s'intéresse aux récits de pratique des responsables de gestion du secteur de la recherche scientifique et du CENAREST au Gabon nous oblige à faire un point sur le statut d'acteur. Dès lors, que pouvons-nous dire à propos du concept d'acteur?

### 2.1.6 Concept d'acteur

Nous retiendrons, préalablement, que deux premières approches du concept d'acteur seront mises en avant. Il s'agit d'abord de celle de Hedström (2005) pour qui l'acteur est à appréhender à partir de ses désirs, ses croyances et des opportunités. Il sera en plus question de celle de Latour (2006) qui développe l'idée de sociologie de l'acteur réseau assimilable à l'acteur collectif, intégré dans une communauté spécifique. À part ces deux premières approches, un autre type d'acteurs est envisagé dans le cadre de l'analyse des politiques publiques :

[...] la notion d'acteur va donc renvoyer selon les cas à un individu, à un ou des groupes d'individus ou à une organisation, cette dernière étant définie en fonction des idées partagées ou de l'intérêt commun qui relie ses membres (Knoepfel, Larrue et Varone, 2001, p. 47).

Cet usage pluriel du concept d'acteur va être déplié ou explicité par l'exposition successive des autres approches des auteurs ci-après.

L'exposé sur « la fabrique des risques » a permis à Gilbert (2003) de mettre en avant les idées de confrontations triangulaires des acteurs (décideurs, experts et société civile) ou de confrontations binaires (autorités publiques et société civile). Tout en s'intéressant aux jeux d'acteurs et à leurs rôles dans la mise en forme du problème de risque, Gilbert attache une importance accrue à la dynamique des systèmes d'actions, aux diverses catégories de responsables ou aux multiples et différents acteurs. Quelques acteurs sont d'ailleurs cités par Gilbert (2003, p.70) : « gouvernement, parlementaires, hauts fonctionnaires, entrepreneurs, assureurs, journalistes, scientifiques, experts, élus locaux, syndicalistes, militants associatifs », pour ne citer que ceux-là.

À côté de Gilbert, nous devons aussi prendre en compte premièrement Hassenteufel (1995) qui associe régulièrement le concept d'acteur aux expressions partenaires sociaux, acteurs collectifs organisés, réseaux d'enjeux, communautés d'action publique. Il tente par ailleurs de distinguer les dirigeants du groupe, des adhérents et des groupes d'intérêts.

Nous devons enfin prendre en compte Leloup et coll. (2005) qui nous ont donné la possibilité de revenir sur les idées d'acteurs, de groupe d'acteurs, de groupe de pression, de syndicat et d'entreprise. Ils admettent aussi l'idée d'un partenariat complexe entre acteurs, comme ils évoquent la possibilité d'une construction collective des systèmes d'action publique. Pour terminer, Leloup et coll. (2005, p. 328) indiquent qu'« un réseau, c'est-à-dire une configuration de connections entre les différents acteurs avec des flux circulant dans le réseau ». Nous retiendrons, par ailleurs, qu'ils énoncent parfois séparément les expressions diverses « acteurs, institutions publiques et institutions privées ».

Nous avons pris conscience de la diversité d'acteurs, de la complexité des interactions entre acteurs et de leurs rôles dans l'élucidation de l'action entrain de se faire. Conscient

du fait que notre étude s'intéresse aux récits de pratique des acteurs en activité, cet examen du statut d'acteur nous semble opportun.

Faisant suite aux définitions des concepts d'organisation, de politique publique, d'action publique, de changement, de gouvernance et d'acteur, ainsi qu'à leur mise en lien, quel domaine d'étude serait à mesure de nous conduire vers l'opérationnalisation de notre travail?

## **2.2 Domaine d'étude**

En effet, comme précédemment indiqué, le domaine de recherche retenu pour notre travail est celui de l'analyse des politiques publiques<sup>37</sup>.

Cependant, avant de l'esquisser, nous avons jugé opportun de faire un tour d'horizon visant à situer aussi bien l'analyse des politiques publiques que l'approche retenue. Le rappel historique sera fait à partir de la vision de Van Haecht (1998) et de Dutercq (2000).

L'histoire de l'analyse des politiques publiques a évolué considérablement. D'un projet accolé à la rhétorique centrée sur la promotion de l'équité (école unique) au projet assorti de la rhétorique centrée sur la lutte contre l'exclusion, par exemple, les débats, parfois controversés et enrichissants, auraient donné à la discipline les instruments de légitimation et d'autonomisation. Van Haecht (1998) rappelait que les limites de la standardisation<sup>38</sup> semblaient, entre autres illustrations, mises à jour. L'inefficacité économique de la standardisation serait, par exemple, clamée. Une des réponses aux critiques serait la légitimation de la différence des usages et de la décentralisation. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'il serait souhaitable de cerner ce qui suit :

Afin d'améliorer l'efficacité de l'action politique, beaucoup de pays ont tenté de concilier différenciation des usages et décentralisation des compétences,

---

<sup>37</sup> Pour Levêque (2007), « l'analyse des politiques publiques constitue davantage un champ de recherche au croisement de diverses disciplines : la sociologie, la science politique, le droit, la science administrative ou l'économie ». Pour Muller (2000), l'analyse des politiques publiques se servirait, par contre, de la bureaucratie, de la théorie des organisations et du management public.

<sup>38</sup> Par standardisation, nous faisons allusion à l'unicité de pratiques, d'usages ou d'organisations.

cela dans l'espoir de susciter de l'émulation, de favoriser l'innovation, de rapprocher les organisations de leurs usages et *in fine* de favoriser la formulation des compromis en relation avec un bien commun local (Van Haecht, 1998, p. 22).

Cette lecture de l'auteure attire, par la même occasion, notre attention sur les trois risques éventuels de la standardisation. Il s'agit de la différenciation de définition de l'équité, de l'intrusion d'une logique marchande dans le service public ainsi que de l'évidente difficulté à évaluer les nouvelles habiletés émergentes et en lien avec leur inscription locale.

Le lien entre les politiques publiques et la sociologie de l'éducation serait à rechercher dans ce contexte marqué par l'étude des politiques publiques sous le prisme de leur évolution mutuelle de deux disciplines, autour des années 1960. Pour Meny et Thoenig (1989), cités par Heacht (1998), en tant que discipline naissante, les politiques publiques pouvaient se résumer à trois approches :

- les sciences administratives privilégiant l'organisation scientifique du travail;
- la sociologie des groupes de pression;
- le déterminisme par les grands systèmes.

Cependant, l'effort partagé de la sociologie, dite des organisations et de la science politique, semblait avoir dépassé la perception d'antan. Ainsi, le double legs de Muller (1996) aurait vraisemblablement poussé, d'une part, la réflexivité de la jeune discipline sur l'action de l'administration et des élites de façon ramassée et, d'autre part, sur la prise en compte par les Français de la dimension politique dans l'analyse des organisations gouvernementales.

### 2.2.1 Notions de décentralisation et de redistribution du pouvoir de l'État

Quatre traits temporels associés à la concurrence et à la demande des usagers justifient les notions de décentralisation et de redistribution du pouvoir de l'État. Il s'agit, pour Dutercq (2000, p.144) du :

- défi des alternances politiques des années 1985;
- défi d'ouverture à l'extérieur;

- défi de la décentralisation et de l'émergence des territoires;
- défi de la mondialisation.

Ces défis auraient une implication telle que l'administration s'est vue dans l'obligation de réexaminer son fonctionnement et d'y intégrer de nouvelles règles et de nouveaux modes d'action, d'où l'idée suivante :

[...] une des principales réponses à ces défis a consisté à accompagner le mouvement de décentralisation qui entraînait une véritable redistribution du pouvoir de l'État, d'une évolution propre à l'administration elle-même, sa démonstration (Gerbaux, 1992; Grémion, 1992; Grémion et Frassedi, 1996) (Dutercq, 2000, p. 144).

Cette remise en question affecte aussi la politique éducative centralisée, comme l'action des politiques territoriales semble avoir infléchi la vision éducative des structures déconcentrées.

Se référant à l'analyse présentée par Dutercq (2000, p. 148-149), les problèmes de pilotage se posent avec acuité, le pouvoir local met parfois en mal l'action publique, comme la légitimité de l'État est repoussée à la limite de l'évaluation et du développement de la « procéduration ». L'État est ainsi appelé à réguler sous les deux formes que sont l'évaluation et l'animation.

Cette évolution de l'analyse des politiques publiques est marquée par des débats âpres autour des concepts de limitation de la standardisation, de la légitimation de la différenciation, de la décentralisation, de la déconcentration et de la territorialisation des politiques publiques. Durant ces périodes, autour des années 1985, les sciences pionnières semblent en être la science administrative et la sociologie des organisations. Ainsi, l'administration de l'éducation a été influencée par les approches réglementaires et de structuration de la science administrative dans l'analyse du fonctionnement des unités constitutives du système éducatif. L'influence doit être perçue en termes d'apport heuristique, comme le rappelle Hamel (2000) en évoquant le rôle de l'histoire et de la sociologie au sein des sciences humaines. Par contre, le souci d'une meilleure

compréhension de l'analyse des politiques publiques a permis d'apprécier les apports de la science administrative et la sociologie des organisations, de la sociologie politique et la science politique et, enfin, de l'économie et du management. Les politologues, tant de la politique que de la sociologie, ont ainsi enrichi le système d'enseignement, l'organisation et l'administration des politiques publiques. L'usage des concepts ouverts et dynamiques vient fortement de cette dernière influence. Cette période de défis a conduit l'administration à une autocritique laissant émerger les nouvelles règles et les nouveaux modes d'action. Le problème de pilotage se pose avec acuité et le passage de la théorie des politiques publiques à celle de l'action publique s'accomplissait clairement.

### 2.2.2 Courants théoriques de l'analyse des politiques publiques

Selon Kübler et Maillard (2009), deux caractéristiques assez marquées permettent de distinguer les différents courants de l'analyse des politiques publiques. Il s'agit respectivement de celles

- qui sont attachées au canevas des champs spécifiques, voire classiques de l'analyse;
- qui se particularisent par la défense de leurs perspectives théoriques et normatives.

En se référant aux différents courants de l'analyse des politiques publiques, la présente étude se rattache à ceux qui se particularisent par la défense de leurs perspectives théoriques et normatives.

Cependant, nous jugeons important de revenir sur les courants théoriques de l'analyse des politiques publiques pour essayer de mieux justifier notre choix. Ainsi, pour Knoepfel, Larrue et Varone (2001), comme pour Draelants et Maroy (2007), trois grands courants constituent l'essentiel de la pensée dans l'analyse des politiques publiques :

- le premier courant alimente la lecture de l'analyse des politiques publiques et celle de la théorie de l'État;
- le second courant explique le fonctionnement de l'action publique;
- le troisième évalue les résultats et les effets de l'action publique.

Autrement dit, la précédente présentation nous conduit, en termes de perspectives théoriques, vers la structuration suivante :

- l'analyse des politiques publiques centrée sur les théories de l'État<sup>39</sup>;
- l'analyse des politiques publiques centrée sur l'explication du fonctionnement de l'action publique<sup>40</sup>;
- l'évaluation des résultats et des effets de l'action publique<sup>41</sup>.

Tout en reconnaissant la place occupée par l'explication du fonctionnement de l'action publique dans les premières présentations des courants théoriques de l'analyse des politiques publiques, nous souhaitons laisser une place de choix à l'autonomisation de l'approche cognitive des politiques publiques, autrement appelée la sociologie politique de l'action publique. L'analyse cognitive peut être assimilée au dépassement des trois premières perspectives théoriques se spécifiant par le fait qu'elle analyse les politiques à partir de la grille séquentielle de Jones (1970) : la mise à agenda, la programmation de la mise en œuvre et l'évaluation. Ce qui caractérise, par conséquent, l'approche cognitive<sup>42</sup>, (considérée comme la 4<sup>e</sup> perspective théorique) est son éloignement de la grille de Jones. Dès lors, comment l'approche cognitive procède-t-elle?

L'objectif de l'approche cognitive de l'action publique est d'aller au-delà des controverses théoriques comme le rappelle Surel (2004). C'est d'ailleurs dans ce cadre que l'approche cognitive a permis de mettre en valeur les concepts de paradigme<sup>43</sup> (Hall, 1993; Surel dans

---

<sup>39</sup> Ce courant théorique est en quête de l'essence, de l'ipséité, de la nature intrinsèque ou essentielle des politiques publiques. Il est aussi subdivisé en sous-courants : État au guichet, analyse de l'État comme instrument au service d'une classe sociale, État porté vers la distribution des pouvoirs et les interactions entre acteurs.

<sup>40</sup> Ce courant théorique permet de comprendre les modes opératoires ou la logique des actions publiques, de rechercher les normes ou les règles récurrentes et transversales aux actions publiques. Il peut être aussi subdivisé en sous-courants dont celui qui est attaché au développement d'une meilleure connaissance des processus de formulation et de mise en œuvre des politiques publiques et, enfin, celui qui analyse exclusivement pour la recherche la politique (sorte de laboratoire renforçant le cadre théorique).

<sup>41</sup> Explique des résultats de l'action publique et ses effets sur la société, au regard des buts poursuivis ou en termes d'effets indirects ou indésirables.

<sup>42</sup> Elle privilégie « des éléments de connaissance, des idées, des représentations ou des croyances sociales dans l'élaboration des politiques » (Draelants-Maroy, 2007).

<sup>43</sup> Envisage une conception de la politique comme un apprentissage social et les idées sont centrales dans la réalisation des politiques.

Faure, Pollet et Warin, 1995), d'Advocacy Coalition Framework (ACF)<sup>44</sup> (Sabatier et Jenkins-Smith, 1993; Jenkins-Smith et Sabatier dans Sabatier, 1999) et de référentiel<sup>45</sup> de Muller et ses collègues. De ces trois concepts de l'analyse cognitive des politiques publiques, nous retenons le dernier, c'est-à-dire le référentiel.

Contrairement à la structuration de Knoepfel, Larrue et Varone (2001) et de Draelants et Maroy (2007), Kübler et Maillard (2009) relèvent, dans le cadre des approches intégrées des politiques publiques, quelques approches assez démarquées de l'analyse des politiques publiques :

- les approches par choix rationnel;
- les institutions comme déterminants des politiques publiques;
- les approches par les Idées.

En se référant à cette dernière structuration des approches théoriques de courants de l'analyse des politiques publiques, notre étude se rattache donc aux approches par les Idées. À quoi renvoie-t-elle? En quoi est-elle assimilable à l'analyse cognitive de politiques publiques?

Pour Kübler et Maillard (2009), les approches par les Idées sont constituées des éléments suivants :

- les paradigmes de politiques publiques;
- les récits de la politique publique;
- l'approche par les référentiels des politiques publiques;
- l'approche par les coalitions de cause (ACF);
- la force des idées : la notion d'apprentissage.

Au regard de cette nouvelle présentation, nous retiendrons donc l'approche par les référentiels des politiques publiques pour l'opérationnalisation de notre étude.

---

<sup>44</sup> Postule la compétition (systèmes de croyances, coalitions de cause, intermédiaires de politiques publiques).

<sup>45</sup> Il met en avant les cadres cognitifs, la société moderne, la forte division du travail entre secteurs, la production de sens et il guide l'action publique.

Nous avons donc choisi l'approche par le référentiel (Knoepfel, Larrue et Varone 2001; Draelants et Moroy 2007) ou l'approche par les référentiels des politiques publiques (Kübler et Maillard, 2009). Cette approche par le référentiel s'inscrit, comme vous avez pu le constater, dans un domaine plus large qu'est l'analyse cognitive des politiques publiques que d'aucuns appellent la sociologie politique de l'action publique.

### 2.2.3 Éléments de justification du choix de l'analyse cognitive des politiques publiques

Ce choix s'explique aussi, d'une part, par les limites liées aux évolutions théorique et méthodologique du domaine et, d'autre part, par la spécificité du contexte africain.

En effet, l'analyse cognitive des politiques publiques s'explique, au choix, par :

- le rejet d'une analyse des politiques reposant sur la grille séquentielle de Jones (1970) : la mise sur agenda, la programmation de la mise en œuvre et l'évaluation;
- le fait que les composantes du référentiel se prêtent et facilitent la collecte de données dans un terrain où les politiques publiques se construisent presque difficilement en conformité avec la structuration classique.

En effet, nos premières orientations vers l'analyse de l'action publique nous avaient amenés, d'abord, à faire successivement appel à la lecture du PNUD relayée par le Cardinal Martino (2008) qui soutient l'idée d'aborder l'analyse sous la prise de la gouvernance. Ensuite, nous avons envisagé celle de Knoepfel, Larrue et Varone (2001) qui amène à privilégier la prise en compte des dimensions substantielles et des dimensions institutionnelles. Mais, la peur de ne guère avoir de politiques sectorielles, correctement élaborées et mises en œuvre, a limité fortement notre enthousiasme.

Au regard de ce qui précède, les approches privilégiant la grille séquentielle de Jones devenaient moins avantageuses à notre avis. Il nous revenait d'explorer d'autres approches d'analyse de l'action publique. Nous avons, entre autres, voulu retenir prioritairement l'approche de Lascoumes et Le Galès (2004, 2005) qui tente de saisir l'action publique à partir des instruments ci-après: législatif et réglementaire, économique et fiscal, conventionnel et incitatif, informatif et communicationnel, ainsi que les normes et standards.

Dans un souci de clarification, d'approfondissement, voire d'opérationnalisation de certains instruments, nous devons solliciter l'éclairage de l'approche de Palier et Surel (2005) qui offre la possibilité de croiser de nouveaux instruments avec l'analyse séquentielle et qui s'arrête sur trois séries de variables, ou trois dimensions possibles, pour l'analyse que sont les « trois I ». C'est d'ailleurs ce rattachement aux « Idées », aux « Intérêts » et aux « Institutions » qui justifie l'appellation des « trois I ». Mais, la complexité des dimensions aussi bien de l'action publique vue par Lascombes et Le Galès (2004, 2005) que de l'approche de Palier et Surel (2005) ne permettait pas à un étudiant, menant seule une recherche doctorale, d'aller en profondeur, sans écarter quelques dimensions souvent indispensables. Comme pour les premiers rejets, le référentiel de Muller nous apparaissait plus abordable ou pratique au regard de la spécificité du terrain.

En plus, les contributions ci-après retenues explicitent l'intérêt de passer par l'analyse cognitive, plus spécifiquement par l'action publique pour mieux appréhender les dynamismes sociaux et surtout institutionnels et sectoriels des États en construction.

Cette explicitation bénéficiera premièrement des contributions internes à l'Afrique, deuxièmement des apports des chercheurs occidentaux, avant d'esquisser les enjeux méthodologiques.

Cette articulation exposera davantage les contributions endogènes sur l'action publique africaine et sur les défis internes de la CEMAC. Cet intérêt s'explique d'abord par notre adhésion aux enjeux mis successivement en avant, par Seekings et Nattrass (2005) qui essayent, à partir de l'action publique, de montrer la responsabilité de l'État sud-africain dans l'émergence des inégalités durant les quatre décennies de l'apartheid ainsi que depuis l'avènement de l'ère démocratique en 1994.

Par le truchement de sa contribution intitulée *Quelques apports de l'analyse de l'action publique à l'étude du politique en Afrique subsaharienne*, Maurice Enguéléguélé cible parfaitement, en 2008, les perspectives des études à venir.

En effet, l'auteur semble soutenir que l'analyse des politiques publiques se serait développée assez rapidement en Afrique. Et que cette évolution aurait été favorisée par le contexte de transition démocratisation et des préoccupations liées à la solidification des capacités des États africains. Il en veut pour preuve le nombre d'études empiriques, les différentes rencontres scientifiques dévolues à la question et à la fréquence des commandes des bailleurs et des pouvoirs publics.

Il semble indiquer que ce développement s'est opéré en alimentant concomitamment une controverse sur l'utilité « de ce mode particulier d'étude de gestion et de la régulation des sociétés » (4) qui a, par ailleurs, fait ses preuves dans les pays occidentaux.

Pour lui, ce mode bonifie « l'africanisme politique ». À son avis, l'action publique est envisagée à un moment particulier. Il s'agissait non seulement de répondre, mais en plus de se positionner par rapport au triple défi : nature de l'État africain; crise de l'État africain et réflexion sur les conditions endogènes de développement, ainsi que quête des pratiques indispensables et facilitant la lutte contre la pauvreté.

Au regard de ces heurts, certains acteurs ont estimé qu'il était difficile d'importer les modes de gestion et de régulation des sociétés occidentales. En effet, en niant l'existence de l'État, on nie, à son avis, par la même occasion, l'action publique. L'auteur pense que ces logiques seraient naïves, même si les problèmes soulevés restaient réels.

L'auteur pense que l'enjeu est, par contre, de s'interroger sur le fonctionnement réel des États en construction; en d'autres termes, de questionner la « dynamique d'institutionnalisation ». Il indique qu'à la place de la politique publique qui colle mieux à l'extension de la puissance publique dans un domaine, l'action publique serait prédisposée à intégrer d'autres acteurs même privés.

Dans le cadre d'une socioanalyse de l'action de l'État africain, il serait possible d'envisager les sujets ayant trait aux attentes souvent contradictoires des populations et de leurs partenaires (autorités gouvernementales et administratives, élus, experts nationaux et internationaux). Dans un tel contexte, le rôle des médiateurs dans l'élucidation ou la compréhension serait indispensable ou incontestable.

Il pense que la place de l'action publique est centrale dans l'amorce des réflexions : sur les rapports État-société, sur les études de mécanismes complexes, sur la contribution de la société au changement, sur les trajectoires sociétales et ses dynamismes dans les pays et entre les États africains. Comme dans les études visant à pour mieux freiner ou contrôler ces évolutions ou dynamiques.

Pour mieux asseoir sa position, il tente de prouver que la notion de forums (forum scientifique des spécialistes, forum des professionnels, forum des communautés) jouerait aussi un rôle dans la compréhension de phénomènes ou dans le processus de fabrication et dans le contenu concret des dispositions d'action publique.

L'auteur pense que l'analyse de l'action publique aiderait à mettre à jour les limites étatiques et à répondre à certaines interrogations fondamentales. Il explique comment l'analyse de l'action publique aiderait à cerner la complexité de l'action africaine et la compréhension des phénomènes transversaux. Comme elle (l'approche cognitive des politiques publiques) pourrait aider à appréhender la nature et la dynamique des rapports sociaux et politiques.

L'analyse de l'action publique africaine contribuerait aussi à réflexivité méthodologique, tout en allégeant le déficit. Revenant sur l'action publique et la production de sens, l'auteur illustre la possibilité d'aborder la dialectique entre le transsectoriel, le référentiel global et le référentiel sectoriel. Il semble bien soutenir, entre autres, que le référentiel global serait davantage influencé en Afrique par les réseaux transnationaux.

Au-delà de la dimension politique qui caractérise les objets soulevés par l'auteur, cette contribution est un plaidoyer illustré de l'utilité de l'analyse de l'action publique dans la compréhension des phénomènes sociaux des institutions en construction. Or, notre recherche se sert de l'action publique pour comprendre aussi la gouvernance et la sectorisation de la recherche au Gabon.

La contribution de Maurice Enguéléguélé situe bien les cadres d'interventions possibles des autres politistes dont Kadari Traoré qui le démontre, de manière appropriée, dans le cadre du colloque international « Implication des organisations de la société civile à la prise de décisions et à l'affermissement de la démocratie », organisé par la MDSC, à Cotonou, du 23 au 25 avril 2013.

En effet, la démonstration est faite par le biais de sa communication *La participation de la société civile à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, Kadari Traoré revient premièrement sur les efforts de la société civile à la construction de l'État démocratique*. Car, dans un premier temps, il expose, par un rapide aperçu le contexte général et quelques expériences de la participation de la société civile malienne, ainsi que les enjeux et les défis de la participation.

En second lieu, il considère d'abord la société civile comme partenaire de l'État, comme le relais entre l'État et les citoyens, avant de mettre en interrogation la société civile : « clientélisme » ou « élitisation »?

Se servant du rappel direct du mode de gouvernance du Mali, après les débuts des années 1990, il semble avoir fait le constat que la gouvernance administrative laissait une grande place à la consultation et à la concertation des différents secteurs de la société. Et ce serait, d'ailleurs, à cette époque que l'auteur tente de situer l'insertion des acteurs de la société civile dans le jeu politique malien. Le rôle de la société civile malienne, dans la dynamique politique, serait déterminant et assez reconnu par les analystes.

L'auteur reconnaît que le concept de société civile semble assez dynamique qu'ambigu; au regard de la divergence d'opinion entre les partis politiques et les syndicats. Et la société économique renforcerait cette complexité, parfois entretenue. L'auteur souhaite une délimitation des contours du concept de société civile. Comme il semble reconnaître aussi qu'une étude approfondie impliquant la presse publique ou privée, les milieux associatifs, les ONG, les diverses configurations de citoyens et leurs relations avec le pouvoir et la sphère privée bonifierait le champ d'analyse.

L'auteur semble admettre globalement l'influence du contexte sociopolitique et économique, dans la nature et le contenu conféré au concept de « société civile ». Par ailleurs, il semble réticent quant à la relation directe entre les partenaires au développement et la société civile. À bien l'entendre, cette relation favoriserait l'érection d'une élite plus puissante que les pouvoirs locaux. Il rejeterait cette légitimité non élective de la société civile. Il pense que la société civile devrait accompagner le processus démocratique par la consolidation des institutions et des mécanismes politiques communément retenus.

Il soutient enfin que la difficulté des États africains résiderait dans l'appropriation et le contenu orienté par les partenaires au développement. Et les spécificités politiques, économiques, sociales et culturelles joueraient un rôle déterminant dans ce processus d'appropriation et de définition de contenus.

Cette lecture de la mise en œuvre des politiques publiques dans le contexte malien reste capitale pour notre recherche. Elle revient sur la place primordiale des acteurs non étatiques nationaux et ceux du développement, tout en préservant son côté critique. La contribution a l'avantage d'apprécier, à juste titre, les atouts des contributeurs de l'action publique. Comme la précédente étude, cette contribution porte aussi sur les préoccupations politiques. Mais elles restent prisonnières et endogènes en matière d'action publique africaine.

L'apport de Jean Remy Oyaya, par le truchement de *L'oubli des réalités régionales dans l'intégration en Afrique centrale : le cas de la CEMAC*, est une porte ouverte permettant de mieux aborder le problème de la délocalisation du global national.

Car, dans son article, l'auteur traite en 2001, exclusivement de la négation de l'espace régional dans le processus d'intégration. Pour illustrer son propos, il se donne, après la revue de la littérature, des tentatives d'explication. Pour lui, le mimétisme serait aussi bien présent au point de vue de la science économique que dans le rapport entre intégration et économie régionale. En second lieu, il souhaite une intégration des réalités régionales dans la construction de la CEMAC. Pour y arriver, la prise en compte de l'histoire est capitale, plus précisément des spécificités de la CEMAC. Il s'agit en effet d'avoir à l'esprit les problèmes de frontières nationales et ses prolongements épistémologiques dont, entre autres, la composante politique.

Le point de vue épistémologique conduirait l'auteur à penser autrement les implications théoriques et pratiques, ce qui l'amène au nouveau modèle de l'intégration et de ses fondements théoriques. Ce modèle repose sur ce qui se nomme le paradigme de l'intégration par les régions cibles, avant d'en décliner les fondements théoriques et d'aboutir à la modernisation du traité.

En effet, l'auteur part du constat que bon nombre d'expériences d'intégrations économiques africaines ont des réussites limitées au sein des pays membres. Et que la cause principale de cette faible mise en œuvre serait la non prise en compte des réalités régionales, qu'elles soient géographiques, culturelles, économiques, naturelles, etc.

Il rappelle, par ailleurs, que le processus d'intégration dans l'Union européenne aurait laissé une place de choix aux régions. Et que la politique communautaire de développement des régions semble être la matérialisation de cette prise de conscience des enjeux et de défis endogènes des États membres. La force de l'UE serait, selon lui, l'acceptation commune de l'« hétérogénéité de l'espace communautaire ».

Pour Oyaya, la conséquence du nihilisme de cette règle serait l'ampleur des problèmes économique et politique en Afrique centrale. L'intégration des réalités régionales devrait prendre en compte d'abord les changements politiques (démocratie parlementaire, pluralisme syndical, décentralisation, etc.) et économiques (libéralisme, économie du marché, privatisation, etc.) et en plus, et surtout, l'émergence de nouveaux acteurs au développement (FMI, Banque mondiale, UE, ONG, etc.).

L'auteur demande de réconcilier l'économie avec l'espace, pour combler les manquements théoriques de l'intégration sous régionales. Il conseillerait de réexaminer le contenu du traité à la lumière de l'évolution de la science. Pour lui, l'intégration devrait dépasser la dimension commerciale, par la prise en compte de ce qu'il nomme par régions stratégiques (régions frontières et régions culturelles) et régions écologiques. Mais cela devrait passer, ou impliquerait nécessairement, par la refonte du cadre fonctionnel, de gestion et la promotion et l'acceptation des études relatives.

Cette étude reste fondamentale, malgré sa dimension économique. Elle a l'avantage de refaire l'histoire de la CEMAC et d'entrevoir ses limites. L'intérêt de cette contribution est à analyser aussi, notamment dans le rôle que jouerait la CEMAC dans l'émergence des politiques nationales ou régionales de recherche. À ce titre, elle relance, comme les autres, des enjeux scientifiques à élucider.

Il importe de retenir que cette démonstration de l'intérêt de l'analyse cognitive ne se fera pas exclusivement avec les contributions des chercheurs africains ou par le truchement des rapports produits sur les institutions africaines. Elle convoquera, comme nous allons le voir, l'expertise d'autres scientifiques. Il s'agira, à cet effet, de convoquer quelques travaux scientifiques d'auteurs d'origines québécoise et européenne.

Avant de passer aux contributions européennes, nous souhaitons d'abord ouvrir le registre des apports nord-américains. Dans cette même optique de l'intérêt de l'analyse cognitive, Fortier (2010) se réfère à l'expérience québécoise pour nous mettre au centre des enjeux de modernisation de l'administration publique et de l'action publique, tout en

s'efforçant de comprendre la posture des gestionnaires-acteurs de réformes dans un contexte organisationnel spécifique. Pour demeurer dans ce même registre, nous tirons avantage du travail de Trosa (2010) qui porte un regard critique sur les outils ou les méthodes de modernisation, avant de s'intéresser aux éventuelles conditions ou possibilités de moderniser l'acteur public qu'est l'administration.

Après ces premières démonstrations, il est nécessaire de reconnaître que les contributions scientifiques de Jean Bernatchez seront de taille et qu'elles nous aident à mieux défendre notre travail, plus particulièrement sa critique. Certes, les exemples pris, par cet auteur, sont généralement nord-américains, mais la philosophie globale est partageable à notre contexte d'étude.

En effet, Bernatchez (2003), par le truchement de « l'expérience québécoise des contrats de performance entre l'État et les universités », nous plonge dans une exposition émergente et contextuelle du concept des contrats de performance, des rapports université et État québécois, de l'analyse des politiques et du référentiel des politiques. De même, il revient sur le dynamisme, les enjeux de la politique, l'offre pertinente et la formation à l'efficacité dans la gestion. En dehors de l'impact de la culture du milieu d'étude et des différences liées aux spécificités nord-américaines, les objets nommés par cet article sont proches de nos préoccupations scientifiques et de notre univers gabonais.

Cette impression sera davantage soulignée dans son article intitulé « Les relations de travail : de l'entreprise à la société » (2010) dans lequel, au-delà des cadres définitionnel et contextuel, il revient particulièrement sur quelques réalités gabonaises qu'il compare à celles de la Norvège.

Malgré la différence entre l'univers consacré à l'administration des emplois et à celui de l'administration des carrières, ces points de vue sur le syndicalisme, l'éthique étatique et le patronat sont des enseignements capitaux pour les jeunes États ou pour les jeunes administrations comme celle du Gabon.

Il en est de même, d'une part, dans son article « La valorisation commerciale de la recherche universitaire. Principes, modalités et enjeux d'éthique publique » (2010) et, d'autre part, dans « Principes, modalités et enjeux de l'évaluation des activités des professeurs d'université au Québec » (2009).

Même si notre travail privilégie des centres de recherche assez autonomes, voire distincts globalement de l'université, pour le cas gabonais, la pertinence des positions et l'expérience québécoise proposée seront une plus-value pour ce travail.

Certes, les efforts de valorisation de la recherche sont encore balbutiants, comme les institutions vouées à cette cause. Les contributions scientifiques de Bernatchez ne peuvent être qu'avant-gardistes dans notre contexte gabonais et sous-régional.

À l'instar des études menées par les chercheurs québécois, nous allons aussi porter une attention particulière aux contributions des Européens. Au nombre des chercheurs retenus, il y a Darbon (2001) qui s'intéresse à l'analyse de l'État et du pouvoir dans « Les Afriques ». Cet article lui a donné la possibilité de constater le nombre élevé de textes à l'intention de l'État et « l'énonciation du politique par le haut et par le bas ». De même, il fait le constat d'une carence des travaux sur les administrations publiques et sur les fonctions publiques. Il déplore, en plus, l'absence de fonctionnaires dans l'analyse du politique en Afrique et la présence des postures assez éloignées des grandes productions en science administrative et en sociologie des organisations. Il suggère de lire les dynamismes en utilisant les outils théoriques et méthodologiques venant de la sociologie des organisations, tout en récusant les préjugés classiques. Il souligne, par ailleurs, qu'une place importante doit être accordée au type de relation qui lie le fonctionnaire à son environnement. Il indique, enfin, que le fonctionnaire modèle africain, « capable de garantir aussi bien la rigidité que la souplesse », serait encore un rêve assez lointain, malgré les techniques du management public, d'où l'idée qu'un modèle africain est introuvable.

Comme la précédente contribution, celle de Darbon (2003) est d'un apport considérable. Cet article de Darbon permet de pointer du doigt, successivement, l'ampleur et le caractère contradictoire des réformes en Afrique, les dénuements de tout ordre des appareils administratifs et une pratique assez approximative de l'administration. Pour lui, les modèles des administrations, projetés aux objectifs généraux confus, sont contraires à l'esprit des réformes initiées au sein des pays du Nord (occidentaux), dans lesquelles les réflexions sont globales et où elles intègrent aussi bien les apports sociétaux qu'étatiques. Il pense que la capitalisation des pratiques et des usages est susceptible de donner à l'administration les moyens d'action. De même, il porte une attention particulière à ce qu'il aime appeler le « hors-bureaux » ou les autres configurations extra-administratives.

Durbon (2004) fait un retour méthodologique sur l'article de Jean-Pierre Olivier de Sardan portant sur l'analyse des bureaucraties africaines. Il préfère, d'entrée de jeu, l'expression dynamique administrative plutôt que bureaucratie. De plus, il s'insurge contre « les a priori négatifs » et le non-attachement, dans certaines productions, aux cadres référentiels des disciplines ayant des communautés scientifiques avérées. Il convie aussi à plus d'ouverture et de flexibilité en vue d'une association disciplinaire permettant de cerner davantage les phénomènes à l'étude en Afrique. Pour lui, l'interdisciplinarité se fonde à partir de la complémentarité et de l'intervalidation. Il invite enfin les spécialistes de l'État en Afrique à avoir « une connaissance empirique et/ou théorique de l'administration... »

Dans le cadre d'un bilan sur l'histoire de l'anthropologie moderne, Olivier de Sardan (2007) fait une place considérable à ce qu'il appelle « socioanthropologie des espaces publics africains » ou « nouvelle anthropologie du développement », moribonde en Afrique comme en Europe, à son avis.

Cet article montre qu'il privilégie la rigueur de l'enquête au détriment de « dérives populistes et dénonciatrices ». Il s'oppose ainsi aux traitements idéologiques et normatifs des questions ayant trait à l'espace public africain comme les institutions publiques, parapubliques et les collectivités africaines, pour ne citer que celles-là. De même, il

marque sa réserve quant à l'usage assez exacerbé des doctrines telles que le culturalisme, le traditionalisme et l'ethnisme.

Pour boucler avec cette démonstration de la pertinence scientifique de notre travail et la justification du choix de l'approche théorique retenue, nous nous intéressons à la contribution de Jacquenot (2012) qui se donne pour mission de cerner le mode de constitution des « nouveaux groupes sociaux en Afrique ». Il est interpellé, à cet effet, par les contributions portées, entre autres, par le groupe de Darbon. Jacquenot s'intéresse à l'attitude des groupes émergents quant aux évolutions des institutions démocratiques et à « l'apathie politique ». Il est, par ailleurs, intéressé par la mise à nu des dynamiques sociales nouvelles, influençant aussi bien l'économie que le politique, par les transformations des paradigmes de développement, par les politiques économiques et de l'aide au développement ainsi que par le type de gouvernance (les attentes des différents acteurs du développement vis-à-vis de l'État). Le plus marquant, dans cette contribution, est le fait de soutenir que l'administration gabonaise est prise comme « une valeur refuge » par ses agents publics. Nous n'allons pas oublier, pour terminer, l'extension donnée aux « stratégies d'entrée dans la petite prospérité » qui sont autant d'éléments déterminants pour notre travail.

Aux côtés des contributions de chercheurs africains précédemment cités, nous avons tenté de montrer que notre recherche empirique renforce aussi les rares études sur l'action publique africaine et précisément sur l'action publique en Afrique centrale. Cette recherche ouvre, en effet, un autre pan de l'action publique africaine, action publique en train de se faire (Dubois, 2003) et vue de l'intérieur.

L'intérêt de l'analyse cognitive sera davantage apprécié par la place qu'occupera son approche méthodologique dans le champ global de l'analyse des politiques publiques et spécifiquement dans l'analyse cognitive de l'action publique. Car, notre recherche fera partie, en dépit de ses limites, des rares travaux empiriques mettant en avant :

- l'approche biographique de Bertaux et le schéma d'analyse des politiques sectorielles de Muller pour une compréhension assez profonde des organisations publiques et du secteur de la recherche scientifique et technologique;
- la relecture des modes d'intervention étatique en Afrique centrale, tout en réexaminant l'opportunité de politiques publiques, de l'action publique africaine et du débat sur le secteur comme sphère d'intervention des politiques publiques.

Cette recherche empirique sera donc notre contribution au débat méthodologique soulevé par Hassenteufel et Smith (2002), Bongrand et Laborier (2005) et Rumpala (2008).

Si nous pouvons admettre l'autonomisation effective de l'analyse des politiques publiques, voire de l'analyse cognitive des politiques publiques, les débats épistémologiques sur les objets et sur les méthodes se posent encore avec acuité.

En effet, la production scientifique de Hassenteufel et Smith (2002) relance inévitablement la réflexion sur les objets, les questions et les méthodes d'analyse des politiques publiques. Pour les auteurs, les difficultés analytiques et des insuffisances théoriques demeurent. Ils militent pour la construction de l'objet de recherche à partir des stratégies empiriques. De même, ils privilégient la dimension symbolique dans l'analyse du discours.

Par contre, Bongrand et Laborier (2005) privilégient la dimension interprétative en s'interrogeant sur le mode de production souhaitable ou effectif des données. Pour ces auteurs, les données sont plus construites que recueillies et moins données qu'obtenues. Ils suggèrent la prise en compte des forces et des faiblesses de l'univers d'investigation. Cela justifie l'intérêt de faire des problèmes méthodologiques et de la discussion de matières d'analyse des politiques publiques des priorités ou des objets pertinents d'étude. Ils réitèrent enfin que, indifféremment des cadres théoriques, l'entretien sous ses multiples formes devient l'outil principal du chercheur. Cette position sur l'entretien amène Bongrand et Laborier (2005) à soutenir l'idée de « bricolage empirique ».

Pour Rumpala (2008), l'analyse des politiques publiques s'intéresse peu aux méthodes et pas vraiment à son épistémologie<sup>46</sup>. Pour elle, il faut relancer cette interrogation en s'intéressant à la dimension interprétative de l'analyse des politiques publiques, mais pas dans l'optique cognitiviste. Il est question d'un positionnement différent dans la manière d'élaborer l'analyse à partir des informations recueillies. Par conséquent, il est judicieux de faire la différence entre la description d'un phénomène et sa compréhension. Avec elle, la question du métalangage est mise en avant.

Pour terminer avec cette nécessaire clarification, retenons que l'approche par le référentiel ou l'approche par les référentiels des politiques publiques nous renvoie vers la même réalité sémantique que nous exposerons dans la partie ci-après.

Comme il est possible de l'imaginer, le point sur le dernier concept, le référentiel, n'a pas été fait. Car, c'est précisément ce concept de l'unicité plurielle de l'approche cognitive qui semble être mieux adapté à nos attentes de départ. Et, comme nous l'avons fait pour les précédents concepts, nous rappelons que Muller en est le principal promoteur et que notre recherche reposera essentiellement sur sa perception du référentiel.

### **2.3 À propos de l'approche théorique**

L'approche retenue pour notre recherche, comme nous l'avons déjà indiqué, est l'approche par le référentiel (Knoepfel, Larrue et Varone 2001; Draelants et Maroy 2007) ou l'approche par les référentiels des politiques publiques (Kübler et Maillard, 2009). Elle s'inscrit dans un domaine plus large qu'est l'analyse cognitive des politiques publiques, que d'aucuns appellent la sociologie politique de l'action publique.

---

<sup>46</sup> Dans ce cadre, l'épistémologie ne doit pas être considérée comme une simple posture de l'auteur, mais comme une réflexion critique sur les objets d'études du domaine, sur les méthodes et les sur résultats obtenus.

### 2.3.1 Référentiels de politiques publiques

La définition du référentiel<sup>47</sup> retenue est celle exposée par Muller et ses collègues, plus particulièrement celle issue des travaux de Jobert et Muller, 1987; Muller, 1995; Faure et coll. 1995; Muller et Surel, 1998; Sabatier et Schlager, 2000; Muller 2005; Boussaguet, Jacquot et Ravinet, 2010.

Comme le rappelle Faure, Pollet et Warin (1995), l'approche par le référentiel s'éloigne quasiment de la logique séquentielle de Jones (1970). Mais, il importe, au préalable, de faire un point sur la complexité de la société contemporaine et l'appréhension de la politique dans la société afin d'apprécier la pertinence de l'approche par le référentiel.

### 2.3.2 Société complexe

Selon Muller (2005), l'une des caractéristiques fondamentales des sociétés modernes est leur complexité et cette complexité justifie aussi l'essor de l'action publique. C'est la complexité qui anime l'action de la société et c'est aussi à travers l'effort de compréhension de cette société qu'on élabore les mécanismes de gestion du changement par le biais de la production du sens.

Musselin (1996) indiquait premièrement, au sujet du rapport au monde, qu'il va au-delà de la perception ancienne se résumant exclusivement à l'articulation des secteurs traditionnels de l'action publique (rapport global-sectoriel), du fait de la désintégration de la société qui a généré des « sous-systèmes de sens ». Elle ajoute tout de même que

---

<sup>47</sup>Pour Muller (2005, p.177), « Le référentiel global regroupe donc un ensemble de valeurs, de normes et des images qui définissent un cadre général d'interprétation du monde (et des règles pour l'action) dépassant les limites d'un secteur, d'un domaine ou d'une politique ». Il importe de rappeler que, pour Muller, il y a deux types de référentiel : « Le référentiel global est une représentation générale autour de laquelle vont s'ordonner et se hiérarchiser les différentes représentations sectorielles. Il est constitué d'un ensemble de valeurs fondamentales qui renvoient aux croyances de base d'une société ainsi que de normes qui permettent de choisir entre des conduites. À ce titre, il constitue la représentation qu'une société se fait de son rapport au monde à un moment donné. Contrairement à ce qu'une définition trop superficielle pourrait laisser penser, le référentiel ne constitue pas une vision parfaitement cohérente du monde, mais il balise le champ de perception de la réalité au sein duquel vont s'organiser les conflits sociaux. » (Boussaguet, Jacquot et Ravinet, 2010, p. 557).

« Le référentiel sectoriel est une représentation d'un secteur, d'un domaine ou d'une profession. » (Boussaguet, Jacquot et Ravinet, 2010, p. 558).

[...]ce rapport au monde ne s'édifie pas uniquement en relation avec un présent, mais aussi dans le temps : les sociétés modernes doivent prendre en charge leur historicité (souligné par Muller), c'est-à-dire leur rapport au monde et à elles-mêmes [...]. Au-delà de la division du travail, la médiation doit donc, de plus, intégrer les divisions spatiales et temporaires (Musselin, 1996, p. 836).

Dans le même ordre d'idées, Sabatier et Schlager (2000), comme le rappelait déjà Faure, Pollet et Warin (1995), réitèrent que la division continue du travail, dans le cadre des sociétés modernes et traditionnelles, facilite la production des sous-ensembles, autrement appelés secteurs, et des politiques publiques indépendantes. C'est d'ailleurs ce qui conduit les auteurs précédemment cités à souligner que

Dans ces sociétés, il existe un besoin de développer des systèmes d'idées qui donneront un sens et qui serviront de guide à l'action publique au sein du sous-système (secteur) comme dans les relations entre le sous-système et la société (Sabatier et Schlager, 2000, p. 223).

Cette fonction particulière de générateur de systèmes d'idées revient au référentiel, selon Muller (1995). C'est aussi à ce titre que l'essentiel de la fonction du référentiel consiste à fixer les valeurs sociétales, dites fondamentales, les perceptions considérées sérieuses et en lien avec les valeurs, les relations causales, dites pertinentes, et des images considérées favorables par les acteurs.

La différenciation croissante de la société allant de pair avec la spécialisation économique et sociale justifie la division du travail qui renforce, à son tour, le rôle de l'État. Or, l'État doit, en toutes circonstances, s'engager à garantir l'unité de la société. C'est donc cette segmentation continue et diverse qui justifie le problème de régulation d'ensemble du système politique. Pour Muller (2005), la caractéristique principale de ces sous-systèmes est leur autoréférentiel ou autopoïétique, ce qui explique aussi le fait que les systèmes de sociétés modernes sont générateurs d'une diversité de sphères et de champs ou sous-systèmes.

### 2.3.3 Appréhension de la politique dans les sociétés complexes

Hormis les réserves faites à l'endroit de la différenciation sociale, Muller (2005) tente de faire admettre que toute société encline au phénomène est confrontée au problème de sens attaché au caractère autoréférentiel.

Pour lui, le substrat même de l'analyse cognitive des politiques publiques est construit sur l'idée que le processus d'élaboration des référentiels constitue des essais réguliers du maintien de l'ordre, de l'équilibre au sein du secteur ou de la société globale. Le référentiel s'impose ainsi aux acteurs, tout en étant pour eux l'élément, le cadre à partir duquel ils interprètent le monde.

Pour Muller, dans une société marquée par une différenciation poussée, donc dans une société complexe, le politique est le champ au sein duquel s'interpénètrent les requêtes, les demandes véhiculant les intérêts divergents. La question des critères du choix entre les intérêts différents se pose avec acuité, en même temps qu'elle est l'essence même de la science politique.

L'espace politique est l'arène des choix impossibles au regard, aussi bien du nombre de problèmes soulevés que de l'étendue de l'espace considéré. Le référentiel global est l'univers de sens transcendant le champ d'exposition des référentiels sectoriels. Il passe pour être le régulateur de la situation d'hyperchoix, en raison de sa capacité à insuffler les valeurs, les normes et les relations causales. À ce titre, il s'impose comme cadre cognitif et normatif englobant, voire transcendant. Seule l'imprévisibilité des crises limite cette lecture. L'État n'est pas, selon Muller, le seul espace où se construisent les cadres d'interprétation du monde, plusieurs institutions économiques, scientifiques et mondiales, par exemple, en construisent aussi.

L'action publique, en tant que politique publique sociétocentriste, fait intervenir les acteurs non étatiques et limite indirectement l'autonomie de l'État et, par conséquent, sa capacité à incarner une communauté de sens.

### 2.3.4 Référentiel cerné à partir de ses quatre composantes

Rappelons, premièrement, par le truchement de Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 555), que « la définition d'une politique publique repose sur une représentation de la réalité qui constitue le référentiel de cette politique. Le référentiel correspond d'abord à une certaine conception de la place et du rôle du domaine concerné dans la société ». Quoiqu'englobée, cette perception du référentiel ne s'éloigne pas des composantes classiques du référentiel que sont les valeurs<sup>48</sup>, les normes<sup>49</sup>, les algorithmes<sup>50</sup> et les images<sup>51</sup>.

Rappelons que Muller (2011) divise le référentiel en deux éléments : le référentiel global et le référentiel sectoriel. L'interaction entre les deux composantes du référentiel laisse ainsi émerger le rapport global-sectoriel (RGS). Au-delà de ce qui précède, que dirons-nous au sujet du référentiel, du référentiel global et du référentiel sectoriel?

Le fait de comprendre le référentiel à partir de ses quatre composantes (valeurs, normes, algorithmes, images), nous amène à retenir que la formulation de la politique semble aller de pair avec la fabrication d'images, d'idées, d'algorithmes et de valeurs comme éléments constitutifs premiers d'une certaine vision du monde.

Pour arriver à mieux cerner le concept de référentiel, convoquons Musselin (1996, p. 835) qui l'explique ainsi : « Le référentiel est d'abord un outil (défini par quatre composantes :

---

<sup>48</sup> Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p.158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (2011, p.58-59), « Les valeurs sont les représentations les plus fondamentales sur ce qui est bien ou mal, désirable ou à rejeter. Elles définissent un cadre global de l'action publique. Le débat équité vs égalité est typiquement un débat au niveau des valeurs, comme le débat sur la croissance ou la prévention de l'écosystème. »

<sup>49</sup> Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p.158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p.58-59), « les normes soulignent les écarts entre le réel perçu et le réel souhaité. Elles définissent les principes d'action plus que les valeurs : « l'agriculture doit se moderniser; il faut diminuer les coûts de dépense de santé ».

<sup>50</sup> Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p.158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p.58-59), les algorithmes sont des relations causales qui expriment une théorie de l'action. Ils peuvent être exprimés sous la forme « si... alors ».

<sup>51</sup> Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p.158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p.58-59), les images (jeune agriculteur dynamique et modernisé; Airbus plus fort que Boeing; les troupes américaines abattant la statue du dictateur) sont les vecteurs implicites de valeurs, de normes ou même d'algorithmes ».

des valeurs, des normes, des algorithmes, des images) qui lui permet d'analyser et de comprendre ce qui constitue pour lui le processus fondamental : la médiation. »

Retenons aussi que, pris comme une structure de sens, le référentiel englobe ou met en action quatre composantes, distinctes, mais en liens, de perception du monde. Il s'agit, comme les énoncent Faure, Pollet et Warin, 1995; Boussaguet, Jacquot et Ravinet, 2010 et Muller, 2011, des valeurs, des normes, des algorithmes et des images.

Après cette exposition des composantes du référentiel, que pouvons-nous dire au sujet du référentiel global et du référentiel sectoriel?

Allant dans le sens de Muller (2011, p. 59), « le référentiel global est une représentation générale autour de laquelle vont s'ordonner et se hiérarchiser les différentes représentations sectorielles [...] Il constitue la représentation qu'une société se fait de son rapport au monde et de sa capacité à agir sur elle-même par l'action publique ».

Par contre, et comme le soutenaient déjà Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010), pour Muller (2011, p. 61), « le référentiel sectoriel est une représentation du secteur, de la discipline ou de la profession. Son premier effet est de baliser les frontières du secteur [...] Comme le référentiel global, le référentiel d'un secteur est un construit social dont la cohérence n'est jamais parfaite ».

Aussi, pour Faure, Pollet et Warin (1995, p. 161), le référentiel serait difficilement séparable du médiateur. Ces auteurs indiquent par ailleurs que « le médiateur (qui regroupe les notions d'*advocate* et de *broker* dans les travaux de Sabatier) est l'acteur, groupe ou individu, qui produit le référentiel, la vérité du moment ».

Après cet effort de caractérisation des spécificités du référentiel et du médiateur, nous nous donnons pour mission de revenir sur le statut du médiateur et sur sa place dans la relation référentiel global/référentiel sectoriel.

### 2.3.5 Médiateurs

Le concept de référentiel met en mouvement celui de médiation. Les médiateurs sont des acteurs compétents et voués à la conceptualisation des politiques. Ce sont des acteurs incontournables qui anticipent, en imaginant, et qui proposent des solutions après avoir délimité le problème considéré.

Ainsi, pour Jobert et Muller (1987), repris par Sabatier et Schlager (2000, p. 223), « le médiateur est généralement constitué par un petit groupe d'élite politique travaillant au sein d'agences administratives, de groupes d'intérêt et/ou de corporations professionnelles ».

Malgré son attachement au modèle de Neil Fligstein résumé en sept points, Muller (2005) est davantage marqué par la force des *skilled actors* qu'il désigne par médiateurs. Il rappelle que l'idée défendue par l'approche cognitive est la possibilité de postuler, à la fois, une théorie globale du changement et la nécessité de justifier la transformation de l'action publique dans divers secteurs. Ainsi, sans pour autant accorder trop de place au changement, nous allons retenir cette citation de Muller, pour essayer de bien cerner le statut des médiateurs :

La recherche des gens qui, en raison d'une capacité à se situer à cheval entre deux univers de sens, constitue un passage obligé de toute analyse du changement de politique publique [...]Ce qui caractérise les médiateurs tels qu'on cherche à les définir ici est leur capacité à faire le lien entre deux espaces d'action et de production de sens spécifiques : le global et le sectoriel (2011, p. 63).

Pris dans ce sens, ils ont la lourde mission d'être les porteurs, les expressions de la relation bien complexe entre les contraintes du global et l'autonomie du sectoriel. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils sont qualifiés, entre autres, de médiateurs du changement. Contre toute perception classique, la définition du monde par les médiateurs est davantage alimentée par les éléments de la composante identitaire que par leurs positionnements intellectuels.

### 2.3.6 Médiateurs : porteurs de la relation globale/sectorielle

Cette partie pointe du doigt le centre du mécanisme d'articulation entre la contrainte des structures globales et la marge de liberté des acteurs d'une politique. La spécificité du médiateur est sa capacité à relier deux sphères d'action et de production de sens spécifique. Il est celui qui rend possible la relation complexe entre les contraintes du global et l'autonomie sectorielle. C'est bien cette aptitude, comme nous l'avons déjà souligné, qui fait de lui le médiateur du changement. Le médiateur ne s'autoproclame pas. Seuls les experts et les praticiens sont appelés médiateurs selon Muller (2005).

Les experts sont médiateurs du fait de leur relatif détachement de la politique. Mais, leur rôle est indispensable dans la définition du cadre cognitif et normatif de la politique, car ils sont aussi bien sur le plan sectoriel que global et ce sont eux qui alimentent, justifient et forgent les structures cognitives et normatives du référentiel global.

Quant à eux, les praticiens ne sont pas véritablement des experts, au regard de leur contribution à la production du sens et de l'action. Les praticiens sont, en quelque sorte, les acteurs institutionnels, entre autres les administratifs et les politiciens, pour ne citer que ceux-là. Ils ne pensent pas la théorie, mais agissent sur le changement. Ils mettent en action le changement par la mobilisation des ressources indiquées.

La frontière entre les deux types de médiateurs est mince et les modes opératoires ne sont pas figés. Par contre, les processus de médiation ne sont pas seulement intellectuels, donc axés sur les mots et le sens. « Cette fonction de recodage cognitif et normatif renvoie aussi à une dimension identitaire, ce qui signifie que, au-delà du travail sur le sens, c'est l'existence des groupes concernés, leur statut de dominant ou de dominé qui sont en jeu » (Muller, 2005, p. 186).

Le postulat de base de cette reconnaissance du rôle du médiateur dans la création du référentiel est le fait que la dimension identitaire est moins prise en compte dans les discussions relatives au rôle des idées.

Sabatier et Schlager (2000), revenant sur la perception du référentiel par Muller (1995, p. 161-164), soulignent ceci :

Il définit la place du secteur considéré par rapport à la société tout entière et s'appuie sur les transformations du global pour annoncer les transformations inévitables du sectoriel... Les médiateurs ont donc à la fois une fonction cognitive (ils aident à comprendre le monde) et une fonction normative (ils définissent des critères qui permettent d'agir sur le monde, c'est-à-dire les objectifs des différentes politiques publiques) (p. 223).

Cette idée avait d'ailleurs été énoncée par Faure, Pollet et Warin (1995, p. 164). Le concept de médiateur permet in fine de rendre compte et d'explicitier concrètement le contexte d'émergence du référentiel. Pour Musselin (1996, p. 836), l'orientation donnée par Muller est la suivante : « La médiation est certes toujours présentée comme un moyen d'accéder à une dimension plus globale de l'action publique : celle à travers laquelle les sociétés complexes vont gérer leur rapport au monde. »

Enfin, en prélude aux limites de l'approche soulevée par Sabatier et Schlager (2000), nous reviendrons succinctement, par le canal de Muller (2005), sur l'approche cognitive par le biais de controverses.

### 2.3.7 Approche cognitive par le biais de controverses

Admettre la construction de visions du monde c'est se démarquer des approches en termes de choix rationnel privilégiant les idées. Certes, l'influence de ces approches est déterminante dans l'émergence de la dimension cognitive et normative de l'action publique. Cependant, cette approche s'est forgée autour de l'idée que la compréhension de la philosophie des intérêts en compétition est aussi capitale que l'interprétation de la logique d'énonciation, de production des discours. Mais, la limite vient de la difficulté à expliquer les intérêts en se servant des idées. La compréhension de cette posture nous ramène à réexaminer certains débats autour de la notion de référentiel, dont ceux qui ont trait à la relation de causalité citée.

Pour Muller (2005, p.170), la première controverse résulte de cette lecture visant à penser que les idées sont la cause du changement. L'idée d'un référentiel qui s'impose aux acteurs n'implique qu'une réduction de choix et une impossibilité à s'élever au global. Le référentiel d'une politique est plus complexe :

Mais l'intérêt du concept de référentiel est d'aller plus loin que cette affirmation – de portée assez limitée – selon laquelle l'action publique est porteuse de croyances et de mythes : le référentiel d'une politique constitue, en effet, une structure cognitive et normative qui intègre les croyances des agents dans un cadre plus large – sectoriel et/ou global (Muller, 2005, p. 172).

Le référentiel est assimilable à un outil facilitant l'articulation entre le palier constitué des structures sociales et le palier des stratégies des acteurs. Car, la relation référentiel global/référentiel sectoriel produit un lien contraignant sur les agents. Cependant, cette contrainte est légitime et se justifie par son aptitude à donner un sens au vécu des agents.

La relation global/sectoriel exprime, par ailleurs, une relation de domination légitimée, mais quasi imparable au palier sectoriel. La remise en cause du référentiel exige une mobilisation économique, organisationnelle et politique de taille. L'absence de précision tente d'éloigner le référentiel de l'idéologie. Le référentiel est loin d'être une vision du monde de façon générale, mais, tout au plus, une certaine vision qui doit être selon Muller (2005) contenue dans l'action publique, dans le pilotage de la société.

De même, le référentiel n'est pas assimilable au paradigme, quoique proche. Le référentiel semble être moins scientifique que le paradigme. Selon Muller (2005, p.173), le référentiel aurait pu être proche de la doxa, au sens de Bourdieu. Il s'agit donc d'un point de vue particulier, le point de vue des dominants. Mais, il s'éloigne de la doxa pour deux raisons. Il n'est pas, d'abord, uniquement un point de vue particulier des dominants par le canal de l'exercice d'une violence symbolique de l'État. De plus, il n'a pas la prétention de l'exhaustivité de l'action ou de l'épuisement du problème traité.

### 2.3.8 Limites du référentiel

Sabatier et Schlager (2000) soulèvent, entre autres, que Muller et ses collègues, précisément Muller et Jobert (1987) ne prennent pas assez en compte les quelques éléments ci-après :

- les discussions théoriques n'abordent presque pas le rôle des arrangements intentionnels, des conditions socioéconomiques, de la culture politique dans l'exposition et dans les contenus des référentiels;
- l'absence d'intégration totale du modèle et les auteurs reviennent sur la nécessité de produire quelques hypothèses falsifiables, en vue d'une formalisation en termes de théorie scientifique de l'action publique;
- la nécessité de retrouver, à partir d'un travail empirique systématique, les acteurs qui croient en un référentiel, voire en certains aspects du référentiel, et qu'ils mènent leurs activités en les inscrivant dans l'action publique.

La partie relative à l'approche théorique nous a permis d'exposer, en attendant les quelques retours dans le cadre des approches méthodologiques ainsi que dans le cadre des résultats et de la critique, l'essentiel sur les référentiels de politiques publiques, sur la société complexe, sur la politique dans des sociétés complexes, sur le référentiel saisi par les quatre composantes, sur les médiateurs, sur les médiateurs comme porteurs de la relation global/sectoriel, sur l'appréhension de l'approche cognitive à partir des controverses et sur quelques limites du référentiel.

Après cette exposition de la problématique générale et des cadres conceptuel et théorique, nous énoncerons maintenant nos questions et nos objectifs de recherche.

## 2.4 Questions et objectifs de recherche

Retenons d'abord que nous avons eu droit à la présentation chronologique des missions assignées successivement au CENAREST, par l'ordonnance n° 6/76 du 22 janvier 1976 qui a créé le CENAREST et par le décret n° 322/PR/MRSEPN du 9 avril 1977 qui l'organise. En plus, nous avons tiré avantage des missions de la loi n° 22/2000 du 10 janvier 2001 déterminant les principes fondamentaux de la recherche en République gabonaise. Ces deux exposés ont permis de comprendre que le CENAREST est un établissement public à

vocation scientifique et technologique au service du gouvernement et des populations gabonaises.

De plus, la construction du problème de recherche illustre que le CENAREST et le secteur de la recherche scientifique se distinguent par des dysfonctionnements récurrents et assimilables au problème de gouvernance. Malgré les appels, tant externes qu'internes, aux réformes ou à la redynamisation, les actions ont du mal à se concrétiser et l'atteinte des missions assignées se réalise avec d'énormes difficultés.

Rappelons, par ailleurs, qu'en tant qu'institution de recherche, et de surcroît ouverte aux autres communautés scientifiques mondiales et dépendantes des bailleurs de fonds extérieurs, le CENAREST gère aussi bien le cadrage des organismes d'habilitation scientifique que les contraintes des organismes financiers. C'est dans ce contexte succinctement résumé que nous devons apprécier notre effort de construction du problème de recherche et la pertinence de la question suivante : comment les acteurs publics du secteur de la recherche scientifique et technologique et ceux de l'institution CENAREST, au Gabon, concilient-ils leurs conceptions de la recherche, de son rôle et de sa gestion avec les attentes des citoyens et des bailleurs<sup>52</sup> de fonds?

#### 2.4.1 Questions spécifiques à la recherche

Pour tenter de résoudre notre problème général de recherche et de répondre, par la même occasion, à notre question générale de recherche, nous allons répondre aux questions spécifiques ci-après :

- Quel contenu avons-nous donné au référentiel prescrit?
- Comment avons-nous élaboré, à partir du référentiel de Pierre Muller, notre référentiel construit?

---

<sup>52</sup> Dans ce contexte, les bailleurs de fonds sont aussi bien les grandes organisations mondiales (UNESCO, Banque mondiale, FMI, BAD) que les partenaires externes du CENAREST (universités, centres et institutions de recherche).

En quoi les deux référentiels ont-ils contribué à (1) comprendre la gouvernance du CENAREST et du secteur de la recherche scientifique et technologique et (2) à aider à comprendre comment les acteurs publics du secteur de la recherche scientifique gabonaise tentent de répondre aux attentes des citoyens gabonais et des bailleurs de fonds?

## 2.4.2 Objectifs de recherche

Nos objectifs sont rattachés aux deux articulations de la question de recherche. Ainsi, pour la première articulation, les objectifs sont les suivants :

- identifier les attentes des acteurs gouvernementaux, des citoyens gabonais et des bailleurs de fonds par une analyse documentaire;
- dresser, par le truchement de l'analyse documentaire, le portrait des efforts gouvernementaux pour gouverner :
  - o le secteur de la recherche scientifique et technologique,
  - o le CENAREST.

Pour notre dernière articulation, les objectifs se présentent comme suit :

- recueillir les perceptions des acteurs publics du secteur de la recherche scientifique gabonaise par des entretiens biographiques, c'est-à-dire des récits de pratique;
- analyser de manière concomitante des récits de pratique afin de découvrir les faits, les pratiques, les actes et les traces discrètes de mécanismes et de processus sociaux révélateurs des composantes du référentiel politique;
- comprendre comment des acteurs publics du secteur de la recherche scientifique gabonaise tentent de répondre aux attentes des citoyens gabonais et des bailleurs de fonds.

En vue de répondre aux objectifs visant à comprendre l'action publique au sein du secteur de la recherche scientifique et technologique et du CENAREST au Gabon, un modèle interprétatif est construit en s'inspirant de l'un des concepts de l'approche cognitive de l'action publique qu'est le référentiel. Des entretiens narratifs semi-dirigés sont conduits dans le but de consigner des récits de pratique. Une analyse de contenu de documents officiels (actes de gestion, lois et règlements, politiques) complète notre démarche de collecte de données.

Faisant suite à l'exposition successive de la problématique de la recherche et des cadres conceptuel et théorique, nous pouvons sereinement aborder la partie consacrée aux approches méthodologiques et d'analyse qui débouchera, à son tour, sur la présentation des données, suivie des résultats et de la discussion.

## CHAPITRE 3

### APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES ET D'ANALYSE

L'approche méthodologique retenue repose sur les productions de Bertaux (1980, 1988 et 2010) ainsi que sur celles de Poirier et Clapier-Valladon (1980) et de Thompson (1980). Par ailleurs, nous porterons simultanément notre attention sur l'analyse du discours et de la dimension symbolique comme le suggèrent Hassenteufel et Smith (2002) ainsi que sur l'idée de bricolage empirique soutenue par Bongrand et Laborier (2005). L'objectif sous-jacent étant, entre autres, de mettre en avant, par le biais des entretiens narratifs envisagés par Pinson et Sala Pala (2007), une sorte de métalangage, pour reprendre l'expression de Rumpala (2008). Nous tenons à souligner le fait que ce croisement participe au renforcement des deux principales approches que sont l'approche biographique de Bertaux et les attentes analytiques de Muller (1985, 2011). Globalement, le croisement vise à prendre en compte les défis et les débats méthodologiques soulevés précédemment.

#### 3.1 Posture épistémologique et devis de recherche

Cette partie nous aide à faire le point sur notre paradigme de recherche<sup>53</sup>, le type de recherche, le terrain de recherche, l'échantillon et les critères d'inclusion et d'exclusion de notre recherche.

##### 3.1.1 Paradigme

Nous souhaitons souligner que notre posture sera interprétative et compréhensive. Il s'agira de nous appuyer sur l'interprétation des extraits des récits de pratique, dans le but de construire un sens facilitant la compréhension du phénomène à l'étude.

---

<sup>53</sup>Cette expression nous permet de préciser le cadre dans lequel nous nous inscrivons pour aborder cette recherche. Il s'agit du cadre de justification de notre posture de recherche.

Il importe de retenir ceci : « en effet, suivant que l'on s'oriente vers une carrière académique ou non, le contenu de la recherche pourra être différent, plus en lien avec une réflexion générale d'un côté, avec un domaine professionnel de l'autre » (Muller, 2011, p. 91).

Par ailleurs, une des grandes leçons que nous avons retenues de notre passage au Département de philosophie reste la guerre de postures, le débat des écoles, voire la guerre des paradigmes, au point d'annihiler le principe<sup>54</sup>Rortien de tolérance.

Dans ce travail, nous apprenons à défendre l'idée que nous ne connaissons que partiellement nos objets d'études et que cette connaissance est davantage limitée par nos aptitudes et par nos méthodes. Pour nous, la connaissance de l'objet se construit progressivement par l'éclairage continu des acteurs appartenant à plusieurs domaines scientifiques. Cette recherche, nous l'avons conduite dans cet esprit et les approches retenues pour la définition des concepts et des théories tendent globalement vers les postures socioconstructivistes (Poupart, 1993; Poupart, Gloulx, Deslauriers, Mayer, Cellard, Giorgi, Houle, Kérisit et Jaccoud. (1997). Quand elles ne le sont pas, elles sont davantage symboliques et dynamiques et non positivistes.

Nous réitérons que nous ne sommes pas contre la méthode ou partisans ou adeptes de Paul Feyerabend. Mais, nous avons seulement pris conscience que l'effort de saisie des objets<sup>55</sup> complexes, voire dynamiques, semble incompatible avec les méthodes

---

<sup>54</sup>Pour Schinckus (2007, p. 151), « Rorty s'oppose à cette conception en rappelant que l'impossibilité du point de vue extra-linguistique et le caractère non épistémique de la vérité réduisent à néant les objectifs que s'était fixés l'épistémologie classique, à savoir ériger nos croyances rationnelles en certitudes. Selon Rorty, cette démarche est sans fondement et la question de la vérité n'a pas de sens. On ne peut justifier nos croyances que par l'utilisation que l'on en fait. Il n'y a pas de justification épistémologique extérieure à nos croyances. La vérité ne dépend en rien de leur justification. »

<sup>55</sup>Pour nous, l'État en action en est un. Raison pour laquelle nous partageons fort heureusement l'assertion de Grenier et Orléan (2007, p. 1179) selon laquelle « L'État n'est pas universel, il n'a pas d'essence : pour le comprendre, il faut "passer à l'extérieur " et l'appréhender à travers les pratiques, c'est-à-dire la technologie générale de pouvoir ».

standardisées. L'idée des approches méthodologiques, qu'on aurait pu qualifier de stratégiques, répond à ce souci latent. Pour comprendre l'action en train de se faire, il nous fallait évidemment une approche en construction, dynamique et souple.

Car, pour Muller (2011), il n'existe pas de cadre méthodologique standard en analyse des politiques publiques, mais il existe, certes, un rapport direct entre l'objet de la recherche et la méthodologie. Le reste dépendra de la question posée et de la manière avec laquelle on construit le questionnement de départ. Les outils méthodologiques varient en fonction de l'angle d'approche. Dans un tel contexte, il semble inutile, voire inapproprié, de rechercher la reproductibilité, la fiabilité et la répliquabilité des résultats<sup>56</sup> de recherche.

De même, il serait difficile de rechercher la validité externe de nos résultats. Pour Mucchielli (2004, p. 1), les critères de validation interne restent, entre autres, la triangulation et la durée sur le terrain (2 à 3 mois); en somme, la cohérence interne.

Il serait tout au plus nécessaire de chercher les éléments de cohérence, de convergence susceptibles de renforcer la validité des points de vue ainsi que des récits de pratique et, par conséquent, la construction cohérente et rigoureuse de notre modèle explicatif.

La lecture de Paillé (2011) n'a fait que valider notre réserve à l'égard de l'usage des logiciels d'analyse. Les noms codés et utilisés à partir de la troisième partie de cette recherche n'ont aucune relation avec nos participants.

Enfin, la construction des guides d'entretien, que nous avons qualifiée d'entretien narratif, s'inspire des entretiens semi-directifs et s'en démarque afin de respecter l'orientation de l'approche biographique de Bertaux. Tout en préservant le canevas général, les approches d'entrée et de sortie des guides ont été adaptées aux statuts institutionnels des participants.

---

<sup>56</sup> Pour Muller (2011, p. 89), « Peu importe l'option choisie, la seule règle est de respecter un minimum de cohérence entre la manière dont on construit l'objet de recherche et les méthodes utilisées. » Au lieu de parler des méthodes, il parle en termes de stratégies de recherche; donc, d'une démarche en 10 points aussi.

Malgré sa récurrence dans le travail, le concept de secteur sera utilisé à défaut ou pour faciliter la compréhension souhaitée du processus de sectorisation âprement défendu par les analystes en politiques publiques. Les idées de coconstruction, de construction, de contribution, de croisement ou de triangulation des approches, des outils méthodologiques et des participants seront centrales dans ce travail de chercheur en herbe que nous sommes.

Enfin, les éventuelles pistes de recherche seront généralement présentées à partir du sixième chapitre de notre recherche, sous la forme d'approfondissement ou de continuation des recherches initiées par des auteurs préalablement cités. Après ces orientations indispensables, à notre avis, il ne nous reste plus que le défi de la cohérence et de la rigueur, un exercice ambitieux et laborieux pour un apprenti-chercheur.

Dès lors, si on admettait l'optique kuhnienne, reprise par Legendre (2005, p. 982), selon laquelle le paradigme est un « ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné », ce cadrage précédemment énoncé serait le paradigme dans lequel s'inscrirait notre recherche et le même qui forgerait notre posture.

Dans le cadre de ce travail, nous allons donc être soumis aux paradigmes interprétatifs et compréhensifs. En effet, il a été question de convoquer l'approche biographique<sup>57</sup> et non « une méthode de récits de vie ». Pour cette recherche, il était question, plus précisément, des parcours biographiques collectés auprès de 16 acteurs du secteur de la recherche scientifique et technologique et du CENAREST au Gabon.

---

<sup>57</sup> « L'expression d'approche biographique constitue un pari sur l'avenir. Elle exprime en effet une hypothèse, à savoir que le chercheur qui commence à recueillir des récits de vie, croyant peut-être utiliser ainsi une nouvelle technique d'observation au sein de cadres conceptuels et épistémologiques inchangés, se trouvera peu à peu amené à remettre en question ces cadres l'un après l'autre ». (Bertaux, 1980, p. 201).

### 3.1.2 Type de recherche

Pour cadrer avec la spécificité de notre posture et du type des données, notre recherche est nécessairement qualitative. Mais, que devons-nous retenir de ce type de recherche?

Nous nous proposons de convoquer quelques sources bien connues.

Le Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines (2004) rappelle qu'une

[...] méthode qualitative de recherche est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension, un phénomène humain ou social. La réflexion méthodologique, en recherche qualitative, débouche donc sur la définition d'un programme d'utilisation d'outils et des techniques de recueil et d'analyse qualitatives (et autres) (p. 151).

Dans le même esprit, Poupart et coll. (1997) soutiennent que trois arguments d'ordres épistémologique, éthique et politique ainsi qu'une méthodologique justifient l'usage des méthodes qualitatives. Les recherches qualitatives sont respectivement envisagées comme

- l'exploration en profondeur de la perspective des acteurs sociaux jugés indispensables à une juste appréhension et compréhension des conduites sociales;
- nécessaires parce qu'elles ouvrent la porte à une compréhension et une connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux que vivent les acteurs sociaux;
- le qualitatif imposé par les outils d'informations susceptibles d'éclairer les réalités sociales, mais surtout, comme instrument privilégié d'accès à l'expérience des acteurs (p.199).

Aussi, parlant de la recherche qualitative et des instruments, Royer et Barideau (2004, p. 5) soulignent que « dans ces approches, le transfert des savoirs est bidirectionnel; il voyage du chercheur aux acteurs et des acteurs au chercheur », de même que les recherches « permettent de construire des objets nouveaux et d'explorer les phénomènes en profondeur ».

À la lecture de ce qui précède, nous pensons être en phase avec cette démarche et notre souci de comprendre, par le canal des récits de pratique des acteurs, l'action publique au sein du secteur de la recherche scientifique et du CENAREST au Gabon.

### 3.1.3 Terrain de recherche, échantillonnage et critères d'inclusion

Notre terrain d'étude a été Libreville, la capitale politique du Gabon, plus particulièrement la Primature, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation et la Culture ainsi que le CENAREST. À l'exception de l'ancien conseiller, chef de Département de la recherche scientifique, notre population cible était constituée des acteurs actuellement en activité dans les institutions ci-dessus citées. Par contre, notre échantillon était finalement constitué de (16) acteurs au lieu des 18 prévus. Notre choix s'explique par leurs statuts administratifs, leurs fonctions et leurs rôles respectifs dans le secteur concerné. Ces acteurs sont considérés comme étant des acteurs compétents ou habiletés à raconter leurs vécus ou leur contribution à l'action publique au sein du secteur, ce qui s'est, par ailleurs, confirmé par la qualité de récits. En effet, ce sont ces acteurs qui font l'action publique et qui seraient, par la même occasion, susceptibles de la transformer en tant que potentiels acteurs du changement social.

Les tableaux ci-après exposés indiquent, par blocs, les noms codés des participants, les durées des récits de pratique et le nombre des lignes correspondant aux trames<sup>58</sup> transcrites.

**Tableau 1 : Synthèse relative aux transcriptions des directeurs**

Numéro	Noms codés	Durée du récit	Nombre de lignes
1	TSALO	1h30 et 51s	928
2	YÔMBI	33min et 46s	490
3	EHANDA	1h18 et 3s	780
4	MBOYO	46min et 48s	310
5	MPASSA	30min et 44s	375

<sup>58</sup>Toutes les lignes ont un intervalle de 1,5 et la police est Times New Roman (12).

**Tableau 2 : Synthèse relative aux transcriptions des chercheurs**

Numéro	Noms codés	Durée du récit	Nombre de lignes
1	SARA	41min et 27s	743
2	LAURIE	25min et 40s	215
3	ÉBÔ	27min et 25s	235
4	IBADI	1h07 et 39s	658
5	NDOYI	32min et 40s	489

**Tableau 3 : Synthèse relative aux transcriptions des coordonnateurs**

Numéro	Noms codés	Durée du récit	Nombre de lignes
1	MALO	1h12 et 35s	820
2	NDOMA	27min et 16s	398
3	YOTSÈ	43min et 35s	476
4	IBAKA	45min et 22s	425

**Tableau 4 : Synthèse relative aux transcriptions des financiers**

Numéro	Noms codés	Durée du récit	Nombre de lignes
1	NONO	26min et 49s	282
2	EBEZO	21min et 3s	353

Deux constants peuvent être faits : les premiers récits<sup>59</sup> de pratique des chercheurs ont été relativement courts. Le récit de pratique du responsable de l'institution et celui des acteurs financiers sont aussi courts<sup>60</sup> que les premiers récits des chercheurs.

---

<sup>59</sup> Ces récits constituaient le premier test aussi bien des instruments de collecte que de la conduite du récit.

<sup>60</sup>Le rythme de sollicitations de ces acteurs ne leur permettait pas de nous consacrer plus de temps. La réalisation du récit pouvait être assimilée au défi.

À propos de l'échantillonnage, Bertaux (2010) estime que la compréhension du général dans un cas spécifique passe par l'examen d'une série de cas rendant possible la comparaison, par la mise en situation des similitudes et des divergences entre cas.

Ouellet et Saint-Jacques (2000) rappellent qu'échantillonner, c'est prélever un certain nombre de personnes à l'intérieur d'une population, voire d'une base de sondage, dans le but de les observer ou de les mettre en action. Nous devons admettre que l'échantillonnage est, par conséquent, capital pour toute recherche comme la nôtre.

Soulignons néanmoins que notre orientation est à assimiler à la constitution d'un échantillon selon la méthode non probabiliste dont les principales techniques sont l'échantillon accidentel, l'échantillon par quotas, l'échantillon typique, l'échantillon « boule de neige », l'échantillon de volontaires et l'échantillon systématique non probabiliste.

C'est d'ailleurs cette proximité avec la constitution d'un échantillon, selon la méthode non probabiliste, qui a permis de retenir la technique d'échantillon de volontaires pour choisir les cinq chercheuses et chercheurs qui ont participé aux entretiens narratifs semi-dirigés.

Rappelons, à cet effet, que cette technique « consiste à faire appel à des volontaires pour constituer l'échantillon » (Beaud, 1997, p. 197, cité par Ouellet et Saint-Jacques, 2000, p. 84).

En dépit de cette similitude avec la méthode non probabiliste dans la constitution de l'échantillon, nous avons privilégié le principe de variétés de positions qui accordent une place de choix à une « catégorie d'agents/acteurs situés les uns par rapport aux autres dans des positions hiérarchiques et fonctionnelles différentes » (Bertaux, 2010, p. 26). Cette variation implique nécessairement des visions différentes, voire opposées sur les mêmes réalités sociales, ce qui justifie, à notre avis, le croisement des acteurs différents.

Cela permet, en plus, de donner un sens à notre construction des stratégies<sup>61</sup> inter et extra groupes d'acteurs.

La pluralité de perceptions sur une réalité semble fondamentale pour Bertaux et c'est aussi sur cette base que notre échantillon a été déterminé, l'objectif étant une prise en compte exhaustive et critique de l'ensemble des catégories.

À côté du principe de variété, Bertaux (2010, p. 27) a énoncé le principe de différentialité. Ce principe repose sur le fait que deux acteurs ayant, par exemple, le même statut et les mêmes rôles n'ont pas toujours les mêmes habiletés professionnelles. Leurs parcours comme leurs personnalités intrinsèques influencent toujours leurs actions ou leurs façons de pratiquer.

Enfin, l'exigence de variation tient compte, entre autres, de la variété des témoignages possibles. L'enjeu, selon Bertaux, va au-delà de la simple description à la validité du modèle, ce qui est d'ailleurs partagé par Rumpala (2008). Car, même si l'observation récurrente de certains cas prédispose à une première formulation du modèle, la recherche des cas différents ou négatifs a aussi participé à la légitimation ou à la non-légitimation des cas précédents. Pour ainsi dire, soumettre le modèle à toutes les façades du réel a été une nécessité dans le cadre de notre recherche.

Que retient-on de la taille de l'échantillon?

Aux autres concepts, en dépit de notre rejet de l'idée de saturation, Ouellet et Saint-Jacques (2000) ajoutent celui de diversification en reprenant Bertaux (1980, p. 207), pour qui « le chercheur ne peut être assuré d'avoir atteint la saturation que dans la mesure où il a consciemment cherché à diversifier au maximum ces informateurs » (Ouellet et Saint-Jacques 2000, p. 87).

Sans pour autant récuser l'idée d'une éventuelle saturation<sup>62</sup> précoce, nous avons, tout en étant conscients des limites du chercheur et de certaines indisponibilités, pu boucler 16

---

<sup>61</sup> Ces stratégies seront dépliées dans les prochaines parties.

entretiens narratifs. Pour une étude de doctorat, soumise aux contraintes financières et temporelles, nous pensons avoir diversifié notre échantillon.

Le tableau ci-dessous expose cette prise en compte de la diversité d'acteurs aux fonctions différentes.

**Tableau 5 : Constitution des blocs en fonction des statuts administratifs**

<b>Blocs</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fonction ou statut</b>
Coordonnateurs	4	CPM <sup>63</sup> , DGA <sup>64</sup> , CG <sup>65</sup> et CST <sup>66</sup>
Acteurs financiers	2	Agent Comptable Directeur central des affaires administratives
Directeurs	5	Un pour chaque institut de recherche
Chercheurs	5	Un pour chaque institut de recherche
Total	16	

Enfin, en ce qui concerne les critères d'inclusion, nous devons retenir, au préalable, qu'ils se résumaient au fait d'être en activité dans l'institution ou d'occuper l'un des postes

---

<sup>62</sup> Par saturation, nous faisons allusion au stade où les données ne nous renseigneraient plus, où les répétitions et les données n'approfondiraient plus la compréhension de l'objet à l'étude.

<sup>63</sup> Conseiller du premier ministre.

<sup>64</sup> Directeur général adjoint.

<sup>65</sup> Commissaire général.

<sup>66</sup> Coordonnateur scientifique et technique.

précisément identifiés. Et cette indication de postes ne concernait que les acteurs nommés en Conseil des ministres. À ces critères, il a fallu ajouter, sur le terrain, la disponibilité, le courage, le fait d'avoir occupé récemment l'une des fonctions retenues et l'intérêt réel accordé au sujet de recherche.

Par contre, pour les chercheurs et chercheuses, les critères ont été le fait d'être en activité dans l'institution, la disponibilité, le courage, l'intérêt réel accordé au sujet de recherche et le fait de se porter volontaire.

Après ce passage sur le terrain, les critères d'exclusion sont le fait de ne pas avoir occupé récemment une des fonctions administratives nominatives retenues, la non-appartenance au secteur ou au CENAREST, voire le fait de ne pas être en activité durant la période de la collecte.

Retenons que notre recherche est de type qualitatif et qu'elle s'inscrit dans les paradigmes interprétatif et compréhensif. Nous savons aussi que l'échantillon est de 16 participants issus du secteur de la recherche scientifique et du CENAREST.

Avant de continuer à déplier notre approche méthodologique, certaines précisions de concepts deviennent plus que nécessaires pour une parfaite compréhension du reste.

## **3.2 Exposition des concepts explicatifs de l'approche méthodologique**

La particularité de l'approche biographique ou de récits de vie nous impose un effort de clarification des concepts afin d'éviter quelques ambiguïtés.

### **3.2.1 Récit de vie**

Bertaux (2010) attire l'attention sur la confusion à éviter entre l'autobiographie écrite et le récit de vie. Pour lui, le récit de vie ne prend pas en compte la représentation « complète » ou « totale » de la vie d'une personne. Appréhender le récit de vie différemment est, à son avis, un gage de scientificité. Comme il le soulignait déjà, « malgré [...] des difficultés méthodologiques dans le recueil et l'analyse, les récits de vie

constituent un outil incomparable d'accès au vécu subjectif; et la richesse de leurs contenus est une source d'hypothèses inépuisable » (Bertaux, 1980, p. 198).

Mais, que doit-on retenir du concept de récits de vie? Comme réponse indirecte, l'auteur se propose d'y aller en revenant successivement sur les assimilations suivantes : le récit de vie comme forme narrative, les expériences vécues et récits, les lignes de vie, l'expérience passée au filtre et une conception réaliste des récits de vie.

Au sujet de la conception narrative, l'auteur souligne qu'il « y a du récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à quelqu'un d'autre, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue » (Bertaux, 2010, p. 35). Il fait remarquer, par ailleurs, l'usage du verbe « raconter » qu'il rapproche au fait de « faire le récit de ». Il indique aussi que la forme narrative n'est pas incompatible avec l'insertion des autres formes de discours en elle. Par ailleurs, en s'efforçant de faire la différence entre *life history* et *life story*, Bertaux (1980) indiquait que

[...] par ce dernier terme, il désigne l'histoire d'une vie telle que la personne qui l'a vécue la raconte : si de nombreux chercheurs français emploient encore le terme d'histoire de vie à cet effet, il semble préférable d'utiliser celui de récit de vie, qui est plus précis (p. 200).

Pour ce qui est des expériences vécues et récits, l'auteur nous conseille de faire, au préalable, la différence entre la réalité existentielle vécue « histoire réelle d'une vie » et la représentation ou le récit qu'on en fait. Par la suite, l'auteur indique qu'en

[...] mettant en rapport plusieurs témoignages sur l'expérience vécue d'une même situation sociale, par exemple, on pourra dépasser leurs singularités pour atteindre, par construction progressive, une représentation sociologique des composantes sociales (collectives) de la situation (Bertaux, 2010, p.36).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les buts à atteindre, dans le cadre de notre recherche, par les stratégies inter et extra groupes des acteurs illustrés dans la page suivante, ont été de comparer plusieurs témoignages.

Abordant les lignes de vie, Bertaux se sert de l'image de la colonne vertébrale pour mieux expliciter les lignes vie. Partant du principe que le récit de vie expose l'histoire d'une vie, il est, par conséquent, « structuré autour d'une succession temporelle d'événements, de situations, de projets et d'actions et cours d'action dans la durée qui en résulte; cette suite en constitue en quelque sorte la colonne vertébrale » (Bertaux, 2010, p.37). Comme le rappelle Bertaux, en citant, par ailleurs, Bourdieu (1986), cette approche n'est qu'une reconstruction non linéaire de trajectoire de vie. En d'autres termes, il s'agit d'une mise en cohérence a posteriori d'une biographie qu'il aime appeler « idéologie biographique ».

Revenant sur l'expérience passée au filtre, Bertaux réitère, au sujet de l'autobiographie, forme écrite ou autoréflexive, l'aspect totalitaire du regard rétrospectif sur la vie, avant de rappeler « qu'en revanche dans le récit de vie, forme orale beaucoup plus spontanée et forme dialogique, le chercheur invite de facto le sujet à considérer ses expériences passées à travers un filtre » (Bertaux, 2010, p. 38).

Se fiant aux orientations de Bertaux, ce pacte faisant office de filtre a été un guide (cf. annexe 5) qui a canalisé et précentré les entretiens narratifs. La présence du filtre a axé nos attentes et limité considérablement l'évasion verbale des participants.

Enfin, nous avons porté une attention particulière à la conception réaliste des récits de vie afin de juguler la présence quasi incontestable d'un grand nombre de médiations entre l'expérience vécue et sa mise en récit. Pour y arriver, plusieurs stratégies ont été adoptées : des stratégies sur l'introduction des entretiens biographiques<sup>67</sup>, des stratégies relatives aux questions et aux sujets abordés<sup>68</sup> avec les acteurs nommés (cf. annexes 2 et

---

<sup>67</sup> Elles concernaient les coordonnateurs, les directeurs et les financiers. Elles se démarquaient par des expressions suscitant l'intérêt des coordonnateurs et des directeurs). « Les plus hautes autorités de notre pays, au regard de votre profil et de vos contributions au sein des communautés scientifiques et techniques [...] Cette nomination vous a donné le privilège de figurer parmi... ». (Les acteurs financiers) « Les plus hautes autorités de notre pays, au regard de votre profil, de vos compétences et de votre expérience administrative [...] Cette nomination vous a donné le privilège de figurer... »

<sup>68</sup> Elles concernaient tous les acteurs nommés. Elles se démarquaient par des expressions suscitant la polémique : « [...] votre appréciation de cette marque de distinction [...] vos projets prioritaires dès votre prise de fonction [...] Et s'il vous était demandé de reprendre cette belle expérience, par où commenceriez-vous? »

3), des stratégies sur l'introduction des entretiens biographiques pour les chercheurs<sup>69</sup>, des stratégies relatives aux questions et aux sujets abordés avec les chercheurs (cf. annexe 4)<sup>70</sup>.

Malgré l'inévitable présence des médiations tant subjectives que culturelles, voire l'influence de nos schèmes de perception et d'évaluation, Bertaux valide l'idée que ce qu'il désigne par reconstruction subjective « à la conclusion que tout discours autobiographique, et par extension de tout récit de vie, ne serait rien d'autre qu'une reconstruction subjective n'ayant aucun rapport indéterminé, et indéterminable, avec l'histoire réellement vécue. Il n'aurait d'intérêt qu'en tant que forme discursive, que "texte narratif"[...] L'intervention des médiations signalées ne touche guère la structure diachronique des situations, événements et actions qui ont jalonné ce parcours » (Bertaux, 2010, p. 39-40).

Bertaux nous a aidés, dans la quête du noyau, à nous attacher aux faits, aux pratiques, aux actes et non aux représentations. Pour lui, la recherche ethnobiographique aurait le privilège de gérer une série de témoignages relatifs au même objet ou au même phénomène social. Par conséquent, « la mise en rapport de ces témoignages les uns avec les autres permet d'écarter ce qui relève de colorations, voire d'aberrations rétrospectives, et d'isoler un noyau commun aux expériences, celui qui correspond à leur dimension sociale, celle que l'on cherche précisément à saisir » (Bertaux, 2010, p. 40).

Faisant suite à cette explication étendue de l'expression récit de vie, il nous paraît indispensable d'envisager une compréhension des domaines d'existence perçus par Bertaux.

---

<sup>69</sup> Elles ne concernaient que les chercheurs. Elles se démarquaient par des expressions suscitant la polémique : « Votre affectation [...] vous a donné le privilège d'être le collaborateur de certaines autorités institutionnelles et de contribuer, voire d'apprécier, les actions menées au sein de l'institution. Je souhaite que vous me racontiez, dans la mesure du possible [...] »

<sup>70</sup> Elles ne concernaient que les chercheurs. Elles se démarquaient aussi par des expressions suscitant la polémique : « Les éléments fondamentaux sur lesquels se fonde votre vision de ce secteur et du CENAREST; votre riche expérience de chercheuse ou de chercheur, tout en y intégrant vos moments de satisfactions et d'angoisse, ainsi que vos attentes. S'il vous était demandé de revenir sur votre recrutement ou sur votre affectation, maintiendriez-vous le CENAREST comme premier établissement d'accueil? »

### 3.2.2 Domaines d'existence

L'usage du concept domaine semble nous ouvrir une porte assez large, au regard de quelques exemples de portée pédagogique que l'auteur met en avant. Il s'agit des relations familiales et interpersonnelles, de l'expérience de l'école et de la formation des adultes, de l'insertion professionnelle, de l'emploi, de l'articulation des domaines de l'existence et, enfin, des domaines spécifiques.

De toutes ces dimensions, seule celle relative à l'emploi semble tendre vers notre préoccupation. Car, ce rappel est fait par l'auteur, en revenant sur l'idée selon laquelle :

[...]la sociologie du travail et la sociologie des organisations ont pour objet d'étudier, d'analyser, de comprendre les rapports sociaux de production et de pouvoir structurent les entreprises. Ces deux disciplines spécialisées ont jusqu'ici prêté plus d'attention aux aspects diachroniques de leurs objets d'étude (Bertaux, 2010, p. 44).

Ceci nous a semblé être un pont non négligeable pour l'instant. Malgré l'intérêt que d'aucuns expriment pour les trajectoires professionnelles, le fait de prendre « les récits de vie comme récits de pratique » nous est apparu convaincant, avant le terrain, et pertinent, après celui-ci.

Fort heureusement, la compréhension de l'article de Bertaux nous mène vers cet éclairage : « Toute expérience de vie comporte une dimension sociale ». Cette phrase empruntée à Alfred Schütz résume à elle seule l'esprit dans lequel les récits de vie, en tant que témoignages sur l'expérience vécue, peuvent être mis au service de la recherche sociologique (Bertaux, 2010, p. 47). Et, davantage, lorsqu'il tente de se prononcer sur la spécificité qui l'a amené à prendre le récit de vie comme récit de pratique en situation. Après une mise en garde visant à préciser la finalité de sa conception, Bertaux (2010) souligne que le fonctionnement de la vie intrinsèque d'un individu importait moins, ce qui, d'ailleurs, a été récusé dans notre étude. Par contre, seule la compréhension du fonctionnement du segment de la réalité sociale historique a été privilégiée, pour en

extraire celles qui aidaient à avancer dans la compréhension du fonctionnement et des dynamiques internes.

### 3.2.3 Fonctions potentielles de récits de vie

Bertaux annonce trois fonctions de récits de vie : la fonction exploratoire, la fonction analytique et la fonction expressive. Mais, au préalable, il semble revenir sur la nécessité de ne pas confondre un récit de vie initié dans le cadre d'une recherche ethnosociologique<sup>71</sup> et la forme orale d'autobiographie potentielle.

Pour ce qui est de la fonction exploratoire, elle est souvent assimilée aux premiers entretiens pilotes qui visent à nous soutenir dans le balisage du terrain de recherche. Pour cette recherche, nos premiers entretiens ont été faits avec trois chercheurs et deux directeurs des instituts de recherche du CENAREST. Nous pouvons dire que cette fonction exploratoire a été assurée par les cinq premiers entretiens narratifs de la première phase. Bertaux indique, par ailleurs, que les corpus sont plus proches des entretiens que des récits de vie. Cette observation est restée valable. Cependant, cette souplesse a été un atout considérable. C'est d'ailleurs une des raisons de la mise en place des stratégies méthodologiques et de conduite des entretiens biographiques.

Un des mérites accordés à ce stade est apparemment la souplesse des règles relatives à la conduite de l'entretien et le fait qu'elles soient en mesure de nous conduire vers les particularités du terrain ou du phénomène à l'étude. L'auteur nous a rassurés, au préalable, que la qualité de l'information qui pourrait dériver de cette étape, souvent fructueuse, ne devrait pas nous éloigner de l'objectif poursuivi par la fonction analytique.

---

<sup>71</sup> Pour Bertaux (2010, p. 20), « La démarche ethno-sociologique consiste au contraire à enquêter par une démarche de terrain sur un segment de réalité sociale-historique, sans hypothèses construites à l'avance[...] Le but de l'enquête n'est pas tant de vérifier des hypothèses posées a priori, mais de comprendre le fonctionnement interne des tensions comprises dans l'objet social étudié, et d'élaborer un modèle de ce fonctionnement sous la forme d'un corps d'hypothèses plausibles. »

Au sujet de la fonction analytique, l'auteur l'entame par un rappel sur le début de l'analyse dans le cadre d'une enquête ethnosociologique. Pour une parfaite familiarisation, nous avons commencé l'analyse dès les premiers entretiens.

Il s'agissait principalement de réécouter, à plusieurs reprises, les premiers entretiens narratifs, de consigner, entretien après entretien, les idées phares sur notre cahier de recherche. Ce retour permanent à l'écoute, à la lecture des idées phares et aux analyses nous a aidés à identifier nos lacunes précédentes, voire nos contre-performances, tout en allant davantage dans la compréhension du phénomène à l'étude.

À partir de ce niveau de collecte, nous allons multiplier les approches de collecte, tout en nous servant des indices scrutés dans les divers efforts de réexamen du corpus. Le but est d'aller au-delà de la trame, pour s'attacher aux indices se rapportant aux rapports sociaux et au contexte de production de situation ainsi qu'à l'avènement de la phase d'analyse de transcription. Conscient que la fonction analytique a pour objectif de passer en revue les différentes hypothèses, tout en les testant mutuellement pour n'en retenir que les pertinentes dans la construction du modèle, le va-et-vient dans nos récits constituait notre exercice permanent.

Comme vous pouvez le constater, le retour sur l'idée de récits de vie, sur les domaines de l'existence et les potentielles fonctions de récits de vie nous ont été indispensables pour amorcer l'analyse concomitante des entretiens narratifs. Cette exposition spécifique de l'approche de Bertaux se fera à toutes les étapes d'analyse. Dès lors, que pouvons-nous dire au sujet du recueil des récits de vie?

### **3.3 Recueil des récits de vie**

Pour Ouellet et Saint-Jacques (2000), au-delà des compétences nécessaires, trois considérations d'ordres conceptuel, relationnel et matériel méritent d'être prises en compte.

En ce qui concerne les considérations d'ordre conceptuel, deux préoccupations hantaient généralement notre esprit : la mise en place du cadre d'entretien (cf. annexes 2, 3,4 et 5) et le choix de participants potentiels.

En effet, le choix de participants a été moins difficile. Car, il était question de prendre en compte, entre autres, les responsables nommés en Conseil des ministres. La mise en place des cadres d'entretien, ci-après exposés, a non seulement nécessité des stratégies, mais aussi une certaine subtilité et une cohérence d'ensemble.

Bertaux (2010) a, au préalable, attiré notre attention en rappelant que la conduite d'un entretien est moins difficile que parvenir à créer un contexte d'entretien. Le fait d'avoir fait un terrain en deux temps, donc un terrain avec une rupture entre les premiers entretiens narratifs et les derniers, a été bénéfique. Nous avons, en fin de compte, compris que l'apprentissage passait inévitablement par le terrain, par une réflexivité sur nos premières erreurs et nos échecs.

Pour revenir au choix des participants, le recrutement du conseiller du premier ministre, chef de la recherche, respectait la procédure de demande d'audience. Nous avons effectivement respecté ce mode de contact. Il a même été répété, plus d'une fois, pour l'audience sollicitée auprès du ministre.

Par contre, ceux qui ont reçu la note du secrétaire général ont été directement contactés. Néanmoins, les rendez-vous ont été pris ou les audiences, ont été aussi sollicitées pour choisir le lieu et le moment de la conduite des entretiens narratifs semi-dirigés. En dépit des quelques rendez-vous non respectés, les entretiens narratifs ont globalement eu lieu. Le cas le plus marquant a été celui du conseiller financier qui nous a reçus, plus de deux fois, durant une trentaine de minutes, et qui s'est opposé à toute prise de notes.

Pour les chercheurs et chercheuses, nous nous sommes rendus, sur place, dans les laboratoires, soumettre aux personnes présentes le libellé de prise de contact (cf. annexe 8). Par la suite, il a fallu prendre attache avec les chercheurs et chercheuses retenus par

institut de recherche afin de choisir le lieu et le moment de la conduite de l'entretien narratif semi-dirigé.

### 3.3.1 Défi de la confiance sur le terrain

En dehors de la primature où nous avons été amenés à décliner nos motivations et le contexte d'étude, tout en donnant des réponses assez précises, aussi bien au conseiller, chef de Département de la recherche lui-même, qu'à un autre conseiller du département, à sa demande, tous les échanges ont été non fructueux. C'était pourtant l'un des endroits où nous connaissions tout le monde, aussi bien le conseiller, chef de département que ces trois autres conseillers.

Certes, les premières impressions au secrétariat du conseiller, chef de département, ne nous permettaient pas d'envisager une telle réserve au sujet de la conduite de l'entretien narratif. Cependant, l'échange téléphonique avec l'un des conseillers du département, à la demande du responsable, laissait transparaître quelques hésitations ou méfiances. Cela semblait aussi être le cas du contrôleur financier qui, quoiqu'intéressé par le sujet qu'il a commenté à maintes reprises, ne nous a jamais accordé l'entretien narratif.

Cependant, nous avons porté une attention particulière au rendez-vous manqué et aux refus des participants. Ces rencontres ratées ont été des signes révélant le climat ou la délicatesse de notre objet d'étude. Elles étaient consignées dans le cahier de recherche et ont justifié, entre autres, les rejets des préoccupations financières chiffrées et la recherche directe des positions accusatrices.

Nous avons fait l'effort de tirer avantage de ces entraves. Car, Bertaux pense qu'elles nous aidaient à affronter les heurts, tout en nous assurant que les obstacles peuvent être porteurs d'informations déterminantes. Tout compte fait, nous étions bien prévenus. La délicatesse de cette tâche s'est illustrée par le passage ci-après : « Construire son identité de chercheur afin d'inspirer confiance constitue l'enjeu majeur de l'ouverture d'un terrain » (Bertaux, 2010, p. 58).

### 3.3.2 Posture durant la prise de rendez-vous

Pour préserver la clarté, la précision et la concision dans l'échange, voire stimuler l'échange avant de l'initier, nous avons conçu un libellé préétabli de prise de rendez-vous ou de contact téléphonique (cf. annexe 8). Le libellé revenait aussi sur les critères de choix, nos attentes et notre objet de recherche. Il revenait prioritairement aux participants de choisir les lieux, les jours et les heures de rendez-vous. Mais, nous nous arrangions, par ailleurs, à solliciter leurs contacts, tout en laissant le nôtre.

Toutes les fois où l'occasion nous était donnée de choisir les dates, le choix était porté sur les plus proches possible, tout en réitérant l'intérêt de l'avoir, pour partager une partie de leur grande expérience administrative.

### 3.3.3 Posture au moment de la préparation et de la conduite de l'entretien narratif

Durant la première phase, le temps de préparation, surtout pour les premières rencontres en matinée, était assez conséquent. Mais, durant la seconde phase, malgré la relative assurance découlant des pratiques précédentes, le temps de préparation devenait plus difficile, au regard des contraintes de terrain et de la disponibilité de participants.

En effet, Bertaux nous conseillait de réserver une ou deux heures de temps pour la préparation de l'entretien. Pour lui, mieux la préparation sera faite, mieux l'entretien sera conduit. Le cahier de recherche nous a aidés à consigner nos démarches, nos rencontres, nos résultats et nos observations. Le cahier était, par conséquent, le soutien de la bande audio retranscrite ou du principal matériau d'analyse.

Bertaux estimait, en plus, que l'une des occupations possibles du temps de préparation revenait à la relecture de nos notes inscrites dans le cahier. Dans notre cas, nos relectures se faisaient généralement dans les salles d'attente. Cet exercice permettait d'apprécier, non seulement le niveau d'appréhension de notre objet d'étude, mais aussi de déceler les incompréhensions qui méritent d'être étayées durant les entretiens narratifs futurs. Nous

avons, par-devers nous, comme le suggère Bertaux, le guide d'enquête (cf. annexe 5). Ce guide n'est pas à confondre avec le cadre d'entretien (cf. annexes 2,3,4 et 5). Il s'agit d'une brève liste de concepts nécessitant un éclaircissement à la fin de l'entretien. Il visait à combler ou préciser les aspects non abordés durant les entretiens narratifs. Les concepts étaient en lien avec notre objet et méritaient d'être précisés pour une bonne appropriation de notre objet d'étude. Le guide visait effectivement à compléter l'information et à la clarifier, tout en la précisant, raison pour laquelle et, au regard de sa tâche, le guide était évolutif et non thématique, comme l'indique Bertaux. Il a permis, au-delà de l'entretien narratif, de confirmer ou d'infirmer, dans certains cas, nos intuitions de départ.

Nos stratégies de conduite prenaient aussi bien en compte le statut que l'apport potentiel détenu par le participant. Car, Bertaux (2010, p. 61) n'a pas manqué de nous rappeler que « plus on a des idées claires sur ce que l'on cherche à comprendre et sur la bonne manière de le demander, plus on pourra en apprendre quelque soit l'informateur ». Cette attitude nous incitait à la quête des relances pertinentes, aux moments opportuns, sans tenter de monopoliser la parole. Nous nous interdisions aussi les interruptions intempestives durant la conduite de l'entretien.

### 3.3.4 Début et déroulement de l'entretien narratif

Nous avons, heureusement, très vite pris conscience, au regard de notre relative appartenance au milieu d'étude et au regard de la délicatesse de notre objet d'étude, que la formulation des cadres d'entretiens narratifs méritait plus de temps et de doigté. Cela nous a permis de mettre en œuvre les stratégies précédemment énoncées.

Ces préalables ont été indispensables pour lancer notre entretien. Bertaux (2010, p. 62) soutient que « pour qu'un entretien commence, il faut qu'un contexte social soit mis en place, que le but de l'entretien soit réaffirmé, et qu'au moins une première question soit posée ».

Malgré notre souci de vouloir préserver le verbe « raconter » dans le contexte phrastique de lancement de l'énoncé, le rappel discret des attentes maintenait inévitablement quelques interrogations, pour garantir la cohérence et la qualité des entretiens narratifs.

Mais, la maîtrise progressive des relances et l'exploitation progressive du guide ont été des balises ou des apports forts indispensables dans le cadrage des récits narratifs.

Certes, l'idée de récits de vie tente de nous ramener à l'entièreté de l'expérience de l'acteur, même celle privée. Cependant, il importait néanmoins de convoquer indirectement la catégorie sociale, pour que le récit converge vers une expérience collective dont l'interviewé a été témoin. Il était donc question de rechercher un phénomène collectif, une expérience directe vécue par notre participant à la recherche.

Deux choses nous ont davantage aidés dans l'accompagnement de l'interviewé. Il s'agissait de l'intérêt que nous accordions au récit et du rejet de prises de paroles moins opportunes. Cette situation a été assez difficile au départ, mais utile par la suite, car elle allait dans le sens de Bertaux (1980) :

Au fil de l'enquête, le sociologue sera donc amené à être tantôt directif, tantôt non directif; et c'est essentiellement dans la mesure où il aura une claire conscience de ce qu'il sait déjà et de ce qu'il cherche encore qu'il parviendra à poser les bonnes questions, à relancer ou à se taire à bon escient (p. 210).

Les relances ont, en effet, servi à solliciter l'explication des mots, les descriptions de contextes et, enfin, à expliciter une séquence enchaînant une situation et une action.

Pour ce qui est du déroulement des entretiens narratifs, dès notre départ sur le terrain, nous avons pris le soin d'avoir deux magnétophones de qualité et de marques différentes. Comme nous le conseillait Bertaux, nous utilisons simultanément les deux magnétophones et la prise de notes. En dehors du contrôleur financier qui ne souhaitait pas que nous prenions de notes ou que nous prenions des enregistrements, les autres n'allaient nullement à l'encontre de la pratique. La prise de note, lors de la tenue des entretiens narratifs, était, en plus, complétée dans la soirée par la transcription des idées

centrales de chaque enregistrement dans le cahier de recherche. Au début, donc durant la première phase, nous avons deux entretiens par jour. Mais, durant la seconde phase de terrain, il nous arrivait d'en avoir trois par jour ou un seul par jour. La disponibilité déterminait davantage le nombre journalier d'entretiens narratifs. De même, les lieux d'enregistrement importaient moins. La moyenne du temps consacré aux entretiens narratifs se situait entre 50 et 60 minutes. La fréquence des sollicitations administratives et l'état d'esprit du participant étaient aussi des éléments non négligeables et déterminants dans la durée des entretiens narratifs.

### 3.3.5 Phase finale de l'entretien narratif

Nous avons aussi constaté que le parcours biographique est apparemment moins étendu que la totalité de l'expérience relatée par le récit de vie, mais il n'annihile pas pour autant la dimension émotionnelle qui découle d'un tel exercice. C'est avant tout un retour parfois heureux, frustrant, voire difficile, sur un phénomène collectif. Par conséquent, toute expression d'une émotion particulière attirait notre attention et nous acceptions, tout naturellement, d'être une sorte de pare-chocs. La charge émotionnelle nous aidait grandement à saisir les charges significatives. Nous avons, en plus, constaté que les échanges continuaient après l'arrêt de l'enregistrement. Cependant, la course aux rendez-vous ne permettait pas, dans tous les cas, de faire des synthèses de compréhension, avant la fin de chaque journée. Qu'à cela ne tienne, ces échanges éclairaient davantage certains contextes et justifiaient, après coup, certaines hésitations ou certains refus d'enregistrer. Mais, globalement, l'intérêt du sujet et l'espoir de voir leurs attentes être prises en compte constituaient les plus grandes motivations des participants à la recherche.

Dans le cadre du recueil de récits de vie, nous avons pris conscience du défi de la confiance sur le terrain, de nos différentes postures au moment de la prise de rendez-vous, de la préparation, de la conduite et de la clôture des entretiens narratifs. Après ce résumé de la partie, il est temps d'aborder les instruments et les différentes stratégies d'analyse.

### **3.4 Instruments et stratégies d'analyse**

En effet, l'association de la prise de notes, de l'observation des faits et gestes de l'interviewé ainsi que l'enregistrement des données nous ont permis de soutenir que les produits sont aussi bien de formes verbales que non verbales. Bertaux (2010, p.73) le rappelle si bien!

Le choix du récit de vie induit le positionnement paradigmatique privilégiant le sens à donner à l'expérience. Bertaux pense, à cet effet, que le monde est perçu comme une construction ou une coconstruction à partir des interactions humaines et sociales. Certes, cela n'annihile pas le souci de validation du savoir construit. Pour preuve, nous avons pris en compte, parmi tant d'autres éléments de validation, la crédibilité renforcée par les tentatives d'objectivation d'éléments de compréhension et la transférabilité aux situations similaires.

Ainsi, pour réaliser cette recherche qualitative, nous inscrivant dans les paradigmes interprétatif et compréhensif, nous avons utilisé les entretiens narratifs semi-dirigés comme instruments de collecte de données. Pour ce faire, les cadres évolutifs (cf. annexes 2, 3 et 4) d'entretiens narratifs semi-dirigés ont été élaborés. La trame issue de la transcription des enregistrements des entretiens narratifs semi-dirigés a été analysée à l'aide du cadre d'analyse (cf. annexe 6) en vue de retrouver les traces, parfois discrètes, de mécanismes et de processus sociaux, des éléments pertinents et des indices pour notre recherche. Entre autres instruments, nous avons un cahier de recherche ayant permis de noter, tout au long de la collecte de données, les informations et les indices marquants et tout autre élément utiles pour notre recherche. Enfin, deux magnétophones ont facilité l'enregistrement des entretiens narratifs semi-dirigés et une grille d'analyse documentaire a permis de mettre à profit les contenus sémantiques des autres corpus (cf. annexe 7).

### 3.4.1 Retranscription de corpus

Il est vrai que Bertaux (2010, p. 73) indique d'abord que « ni la retranscription ni même l'enregistrement ne sont indispensables; la prise de notes en cours d'entretiens peut suffire. Cependant, ils sont nécessaires si l'on veut en analyser de près les contours ». C'est bien notre cas! Nous tenions à aller plus loin afin de cerner les contours. Nous avons transcrit la totalité des entretiens narratifs collectés. Certes, nous n'étions pas en quête de saturation, mais nous partageons avec Bertaux (1980) l'idée selon laquelle

[...] la transcription immédiate des entretiens, leur examen à chaud, et la totalisation du savoir sociologique au fur et à mesure qu'il s'accumule, paraissent la voie idéale. Elle améliore beaucoup le questionnement et permet sans doute de faire apparaître plus tôt la saturation (p. 211).

Dans cette même foulée, il nous suggère de transcrire totalement et d'analyser les trois ou quatre premiers entretiens, dans le but de vivre rapidement à la lente maturation mentale du modèle en construction. C'est d'ailleurs dans ce sens qu'il est possible de le comprendre quand il dit ceci : « Qu'en procédant ainsi il en apprendra beaucoup sur l'objet de sa recherche, sur les lacunes de son guide d'enquête, et sur ses défauts et lacunes en tant qu'intervieweur » (Bertaux, 2010, p. 74).

Dès lors, dans quel ordre et comment avons-nous procédé aux transcriptions d'entretiens narratifs?

Le travail de transcription s'est réalisé par blocs en fonction du rythme des transcriptions. L'ordre de transcription s'est fait de la manière suivante : le bloc de chercheurs (5), le bloc de financiers (2), le bloc de directeurs (5) et le bloc de coordonnateurs (4). Le tableau sur la constitution des blocs en fonction des statuts des participants aide à mieux apprécier la pertinence de notre choix.

Pour faciliter l'analyse, il fallait néanmoins revenir sur un relatif traitement des corpus transcrits. Sur quoi reposait-il?

Après la phase de réécoute qui fortifiait notre expérience sur le terrain et qui, par la même occasion, a permis la structuration du modèle qui sert aujourd'hui de « guide personnel d'analyse », nous avons privilégié les opérations suivantes :

- la relecture de chaque manuscrit transcrit et sa vérification de la conformité à l'enregistrement;
- le complément ou le repositionnement des parties absentes ou mal ajustées;
- le codage des identités, voire des institutions au besoin;
- la mise en forme des corpus transcrits en interligne 1,5 et la numérotation, sur la gauche, de chaque corpus transcrit.

Certes, ce traitement a concerné tous les entretiens narratifs, mais il se réalisait progressivement et par blocs disponibles. À partir de cet instant, il était possible d'envisager la première phase de l'analyse des corpus transcrits.

### 3.4.2 Analyse concomitante et au cas par cas

Comme toute analyse, l'information recherchée ne semble pas s'exposer à tout venant et au premier abord. Il nous a fallu, non seulement revenir sur la lecture, l'écoute, voire la retranscription, mais passer, en plus, d'un acteur à un autre pour espérer, par l'analyse, identifier des informations et des significations communes et pertinentes.

De plus, contrairement aux autres techniques, l'enquête ethnosociologique ne se charge pas, au préalable, de collecter un corpus qui est, par la suite, analysé. Comme l'indique Bertaux (2010, p. 68) au sujet de ce type d'enquête, « l'analyse commence très tôt et se développe parallèlement au recueil de témoignages ». Elle repose aussi sur une pluralité de matériaux tels que les observations et l'analyse de contenu des textes législatifs et réglementaires, pour ne nommer que ceux-là (cf. annexes 6 et 7).

Le premier élément de cette analyse, au cas par cas, a été l'écoute des entretiens réalisés dans la journée et la transcription dans le cahier, après au moins deux phases d'écoute, des idées principales. Ces étapes respectées ont été d'une grande utilité dans l'avancement et la compréhension de notre sujet. L'objectif était non seulement de tenter de stabiliser et d'enrichir un modèle en construction, mais aussi de réorienter ou de

fortifier notre guide d'entretien évolutif et de nous donner, par la même occasion, d'autres informations déterminantes à soulever durant les autres entretiens narratifs. La consolidation du modèle en construction s'est faite par croisement des récits de vie (récits de pratique) et par la quête de récurrences.

Il est vrai que les récits de vie semblent constituer un corpus sur des cas individuels. Cependant, ils ont l'avantage de laisser glisser, sous forme d'indices, des éléments capitaux, voire insoupçonnés, des contextes sociaux inhérents à l'expérience ou au vécu des acteurs concernés. Il était quasi difficile pour nous d'aborder en profondeur ce travail sans recourir à ces acteurs compétents ou ces ressources.

L'analyse, au cas par cas, a pris deux formes. Qu'avons-nous retenu de ces deux formes d'analyse au cas par cas?

La première était la réécoute continue des enregistrements sonores afin de ressortir les idées principales à consigner dans notre cahier de recherche. Cette analyse globale nous a permis de produire un modèle suffisamment articulé et susceptible de porter l'architecture d'un autre travail de recherche. Cependant, nous pensions aussi que cette situation ne nous aurait pas certainement permis de préserver la confiance témoignée envers nous. Cette première analyse concomitante et au cas par cas visait, en somme, l'inscription dans le cahier des idées fortes de chaque entretien narratif, de leur articulation et la construction d'un modèle comparatif.

Pour mieux avancer, nous avons utilisé, dans le cadre de la seconde phase de l'analyse, au cas par cas, le schéma d'analyse des politiques sectorielles de Muller (1985) pour renforcer notre analyse. Il s'agissait de rester dans certains pans de Bertaux, tout en recherchant dans chaque trame transcrite les composantes du référentiel des politiques publiques que sont les valeurs, les images, les normes et les algorithmes. En quoi consistait l'analyse, au cas par cas, du corpus transcrit?

Avant d'y arriver, il a fallu, au préalable, boucler la phase de traitement des entretiens narratifs transcrits.

Cette phase d'analyse consistait, selon notre entendement et notre interprétation, à identifier dans chaque corpus, d'abord, ce qui, à notre avis, faisait office de valeurs, d'images, de normes et d'algorithmes. L'identification était marquée au crayon et les lignes correspondantes étaient aussi indiquées. Comme dans le cas des précédentes phases, celle-là requiert plus d'attention et une certaine souplesse dans la compréhension (Rumpala, 2008) ou l'interprétation (Hassenteufel et Smith, 2002) des définitions proposées par Muller. Sans cette imagination canalisée ou cette interprétation, les analyses auraient été figées, pauvres et moins construites. Il était question, à cet effet, de retrouver dans les corpus transcrits ce qui pouvait être considéré et accepté comme tel<sup>72</sup>, d'où le mariage entre l'attention et la cohérence, pour préserver l'imagination et l'interprétation (Bertaux, 2010).

Comment y arrive-t-on? Nous avons constitué une compilation de valeurs, d'images, de normes et d'algorithmes pour chaque corpus et pour chaque bloc. Cela se faisait dans l'ordre suivant : il fallait parcourir chaque corpus transcrit et retirer, au fur et à mesure, les différents extraits numérotés afin de les loger dans les cadres prévus. L'extrait présenté ci-dessous illustre parfaitement la procédure retenue.

**Tableau 6 : Extrait d'une composante relative aux images construites à partir des entretiens narratifs des directeurs**

<b>Extraits des images compilées du bloc des directeurs</b>
<b>EHANDA</b> :J'ai été très honoré, j'ai été content d'être un jeune chercheur jusqu'à ce qu'on me nomme. Mais, tout de suite, je me suis rendu compte qu'il y avait des problèmes quant à la gestion au quotidien de cette fonction. (L.53-56).
<b>YÔMBI</b> : Donc, le législateur a bien fait son travail. Supprimer le CENAREST sera pour moi un danger. Il faut plutôt que nous regardions la bonne gouvernance et, pour moi, garder le CENAREST et mettre les hommes qu'il faut et que l'État regarde bien la bonne gouvernance de cette structure. (L.198-201).
<b>TSALO</b> : Monsieur, quand vous parlez du bon fonctionnement de la recherche, moi, je viens de vous démontrer qu'il n'y a pas de bon fonctionnement. (L.158-159).

<sup>72</sup>En effet, ce qui est pour nous une valeur peut ne pas l'être pour un autre chercheur qui utiliserait nos corpus. Cette logique restait valable pour les autres composantes du référentiel des politiques publiques.

Après chaque compilation des extraits de l'entretien de chaque directeur, nous avons pu constituer un premier croisement des composantes (valeurs, images, normes et algorithmes) du bloc, donc de l'ensemble des directeurs. Ce même travail a été élargi à l'ensemble des blocs transcrits.

Si on s'arrêtait à l'exemple des images, nous aurions eu, en fin de compte, un cadre à deux colonnes. Celui que nous avons est uniquement rempli sur la colonne de gauche, en y présentant le croisement des images du bloc de chercheurs, du bloc de financiers, du bloc de directeurs et du bloc de coordonnateurs. Cette même logique est reprise pour les valeurs, les normes et les algorithmes. Tout compte fait, nous avons quatre cadres fusionnés à l'intérieur des blocs et entre ceux-ci. La fiabilité des cadres est préservée par les noms ou les prénoms codés et les numéros des lignes.

La première phase de cette analyse comparée est donc le croisement intra et extra blocs de chaque composante.

Cette étape, étendue à l'ensemble des corpus transcrits, marquait la fin de ce que nous pouvons considérer comme l'analyse au cas par cas. Avant d'aborder le long processus d'analyse comparative, quelques rappels méritent d'être faits pour mieux sérier ce que nous recherchons dans les phénomènes à l'étude.

### 3.4.3 Différents paliers d'un même phénomène

La richesse des récits de vie est telle qu'elle nous plonge dans les éléments d'information et les indices relatifs à des niveaux de phénomènes bien variés. Bertaux (2010) semble en retenir trois principaux:

- le niveau de l'intériorité du sujet;
- le niveau de l'histoire de ses relations durables avec ses parents et ses proches ainsi que ses réseaux;
- le niveau le plus sociologique, mais le moins perceptible dans le récit et ayant trait aux rapports sociostructurels propres à tel ou tel monde social.

Or, l'auteur semble aussi soutenir que seul l'événement modifie sensiblement, au moins, l'un de ces trois états.

L'auteur soutient aussi que les récits de vie sont appropriés au processus d'exposition de situations, d'interactions et d'actions s'inscrivant dans la durée. Il nous renseigne sur le fait que s'attacher à un seul niveau de phénomène facilite la perception des récurrences. Il reconnaît néanmoins que cette option est quasi impossible dans le cas d'un processus social mobilisant aussi bien les acteurs que les réseaux.

#### 3.4.4 Quête de la structure diachronique de l'histoire reconstituée

Nous partons du fait que Bertaux (2010, p.74) nous enseigne que le récit de vie peut être caractérisé comme

- une production discursive abordant les réalités extérieures aux sujets;
- une forme narrative.

Ces deux caractéristiques éloignent les récits de vie de toutes les autres productions discursives collectées par d'autres formes d'entretiens. De même, cette spécificité influence les modes d'analyse. Ainsi, pouvons-nous retenir que le récit de vie est un discours particulier. C'est la narration d'une histoire réelle, mais improvisée dans le cadre d'un échange entre celui qui l'a vécue et nous. La particularité de la relation dialogique fait que nous l'avons « d'emblée orienté vers la description d'expériences pertinentes pour son objet d'étude » (Bertaux, 2010, p.74).

Cette précision nous fait avancer dans l'orientation à donner au type d'analyse. Car, il ne s'agit pas d'utiliser l'ensemble du récit de pratique, mais au contraire de privilégier les extraits qui sont perçus comme pertinents pour notre recherche et qui prennent ainsi le statut d'indices (cf. annexe 6).

### 3.4.5 Une réalité à multiples ordres

Comme Bertaux (2010) aime à le rappeler (2010), le récit de vie est une tentative de reconstitution d'une histoire réelle et vécue. À ce titre, nous devons faire, respectivement, la différence entre l'histoire réelle, le récit qui en est fait, et, enfin, le troisième ordre de réalité dit la réalité discursive.

L'histoire réellement vécue et agie est aussi appelée par l'auteur le parcours biographique. Il s'agit, conformément à la logique d'ordre de réalité, de la réalité historico empirique de l'histoire vécue.

Par contre, la réalité psychique et sémantique dérive d'un certain effort de réflexivité du sujet sur ses expériences. Donc, il est question, pour Bertaux (2010, p. 75), de « ce que le sujet sait et pense rétrospectivement de son parcours biographique ». Cette réalité n'est ni visible ni saisissable directement.

Parlant du récit proprement dit, l'auteur soutient que sa réalité est discursive et fidèle à la production de la relation dialogique de l'entretien. Comme Bertaux le rappelle fort bien, il y aurait, entre le parcours biographique et son récit, une loge intermédiaire, dite de l'expérience vécue.

Bertaux indique que « dans la perspective ethnosociologique, la question essentielle est de savoir dans quelle mesure le récit de vie donne une description fiable du parcours biographique » (Bertaux, 2010, p. 75).

Bertaux (1980, p. 209) rappelait que « si par contre on considère son interlocuteur comme un informateur, si l'on s'intéresse non à ce qu'il croit, mais à ce qu'il sait, la perspective change ».

Ainsi soulignées, deux positions opposées sont souvent mises en avant; celle qui valide l'idée que le récit est factuellement exact et celle qui remet en cause la fiabilité de la narration du sujet.

L'auteur réfute les deux positions pour méconnaissance du travail à entreprendre dans ce contexte, c'est-à-dire un contexte dans lequel le sujet raconte sa vie et les faits qu'il a réellement vécus. Pour y arriver, l'auteur se sert du travail de l'historien qui convoque dans sa pratique deux tâches bien distinctes, mais imbriquées. Il s'agit d'abord de la reconstitution des faits et, en plus, de leurs comparaisons par des interprétations.

Pour Bertaux, un tel travail nécessite une part non négligeable de sélection et d'interprétation. Cette ouverture des possibles, dans la reconstitution et l'interprétation, bonifie le travail non seulement en renforçant la pluralité d'angle d'attaque, mais aussi par l'hétérogénéité de lectures des situations. D'où l'idée que « chacun de ces points de vue est porteur d'un éclairage particulier et de clefs d'explication spécifiques, mais aucun ne peut prétendre à l'exhaustivité » (Bertaux, 2010, p. 76).

Pour l'auteur, sans le recours à la subjectivité ou à la mobilisation des capacités subjectives, ce genre de travail est impossible et il n'y a, par conséquent, pas de récit de vie. Au terme de cet effort de clarification, Bertaux revient de manière globale sur le contenu définitionnel en indiquant que le récit de vie est

[...]la production dialogique d'un discours improvisé sans notes (et sans recours aux archives écrites), se fondant sur la remémoration spontanée des principaux événements tels qu'ils ont été vécus, mémorisée et totalisée, s'efforçant d'en retrouver les enchaînements, et communiquée à la personne en face avec, je crois, un souci réel de véridicité/véracité (Bertaux, 2010, p. 77).

### **3.5 Structure diachronique des événements biographiques**

Bertaux semble nous rappeler que la façon de raconter un parcours n'inhibe pas un certain nombre d'événements et d'actes structurants ayant laissé des emprunts sur le parcours. Ces événements et actes structurants forment le noyau central stable. Pour l'auteur : « Ce qui est réellement arrivé constitue le noyau commun de toutes les formes de mise en intrigue de cette histoire. Or, ce noyau commun possède une structure, et

cette structure est diachronique » (Bertaux, 2010, p. 77-78). La véracité conférée au récit de vie repose principalement sur la mise en contribution d'événements et d'actes marquants ainsi que sur leur ordre de déroulement qui a été, approximativement, retenu par le sujet. Certes, cette mémorisation est, à première vue, moins satisfaisante ou fiable, mais un travail continu et répété sur le récit de vie aide à reconstituer la structure diachronique apparemment déstructurée ou désordonnée. L'exhumation de cette structure diachronique garantit au moins une objectivité discursive. Il semble aussi normal que quelques problèmes de remémoration alimentent quelques distorsions qui se présentent à nous sous la forme d'incohérences. Quant à cette réalité, il est souhaitable de présupposer une bonne correspondance, dans l'esprit de l'auteur, que de soutenir l'idée selon laquelle le récit de vie déforme la véritable structure diachronique du parcours.

### 3.5.1 Structure diachronique et causalité séquentielle

Bertaux (2010, p. 78) part de l'idée que « ce qui est arrivé avant ne peut avoir été causé en aucune façon par ce qui est arrivé après ». Cette position de l'auteur attire davantage notre attention sur l'impérieuse nécessité de reconstituer l'ordre d'enchaînement d'événements ou d'actions, dans le but de parvenir à une meilleure compréhension de la causalité séquentielle. Le rôle de la reconstitution patiente de la structure diachronique est capital dans l'élucidation souhaitée d'enchaînements de causalité. Les enchaînements de causalité sont aussi indispensables dans la compréhension des mécanismes sociaux générateurs d'actions.

### 3.5.2 Structure diachronique du parcours et récit de vie

La spontanéité du récit de vie limite vraisemblablement la structuration linéaire et la cohérence interne. L'auteur nous conseille de faire usage de nos propres techniques graphiques pour représenter la structure diachronique d'un parcours. De même, il nous propose les récits croisés pour vérifier la cohérence diachronique d'un récit. Le choix de plusieurs acteurs aux statuts variés participait, dans notre étude, à une quête de

cohérence diachronique générale des récits. L'idée de complémentarité des témoignages doit primer comme celle ayant trait aux *backgrounds constructions*, c'est-à-dire à la description du contexte ou de l'arrière-plan de tout récit. La réflexion sur la description du contexte et son rôle dans la compréhension du phénomène universel nous propulse, dans l'esprit de l'auteur, dans le problème de causalité historique qui n'est ni résolu ni ignoré, mais susceptible d'être éclairé partiellement.

### 3.5.3 Diachronie, chronologie, histoire et changement social

Bertaux soutient que l'effort de reconstruction diachronique est à privilégier, au détriment des rappels chronologiques exigeants. Cette réserve ne remet pas en cause l'intérêt d'une prise en compte du temps historique collectif et du temps biographique. Pour l'auteur, le temps historique est aussi le temps du changement social permanent. Cela justifie parfaitement cette idée : « Travailler à la reconstruction des structures diachroniques de parcours biographiques et à leur inscription dans le temps historique, c'est prendre progressivement conscience de l'impact sur eux des événements historiques et des processus de changement social » (Bertaux, 2010, p. 82).

L'auteur souligne que la connaissance des grandes lignes de l'histoire collective est importante. Il reste, cependant, à analyser de nombreuses médiations entre les grands processus de changement et les parcours individuels. Autant l'auteur conditionne la compréhension du récit de vie à la réinsertion dans l'histoire collective, autant il semble que cet auteur rattache la compréhension des phénomènes du changement social aux transformations des modèles culturels, voire aux façons d'agir.

### 3.5.4 Reconstitution de l'évolution de la composition des groupes de cohabitation

Bertaux (2010) part de l'idée que chaque individu mène plusieurs vies partielles et que chacune a ses lieux, sa temporalité et, mieux, ses logiques de développement. Dans le cadre des parcours biographiques, les références à l'histoire ou aux composantes de la vie,

voire leurs interférences, sont régulières. Mais, une attention particulière est portée aux lieux où ils s'entrecroisent afin de suivre les articulations ou les oppositions des logiques, à première vue, indépendantes.

### 3.5.5 Recherche d'indices

L'analyse, au cas par cas, d'entretiens biographiques dans une enquête sociologique, ne vise pas à comprendre les logiques des personnes interviewées. Par contre, elle vise à retrouver dans leurs récits les traces de mécanismes et de processus sociaux. Certes, les traces peuvent être discrètes, mais une lecture continue et répétée devrait nous y conduire. Car, chaque lecture est révélatrice de nouveaux contenus sémantiques. Pour Bertaux (2010), les significations d'un texte sont à la lisière des horizons de l'auteur et de l'analyste. La connaissance préalable du terrain de recherche est un atout dans l'identification des traces de processus sociaux. Pour Bertaux, cela signifie que la bonne analyse est garantie par notre niveau de connaissance, notre imagination et notre rigueur.

Pour Bertaux (2010, p. 88), « tout récit de vie orienté vers les contextes sociaux des pratiques comporte nécessairement nombre d'indications intéressant le sociologue. Mais, on ne peut s'attendre à ce que des phénomènes sociaux soient décrits comme tels par le sujet ».

Nous savons certes que la spontanéité du narrateur et les limites de la mémoire ne nous renseignent que partiellement. Mais, la relecture nous aide à identifier les quelques mécanismes sociaux ayant laissé des emprunts dans l'une des expériences de vie de la personne interviewée. Ces marques sur l'expérience de vie sont considérées comme des indices dont nous avons tenté de rechercher les significations sociologiques, c'est-à-dire la recherche de leurs référents sociohistoriques. L'auteur rappelle que les indices peuvent être brillants, voire cachés et apparemment banaux. Mais, il nous conseille de porter une attention aux indices de fonctionnement<sup>73</sup> qui sont différents de ce que nous connaissons.

---

<sup>73</sup> Pour Bertaux (2010, p. 88), ces indices de fonctionnement seraient rattachés aux personnes, aux relations entre personnes ainsi qu'aux formes culturelles et sociales.

En guise de conclusion, l'auteur réitère le fait que chaque indice est considéré comme un drapeau indiquant une richesse dissimulée.

Bertaux ne semble pas, in fine, trop dans la prescription des techniques d'analyse standardisée, ce qui peut permettre de justifier effectivement le croisement continu entre son approche et la grille d'analyse de Muller. Il soutient que l'imagination sociologique et la créativité prennent le pas dans la compréhension du social-historique. Pour lui,

seul cet esprit pourra, à partir de lectures répétées d'un même récit et de repérage, indices en son sein, engendrer des *idées* (hypothèses en gestation), les laisser mûrir puis y revenir, les examiner et les affiner, les retenir quand il passera à la lecture d'un autre récit, comparer, garder seulement les meilleures idées, et les assembler en modèle de l'objet social étudié (Bertaux, 2010, p. 93).

Cette partie sur les instruments et les stratégies d'analyse nous a permis d'aborder,

- l'analyse concomitante et au cas par cas, tout en faisant des rappels sur les différents paliers d'un phénomène, la retranscription des corpus, la structure diachronique de l'histoire reconstituée;
- les retours sur la réalité à multiples ordres, la structure diachronique des événements biographiques, la structure diachronique et la causalité séquentielle, la structure diachronique du parcours et le récit de vie, le rapport diachronie, la chronologie, l'histoire et le changement social;
- le point sur la reconstruction de l'évolution de la composition des groupes de cohabitation.

Ce rappel peut sembler long, mais il reste important pour canaliser notre analyse. Que devons-nous dire maintenant au sujet des étapes de l'analyse comparative des corpus transcrits?

### **3.6 Analyse comparative des corpus transcrits**

L'objectif de cette partie est de montrer comment partir de la reconstruction au cas par cas à leurs comparaisons, tout en construisant progressivement le modèle explicatif. Dans le cadre de cette étude, notre modèle explicatif est constitué de quatre composantes du référentiel des politiques publiques suggéré par Muller.

### 3.6.1 Déroutement de l'analyse comparative

Bertaux nous rappelle, d'entrée de jeu, que c'est de la confrontation des données issues de récits de vie que se construit progressivement le modèle, au départ grossier et moins élagué, et ensuite affiné, précis et riche en informations sociologiques. C'est ce que nous nous proposons de décrire et de matérialiser dans les prochaines parties. En effet, cette comparaison de parcours biographiques est ce qui rend possible l'identification de récurrences, voire de logiques d'actions semblables ou de mêmes situations selon l'auteur. C'est aussi grâce aux récurrences que l'on retrouve, tout compte fait, le même mécanisme social générateur de pratique ou même de processus. Ainsi, des hypothèses préliminaires dérivant des premiers cas, se développent, par distanciation et rupture, des hypothèses ayant une forme sociologique commune.

Bertaux revient sur la nécessité d'entamer l'analyse comparative dès les tout premiers entretiens narratifs, pour tendre vers une comparaison féconde, afin de stabiliser l'objet social et d'anticiper, dans certaines circonstances, sur le choix des cas à observer. Bertaux (1980, p. 213) rappelle que « l'analyse » se poursuit tout au long de la recherche, elle consiste à construire progressivement une représentation de l'objet sociologique ».

Par ailleurs, Bertaux admet que, quelque soit d'objet social considéré, l'émergence ou l'exposition des traits communs est inévitable. Il s'agit pour nous de les classer par types différents, au moment de la comparaison. De plus, il est indispensable de justifier, par la même occasion, la construction de ces types. C'est en cherchant à comprendre, comme l'indique Bertaux, ce qui fait la cohérence d'un type qu'on en arrive à la découverte des mécanismes sociaux.

La saturation du modèle n'est pas seulement fonction du nombre de cas, mais aussi de la cohérence du modèle construit<sup>74</sup>. La cohérence repose selon lui sur l'articulation de deux logiques sociales complémentaires dont l'interprétation se fait de deux façons :

- le paradigme structuraliste;
- le paradigme actionnaliste.

La convergence est plutôt révélatrice d'un bon présage, c'est-à-dire que les deux modèles explicatifs, soit le paradigme structuraliste et le paradigme actionnaliste sont convoqués dans l'interprétation d'un même cas empirique. Ainsi, d'un cas particulier, le mécanisme social prend valeur de généralité ou d'universalité.

Comment avons-nous tenté de prendre en compte cette logique de Bertaux, tout en préservant le schéma d'analyse de Muller?

À l'image de l'extrait d'une composante relative aux images que nous avons présentées dans la partie traitant de l'analyse concomitante et au cas par cas, nous allons choisir un autre extrait relatif aux normes pour tenter de matérialiser, une fois de plus, cette deuxième étape de l'analyse.

**Tableau 7 :Extrait d'une composante relative aux normes**

Bloc des chercheuses et chercheurs	Qualificatifs
<p><b>KUMU</b><sup>75</sup> : C'est le seul élément qui vous angoisse?  <b>EBÔ</b> :C'est seulement ça! Si on nous occupait, s'il y avait suffisamment de travail ça nous éviterait souvent certaines choses. Par exemple, parfois il y a déviations, on doit faire la politique et autres. (L.107-109).</p>	<p><i>Norme relative à l'absence d'activité (inactivité)</i></p>
<p><b>SARA</b> : Moi, je ne connais pas. Puisque je ne sais pas si ça marche ou pas. Je ne connais pas ça, il faut demander au directeur. (L.467-468).</p>	<p><i>Norme relative au mode de fonctionnement</i></p>

<sup>74</sup> Pour Bertaux (2010, p.105), « Un bon modèle est un modèle qui rend intelligible une série de phénomènes observés, qui en donne des descriptions analytiques convaincantes, encore mieux si elles sont partiellement contre-intuitives ».

<sup>75</sup>KUMU est le code attribué à l'étudiant-chercheur, donc à l'interviewer.

<p><b>IBADI</b> : Quand je parlais de la vision, parce qu'on peut constater la désorganisation qui se situe, qui scinde pratiquement l'activité de recherche environ cinq cadres.(L.37-39)</p>	<p><i>Norme relative à l'absence de vision et au mode de fonctionnement</i></p>
<p><b>LAURIE</b> : Et mes moments d'angoisse c'est... c'est... c'est au niveau de... c'est au niveau de... du statut administratif du chercheur, parce que si vous... vous ne le savez peut-être pas, entre le recrutement et le... premier salaire s'écoule un temps qui varie de deux ans à plusieurs années et entre-temps le chercheur est livré à une vie précaire; c'est ça le principal moment d'angoisse actuel.(L.168-172).</p>	<p><i>Norme relative au mode de gestion des ressources humaines</i></p>

Revenons un peu sur la partie de gauche du tableau. Nous avons pu constituer un premier croisement des normes entre les éléments d'un bloc et entre les blocs. Tout compte fait, nous avons quatre cadres croisés à l'intérieur des blocs et entre les blocs. L'extrait retenu ne concerne que le croisement du bloc de chercheuses et de chercheurs.

La deuxième étape de ce traitement débute avec la qualification de chaque extrait, de la composante retenue dans le cadre de départ. Il s'agissait de qualifier l'extrait en disant, par exemple, valeurs relatives au fonctionnement, ou image relative au management, voire normes relatives à la gouvernance et algorithme relatif au dispositif juridique, et ainsi de suite. Cet exercice qui consiste à nommer les extraits à partir des quatre cadres s'est fait composante après composante. L'objectif est de préparer une autre étape de l'analyse, non plus de corpus préalables<sup>76</sup> dans leur entièreté, mais de corpus<sup>77</sup> sur les valeurs, les images, les normes et les algorithmes, conformément à notre interprétation et à notre imagination (Bertaux, 2010). À ce stade, nous sommes donc à une étape du processus d'analyse et de construction des composantes du référentiel des politiques publiques. Que dire sur la prochaine étape de l'analyse?

<sup>76</sup>Par corpus préalables, nous faisons allusion aux transcriptions respectives de chaque entretien narratif de participant.

<sup>77</sup>Ici, il est question des extraits choisis (conformément aux définitions retenues de valeurs, d'images, de normes et d'algorithmes) et organisés par l'étudiant-analyste.

### 3.6.2 Articulation des composantes du référentiel en construction

Sur la base des qualificatifs ou des noms affectés à chaque extrait se rapportant aux normes du cadre, nous avons procédé au regroupement des extraits ayant des qualificatifs ou des expressions identiques ou semblables. Ce travail a aussi été fait pour les quatre autres cadres. Cela nous donnait des textes relativement structurés, pour les différentes composantes (valeurs, images, normes et algorithmes). Le premier travail, à ce niveau, a été de tenter d'apprécier la cohérence et de justifier l'articulation. Il importe de rappeler qu'à ce niveau d'analyse, nous ne sommes plus dans les trames de départ. Nous travaillons sur nos constructions<sup>78</sup> qui ont certes un lien avec les corpus de départ. Nous voulons rappeler que même si quelqu'un suivait la même démarche que nous et utilisait les mêmes corpus de départ, nos trames ne seraient pas forcément identiques. Mais, les résultats de l'analyse devraient converger vers les enseignements proches.

La dernière étape de cette analyse comparée a consisté à retirer les extraits de chaque composante commentée et de n'en préserver que les commentaires et les noms ou prénoms codés des participants. Comme pour les étapes précédentes, les exigences de synthèse, de cohérence et de rigueur revenaient à tout bout de champ. À ce stade de l'analyse, l'anonymat des participants est renforcé. Mais, en restant esclave de notre méthode, il est possible, voire facile, de les rattacher aux extraits précédemment choisis.

Retenons que cette partie sur l'analyse comparative des corpus transcrits nous a permis de traverser les dernières étapes de l'analyse, en passant toujours par les rappels, avant de boucler avec l'articulation des composantes du référentiel en construction.

Malgré le retrait de certains extraits, de chaque composante, du référentiel construit à partir des récits de pratique, nous étions encore confrontés à la densité de l'information. Car, tout retrait d'extrait semblait altérer progressivement le sens en construction dans chaque composante.

---

<sup>78</sup> L'idée de construction renvoie à l'effort de réorganisation, d'articulation et de mise en cohérence des extraits de valeurs, d'images, de normes et d'algorithmes.

En somme, pour avoir les composantes du référentiel proposé dans les résultats, nous avons traité la totalité des cadres sur les valeurs, les images, les normes et les algorithmes. Le tableau ci-après retenu résume assez parfaitement le mode de traitement et les différentes étapes de la construction du référentiel à partir des récits de pratique.

**Tableau 8 : Processus de construction du référentiel**

Dimension du référentiel	<b>Bloc Chercheurs (5)</b>	<b>Bloc Financiers (2)</b>	<b>Bloc Directeurs (5)</b>	<b>Bloc Tutelle et Coordonnateurs (4)</b>	Conclusion générale
<b>Valeurs</b>	V	V	V	V	Valeurs (Cadre 1)
<b>Images</b>	I	I	I	I	Images (Cadre 2)
<b>Normes</b>	N	N	N	N	Normes (Cadre 3)
<b>Algorithmes</b>	A	A	A	A	Algorithmes (Cadre 4)
Conclusion générale	Référentiel (1)	Référentiel (2)	Référentiel (3)	Référentiel (4)	Conclusion générale

S'il nous était demandé de résumer, nous dirions qu'il y a d'abord une analyse intra blocs.

Il s'agit à cet effet d'identifier, dans chaque récit narratif transcrit, les interprétations des valeurs, des images, des normes et des algorithmes. Une fois le travail d'identification terminé, il est question d'extraire les interprétations des valeurs, des images, des normes et des algorithmes et de les compiler dans quatre cadres préétablis et représentant ou correspondant effectivement aux valeurs, aux images, aux normes et aux algorithmes.

Cette première compilation, extrait après extrait, de chaque récit narratif, puis de l'ensemble des extraits des récits narratifs du bloc constitue la première étape de cette analyse.

La seconde étape débute par la compilation extra-blocs, cette fois-ci des composantes des valeurs, des images, des normes et des algorithmes. Le résultat de cette deuxième phase de compilation est la construction de quatre cadres regroupant l'ensemble des extraits sur les valeurs, les images, les normes et les algorithmes.

Pour être plus explicites, nous nous retrouvons respectivement avec des cadres à deux colonnes, ayant sur la colonne de gauche l'ensemble des extraits relatifs aux valeurs, aux images, aux normes et aux algorithmes. La colonne de droite, destinée aux qualifications, est, conformément à l'étape, encore vide.

La troisième étape consistait à mettre en face de chaque extrait de la colonne de gauche, retenu dans les différents cadres, un qualificatif se rattachant à la préoccupation soulevée par le narrateur. Ce travail de qualification s'est réalisé cadre après cadre.

La quatrième étape visait à regrouper, hors des différents cadres, les différentes natures des préoccupations soulevées par les récits narratifs. Nous avons, sur la base du rapprochement ou de la similitude des préoccupations, à faire l'effort de les classer en éléments, éléments centraux et sous-éléments.

La cinquième étape était consacrée à l'harmonisation des extraits juxtaposés, par le truchement des commentaires précédant chaque extrait. À partir de cette étape, l'effort continu de cohérence et de synthèse, sans perdre l'essentiel, devenait nécessaire.

C'est, en effet, cette articulation entre l'effort de mise en cohérence, de synthèse et d'ajustement des commentaires qui nous a permis de construire les quatre textes à partir desquels les composantes du référentiel seront constituées.

En somme, pour avoir les composantes du référentiel proposé dans les résultats, nous avons traité la totalité des cadres sur les valeurs, sur les images, sur les normes et sur les algorithmes.

Après cet exemple, tiré des étapes de construction de la composante algorithme, et ce tableau résumant les différents processus, nous pouvons maintenant amorcer la présentation des données de la recherche.



## CHAPITRE 4

### PRÉSENTATION DES DONNÉES

Ce chapitre tentera, dans la mesure du possible, de cadrer l'ensemble des extraits retenus et des commentaires se rattachant à notre entendement ou à notre interprétation<sup>79</sup> des définitions proposées par Pierre Muller.

Il s'agit précisément de l'exposition successive des composantes, encore brutes, des valeurs, des images, des normes et des algorithmes. Par ailleurs, nous souhaitons indiquer que la reprise de certains extraits à l'intérieur des parties d'une composante ou à l'intérieur des composantes différentes devrait, davantage, être considérée comme un indice de cohérence et d'interdépendance<sup>80</sup> de quatre composantes du référentiel retenu.

En effet, dans le cadre de la présentation de nos données de recherche, nous exposerons d'abord (1) la composante des valeurs en construction qui sera subdivisée en valeurs relatives aux dispositifs, aux ressources humaines et au management stratégique. Nous présenterons, ensuite, (2) la composante des images en construction. Cette composante se subdivise aussi en images dépréciatives, dynamiques et souhaitées. Nous allons aussi présenter (3) la composante des normes en construction qui s'articulera, à son tour, en : absence de pilotage, de mécanismes de gestion et de gouvernance, ainsi que de gestion parcimonieuse des ressources. Enfin, nous aborderons les grands axes de la composante des algorithmes en construction que sont le dispositif de pilotage et de recherche et les politiques de gestion du patrimoine et des ressources humaines.

---

<sup>79</sup> L'identification des valeurs, des images, des normes et des algorithmes, à partir des corpus de départ, reste bien l'œuvre du chercheur en herbe que nous sommes.

<sup>80</sup> En effet, les images tenteront de synthétiser et de confirmer le portrait dressé par les valeurs; alors que les normes rappelleront les écarts soulevés par le portrait des valeurs; et enfin, les algorithmes essayeront de proposer les actions susceptibles de réduire ou de corriger les écarts identifiés.

Pour y arriver, nous vous proposons, par ailleurs, un tableau susceptible d'aider aussi bien dans la compréhension des acteurs que des contenus.

**Tableau 9 : Blocs et noms et prénoms codés des participants à la recherche**

Numéros	Blocs	Noms et prénoms codés
1	Chercheurs (5)	Sara, Laurie, Ibadi, Ebô et Ndoyi
2	Directeurs (5)	Tsalo, Mpassa, Ehandu, Yômbi et Mboyo
3	Coordonnateurs (4)	Ndoma, Ibaka, Malo et Yotsé
4	Financiers (2)	Nono et Ebezo

#### **4.1 Composante des valeurs en construction**

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p. 158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (2011, p. 58-59), « les valeurs sont les représentations les plus fondamentales sur ce qui est bien ou mal, désirable ou à rejeter. Elles définissent un cadre global de l'action publique. Le débat équité ou égalité est typiquement un débat sur les valeurs, comme le débat sur la croissance ou la prévention de l'écosystème ».

## 4.1.1 Valeurs relatives aux dispositifs

### 4.1.1.1 Dispositif légal ou institutionnel

Dans cet exposé de Ndoma, nous apprenons précisément qu'il y a un cadre général entourant la conduite des recherches. Il s'agit d'un cadre sous-régional de la CEMAC. Dans ce cadre, il y a un souci de mutualisation des ressources au regard des spécificités géographiques communes et des attentes partagées. Malgré ce rêve commun, les conflits d'intérêts entre États renforcent les contradictions internes. Un autre élément mis en avant est la précipitation dans la conduite des projets, sans au préalable privilégier les études de faisabilité, au point où la mise en œuvre effective a du mal à intervenir.

**NDOMA** : Le Gabon fait partie de la CEMAC. Et l'objectif de la CEMAC aujourd'hui, c'est l'intégration et sur cette base, il se construit depuis 2005, l'espace CEMAC d'enseignement supérieur, de formation et de recherche. Et donc, tout ce que nous faisons, par exemple, je vous prends un exemple dans la recherche agronomique. Tous les pays vivent de manioc, donc il y a un projet pour améliorer la qualité du manioc et l'intégration au marché. Donc, sur cette base, on n'a pas besoin de décupler pour démultiplier les mêmes choses exactement partout. Au contraire, on a besoin d'une dynamique d'ensemble pour mutualiser les ressources humaines, les ressources financières. Étant entendu que ce qui marche bien au Gabon peut bien marcher au Congo, et ainsi de suite. Donc, dans une dynamique d'ensemble. Voilà! Mais, malheureusement, la CEMAC vit de ces contradictions, parce que... bon, on n'aboutit pas, on n'a pas les résultats que l'on souhaite, quand on veut aller vite, par exemple, dans cette intégration-là... Ou il y aurait une libre circulation des biens et des personnes, ou il y aurait une libre circulation des capitaux... Ou on va abolir la politique des visas, ou les gens peuvent, comme en Afrique de l'Ouest, pouvoir se mouvoir! (L.187-202).

La préoccupation est explicitée par l'exemple du gouvernement qui doit se fixer des priorités reposant, à leur tour, sur une programmation. Or, à entendre Malo, les priorités sont souvent nivelées. À son avis, il est impensable de proclamer de façon continue que l'enseignement supérieur et la recherche sont une priorité. Mais ne pas mettre cette

priorité en œuvre, ne pas la traduire en actes, comme les autorités politiques le soulignent, est préoccupant.

**MALO** : Parce que d'abord un gouvernement a une programmation, n'est-ce pas? Un gouvernement, ses programmations obéissent à des priorités, n'est-ce pas? Maintenant, même ses priorités sont nivelées. Si l'enseignement qui est une priorité des priorités, qui préoccupe depuis des décennies, ne l'est pas réellement, dans ces cas-là; qui est une priorité de priorité proclamée depuis des décennies, ne l'est pas réellement en substance hein, ça reste une priorité. Mais, ce n'est pas une même priorité traduite en actes de faisabilité.(L.498-504).

Il reconnaît que les textes existent, mais le problème reste à trouver les moyens de la mettre en œuvre. Pour preuve, il fait référence aux textes instituant le Conseil Interministériel de la Recherche et le Conseil Scientifique qui n'ont d'existence que juridique. Pour lui, le fonctionnement optimal de ces structures aurait été un pas considérable pour la recherche et les décideurs politiques.

**YOTSÈ** : En réalité, tout est prévu dans les textes, hein! Nous sommes une direction générale qui a pour mission de définir une politique nationale, en matière de recherche et de tenter de trouver les moyens pour la mise en œuvre. Au-dessus de nous, il y a un conseil scientifique national qui est prévu dans les textes, un conseil interministériel de la recherche. Mais ces organes n'ont jamais fonctionné. S'ils avaient fonctionné, je pense que c'est les organes qui pouvaient permettre de clarifier un peu la question de la recherche, vis-à-vis des décideurs et au profit du pays. Mais ils n'ont jamais fonctionné, jusqu'à ce jour. (L.199-206).

Revenant sur les cadres juridiques, Ibaka pense que les motivations de créer des instituts de la recherche étaient louables et qu'elles le sont toujours. Mais il déplore le fait que ces structures n'aient pas été suffisamment utilisées dans le sens des missions assignées.

**IBAKA** : Je me dis que ces instituts, qui avaient été créés sur des instructions, que je considère comme légitimes à éclairer, n'ont pas suffisamment été

utilisés. A-t-on suffisamment demandé à l'IPHAMETRA de remplir ses missions, qui étaient de faire l'inventaire de tout le patrimoine des plantes médicinales? Est-ce que cela a été suffisamment fait? A-t-on suffisamment demandé à l'IRAF de faire tout l'inventaire de tout ce qu'on a comme plantes comestibles, aussi bien domestiquées que sauvages? A-t-on suffisamment demandé à l'IRET, l'Institut de la Recherche en Écologie Tropicale de faire l'inventaire de tout ce qu'on a dans nos différents écosystèmes? Je ne le crois pas. (L.142-150).

#### *4.1.1.1 Valeurs relatives aux réformes*

Quoique partageant les réformes en cours au Ministère, Ndoma reste assez optimiste et sollicite un peu plus de temps pour la mise en œuvre des réformes et du dispositif souhaité. Pour lui, il est hâtif de tenter de critiquer ou d'apprécier les forces et les faiblesses des réformes à venir. Il est conscient des actions en cours et du sens à donner à la recherche, pour qu'elle soit au service des populations.

**NDOMA** : Non! Mais, je vous dis que nous sommes en phase... Je pense qu'on verra dans deux ans, tout au plus, parce que je crois que le dispositif sera totalement, enfin, arrivé à son terme, hein! De façon générale. Donc, attendons de voir. Je pense qu'on pourra critiquer, dès qu'on verra les textes qui sont pris, les lois et les décrets. On va voir s'ils sont vraiment pertinents ou bien s'il y a à refaire, mais la dynamique de réforme est en place, le ministre fait beaucoup de choses pour que la recherche colle vraiment à l'ambition du développement dans notre pays. (L.248-254).

#### *4.1.1.2 Valeurs relatives aux attributions et aux compétences administratives*

Tout en se spécifiant par rapport à son chef hiérarchique, Ibaka relève, entre autres, quelques missions capitales du CENAREST. L'essentiel de la clarification permet non seulement de présenter l'extension des missions sur l'étendue du territoire national, mais aussi de cerner la spécificité de sa fonction à l'intérieur du CENAREST.

**IBAKA** : Il faut déjà partir du fait que ce n'est peut-être pas suffisamment dit, le coordonnateur scientifique et technique est le second du CENAREST, c'est-à-

dire qu'il vient immédiatement après le Commissaire général du CENAREST; qui a pour fonction de coordonner la recherche, pas seulement au CENAREST, mais au sein de tout le territoire national. Cela se fait par les autorisations de recherche que nous délivrons à tous ceux qui souhaitent faire de la recherche au Gabon. Plus concrètement, le coordonnateur scientifique et technique, puisqu'il s'agit bien de distinguer la recherche du Commissaire général et celle du coordonnateur. Le coordonnateur, en principe, coordonne la recherche menée au sein des instituts. C'est-à-dire qu'il est chargé de veiller à ce que... de connaître tout ce qui se fait au sein de ces instituts, mais également de programmer avec les instituts les projets à réaliser ensemble pendant un temps déterminé. Voilà un peu succinctement l'action du coordonnateur scientifique, qui est amené à travailler aussi bien sur le plan de l'administration que sur le plan, à proprement parler, de la recherche. (L.10-23).

Comme au CENAREST et au Ministère, la primature a aussi des ressources humaines disposées à soutenir le premier ministre, pour tous les problèmes ayant trait à la recherche scientifique. Il s'agit d'un département constitué d'un chef de département et des conseillers. Pour Malo, leur rôle est d'aider le premier ministre à mieux vendre l'intérêt, le rôle et l'utilité de la recherche aux autres membres du gouvernement. C'est le rôle du Conseiller, mais aussi celui d'instance d'aide à la décision. Tout en se chargeant de faire la promotion de la recherche, le département a pour mission d'apporter un cadre réglementaire nécessaire à une parfaite mise en œuvre des orientations gouvernementales en la matière.

**MALO** : La thématique même, l'intitulé même du département dont j'avais la charge, en tant que chef de département... Parce que, quand vous êtes chef de département, vous avez à votre... je ne dirais pas solde, des termes un tout petit peu galvaudés, mais vous avez à votre charge un certain nombre des collègues qui sont conseillers. Mais vous, vous êtes le premier Conseiller dans ce collège de conseillers. Donc le titre disait ceci : « recherche scientifique et innovation technologique ». Ça veut dire quoi? Ça recouvre quelle réalité? La réalité que ça recouvre, c'est que la recherche... Il fallait d'abord convaincre le premier ministre qui, lui, allait convaincre ses ministres et son gouvernement, que rien ne peut se faire de durable, en matière de développement, sans qu'il y ait une place prépondérante de la science et de la technologie, habillées par la recherche. La recherche, c'est quoi? C'est le renouvellement des

connaissances, l'acquisition de nouvelles connaissances et la traduction, *in fine*, de ces connaissances en biens et services, à travers les technologies ou les techniques, comme on veut. C'est ça la recherche! Donc, d'abord, les connaissances, parce qu'elles existent, évoluent et vieillissent, il faut les renouveler. C'est l'investigation permanente dans tous les domaines de la connaissance qu'on appelle la recherche. Mais, on ne fait pas de la recherche pour de la recherche! On fait de la recherche pour qu'elle s'insère harmonieusement et serve de pilote, de guide pilote pour le développement d'un pays, notamment dans les pays en développement. C'est le cas de le dire! Je ne dirais pas sous-développés, aujourd'hui, c'est un peu péjoratif. Dans les pays en développement. C'est ça la trame de la recherche. Qui fait la recherche? Ce sont les chercheurs : ils ont la qualification, ils ont le label pour faire de la recherche, à travers les diplômes universitaires qu'ils ont, de quelque nature que ce soit. (L.50-73).

Pour lui, les états généraux constituent une réponse à une alerte, le reflet d'un système en souffrance et gangréné. Comme conseiller du premier ministre, il avait la lourde charge de faire des suggestions pertinentes et motivantes. Son statut de préparateur à la décision lui a donné l'occasion de préparer les décisions gouvernementales et de prendre conscience de l'intérêt de son poste.

**MALO:** Et comme ce système ne peut être mis à flot tout seul, parce qu'il est connecté à tous les ordres d'enseignements, le premier ministre a dit qu'il faut des états généraux, parce qu'il y avait des alertes partout. Le système était déjà gangréné. Donc, petitement, j'apporte ma petite contribution sur le plan suggestif. Parce que nous, nous suggérons! Parce que notre rôle de conseiller, à ce niveau-là, il est de..., avec sa science, de faire des suggestions au premier ministre. Une fois que ces suggestions sont acceptées par le premier ministre, qu'il a apposé son cachet, sa signature au bas d'une suggestion, ça devient une propriété du gouvernement. Il y a toujours en amont une source. Quand on a contribué à élaborer cette mise en place, on a fait petitement son travail. Je dis bien petitement. Il ne faut pas être vaniteux. (L.161-171).

#### *4.1.1.1.3 Valeurs relatives aux thématiques de recherche*

Pour Ibaka, les thématiques de recherche sont connues et il se donne les moyens de les citer. Pour lui, les projets de recherche attendus des instituts devaient s'inscrire dans les axes de recherche. Donc, dans cette approche, l'idée de financement compétitif est déjà latente. À côté du financement des projets complétifs qui attendaient le financement de l'État, il y avait aussi un souci de financement des projets institutionnels. Malgré cette esquisse de programmation, Ibaka attend toujours le financement étatique pour permettre aux instituts de jouer leur rôle.

**IBAKA :** Nous avons retenu cinq axes prioritaires : il y avait la santé humaine et animale, nous avons la gouvernance et la démocratie, nous avons les langues et la culture, nous avons comme autre axe la forêt, l'environnement et la biodiversité. Donc, les projets de recherche que nous avons sollicités devaient intégrer ces différents axes. Nous attendions que les financements arrivent, et nous avons également, à côté du financement de la compétition, sollicité un financement des projets institutionnels. C'est-à-dire que chacun des cinq instituts devrait avoir une cagnotte pour réaliser les missions qui lui sont assignées, par les textes qui le créent. Pour l'IPHAMETRA, ça devrait être un inventaire des plantes médicinales, pour l'IRAF ça devrait être un inventaire des plantes comestibles, mais également aussi un inventaire de tout ce qui peut être élevé. Parce qu'en agronomie, vous avez aussi bien les plantes que les animaux, la production végétale, mais aussi la production animale. Nous avons, pour l'IRET, la valorisation de l'écosystème et de ses produits. Pour l'IRT, c'était la valorisation de nos technologies traditionnelles, et pour l'IRSH, c'est la connaissance du vécu des Gabonais. Nous attendons d'obtenir ces financements pour qu'au moins les instituts réalisent leurs missions de départ. (L.299-314).

Pour Yotsè, les problématiques qui permettant une légère activité de recherche sont d'essences exogènes, malgré la contribution des chercheurs nationaux et celles relatives aux poursuites des travaux de thèses des chercheurs. Une autre réalité, à mon avis, est la faible considération de la recherche, par les décideurs politiques qui semblent ne pas apprécier, à juste titre, son utilité sociale, au point de ne pas être en mesure de mieux

encadrer une recherche assez coûteuse de nos jours. Pour Yotsè, il y a un déficit de volonté politique susceptible de s'exprimer par un financement conséquent.

**YOTSÈ :** En réalité, c'est des problématiques qui intéressent d'autres institutions ailleurs. À travers des projets communs, ainsi de suite. Ou alors des problématiques qui sont la continuation des problématiques que ces chercheurs ont développées pendant leur thèse. D'une part, dans la plupart des cas, ces thèses se sont effectuées à l'étranger, notamment en France et dans les pays développés. D'autre part, les décideurs n'ont pas, à mon avis, pleinement conscience de ce que la recherche peut apporter au pays. Et donc, ils n'y accordent pas beaucoup d'attention et ne donnent pas, non plus, les moyens qui peuvent permettre à ceux-ci de véritablement décoller. Il faut se le dire, la recherche aujourd'hui coûte de l'argent, coûte cher. Et s'il n'y a pas de véritable volonté au niveau public, pour accompagner, en termes de budget insuffisant, cette recherche-là... Elle ne peut pas décoller de façon triviale. (L.181-192).

#### *4.1.1.1.4 Valeurs relatives à la programmation de la recherche*

Pour Ibaka, les efforts allant dans le sens de la valorisation semblent être faits. Comme les autorités institutionnelles se battent pour pérenniser le prix CENAREST. De même, il reconnaît que le prix CENAREST est la preuve d'une attention particulière, une preuve que quelques autorités politiques et institutionnelles ont compris que le financement étatique n'est pas suffisant pour stimuler la recherche. Il ne cesse de revenir sur l'idée de financement compétitif des projets de recherche.

**IBAKA :** Comme je le disais, le projet prioritaire a été de faire en sorte qu'il y ait une valorisation des chercheurs, en mettant en place une organisation qui pérennise le prix de la recherche. Ça a été fait! Nous avons réalisé jusque-là le prix CENAREST qui est un rendez-vous annuel de tous les acteurs de la recherche, aussi bien les chercheurs, les enseignants-chercheurs, que les autres partenaires de la recherche que sont les sociétés de la place, mais aussi quelques mécènes privés, qui ont compris que la recherche avait besoin de financement supplémentaire, en plus de celui que l'État octroie au CENAREST. Nous avons également aussi lancé une programmation de la recherche, avec ce que j'ai considéré comme l'élément qui devrait amener les chercheurs du CENAREST à résolument travailler, parce que j'avais mis sur pied les projets de recherche avec un financement que j'appelais la compétition. (L.276-286).

Partant de l'idée que la création de la Direction générale de la recherche était attendue et que le choix des acteurs justifiait l'importance accordée au poste, Yotsè partait assez optimiste, voire confiant et certain de soutenir des autorités interministérielles. Malheureusement, le laps de temps passé renforçait, malgré tout, ses appréhensions passées. Pour lui, les autorités ne comprennent pas l'importance de la recherche et son utilité sociale. Pire, il a l'impression de ne pas jouer son rôle, malgré les différentes suggestions faites. L'absence de moyens d'accompagnement illustre bien l'intérêt accordé à la recherche.

**YOTSÈ:** En réalité, non... Il faut le dire, la DGRSI est une direction générale qui est relativement jeune, puisqu'elle date de deux ans. Et, lorsque nous avons été nommés à ce poste, nous pensions qu'étant donné la jeunesse de cette direction générale, et donc du fait qu'il y avait tout à bâtir, en somme, que nous trouverions au Ministère, les conditions et suffisamment d'attention pour la dynamiser. Malheureusement, les choses n'ont pas beaucoup évolué et ces choses-là laissent penser que l'impression que j'avais au départ, selon laquelle, en fait, les autorités ne comprennent pas l'importance de la recherche et qu'il n'y a pas beaucoup d'attention, est confirmée par ces faits-là. Nous avons l'impression de ne pas jouer pleinement le rôle qui aurait dû être le nôtre. D'abord, parce que nous avons fait un certain nombre de propositions, pour aller dans ce sens, dont l'organisation de cet atelier. Jusqu'à présent, nous n'avons pas reçu l'aval des autorités au-dessus de nous, et puis, en termes d'accompagnement, de moyens, l'intérêt même porté à la question de recherche. Nous avons l'impression ne pas être compris. (L.156-169).

Tsalo reconnaît l'existence de quelques politiques au niveau national, « sur papier » et décrivant, par la même occasion, la vision étatique. Elle apprécie certes positivement le potentiel en ressources humaines susceptibles de réfléchir ou de penser la question. Mais elle ne s'empêche pas de souligner que la vision prescrite n'est pas appliquée, au point d'indiquer que ce sont des politiques de façade.

**TSALO** : ...la politique sur papier, il y a une politique. Il y a eu un document, le DSRP, il y a une vision. En tout cas, les cerveaux<sup>81</sup> sont là. Il y a une politique puisqu'on écrit des projets, il y a une politique. C'est écrit, c'est là! Bon, est-ce que cette politique, cette vision est appliquée? Politique politicienne<sup>82</sup>, comme dirait l'autre? Ou bien maintenant, il faut agir? (L.687-690).

Comme Tsalo, Mboyo reconnaît l'existence des politiques, tout en rappelant que les instituts, comme l'IRSH, du CENAREST, sont là pour appliquer la politique gouvernementale en matière de recherche, par le canal des objectifs de son institut de recherche.

**MBOYO** : En ma qualité de directeur, c'est mon deuxième passage, donc ça veut dire que ceux qui m'ont nommé pensent que je peux appliquer, sur le terrain, la politique du chef de l'État, c'est-à-dire la politique de l'émergence. L'avenir en confiance. Je pense que le fait de m'envoyer, pour la deuxième fois à l'IPHAMETRA, montre que les plus hautes autorités de la république ont pensé que je pouvais appliquer la politique sur le terrain et pour, n'est-ce pas, atteindre les objectifs qui sont ceux de l'IPHAMETRA. Donc, voilà comment je peux répondre à cette première question. (L.39-46).

Comme ses collègues, le directeur Mpassa semble reconnaître une certaine clarté du cadre organique ou organisationnel. Il en va de même des activités de recherche à mener aussi.

**MPASSA** : Je pense que le cadre juridique et organisationnel est assez clair. Il est assez clair! On a quand même une institution qui est dédiée vraiment à l'activité de la recherche. Parce que dans les textes de création du CENAREST et des autres instituts... On voit bien qu'il y a des lignes claires qui définissent ce que le CENAREST devrait faire pour augmenter la connaissance sur les sujets aussi variés que la biodiversité, la sociologie, l'agronomie, voire la médecine et la pharmacologie. (L.69-75).

Au-delà des dispositions juridiques, il fait constater l'entrave, à la bonne exécution des budgets, que constitue le maintien de la nomenclature budgétaire standard. Pour lui, cette nomenclature classique ne correspond pas, ou n'est pas adaptée, à la spécificité du secteur de la recherche.

---

<sup>81</sup>Il s'agit des intellectuels, des experts habilités ou susceptibles de réfléchir ou mener des actions intellectuelles.

<sup>82</sup>Cette expression est synonyme de démagogie.

**MPASSA:** Disons que si je regarde, par exemple, la chaîne des dépenses... Nous fonctionnons comme une administration classique. Alors que nos activités nous demandent d'être très flexibles. Cela ne cadre pas toujours avec la description du budget, tel qu'il est fait dans le budget national chaque année. (362-365).

Pour Ebô, l'existence des institutions est incontestable, il en est de même de l'appréhension de leur mission ou de leur rôle. Cependant, le fonctionnement de ces institutions pose davantage des problèmes. Tout en reconnaissant la place du CENAREST, l'idée d'autonomie des instituts n'est pas écartée.

**EBÔ :** Les forces du cadre juridique de nos institutions, c'est que... la force est que les institutions existent. Mais il faut donner à chaque institut ou à chaque institution les clefs du bon fonctionnement, c'est-à-dire que... Bon comme certains, souvent, on pense que le CENAREST est là, il coordonne peut-être devait-on lui donner, un tant soit peu, de l'autonomie aux instituts de recherche... et la force c'est que le CENAREST, le meilleur serait là en train de surveiller et coordonner les actions des instituts qui auront l'autonomie. (L.82-87).

Alors qu'Ebô admet, malgré tout, les quelques forces des institutions, Sara souligne le caractère désuet des textes et suggère un toilettage s'inspirant de l'expérience marquant des autres pays environnants, par exemple. Pour elle, la rétroaction, dans d'autres pays, n'est pas la preuve d'une intelligence particulière, mais la preuve d'une organisation propice à l'activité scientifique.

**SARA :** Déjà, je ne sais pas, mais en ma connaissance, au Gabon, les textes qui régissent même la recherche, ce sont des vieux trucs. Des vieux trucs. Des choses largement dépassées. Je dois, je ne sais s'il faut que les gens refassent une refondation. Je ne sais pas, ce sont des suggestions. Et puis essayer de s'inspirer des exemples des autres pour organiser tout ça et pour rendre ça beaucoup plus dynamique. Parce que chez les autres, ce n'est pas pour autant qu'ils soient plus intelligents. Mais c'est le cadre dans lequel les gens aiment bien évoluer, je pense, qui fait défaut! (L.293-301).

Dans ce contexte précis, Ebezo ne souligne pas l'absence d'organisation. Mais, il compte la redynamiser, en accélérant et en facilitant les circuits ou les pratiques dont il fait constater la lourdeur. Il nous rappelle, par ailleurs, que l'intention de réforme a pour fondement son

expérience d'ancien acteur d'administration et des principes administratifs de gestion, ainsi que de management. Le but est d'améliorer le fonctionnement dans l'ensemble des structures administratives, dans chaque maillon.

**EBEZO:** Je me suis basé beaucoup plus sur ma propre perception, ma propre perception de l'organisation administrative, mais tout en m'appuyant naturellement sur les principes élémentaires qui constituent la pièce maîtresse même du fonctionnement du système. C'est-à-dire le principe de l'administration publique et de gestion, de gestion de management de personnel, gestion de management de matériel, de gestion de management de financement public. Je me suis donc basé sur ces principes-là pour définir et voir dans quelle condition on pouvait améliorer certains aspects au niveau du fonctionnement qui présentait de la lourdeur. Et, là-dedans, j'allais oublier l'aspect informatique qui présentait de la lourdeur de telle sorte que les choses se passaient avec un peu plus de célérité. Donc, produire un nouveau texte d'orientation et qui, jusqu'à présent, permet au personnel de suivre, avec une attention toute particulière, la procédure administrative telle qu'elle est éditée. (L.123-135).

Tout en admettant qu'elle ne soit ni politique, ni chercheuse, elle estime que les acteurs de la recherche comprennent néanmoins son rôle dans l'institution.

**NONO :** Bon! Mon rôle, il n'est pas aussi, aussi politique ou scientifique que ça! Mon rôle, il est normal, je pense qu'ils le comprennent qu'en même. (L.155-156).

Malgré cette mise au point, elle n'hésite pas à clarifier que son rôle est de simplifier les règlements et les opérations de recettes financières inhérentes au poste considéré. Au-delà de la simplification et de la réduction du circuit financier, il y a aussi le rôle de conseiller financier, en matière de procédures comptables. Mais elle est consciente de l'écart entre les domaines d'expertise et des difficultés d'harmonisation des idées.

**NONO :** Parce que le rôle de tout agent comptable affecté, assigné à un poste de rattachement, un poste en détachement ou en autonomie plus ou moins financière de gestion, est de permettre la simplification des règlements et des opérations des recettes affiliés à ce poste. Vous comprenez... parce que la procédure ancienne faisait appel à une longue procédure et à un circuit un peu long en passant par la Direction générale du budget et la Trésorerie générale, etc. Or, notre détachement et notre présence ici permettent de raccourcir, permettent d'être au contact des administrateurs des budgets afférents. Pour que nous puissions voir ensemble, pour que nous puissions également servir de conseiller financier en la matière. Peut-être qu'il y a des procédures comptables administratives qu'ils ont du mal à percevoir. Vous savez que cela n'est pas souvent facile, parce que, entre un financier et puis un scientifique, à proprement parler appelé à faire de la recherche, les relations sont un peu complexes. (L.160-171).

#### 4.1.1.2 Dispositif de recherche

Se prononçant sur les politiques de recherche, Malo fait constater l'existence d'un recueil constitué par les résultats des états généraux qui, à son avis, demandent à être appliqués durant les prochaines décennies. Donc, il est question de mettre en œuvre les résultats des états généraux. Pour avoir participé au lancement de ce projet et à la réception du document final, il estime que le niveau de réflexion permet d'avancer dans la résolution des problèmes liés à la recherche. Au lieu de revenir sur les grands-messes, il estime que le travail préliminaire est fait. Il est question de l'appliquer. Il reste conscient que les premiers états généraux n'ont pas tenu bon. Pour la tentative de résolution, il revient sur cette idée de la non-prise en compte du travail réalisé par les décideurs et les acteurs politiques, d'où l'idée d'assimiler ces échecs à une sorte de démagogie politicienne.

**MALO :** Eh bien, je serais quelqu'un de relativement obtus. Je prends même l'expression bête. En ce sens que pour moi, j'ai le bréviaire. Ce sont les états généraux qui ont compulsé la situation éducationnelle de notre pays, tous les ordres éducationnels confondus. Il suffit d'ouvrir ce livre qui aura cours au moins pendant 20 ans. J'ouvre, et je dis, j'ai le pouvoir discrétionnaire, où en est-on? Faites-moi d'abord l'état des lieux de l'application des états généraux. Je dis : bon, allez, on va maintenant avancer un peu, c'est tout! Je ne chercherai pas à recréer la route! Les premiers états généraux ont échoué, ils ont été faits en 1983. Et on les fait là en 2010, presque 30 ans... En 30 ans, on n'aurait pas pu apporter des accommodations? Ou même des solutions aux problèmes qui se posent? Mais, la logique est une logique politique, je dirais même politique politicienne.

Malgré l'existence du projet de schéma directeur et des conclusions du séminaire ayant facilité sa conception, Yotsè estime qu'il n'a malheureusement pas été un catalyseur ou un élément déclencheur de la recherche-développement du pays. Comme il reconnaît l'existence des états généraux, mais il fait constater la faible prise en compte des préoccupations de la recherche, susceptible d'en faire un levier du développement socioéconomique du pays. Par conséquent, l'intention de la tenue d'un atelier, à la suite

du schéma directeur et des états généraux, visait à pallier ces carences et renforcer les mécanismes de cohésion profitables à tous les acteurs.

**YOTSÈ** : Donc, nous avons trouvé le schéma de la recherche au Gabon. Et nous avons pensé qu'il n'avait pas pu constituer un élément déclencheur de la recherche, pour faire passer cette recherche du stade dans lequel elle se trouve jusqu'à ce jour, du stade actif au profit des problèmes du pays. Ensuite, nous avons trouvé les conclusions des états généraux de l'enseignement, de la formation qu'il y a eu, en 3 ans là aussi. Le volet réservé à la recherche est apparu peu développé et, en tout cas, pas suffisamment pour constituer l'élément déclencheur. Voilà pourquoi nous pensons qu'organiser un tel atelier national sur la question de recherche serait très, très important et pourrait effectivement être un élément pour essayer de faire ça. (L.142-151).

Pour Ndoma, notre contribution, par le biais de notre travail de recherche, permettra d'avoir des outils d'aide à la décision à soumettre aux décideurs gouvernementaux dans le but d'améliorer l'organisation et la structuration du secteur de la recherche. Cela explique d'ailleurs sa participation à l'étude en tant que personne interviewée.

**NDOMA** : Mais d'abord, je veux dire que je suis très heureux de cette initiative. Je parle là du travail que vous menez dans le cadre de votre formation au Canada. Je pense ce genre de travail débouchera nécessairement sur la définition de véritables outils d'aide à la décision qui peuvent servir au gouvernement, pour améliorer, je l'espère, le management, la structuration, l'organisation du secteur de la recherche. C'est pour cette raison que je participe à cet entretien avec beaucoup de plaisir. (L.24-30).

Ehanda nous fait aussi constater que la recherche ne tire pas avantage des inventaires déjà réalisés, au point où elle ne capitalise pas les informations collectées par certaines structures habilitées comme l'ORSTOM, ce qui amène les acteurs à tourner en rond.

**EHANDA**: J'avoue, non. Non et oui. Je commencerai par non. Alors, quand je regarde les documents de l'ORSTOM. Parce que, en fait, je dois dire, quand j'ai fait la bibliographie au Gabon, c'était l'ORSTOM, un organisme français installé chez nous qui a fait les premières études scientifiques au Gabon. L'ORSTOM a fait l'évaluation, a fait des études sur un certain nombre des choses, notamment le manioc, la banane, le taro, ce n'est pas tout. Ce n'est pas une étude exhaustive. Alors oui pourquoi? Parce que le ministère de l'Agriculture, en fait, peut les compléter. Le gros problème, c'est

quoi? C'est que cette étude, on a l'impression que c'est un éternel recommencement. L'ORSTOM a commencé une étude, le Ministère ne s'est pas inspiré de cette étude. Moi, je connais les deux études parce qu'il y a des documents de l'IRAF. Et quand je regarde les études du Ministère qui viennent bien après celles de l'OSTOM, on ne voit pas l'acquis de l'ORSTOM dans les écrits du Ministère, et ça continue un peu maintenant. (L.122-133).

Le sujet ci-après fait constater l'absence de cohérence entre les référents internationaux, bien souhaités, et les attentes nationales encore confuses. Le seul effort de cohérence qui semble s'installer sans contraintes se ferait dans le cadre des productions scientifiques. Ibadi souhaite que cet élan de cohésion soit envisagé au moment du protocole de financement de projet de recherche conduit en partenariat.

**IBADI** : Je ne vois pas cet effort de mise en cohérence entre les référents internationaux et les besoins nationaux. Parce que l'apport international qui est tout aussi important, qui est utile et j'allais dire indispensable, n'est pas rentabilisé de manière à ce que les besoins nationaux pour lesquels cet apport international existe. Ces besoins nationaux ne sont pas clairement définis. Et c'est ça qui pose un véritable problème de cohérence. En ce qui concerne les deux autres cadres de recherche, c'est-à-dire le milieu universitaire et le milieu du CENAREST, la référence internationale existe en termes de norme parce que dans les productions, il faut s'inscrire dans les normes qui définissent la recherche scientifique. Mais, au-delà de cette préoccupation, qui existe du côté des chercheurs et du côté des universitaires, car il faut obéir à cela dans les productions, malheureusement. Il n'y a pas des financements pour pouvoir essayer de connaître une certaine éclosion. (L.387-398).

Pour ce qui concerne le référent national, Ebô suggère de scruter à partir du CENAREST, et ce, en dépit de son caractère disparate. La seule existence du CENAREST et de ses quelques missions effectives suffirait pour valider l'existence d'un référent national.

**KUMU** : Avez-vous l'impression qu'il y a un référentiel national de recherche?

**EBÔ** : Oui, j'ai cette impression. Parce que, bon, c'est vrai que certains ne voient pas, tout de suite, les résultats de la recherche. Il y a de la recherche, quand même, faite au Gabon, elle est faite vraiment par le CENAREST.

**KUMU** : La recherche est faite par le CENAREST et sur quelle base? Sur la base d'un cadre établi, de politique faite ou bien..?

**EBÔ** : Dans un cadre établi, mais peu disparate.

**KUMU** : Qu'est-ce que ça veut dire?

**EBÔ** : Mais, sinon le cadre comme il est établi juridiquement, il est bon que le CENAREST existe. Il y a des modalités de recherche au Gabon, si vous arrivez. Il

n'y a pas que le CENAREST qui peut vous donner le quitus pour mener la recherche au Gabon, prélever des éléments sur le territoire gabonais. Pour pouvoir avoir les échantillons, pour pouvoir faire les échantillonnages sur le territoire gabonais. (L.203-207).

Pour Sara, la carence des équipes de recherche bien constituées, la qualité de production, la constitution des comités de revue de publication sont des indicateurs révélateurs de l'état de recherche.

**SARA** : Un professeur a un laboratoire, a une équipe et des assistants de recherche, des attachés de recherche, il n'y a rien! Ça, c'est la structuration basique d'un institut de recherche. À l'IRAF, où je suis, bon, il n'y a rien mais pourtant quelqu'un va faire des manières, comment dire, solitaires. Faire des petites recherches, via les publications dans les journaux aussi et je ne sais pas, s'il y a un comité de lecture. Là encore, il faut encore aller chercher ça, si ce journal a un comité de lecture ou pas, on ne sait pas! On publie quoi? Et puis bon, notre CAMES nous fait passer. Et puis basta! Et puis le titre, c'est tout! Il n'y a rien! Comment dire, il n'y a rien, moi je ne sais pas! (L.454-462).

**KUMU** : Donc, de manière générale, l'herbier fonctionne ou bien la structure fonctionne sur l'inspiration extérieure des partenaires?

**NDOYI**: Oui, bien sûr!

**KUMU** : Et ce sont les partenaires qui fixent les priorités? Est-ce que ce sont les nationaux ou bien les partenaires?

Mais Ndoyi maintient l'idée que les orientations sont avant tout gouvernementales ou étatiques.

**NDOYI**: Non, ce ne sont pas les partenaires. Les partenaires ne viendront pas fixer les priorités chez nous. Nous avons des politiques qui concernent la recherche et nous exécutons ces programmes, cette politique de recherche-là. Donc, le partenaire vient en appui. C'est nous qui fixons les priorités, ce ne sont pas eux, même s'ils ont le matériel. Mais la priorité, c'est nous qui la fixons, puisque nous exécutons la politique mise en place par le gouvernement. (L.69-82).

#### ***4.1.1.2.1 Partenariat interne***

Pour ce qui est du partenariat interne, il reconnaît l'existence d'un tissu assez ponctuel, voire renouvelable. Parmi les partenaires internes, assez variés, il y a bien les bureaux d'études.

**NDOYI** : Les partenaires internes? Par exemple, l'IRET a un partenariat avec le CIRMF. Au niveau national, nous avons quand même de petites connexions, nous sommes connectés avec les universités. Nous sommes connectés avec d'autres institutions de recherche, telle que le Centre de recherche médical de l'hôpital Albert Schweitzer à Lambaréné. Donc, on travaille souvent en partenariat aussi sur certains projets. (L.324-329).

#### *4.1.1.2 Valeurs relatives à la recherche*

Revenant sur l'état de la recherche au Gabon, Ndoma s'appuie sur la Banque mondiale pour soutenir que les résultats de la recherche au Gabon n'ont pas d'impact sur le développement. Il partage d'ailleurs cette position de la Banque mondiale. Mais, il ne manque pas de rappeler que les chercheurs font un grand travail utilisé prioritairement pour l'avancement aux grades du CAMES; et non pour influencer le développement du pays ou pour l'amélioration des conditions de vie des populations. La recherche n'a aucun impact dans tous les domaines socioéconomiques, comme l'explique la Banque mondiale.

**NDOMA**: Vous prenez la Banque mondiale. La Banque mondiale l'a déjà qualifiée. C'est une recherche qui n'a absolument pas d'impact sur le développement du pays. Ça, on l'a vu. La Banque mondiale l'a bien vu malheureusement! Mais dans tous les secteurs, les chercheurs font beaucoup de travail. Les universitaires font beaucoup de recherches avec lesquelles ils se présentent au CAMES. Mais quelles sont les retombées de ces travaux, de ces publications, de cette expertise pour le développement du pays? Ça reste dans les revues qu'on se partage entre universitaire, dans les tiroirs ou dans les bibliothèques. Mais quel est l'impact chez l'agriculteur? Quel est l'impact chez le villageois? Quel est l'impact chez l'industriel? Et ainsi de suite? Donc, il n'y a pas grand impact sur le développement du pays. Ce n'est pas moi qui le dis, c'est la Banque mondiale. (L.343-353).

Comme Yotsè, Ibaka souligne qu'au Gabon, on a l'impression que la recherche n'est pas connue, au point de ne pas apprécier à juste titre son importance.

**IBAKA** : Il faut partir de l'idée que la recherche est perçue comme le moteur de l'évolution du PIB. Tous les pays qui se sont développés au moyen de la recherche... Ça, c'est de manière générale. Maintenant au Gabon, nous avons le sentiment que la recherche n'est pas connue. (L.31-34).

Tout laisse à penser que les chercheurs savent bien l'intérêt et la place de la recherche dans une société. Mais ils semblent déplorer ce qu'ils appellent l'absence d'attention des autorités publiques et des gestionnaires qui, d'après eux, manqueraient de sensibilité, voire d'intérêt.

**EBÔ** : La recherche scientifique est dans le sens pratique, c'est une bonne chose. Parce qu'elle permet, un tant soit peu, de résoudre un certain nombre de problèmes rencontrés dans la société, rencontrés dans la vie courante de l'homme. (L.20-22).

**EBÔ** : La recherche scientifique, par sa méthodologie, qu'elle soit pratique ou pas... si aujourd'hui on a certaines maladies qui ont été enrayerées, c'est grâce à la contribution que la recherche. Quel que soit le nombre d'années, on atteint toujours les objectifs recherchés pour apporter la solution aux problèmes posés. (L.25-28).

**SARA** : Si on n'avait pas fait de recherche, tu n'aurais pas de portable, celui qui te permet d'enregistrer. S'il n'y avait pas eu le fruit de la recherche, on ferait comment, puisque nous tous nous avons... c'est le fruit de la recherche. Mais c'est dommage qu'au niveau de notre pays, ici, les gens n'aient pas ces notions. Je ne sais pas... Pourtant les gens voyagent, je ne sais pas... Ça dépend des sensibilités. (L.645-650).

#### 4.1.1.3 Dispositif de pilotage

##### 4.1.1.3.1 Valeurs relatives aux commandes

La lecture pro-économique d'Ebô fait ressortir que les commandes sont d'essence exogène et précisent des partenaires. Un des inconvénients de cette perspective est la cristallisation des priorités vers la foresterie, au mépris d'autres secteurs qui vraisemblablement auraient pu être porteurs pour les nationaux.

**KUMU** : Avez-vous encore quelques éléments à préciser?

**EBÔ** : Bon, je pense que c'est vrai qu'aujourd'hui les gens ont plus fait de la recherche en foresterie, mais n'oublions pas que les domaines comme l'agronomie ou l'agroalimentaire, bon la technologie sur certains produits du Gabon... Elle est aussi valable, en fait, on en voit beaucoup plus. Puisque les financements extérieurs sont surtout sur l'agroforesterie ou bien un peu dans le domaine halieutique. Mais n'oublions pas la place de l'agronomie et de l'agroalimentaire. Ce sont aussi des domaines importants, parce que nous avons

les produits, nous avons les aliments, nous importons un peu plus. Alors que si on débloquent vraiment l'agroalimentaire, on pourrait un peu réduire ces importations, ces coûts d'importation. (L.230-238).

Néanmoins, nous devons relever que Ndoyi tente de relativiser l'exclusivité des commandes d'essence extérieure. Pour lui, les activités sont menées conformément aux missions étatiques, voire institutionnelles. Par conséquent, les commandes seraient d'essences nationales.

**NDOYI** : Oui, bien sûr, dans chaque institution, on des activités ou bien des missions régaliennes. Je disais tout à l'heure qu'à l'IRET, on doit faire un suivi du fonctionnement des écosystèmes. Donc, ça doit être notre activité régalienne. Aller en forêt, mettre en place des dispositifs, des parcelles permanentes, faire des mesures d'arbres au moins tous les deux ans pour avoir une idée sur la dynamique forestière... Donc ça, c'est à l'IRET par exemple. Au niveau de l'herbier, c'est des récoltes botaniques qu'il faut faire tous les jours. Nous avons des activités régaliennes que nous pourrons faire. Mais la difficulté, c'est le financement. Dans chaque institut, il y a des missions bien spécifiques. (L.176-183).

#### I.3.1.1. Récits de financiers

##### *4.1.1.3.2 Valeurs relatives à la connaissance de l'existant*

Partant de l'idée que la responsabilité serait partagée entre la tutelle et les institutions sous tutelle, Sara s'étonne de la quasi-inexistence de programmes nationaux et de l'absence d'éléments d'évaluation de l'existence en matière agronomique, par exemple.

**SARA**: Toute la chaîne, tout le monde est responsable. Tout le monde est responsable parce qu'au ministère de la Recherche scientifique, s'il y a de... Je ne sais pas comment ça fonctionne... Parce que je n'ai jamais été associée à quoi que ce soit, dans ce pays. Donc, s'il y avait, par exemple, une direction de système de programmation de recherche, des programmes de recherche nationaux... On sait que, bon, en ce qui concerne, par exemple, le manioc, on sait que... voilà des problèmes auxquels sont confrontés nos paysans. Je suis même sûre qu'au niveau du Gabon, il n'existe pas une banque de gènes. Or, je ne pense pas qu'à ce niveau, on sache, par exemple, bon... En ce qui concerne le Gabon et en ce qui concerne le bananier, les variétés traditionnelles qui existent, par exemple... y en a-t-il mille? (L.111-121).

#### ***4.1.1.3 Valeurs relatives à la mise en valeur du potentiel gabonais***

Les acteurs de la recherche, comme Ndoyi, sont bien conscients du potentiel gabonais qui ne demande qu'à être valorisé. Il s'agit de manière répétée des ressources humaines et du riche patrimoine naturel.

**NDOYI:** Comme je le disais, la première valeur, c'est d'abord la ressource humaine. L'autre, la seconde valeur, c'est notre patrimoine naturel. Le Gabon est très riche en termes de biodiversité, et voilà les principales valeurs sur lesquelles nous comptons pour mener à bien notre travail de recherche. (L.101-104).

Entre autres constats, il tente de justifier l'attachement des chercheurs aux universités comme une sorte de mécanisme de survie, d'affirmation devant les citoyens qui connaissent mal le corps de chercheur. Par conséquent, malgré l'existence du corps de chercheur, la reconnaissance sociale passe encore par une sorte d'identification, assez justifiée, au corps des enseignants-chercheurs.

**NDOYI:** Comme je le disais, on n'a pas encore de statut, le chercheur n'a pas de statut, donc on est obligé de se référer à l'université. Mais en France, par exemple, il y a des grades au niveau de la recherche. On parle de l'attaché de recherche, chargé de recherche, maître de recherche, directeur de recherche. Ça existe! Mais ce sont des grades qui ne sont pas très connus au niveau du Gabon, à l'échelle nationale. On est obligé, pour que les gens se retrouvent, d'utiliser un peu les grades universitaires. Quand on parle de maître-assistant, tout le monde se retrouve, quand on parle de maître de conférences, tout le monde se retrouve.

**KUMU :** Et si on disait attaché de recherche?

**NDOYI:** Beuh, les gens ne vont pas se retrouver (rires). (L.212-223).

#### *4.1.1.3.4 Valeurs relatives au mode de fonctionnement et aux valeurs culturelles*

Malo précise d'ailleurs qu'il n'incite pas à la violence ou au rejet des autres, mais il attend qu'il ait un sursaut de patriotisme, d'orgueil ou une attention particulière, similaire à celle découlant de la visite de l'épouse du chef de l'État à l'hôpital général. Pour lui, le niveau de dégradation exige un certain effort des hautes autorités. Il pense que le développement passe par le changement des mentalités. Il est par ailleurs étonné de constater le nouveau rapport à la chose publique chez les Gabonais. Il ne comprend pas aussi comment ceux qui se donnent la peine de réclamer de réalisations peuvent encore être les premiers à les détruire.

**MALO:** Je ne dis pas la révolution... Une dégradation, ça veut dire quoi la dégradation? Je ne sais pas... Vous étiez au Canada lorsque la première dame, Madame Silvia Bongo, a fait le tour des établissements sanitaires; elle a été choquée, hyper choquée de voir qu'à l'hôpital général... [Interruption] Elle a donc été choquée de constater que les femmes, 50 ans après, au Gabon, accouchent encore à même le sol ou des patientes sont là à même le sol. Elle en a fait état à qui de droit. Elle s'est exclamée devant les médias que ce n'est pas possible de voir ça encore! Un éveil s'est fait! Mais, allez à l'hôpital, on se croirait au Canada. Mais c'est très bien, mais quand on met les équipements structurels comme ça ou structurants, que la mentalité des utilisateurs et des bénéficiaires ne suit pas... Mais je crains que d'ici trois ans, quatre ans, ça soit revenu au même niveau. Parce que le développement doit s'accompagner d'abord d'un développement mental. Or, aujourd'hui, les Gabonais ne s'approprient pas la chose publique comme un hôpital, c'est une chose publique, comme une école, c'est une chose publique. Mais faites le tour des écoles pendant les congés, ça devient des lieux de dépotoir, des dépotoirs, on vient faire... on vient se soulager là, on vient enlever les fenêtres. C'est les mêmes Gabonais qui réclament, en amont, de meilleurs équipements, de meilleures structures, mais ce sont les mêmes Gabonais qui les dégradent en aval. Donc, il y a là aussi un hiatus, l'État fait des choses. L'État met en place des structures différentes, mais les Gabonais eux-mêmes... (L.512-532).

Revenant sur ses angoisses, Yotsè préfère souligner les inquiétudes pouvant être interprétées comme des sortes de négation de soi ou du poste occupé, au point où

l'impression d'inutilité dans la structure décisionnelle du ministère revient à tout instant. Yotsè va bien plus loin en soulignant que cette idée, par ailleurs saluée, de mettre en place une direction générale de la recherche peut, à la longue, s'estomper et laisser place à l'organisation ancienne.

**YOTSÈ** : Bon, ce n'est pas tant des angoisses, mais il y a quand même des inquiétudes. Parce que, comme je vous l'ai dit tantôt, on a l'impression de ne pas exister, en réalité, ou de ne pas être considéré comme étant un élément important déjà. D'abord, au Ministère et en plus au niveau de l'État. L'inquiétude, c'est qu'à terme, en fait, cette décision de mettre en place une direction générale et qui me faisait parler, je crois tout à l'heure, et à mesure que le temps avance, l'inquiétude que cette idée-là passe. (L.412-417).

Ehanda déplore l'absence de cadre de collaboration entre les universités et les instituts du CENAREST. Pire, le fait que les préoccupations individuelles priment les attentes institutionnelles. Il fait aussi remarquer que les résultats de recherche ne semblent intéresser personne. Il en est de même pour le financement des laboratoires qui ne varie pas en fonction du nombre d'étudiants à encadrer. Il déplore en fait, l'absence de capitalisation de l'activité scientifique des chercheurs, d'où l'idée que cette responsabilité incombe à l'État en premier lieu.

**EHANDA** : Et ça, ça n'existe pas. Moi, j'ai encadré celui-là. Vous savez que je n'ai pas reçu un radis pour ça. Tout simplement. Curiosité intellectuelle. Je veux savoir ce qui se passe sur le manioc du Gabon parce que ça m'intéresse. Je vais faire peut-être une publication pour passer professeur titulaire, c'est tout. Personne ne me l'a demandé et ça même si je découvre aujourd'hui qu'il y a une maladie X, ça intéresse qui? Ils se sont arrêtés. Bien que j'aille chez un producteur lui dire, voilà, si vous voyez votre manioc, il est comme ça, c'est à cause de telle maladie. Maintenant, c'est comme ça que vous pourrez soigner cette maladie. C'est-à-dire, on me dit : « Voilà, vous avez travaillé sur le manioc, c'est en fonction du nombre d'étudiants, que vous aurez dans votre laboratoire, que vous aurez des subventions de l'État. Et ces étudiants, ils viendront régler un problème agronomique et en retour, s'ils ont un diplôme. » Finalement, qu'est-ce qu'on fait? Le laboratoire s'épanouit. J'ai des publications, mes étudiants ont leurs diplômes, on règle un problème d'alimentation au Gabon. (L.731-742).

**EHANDA** : Moi, je pense en fait que c'est l'État qui doit donner une orientation. (L.175).

Cette approche de Yômbi montre bien qu'il sait établir la connexion entre les directives gouvernementales et les établissements appropriés, pour l'exécution de la politique étatique en matière de recherche. Mais, il démontre une certaine opacité ne permettant pas de clarifier les compétences des uns et des autres. Il reconnaît certes que des efforts ont été faits malgré la constante gouvernementale marquée par le maintien du rattachement du ministère de la Recherche aux autres départements ministériels.

**YÔMBI:** Bon, la perception, elle, est globale. Vous savez que l'IRSH est un organe du CENAREST et que le CENAREST a été créé par le gouvernement pour exécuter la politique scientifique. L'IRSH a pour rôle d'exécuter, en principe, les programmes de recherche voulus par le gouvernement. Bon, ma perception, il faut dire que, au départ, il y avait disons une sorte d'opacité parce qu'on ne savait pas qui faisait quoi. Mais, nous savons que, depuis CAST-AFRICA 1 et CAST-AFRICA 2, il y a eu un certain éclairage, parce qu'on a essayé d'identifier les instituts ou disons les ministères qui permettent d'élaborer des politiques de recherche. C'est ainsi que, déjà, en 1976, on crée le ministère de l'Environnement et de la Recherche scientifique. En plus, ce ministère se détache pour devenir le ministère de la Recherche. Disons que chaque volonté politique voulait que ce ministère de la Recherche s'attache avec l'enseignement supérieur. Et, aujourd'hui, nous avons l'éducation nationale rattachée à la recherche scientifique et la culture. Bon, c'est au bon vouloir du politique. (L.38-50).

Sans pour autant être contre la recherche fondamentale, elle attend que le Gabon fasse au moins comme certains pays d'Afrique moins nantis financièrement, mais qui ont par ailleurs réalisé des recherches proportionnelles aux moyens disponibles. Elle souhaite que la croyance en la recherche soit assez forte pour arriver aux résultats escomptés. Comme elle déplore l'absence d'esprit créatif des chercheurs gabonais.

**TSALO :** On voit en Afrique de l'Ouest. Il y a des chercheurs qui ont été formés au Burkina Faso et au Mali. Moi, j'étais au Cameroun dans le cadre de séminaires de l'OAPI. Vous voyez une salle comme ça, ils mettent des tréteaux et des contre-plaqués, ça devient une paillasse. Ils travaillent là, ils sortent des produits, ils sont inscrits au CAMES à partir de ça. Moi, je ne suis pas contre le fait de répondre aux normes internationales, mais je me dis qu'il faut faire d'abord avec ce qu'on a. Si on a une table et une chaise, faisons avec une table et une chaise. Il suffit de croire et on va y arriver, un peu, un peu. Je vous assure, je ne suis pas seule. Plusieurs sont allés au Cameroun. Ils prennent des moyens simples pour obtenir de grands résultats. Vous

connaissez vous-mêmes la détermination des Camerounais. Et ils sont toujours là dans les concours internationaux, les concours du CAMES. Ils sont toujours là. Ils ont fabriqué, à l'époque où je suis allée, un produit insecticide à base de plantes qu'ils ont broyées et séchées. Ils ont monté une espèce de pulvérisateur, tout ça de manière artisanale. Et c'était efficace sur le terrain. Ils ont fait des expériences écrites et on voit les résultats. On est Africains, on connaît l'exemple des pygmées. C'est vrai que, quand vous parlez, comme ça, on vous dit que ce n'est pas très scientifique. Les pygmées. On voit les grands messieurs qui vont chez les pygmées chercher des solutions. Mais les pygmées trouvent de grandes solutions avec de petits moyens. Là, ils sont dans leurs milieux de forêt, ils ont l'esprit de créativité, sans compter l'inspiration qui leur vient du ciel. Si on peut dire ça comme ça. Ils ont des médicaments, des réalisations que d'autres n'ont pas. Des réalisations que nous pourrions améliorer, pourrions adapter à la civilisation moderne. (L.172-193).

Par contre, Mpassa souligne qu'il n'est pas question de parler de manque de volonté étatique. Il souhaite que les orientations gouvernementales soient transférées en programme de recherche. Mais, il a du mal à identifier le niveau hiérarchique qui se donnerait pour mission de le faire. Pour lui, c'est une question de coordination, d'absence de coordination.

**MPASSA** : Je ne pense pas que ce soit une absence de volonté! Je pense que, quand les autorités... Je prends, par exemple, l'un des piliers du développement du pays qui est aujourd'hui le pilier Gabon-Vert, qui veut que le pays se développe sur ses ressources naturelles et biologiques. Mais, pour qu'il se développe sur ses ressources naturelles et biologiques, il faut comprendre, il faut être capable de quantifier, d'identifier, savoir comment cette ressource naturelle fonctionne. Du point de vue économique, cela se comprend mais je pense que, jusqu'à présent, on n'a pas encore eu l'occasion de transférer ça sous forme de programme de recherche. Je ne sais pas si la responsabilité incomberait au Ministère ou au CENAREST. Mais toujours est-il que, peut-être, il manque de la coordination dans ce sens-là. Pour pouvoir mettre en place ce programme de recherche qui permettrait aux chercheurs de se déployer. Donc, je pense que c'est plus un problème de coordination que... je ne sais pas... Comment le dire? Qu'autre chose pour arriver à mettre en place ce programme de recherche. (L.183-195).

Entre autres preuves d'un fonctionnement lassant, Tsalo fait état des réunions intentionnelles qui reviennent sur les mêmes préoccupations, sans pour autant trouver des solutions. La conséquence immédiate est l'absence de mobilisation, le désintérêt et l'absentéisme des directeurs aux réunions institutionnelles.

**TSALO** : C'est-à-dire qu'à un moment les réunions devenaient fatigantes. Quand vous allez en réunion et que vous débattiez des mêmes choses qui ne trouvent jamais de solutions. Et si vous demandez aux autres directeurs, c'était la même chose. Quand il y avait un directoire<sup>83</sup>, on n'était plus motivé quoi. On n'était plus intéressés. Parce qu'on va aller, on va poser des problèmes qui ne trouveront pas de solutions, etc. (L.510-514).

Malgré les heurts quotidiens liés au mode de fonctionnement, Ibadi semble apprécier les spécificités du secteur dont l'autonomie et la liberté d'entreprise. Il reconnaît, par ailleurs, la responsabilité des acteurs dans le mauvais fonctionnement des établissements. Il en va jusqu'à souligner son attachement au CENAREST par rapport aux universités, d'où l'idée que le CENAREST serait le moindre mal.

**IBADI** : Je ne regrette pas d'avoir choisi finalement ou d'avoir été recruté dans cet institut. Parce que je me suis rendu compte que j'ai une certaine autonomie au niveau de la réflexion. J'ai une certaine liberté au niveau de la réflexion. Je peux avoir du temps pour écrire. Je veux garder ce rapport avec la connaissance. Je ne regrette pas aussi, par rapport à l'observation que j'ai du fonctionnement de l'université. Parce que, dans cette université, je me rends compte que les acteurs locaux, les acteurs internes ont beaucoup de responsabilités, aussi une grande part de responsabilités dans le mauvais fonctionnement de l'université. Il y a trop de complaisance entre collègues. Il y a trop de complaisance dans la gestion des établissements, dans la gestion des structures. Je pense que mon état d'esprit aurait eu du mal à s'accommoder avec ces éléments-là. Alors, c'est pour cela que je dis que je ne regrette pas trop d'avoir été recruté à l'IRSH. Parce que j'ai beaucoup plus de liberté, et au plan des valeurs, je me retrouve. Disons que je me sens assez mieux, en dépit des déficits que j'ai décrits tout à l'heure. (L.342-355).

La responsabilité des gestionnaires est encore soulignée par Ebô, tout en réclamant une synergie des ressources. Cette même idée est aussi soutenue par Sara qui évoque la capacité de management et le style de gouvernance des managers.

**EBÔ**: Moi, je pense que c'est de la responsabilité de la structure qui nous accueille. Parce que l'État peut donner, mais si la structure n'est pas bien organisée. On dira que nous sommes de mauvais maçons. On passe le temps à

---

<sup>83</sup>Réunion institutionnelle regroupant les responsables nommés du CENAREST.

réclamer, alors qu'on ne travaille pas. Alors que, c'est vrai! Si je n'ai pas le ciment et l'eau, je ne peux pas bâtir, même si j'ai la connaissance. (L.77-80).

**SARA** : Oui! Le problème, il est au niveau national! Je ne ramène pas le problème au niveau national, mais n'empêche qu'au niveau du CENAREST... Parce qu'avant que je ne parte, avant on avait l'ancien Commissaire général. J'ai vu des journaux scientifiques, j'ai vu un journal qui, quand même, était édité. Moi, j'ai vu quand même le NTIC, qu'il y avait un centre informatique où les gens pouvaient y aller. J'ai vu... Comment on appelle ça? Il y avait plein de petites activités qui étaient conduites. Peut-être pas comme dans les structures machins, mais pas à la dimension, mais on sentait quand même un mouvement. (L.307-314).

Revenant toujours sur le fonctionnement, Nono nous amène à constater qu'elle assure l'intérim au poste d'agent comptable depuis plus d'un, sans être confirmé. Alors que, conformément à la législation en vigueur, elle aurait pu être confirmée. Mais elle reste optimiste, même si elle reconnaît que l'avis de la hiérarchie s'imposera. Elle privilégie d'abord le principe de droit, donc sa confirmation au poste, après la longue période d'intérim.

**NONO** : Ce qui est sûr et logique, c'est qu'ayant assuré un intérim d'une si longue durée, aujourd'hui, ça fait plus d'un an. La logique, en matière de texte relatif au fonctionnement, de tout agent public rattaché à la fonction publique du Gabon, est telle que cet intérim doit absolument être suivi d'une confirmation au poste d'agent comptable ou alors d'un redressement. Je ne sais pas trop, mais après une affectation. Le travail effectué par l'intérimaire que je suis, devrait être validé par ma hiérarchie. Alors, normalement, ce que nous attendons tous, c'est que le texte soit pris afin de régulariser, passer à la régularisation de cet intérim. (L.37-44).

Entre autres éléments constants dans l'institution, Ebezo nous dit que certains agents sont payés sur fonds propres, alors qu'ils devraient l'être par l'État. Ce problème moral le lèse énormément au même titre que les agents discriminés.

**EBEZO** : Mais! Des attentes! La prise en compte intégrale sur le plan de la gestion du personnel... La prise en compte de l'ensemble du personnel... parce qu'il y en a d'autres qui ne sont pas pris en compte par l'État et qui sont payés par les ressources propres de l'institution. Je pense que ça pose quand même un problème. Ça pose

quand même un problème moral pour l'exécution des tâches qui sont dévolues à l'institution. (L.272-278).

#### ***4.1.1.3.5 Valeurs relatives à la gestion***

Yotsè estime que l'organisation actuelle n'est pas à remettre en cause, comme il reconnaît que les rôles sont bien définis dans les textes organiques. Le problème, à son avis, est le fonctionnement. Pour lui, la confusion viendrait des dysfonctionnements dérivant du mauvais fonctionnement. À cela s'ajoute l'absence de moyens permettant d'atteindre les objectifs assignés à la direction générale. La recherche au Gabon est multiforme et personne ne sait ce que l'autre fait. Il estime, en dépit de tout cela, qu'il y a un embryon de recherche qui ne demande qu'à être soutenu et accompagné.

**YOTSÈ:** Bon, je ne pense pas en fait que ce soit l'organisation qui est à remettre en cause. Parce que je pense que les rôles des uns et des autres sont tout à fait bien définis dans les décrets qui organisent ces directions générales. Et les rôles sont tellement bien définis qu'à mon avis ça ne devrait pas arriver qu'il y ait un fonctionnement optimal partout. Ça ne devrait pas permettre un dysfonctionnement lié au fait que, finalement, on ne sait pas qui fait quoi. Le seul problème, à mon avis, c'est le cas de la direction générale. En tout cas, nous n'avons pas reçu les moyens qu'il faut pour pouvoir arriver aux objectifs qui nous sont assignés. Vous voyez, par exemple, vous avez dit que la recherche est effective. Elle est multiforme. Il y a de la recherche l'universitaire au Gabon. Moi-même, je suis... je reviens de l'USTM, je sais ce qui s'y fait. Je peux dire que, même si tout n'est pas parfait, il existe un embryon de recherche qui ne demande qu'à être soutenu. J'imagine que la situation est à peu près la même alors à l'UOB et à l'USS. On a parlé du CENAREST, depuis que je suis ici, nous avons visité le CENAREST, nous avons travaillé avec les responsables du CENAREST. Ce qui nous donne la possibilité de savoir, à peu près, ce qui s'y fait. Le CIRMF, on connaît. Le CIRMF a un statut tout à fait particulier, plus d'autres laboratoires et institutions qu'il a à sa charge. Il a du moins une partie de la recherche, qu'on trouve dans les ministères. Donc, il y a des choses qui ne demandent qu'à être accompagnées, qui ne demandent qu'à être accompagnées. (L.258-277).

#### ***4.1.1.3.6 Valeurs relatives aux commandes étatiques***

Ehanda estime que l'expérience des pays développés devait aider le Gabon, car toutes les fois où les autorités politiques sont confrontées à des problèmes de toute nature, l'expérience scientifique des chercheurs est sollicitée. En ce sens que la recherche devait être considérée comme un outil d'aide à la décision. En guise d'illustrations, il revient sur l'actualité, aussi bien gabonaise que française, en matière de gestion des problèmes liés à l'agriculture. Cette interpellation de l'État devait le conduire à faire des économies, donc à réduire ses dépenses non contrôlées.

**EHANDA:** Oui, on dit souvent que, lorsqu'on ne peut pas inventer, on copie chez quelqu'un qui fait mieux. En fait, moi je pense que, enfin on a eu la chance d'avoir appris ailleurs que chez nous. Bon, les gens qui font mieux, ce sont les Occidentaux. La France, je connais bien pour avoir vécu là-bas sept ans... [...] Il y a eu quelque temps, le problème de la vache folle. À qui est-ce qu'on a donné le dossier? C'est à des laboratoires, c'est de la recherche. Pour prendre un exemple plus proche, il y avait eu une bactérie qui a causé des problèmes en France sur le concombre. C'était, je crois, en Belgique. Et à un moment donné, la France avait interdit d'importer le concombre de la Belgique. Ça a posé d'énormes problèmes. Ce n'était pas à l'Assemblée nationale que le problème a été résolu. On a posé la question aux chercheurs. C'était en Espagne, c'était un produit espagnol plus précisément. Les chercheurs se sont rendu compte que ce n'était pas dû à une bactérie. Je crois que c'était plutôt dû à un virus. En fait, ils ont résolu le problème en laboratoire et le laboratoire a aidé le gouvernement français à prendre une décision par rapport à l'interdiction de l'entrée de ce produit. En fait, vous voyez justement que la recherche est un outil d'aide à la décision. Donc, quand on prend ce genre d'exemple, je me dis pourquoi chez nous? Par exemple, si on doit aller faire de la culture d'hévéa à un endroit... Posons la question à la recherche. Pour dire : « est-ce que le sol de Mbigou, le sol de Mitzic, au niveau du Gabon ce sont les meilleurs sols pour produire l'hévéa. » Ça nous évitera d'aller planter là où le sol ne s'y prête pas. La conséquence, c'est qu'on va acheter des engrais, c'est de l'argent. Je vais vous prendre un exemple. Prenons-en un que j'ai géré personnellement. Lorsque le Gabon a décidé de faire de l'hévéaculture, il est allé chercher les boutures, les clones en Côte d'Ivoire. Il a pris un certain nombre de clones, notamment ce qu'on appelle le GT1. La première plantation qu'il a mise en place était à Mitzic et actuellement, je crois que c'est au moins 5000 ha. Je crois que la deuxième, c'est à Bitam, à Kango, et ainsi de suite. Et le gros problème qui s'est posé, après, c'est que ce GT1 qui, manifestement, est un bon producteur, avait un très bon comportement en Côte d'Ivoire et s'est révélé le pire des clones à Mitzic. Parce qu'il était très attaqué par un champignon à Mitzic et sa production était très faible. Voilà comment on a payé cette erreur! C'était qu'il fallait, tous les ans, traiter au moins 2500 ha et le traitement se faisait par avion. Vous imaginez, si on avait introduit ce clone et fait d'abord des essais et voir son

comportement pendant au moins 2, 4, 5 ans et décidé que finalement c'est le GT1 ou l'Éric 100 qui est meilleur, on aurait évité cette dépense inutile. On connaît la suite d'Hévégab. On a dû vendre cette société. (L.304-335).

Certes, l'État, de façon générale, ne fait pas de commandes aux chercheurs. Mais, le directeur reconnaît néanmoins que certaines commandes sont faites par quelques autorités politiques. Pour lui, cette commande est l'expression d'une relative confiance en la recherche de certaines autorités politiques du pays. Il souhaite, par conséquent, que cet exemple fasse école. À titre d'exemple, il fait observer une attention continue qui permet aussi à l'institut de s'équiper et de financer les productions en cours.

**YÔMBI** : Nous voyons, tout dernièrement, que les chercheurs de l'IRSH ont eu un prix : le prix du CENAREST, le prix Omar Bongo Ondimba. Un grand prix parce que nous avons travaillé sur l'histoire de l'Assemblée. Donc, il y a eu une marque de confiance de la part des autorités de l'Assemblée nationale, notamment. Il faut citer Guy Nzouba, le président qui a pu donner 105 millions aux chercheurs de l'IRSH, pour faire ces travaux. Je crois qu'il y a quand même une sorte d'avant-gardisme qui est faite par certaines autorités qui comprennent la nécessité de la recherche en sciences humaines et sociales. Parce que la science humaine doit être au-devant [...]. Prenons le barrage de POUBARA. Mais, si vous ne faites pas une étude d'impact, ce serait grave. Parce que les populations vont dire : « mais pourquoi vous faites passer tel poteau à tel endroit? Et pas à un autre? Et ça peut créer des problèmes. » Bon, il faut dire que nous avons eu cette J'ai fait deux études d'impact en matière socioculturelle, notamment le barrage de POUBARA qui commence à aboutir. Je suis très content, parce que c'est la première fois que je réalise une étude d'impact de ce genre. Et aussi le barrage de MINTZIC, où j'ai été associé. J'ai été associé également à quelques techniciens de l'IRSH. Et ça a donné une valeur ajoutée à l'Institut. Ça nous a permis d'avoir quelques ordinateurs. Si vous voyez, nous avons une salle en science politique de plus de 14 ordinateurs. C'est un don de l'Assemblée nationale. Et nous ne sommes pas restés assis sur nos lauriers, nous avons fait quatre livres et je crois qu'il y en a encore deux qui arrivent. Ce serait vraiment à l'avantage du Gabon, notamment de la progéniture gabonaise qui ne lit pas beaucoup. Je crois que les livres ont encore... encore jouent cette importance. (L.124-145).

Mboyo semble coller aux orientations gouvernementales, comme cadre de départ des actions à mener. Pour lui, le problème des programmes semble ne pas se poser, au regard des missions institutionnelles. Mboyo pense qu'il est question de mettre en avant le savoir-faire, l'innovation, donc de faire de la recherche. Tout en restant attentif aux recommandations étatiques, il prend aussi en compte les prescriptions des organismes, comme le Conseil Africain et Malgache pour

l'Enseignement Supérieur. Le souci premier, sommes toutes, est de faire de la recherche à moindre coût et en se fiant aux attentes, aussi bien locales qu'internationales.

**MBOYO:** Ah oui, qu'est-ce que la recherche nous demande de faire? Qu'est-ce que la recherche scientifique nous demande de faire, du moins la tutelle? Qu'est-ce que la tutelle nous demande de faire? La tutelle nous demande de mettre sur pied notre savoir-faire. De mettre sur pied ce que nous savons faire, d'innover. Il ne s'agit pas seulement de copier, il s'agit d'innover, il s'agit de créer, donc c'est ça la recherche. La recherche, c'est la création, c'est l'innovation pour pouvoir, comment dirais-je, se mettre en compétition avec les autres. Donc, en fait, le fait de mettre sur pieds des phyto-médicaments, rentre dans le cadre des missions qui sont celles de l'IPHAMETRA. Et aujourd'hui les phyto-médicaments, tels qu'ils sont produits à l'IPHAMETRA, rentrent même dans les recommandations du CAMES. Parce que, aujourd'hui le CAMES demande à chacun des pays, des pays africains membres du CAMES de fabriquer des médicaments, de fabriquer des médicaments pour aider les populations. Fabriquer des médicaments veut dire mettre sur pied des médicaments, non seulement à moindre coût, mais également efficaces et sans risques. Et donc, ce que nous faisons rentre dans le droit fil des préoccupations, non seulement des gouvernants mais également des organisations comme le CAMES. (L.78-93).

#### ***4.1.1.3.7 Valeurs relatives au financement***

Ibaka fait constater que le CENAREST a pourtant des financements, pour les projets mais que les budgets programmés ne sont pas décaissés.

**IBAKA :** C'est-à-dire que nous avons obtenu 171 millions, pour le financement des projets de recherche, mais ces 171 millions n'ont jamais été décaissés. (L.239-240).

Ndoma admet que le principal bailleur est l'État, en dehors des projets conduits avec les partenaires. Mais il reconnaît que l'État sous finance ou finance mal. Il espère vivement que l'impact des réformes initiées à la direction générale du budget aille dans ce sens.

**NDOMA :** Bailleur que l'État! Je vous, sauf pour les projets financés par les bailleurs que j'ai indiqués tout à l'heure, il n'y a que l'État! Mais c'est très mal financer, parce que, quand on donne à un laboratoire, 1,5 million, on finance

quoi? Qu'est-ce qu'on attend? Voilà le problème! C'est-à-dire qu'il faut qu'on arrive à, et je pense que la Direction du budget est dans cette réforme-là! On va arriver, je l'espère dans cette loi par financement objectif. Là, on verra que des choses ont bougé. Mais, pour l'instant, on donne des budgets de fonctionnement bon! Ça part boof quoi! On paie le papier, l'encre et etc. Bon! Tout ça pourquoi? Bon! (L.288-295).

Comme Ndoma, Malo réitère l'idée de sous-financement de la recherche, tout en revenant aussi sur la situation sociale du chercheur ou du gestionnaire. Il reconnaît néanmoins que l'État a assez fortement financé la recherche. Il déplore, cependant, le saupoudrage, le *dispatching* non efficient. L'exemple pris pour étayer son argument est celui du CIRMF qui fait des résultats remarquables au Gabon, et ne fonctionne, en grande majorité, qu'avec des docteurs étrangers. Malo appréhende cette situation comme une preuve de faiblesse du système gabonais, malgré les appels à l'ordre et le non-respect de quota. Il est conscient du potentiel gabonais. Mais il ne comprend pas toujours le mode de fonctionnement du CIRMF.

**MALO** : Mais, le premier des pH mètre coûte un million aujourd'hui. Et quand on vous donne un million pour tout un projet de recherche, on vous demande de faire quoi? Si la tante meurt dans le même temps, alors on prend le million et on va enterrer la tante, ça marche comme ça! Mais l'État a injecté énormément d'argent dans la recherche depuis que le mot recherche existe dans notre pays. Et la recherche est devenue quelque chose de national, l'État a injecté ainsi des milliards. Mais elle est *dispatchée* comme ça, saupoudrée comme ça, sans efficience. Je prends le cas du CIRMF : le CIRMF fait de la recherche biologique, n'est-ce pas? De la recherche biologique médicale. La médecine. Mais pourquoi le CIRMF engrange-t-il des résultats? Parce qu'on met d'abord, en amont, suffisamment de moyens, suffisamment d'infrastructures concurrentielles, au point qu'aujourd'hui quelqu'un peut quitter la France pour venir faire préparer son agrégation au CIRMF. À tel point que nous, nous qui regardions cette affaire, avons tiré la sonnette d'alarme pour dire qu'il ne faut pas que le CIRMF devienne une industrie à docteurs étrangers. Parce que des Gabonais, il n'y en a pas beaucoup là-bas. Ça aussi, c'est une faiblesse de notre système, car quand on met en place une structure, il faut s'assurer du quota dans cette structure. Les Gabonais sont brillants. Moi, j'ai deux, trois, quatre collègues aujourd'hui docteurs. Mes anciens étudiants qui ont fait... que j'ai orientés à Pasteur, qui font de brillantes thèses

en virologie, en microbiologie. Mais qui sont, pour certains, au CIRMF? Ça se compte sur les doigts. (L.335-354).

Ehanda dénonce la non-implication des directeurs lors des conférences budgétaires, instances de défense des préoccupations financières des instituts. Cette suspension de participation est une entrave aux mécanismes de financement étatiques. Une des conséquences est la non-prise en compte des projets nécessitant la contrepartie gabonaise. Ainsi, en l'absence de financements étatiques, les partenaires deviennent les principaux bailleurs des projets en cours.

**EHANDA:** Voilà les projets même! C'est toujours ça et ça pose un autre problème, parce qu'en fait, à l'époque où on allait aux conférences budgétaires... Donc, du coup, on n'a plus une tribune pour aller justement défendre, justement, nos projets de budget. Aux dernières conférences, on a convié les directeurs, en tout cas, il y a deux, trois ans. Donc du coup, parce que ce projet-là devrait avoir la quote-part de l'État gabonais... Le Gabon n'a jamais rien donné. Donc tous les petits travaux qu'on a pu faire, c'est l'Union européenne qui les finance via la CEMAC! (L.598-604).

Pour Yômbi, l'État reste le principal bailleur, en dépit des quelques actions ponctuelles de l'Assemblée nationale et de la Commission nationale de l'UNESCO, dans le cadre du renforcement de la logistique informatique.

**YÔMBI :** Il n'y a que l'État qui nous vient en aide. Il y a l'État et puis certains, je vous ai parlé de l'Assemblée, certaines institutions du Gabon comme l'Assemblée. Mais en ce qui concerne l'étranger, les sciences marines, en matière du CNDIO, notamment de littoral voulaient signer un contrat avec l'UNESCO. Mais l'UNESCO n'a donné que des outils informatiques. Ça s'est arrêté là, du point de vue du budget, en disant que c'est l'État gabonais qui doit aider, donc voilà! (L.379-384).

Dans son propos, Tsalo souligne que le financement n'est offert que pour le fonctionnement administration et le petit équipement des laboratoires. Pour elle, la recherche se fait en équipe, avec plusieurs acteurs. Elle est d'ailleurs consciente de la carence en ressources humaines, mais elle estime que la sollicitation des experts est toujours possible, à condition que l'initiative découle prioritairement du Gabon. Elle souhaite aussi que la recherche soit adaptée aux moyens offerts.

**TSALO :** On finance quoi? On finance la construction, parce qu'on en est là encore! On finance l'équipement, on finance la formation. On finance les projets. Parce qu'il y en a qui sont déjà là. Ils sont déjà là. Moi, je me dis que la recherche a plusieurs étapes.

Je me rappelle quand j'étais beaucoup plus à l'IPHAMETRA, qu'il y avait des techniciens qui partaient chercher la feuille dans la brousse, ou l'écorce, venaient broyer... On analysait ce qu'on pouvait analyser là, et on envoyait les autres. On faisait le relais chez les Européens, en France. Et puis, on produisait des résultats. On ne disait pas qu'il fallait attendre que tout le monde soit docteur pour commencer. Bon, maintenant, il y a parfois des lacunes parce que nous sommes un pays en développement. Parfois on te dit, tu as un projet tel. Tu as une équipe de travail, tu vois seulement un docteur, après tu as des techniciens. Ça fait comme des trous quoi. Mais, on peut toujours suppléer à ça, puisqu'on peut faire venir des experts, des consultants. Mais l'idée maîtresse doit venir de nous-mêmes, à partir des besoins. D'ailleurs, il y a un document du gouvernement qui existe. Vous connaissez le DSRP<sup>84</sup>. Sur les orientations de la recherche. Peut-être que ça a changé avec le nouveau président. Donc, on se base sur ce document, on se base sur les réalités et on tire de tout ça un projet. C'est nous qui avons l'aspiration profonde. Donc, quand on a le financement, on prévoit aussi ce pan-là. On ne va pas attendre que tout le monde soit docteur ou professeur pour commencer à répondre à certains besoins de la société. (L.647-663).

Mpassa revient sur les limites de l'État en indiquant que le CENAREST a été créé sans se soucier des mécanismes de financement de la recherche. Sans avoir mis en place, au préalable, l'instance de définition des programmes compétitifs de recherche à financer. À son avis, le CENAREST a un fonctionnement d'administration classique.

**MPASSA** : Bien, à partir du moment où on a créé le CENAREST, on n'a jamais mis un financement spécifiquement lié à la recherche. Le CENAREST existe depuis plus de 30 ans, mais jamais on n'a défini des programmes de recherche qui ont été financés entièrement et qui ont donc permis aux chercheurs de développer leur activité. Le CENAREST a toujours eu un budget de fonctionnement, mais qui est resté un budget de fonctionnement pour l'administration, un budget qui lui aurait permis de développer des programmes de recherche compétitifs, permettant à ces chercheurs de pouvoir travailler correctement. C'est ça le grand souci actuellement sur l'organisation de la recherche. (L. 81-89).

La place de l'État comme premier bailleur dans le financement est fortement abordée par Ndoyi, qui réaffirme que les partenaires ne viennent qu'en appui.

**NDOYI**: L'État est le premier bailleur dans la mesure où c'est lui qui nous paie nos salaires. C'est l'État qui nous a construit des bâtiments, c'est l'État qui paie l'électricité. C'est l'État qui paie le courant, qui paie l'eau. Donc, à ce niveau, je

---

<sup>84</sup>Document stratégique de réduction de la Pauvreté.

dirais que l'État est le premier bailleur. Les autres viennent en appui. (L.410-413).

Comme les autres, Ebô confirme que l'État est le principal bailleur de fonds en considérant l'unicité du CENAREST. Mais lorsque nous faisons l'évaluation, institut par institut, nous constatons qu'il est possible que certains instituts de recherche dépendent grandement des investissements des partenaires.

**EBÔ** : Moi, je pense que si on prenait cela globalement, on pourrait dire que l'État est le plus grand, le plus grand pourvoyeur. Mais si on prenait des instituts séparés, on dirait, par exemple, que la coopération est le plus grand. Ce sont eux qui apportent beaucoup de projets, des projets récurrents. Donc, ce sont eux qui financent beaucoup. Dès qu'ils commencent un projet, le projet est tout de suite financé. Alors que l'État dit « pour commencer, on vous propose tel montant. », mais, à la longue, il est moins régulier dans le financement, voire le projet est suspendu. Et puis, si l'État ne réagit pas tout de suite, le projet va commencer à prendre du retard et peut s'arrêter. (L.152-158).

Consciente de l'intérêt de préciser sa pensée, Nono ajoute que les dotations concernent aussi bien le fonctionnement que l'investissement. Mais, elle rectifie que, depuis le début de l'intérim, elle n'a jamais géré l'investissement. Elle n'indique pas, non plus, que l'État n'a jamais financé l'investissement depuis son arrivée. Elle pense que l'investissement serait géré ailleurs, auprès d'autres autorités compétentes ou par une autre structure habilitée. Par ailleurs, elle admet qu'elle procède au recouvrement des quelques fonds propres des instituts.

**NONO** : Une dotation en fonctionnement et en investissement. Depuis un certain nombre d'années, moi, donc, en tant qu'agent comptable intérimaire, je n'ai pas géré l'investissement. Certainement, l'État a décidé de mettre... de faire gérer l'investissement par une autre structure ou par une agence bien habilitée. Maintenant, nous avons le fonctionnement, quitte à veiller à ce que ça soit effectif chaque année. En dehors de ça, il y a quelques recettes propres aux différents recouvrements qui se font dans les instituts. (L.218-224).

Revenant dans la même logique que Nono, Ebezo précise que l'État reste le principal bailleur. Mais, il ne doute pas du fait que le CENAREST, par le biais des projets extérieurs, peut bénéficier

de financements assez conséquents, au point de dépasser largement les dotations étatiques. Au regard de ce qui précède, il est possible de soutenir que le principal bailleur n'est autre que l'État.

**EBEZO** : Dans un cadre général, pour ce qui concerne l'administration et les finances du CENAREST, l'État reste le principal bailleur. À partir du moment où le CENAREST reste une institution publique... Maintenant, dans son activité et sur le plan général, il arrive que le CENAREST intègre, en son sein, des projets de recherche qui, également, ont une connotation à la fois nationale et internationale. Et de ces projets résultent des financements extérieurs qui peuvent se présenter comme étant, dans le cadre de ces projets-là, beaucoup plus importants. Ces ressources-là, venues de l'extérieur, peuvent parfois se présenter de façon plus importante que les ressources internes. Mais, pour ce qui concerne l'activité interne du CENAREST, en tant qu'institution publique, nous ne dépendons strictement que de l'administration publique, donc des financements publics. À partir de ce moment, l'État reste le principal garant. (L.188-199).

#### *4.1.1.3.8 Valeurs relatives au partenariat*

Ndoma n'a l'impression de piloter la recherche que dans le cadre de projets de recherche, grâce à l'Union européenne, la France, la CEMAC et le Japon. Ce sont ces partenaires qui donnent vie à la recherche au CENAREST et donnent un sens à sa raison d'être.

**NDOMA** : Ah! Heureusement qu'on a pu compter sur le soutien de l'Union européenne qui a financé le grand projet Forest Network à l'IRET, avec la France qui a financé le projet Air-Sud à l'IRET et avec le Japon qui finance actuellement le projet PROCOUBA. Donc, nous existons du point de vue de la recherche, grâce essentiellement à ce soutien international. J'allais oublier la CEMAC qui finance, par le biais du Prazac, le projet du manioc. Voilà! En fait, la raison du CENAREST, c'est la recherche scientifique. (L.84-90).

#### *4.1.1.3.9 Valeurs relatives à la gestion du partenariat avec l'entreprise*

Comme l'indiquait Yotsè, Ndoma souligne l'absence de partenariat avec l'entreprise. En dehors du prix CENAREST, financé par la fondation Omar Bongo Ondimba, il n'y a pas d'autres bailleurs de cette taille. De même, il manque des entreprises susceptibles de mettre en valeur les quelques résultats de recherche. Il parle en termes de rupture entre les grandes firmes et le monde de la recherche ou les chercheurs. Il rappelle que les grandes firmes travaillent davantage avec les chercheurs étrangers.

**NDOMA** : Maintenant, ce qui manque c'est le partenariat avec l'entreprise, le monde de l'entreprise. Parce que, vous savez que le CENAREST organise le prix de la recherche scientifique... C'est le 1<sup>er</sup> prix de cette envergure-là, en Afrique. Le 1<sup>er</sup> prix, c'est quand même 100 millions de francs CFA! C'est grâce à la Fondation Omar Bongo Ondimba qui, chaque année, nous remet 100 millions de francs CFA, pour attribuer le prix. La plus grande distinction en recherche. Mais voilà, dès que les chercheurs ont trouvé quelque chose... Mais, en amont, il n'y a pas l'entreprise... Qu'est-ce qu'on peut faire? Voilà! Dès lors que l'on trouve quelque chose, le chercheur a trouvé, il faut maintenant, derrière, l'industrie qui doit prendre sa part! Voilà! Mais, il y a cette rupture... On a commencé par ça, parce que les grandes firmes ne regardent pas la recherche nationale. Elles travaillent avec des experts internationaux. Voilà le problème. Voilà! (L.271-283).

Ici, Ehanda nous donne la preuve que le partenariat interne existe bel et bien, et qu'il permet ainsi de mener quelques activités. Il en est de même du partenariat sous-régional.

**EHANDA**: En fait, ils sont en train de faire une évaluation, justement, de la matière organique au niveau de l'Ogooué, notamment la zone de Lambaréné. Une convention a été signée. Ce projet, justement, est en train d'être mené. C'est d'ailleurs pour cela que Sosthène était là. Sosthène est même en train de partir avec eux au niveau de Lambaréné. Donc, il y a eu une convention là-dessus. Alors, au niveau de la production végétale, il y a le projet justement avec le BRAZAC, manioc même si je dois avouer que ce projet a connu des soucis. Peut-être que vous en avez entendu parler... (L.545-551).

Yômbi admet qu'il y a aussi un partenariat assez diversifié permettant par la même occasion de mener des activités se rapprochant de la recherche. Cependant, il reste assez touché par la remarque qui leur est faite. Pour les organismes, le Gabon est assez riche pour bénéficier de l'aide de certains organismes financiers.

**YÔMBI** : KIALO, oui. Donc, deux chercheurs qui travaillent en coopération avec l'IRET. Il y a des organismes au Cameroun, notamment l'Université de DESCHANG qui travaille avec des géographes en matière agricole. Nous avons les Universités de Paris 8 qui travaillent avec les philosophes. Nous avons un partenariat sur le thème

d'interculturalité, entre le Nord et le Sud. Et là, j'ai fait même sortir un livre sur SHWEIDZER, notamment avec la préface de Jacques POULIN. Donc, qui est de l'Université de Paris 8. Dans ce sens-là, et en ce moment, sur la table, nous avons cinq articles. Ils nous en ont demandé dix, mais ça fait un an malheureusement que les chercheurs ne répondent pas à cette demande-là, qui est pourtant bien. Plus Irma, une de nos philosophes formées ici, qui travaille avec Jacques POULIN. Je crois que la coopération, là aussi... nous ne recevons rien de l'étranger. Vous savez déjà que les organismes internationaux que ce soit l'UNESCO et autres pensent que le Gabon a assez d'argent et que le Gabon peut aider certains pays. Je vois que, par exemple, le Burkina Faso reçoit beaucoup d'aide, en matière de recherche, mais au Gabon comme on se dit que nous avons un grand budget, nécessairement les budgets doivent être des budgets nationaux. (L.360-373).

En dépit de l'idée générale selon laquelle les instituts préservent une activité de recherche grâce aux financements étrangers, Tsalo reconnaît que tous les instituts ne sont pas prioritaires. L'exemple de l'IRET est la preuve d'un institut qui reçoit de grands financements des partenaires, au regard de ses missions et du potentiel de la biodiversité gabonaise. Quoique marquée par l'intensité de l'activité des instituts voisins, elle reconnaît aussi que les Gabonais tirent moins d'avantages des résultats ou des produits de la recherche menée en partenariat, donc de la coopération.

**TSALO** : L'IRET connaît ça! Ceux-là, ils connaissent ça! Pourquoi? Parce qu'ils sont intéressants. Ils ont la station de Makokou, qui est une porte ouverte à tous ces gens-là qui veulent entrer dans la forêt et qui veulent venir découvrir nos richesses. Une porte d'entrée. Donc l'IRET fonctionne beaucoup plus, à mon humble avis, comme une porte d'entrée. Donc, ils viennent, ils stationnent, viennent là. Ils ont raison de le faire. Tout ce qui est baie vitrée... ils sont venus, ils ont dit tout ça-là. Ça là, ça ne s'ouvre plus, c'est rouillé. Pour avoir la peinture-là! Regarde même comment c'est fait. Il faut être derrière eux. Pour changer ça, encore, on est en train de calculer. Eux, ils sont venus, ils ont vu ça, ils ont cassé ça. En moins d'un mois, ils ont refait du propre. Ils ont mis des baies vitrées, un laboratoire. Ils ont mis un groupe là, parce qu'ils se disent qu'il y a toujours des problèmes d'électricité. Leur vision, c'est d'aller créer quelque chose à BOSSAHA. Nous, on les reçoit, on les accueille quoi! Et souvent, c'est ça! Si monsieur tel qui a le projet sur le champignon bouge beaucoup, c'est parce qu'il a des financements extérieurs et que ça intéresse les gens de l'extérieur. Voilà. Mais, quand vous regardez bien avec une loupe, vous voyez que ces gens-là gagnent plus. (L.702-716).

Comme Mboyo, Mpassa expose les origines de ses principaux partenaires et la nature des activités de recherche menées. La diversification est assez importante. Mais, cela ne devait pas étonner à partir du moment où les autres collègues estiment que son institut est la porte d'entrée au CENAREST.

**MPASSA** : Alors les partenaires, c'est d'abord des universités. Nous collaborons beaucoup avec des universités japonaises, l'Université de Kyoto qui, en fait, est une concession d'universités japonaises dont le chef de file est l'Université de Kyoto. Avec cette dernière, nous développons un projet de recherche dont le thème est la conservation de la biodiversité à travers la coexistence durable entre l'Homme et l'animal, qui est exécuté à Moukalaba, dans le parc national de Moukalaba de Doudou. Nous avons des collaborations comme je le disais tout à l'heure avec le Centre de Recherche Internationale de Foresterie, le CIFOR. Nous avons mis en place un réseau d'institutions de recherche des pays ACP. Donc, nous collaborons beaucoup avec l'Université Marien NGOUABI, l'Université de Bangui, l'Université de Yaoundé I, l'Université de Douala sur des projets à financements extérieurs. En fait, financés par l'Union européenne. Au niveau local, nous avons des travaux de recherche avec l'Agence Nationale des Parcs Nationaux, avec le WCS et avec la Smithsonian un institut. Tout un parterre d'organisations non gouvernementales ou d'institutions de recherche internationale qui ont des accords de siège ici, institutions avec lesquelles nous travaillons sur les questions de biodiversité. (153-167).

Pour Sara, les motivations de son attitude semblent être la difficulté à tirer avantage des opportunités partenariales, la carence des personnes-ressources, l'appât du gain et le non-respect des clauses avec les organismes partenaires.

**SARA** : Mais, qu'est-ce que je constate? Je constate que c'est... je le faisais dans le but de capitaliser tous les acquis que j'aurais appris là-bas. Mais je constate qu'effectivement, je n'aurais pas dû le faire. Parce qu'au lieu d'utiliser ça, à bon escient, on n'arrive pas à exploiter ça. On n'arrive pas à exploiter ce gain, pour lequel je me suis battue, pour pouvoir faire en sorte que le Gabon adhère. [...] On ne peut pas les faire, parce que... comment va-t-on les accueillir? Où sont les personnes-ressources? Les gens courent après l'argent, derrière, bon mais non! Ça, ce sont des organismes, quand vous les intégrez, ils vont vous envoyer les sous et ils ont besoin des résultats. (L.222-231).

Contrairement à Sara, Ndoyi fait l'éloge du partenariat, tout en reconnaissant sa place importante dans l'équipement et dans le pilotage des quelques activités de recherche.

**NDOYI** : Mais, qu'à cela ne tienne, nous effectuons des missions sur le terrain, nous avons des partenariats avec les institutions du Nord : l'IRD, le CIRAD, ainsi de suite. Et c'est grâce à ces partenariats que nous arrivons quand même à faire quelque chose. Puisqu'ils nous aident beaucoup en termes d'outils, en termes de matériel de laboratoire, en termes d'ordinateurs. Le partenariat nous aide beaucoup. (L.37-41).

Nono précise qu'elle ne devait pas rester en contact avec les partenaires, au regard de son rôle ou de ses missions. Les partenaires devaient travailler avec les responsables d'établissement dans le cadre des conventions préalablement signées.

**NONO** : Bon, normalement les partenaires ne sont pas... ce n'est pas leur rôle de passer par l'Agence comptable. Comme je vous le disais, l'Agence comptable est un peu à régler, à voir les différents comptes en comptabilité, la manière dont on comptabilise le budget. Les partenaires doivent être premières partenaires avec les instituts. Les instituts avec lesquels elles signent des conventions et nous les font parvenir. Puisque ça va faire intervenir un aspect financier. Voilà! C'est ce qui se passe. (L.196-202).

#### *4.1.1.3.10 Valeurs relatives à la transparence et à la reddition de comptes*

**KUMU** : Qu'entendez-vous par politique politicienne?

Dans un souci de clarification, Malo veut qualifier l'attitude assez irresponsable des acteurs moins épris du souci d'atteindre des objectifs assignés au poste ou moins épris du souci d'une bonne gouvernance ou d'une bonne gestion.

**MALO** : C'est-à-dire la politique politicienne. Bon, je suis là, je suis le docteur lbadjahya, j'ai mes titres, on m'a mis là parce qu'on me connaît. On m'aime beaucoup, je pense que j'apprends, je fais, je fais ma vie. (L.688-704).

Yotsè reconnaît, par ailleurs, que certaines tentatives non concluantes n'ont pas certainement facilité la pérennité du partenariat public-privé, faute de gestion ou de bonne conduite du projet. Mais, il est partant pour la mise en place des mécanismes permettant de bonifier de telles actions. Il prend, à cet effet, pour exemples, les projets financés par les partenaires étrangers qui, d'ailleurs, ont au moins une instance de contrôle durant leur exécution. Il souhaite que les établissements de recherche, en cas de financement, ne soient que de simples exécutants et non des gestionnaires du financement. Toutes ces mesures devraient être consignées dans la convention validée et signées par les différentes parties. Pour lui, la prise en compte de ces mesures

amoindrirait l'hésitation des partenaires du privé. Il croit qu'il faut s'inspirer des exemples qui marchent.

**YOTSÈ** : Bon, alors, sur le premier point d'abord, c'est vrai qu'il y a peut-être eu des tentatives qui se sont finalement avérées infructueuses. Parce qu'il y a le volet de la gestion. Mais bon, je pense qu'il y a quand même des mécanismes qui existent. Si vous allez, par exemple, au CENAREST, il y a des projets qui sont en train de se dérouler sur le plan des activités de recherche, mais qui sont financés par des partenaires à l'étranger. Je pense notamment à tout ce qui se fait à l'IRET, lié au parc de Moukalaba. Je pense à ce qui est financé par la coopération japonaise. Il existe des mécanismes par lesquels on arrive à faire en sorte que l'on donne de l'argent. Mais, on contrôle l'exécution de ces travaux, pour éviter, en fait, qu'il y ait des problèmes que vous venez de citer. C'est-à-dire que vous travaillez avec un laboratoire, vous offrez un financement et nous gérons le financement. Donc, il y a un partenariat de sorte que le laboratoire en question ne soit qu'un utilisateur des bénéfices de ce financement, et ça permet d'éviter effectivement certains travers. Tout ça n'est en fait que contractuel, c'est-à-dire que, lorsqu'une entreprise décide de travailler avec un laboratoire ou une université, c'est sur la base d'un contrat dans lequel tout ceci est défini; bien entendu, après discussion. Donc, je pense que ça ne pose pas véritablement de problème. Il y a quand même un mécanisme qui existe, il suffit de s'en inspirer. Et puis, essayer de faire les choses de façon à éviter ce genre de travail... (L.366-383).

Yômbi fait remarquer que les chercheurs soumettent néanmoins des projets de recherche à l'État, par voie hiérarchique. Mais, il fait constater aussi que les projets seraient dans les tiroirs des bureaux des autorités hiérarchiques, faute de financement. L'absence de disponibilité ne permet pas de se prononcer sur l'état d'avancement des projets, malgré les années écoulées. En dépit des inscriptions budgétaires, il est difficile pour un directeur de faire le point sur le budget réellement exécuté, en dehors de quelques montants effectivement engagés. Certes, quelques intentions évidentes sont à noter, mais les limites de financement n'aident pas.

**YÔMBI** : Pour les 271 millions, on avait demandé aux chercheurs de donner des projets de recherche. On l'a fait deux ou trois fois. C'est dans le bureau du commissaire général. Mais, jusque-là, le pauvre nous dit également que l'argent n'a pas été versé. Or, nous savons que c'est le ministre chargé de la recherche qui est également l'administrateur de crédit. Bon, il délègue au commissaire général. Bon, maintenant, est-ce que cet argent a été effectivement mis en place? Nous ne savons pas... Donc, ça là, ça fait maintenant quatre ans, nous attendons toujours. En dehors des 271 millions de 2008, rien n'a été inscrit, sinon les 30 millions qui ont été effectifs. Et je crois que je pourrais vous passer, tout à l'heure, le travail sur Lambaréné qui a été réalisé grâce à ces 30 millions-là. C'était vraiment la première fois que les chercheurs allaient sur le terrain travailler sur les potentialités du Moyen Ogooué. Je crois que ça pourrait remplacer les livres blancs qui avaient été faits il y a déjà une vingtaine

d'années et nous croyons qu'il y aura encore cette volonté de le faire, pour tout le Gabon. Et nous avons une expertise dans ce sens-là. (L.161-173).

Partant de l'absence de financement, elle suggère de remonter la file. Toutes les questions posées ne permettent pas d'établir une certaine lisibilité et les soupçons demeurent.

**TSALO** : Absence de financement... Mais, il faudrait remonter la file. Mais, je suis incapable de vous le dire. Quand je vais chez le Commissaire général, il me dit que c'est le Ministère. Quand j'appelle quelqu'un que je connais, qui est proche de ma famille, qui est au Ministère, on me dit : « nous, on a financé. Ça a été financé. C'est à votre niveau. » Maintenant, il y a un bruit qui court. Mais ça, ce serait vraiment confidentiel. Il y a un bruit, ce n'est pas la peine de parler du bruit, parce que ça n'a pas de valeur. Mais sinon, il y a des bruits qui courent comme quoi l'argent n'est pas sécurisé. Il paraît que l'argent, effectivement, on décaisse avec des abattements, mais l'argent n'arrive pas à destination, semble-t-il. (L.126-133).

Mpassa qui, par ailleurs, privilégie l'apport extérieur, indique qu'il ne souhaite pas revenir sur le sous-financement de la recherche. Mais, il s'interroge néanmoins sur les mécanismes de gestion des financements de la recherche avant son arrivée. Il se demande si cette façon de gérer n'a pas créé de souvenirs fâcheux auprès des gouvernants. Cette interpellation l'amène à poser le problème de l'inaction, de l'absence de reddition de comptes, au point de faire place à des habitudes inappropriées et démobilisatrices.

**MPASSA** : Je ne sais pas, je parle spécifiquement du budget. Ce qu'on appelait le budget de financement de la recherche qui était surtout pour les universités. Chaque université pouvait recevoir entre 100 et 500 millions pour faire de la recherche. On sait que cet argent n'a pas toujours été utilisé à bon escient. Je sais que le CENAREST, avant que je ne sois directeur, avait aussi un budget d'investissement qui devait être dédié à ça, mais qui n'a jamais été aussi utilisé à bon escient. Donc, il y a quand même des précédents fâcheux qui ont fait que, probablement, l'autorité publique a décidé de ne plus financer la recherche. Et, malheureusement, ça l'a coïncidé avec le moment où je suis arrivé comme directeur de l'institut de recherche. J'ajouterais donc que, quand vous parlez de valeur, l'un des problèmes que l'on a dans ce pays aussi est qu'on peut financer une activité, une action mais on n'arrive pas à retrouver cette action. On n'arrive pas à demander de comptes aux personnes à qui on a apporté ce financement. Et, donc, ça développe un certain nombre d'habitudes fâcheuses qui font que certains confondent souvent leur propre sous des caisses de l'État. Donc, ça aussi, c'est probablement une raison pour laquelle nous sommes... notre richesse scientifique ne marche pas tellement convenablement. (L.289-303).

Le fait de réaffirmer que son institut de recherche fonctionne majoritairement grâce aux subventions de l'État limite l'idée d'un financement essentiellement extérieur. Il admet

aussi que l'État semble privilégier les budgets de fonctionnement plutôt que d'investissement. Comme Ibadi, Sara convient à un usage parcimonieux des ressources, tout en renforçant la reddition de comptes.

**IBADI** : Les budgets que mon institut reçoit ou que le CENAREST reçoit... je ne suis pas au Commissariat général... ce sont des budgets qui émanent de l'État. Ce sont des budgets, des subventions de l'État qui sont inscrites dans la loi des finances. Ce sont ces budgets qui visent essentiellement le fonctionnement et moins l'investissement. (L.510-513).

**KUMU** : Et quand vous dites « entretenu », que voulez-vous dire exactement?

**SARA** : Mais, parce que des mesures ne sont pas prises. Il faut des mesures efficaces pour pouvoir permettre aux jeunes qui arrivent ou bien des gens qui sont là, pour faire avancer les choses! (L.145-149).

Se prononçant sur la visibilité institutionnelle, Ebezo déclare que les réalités du CENAREST sont moins perceptibles de l'extérieur. Ce qui marque une limite de communication ou de mise en valeur de l'institut.

**KUMU** : Merci. Je reviendrai sur une préoccupation liée à la « redondance et responsabilité ». Je comprends l'orientation qui a été donnée. Et, avez-vous eu cette impression que, quand vous avez été à l'extérieur du secteur de la recherche, ces problèmes de règlement seraient effectifs?

**EBEZO** : Pas vraiment! Il faut vraiment être à l'intérieur pour la vivre. Je crois que de l'extérieur cela n'a pas l'air perceptif. (L.229-235).

## 4.1.2 Valeurs relatives aux ressources humaines

### 4.1.2.1 Valeurs relatives au choix des responsables

Revenant sur sa nomination, Ibaka parle de la confiance témoignée à son égard, une preuve de sa capacité à mieux gérer cette double tâche.

**IBAKA** : Cette distinction est appréciée humainement. Maintenant, c'est une marque de confiance qui témoigne de ce que les gens ont pu voir en moi, quelqu'un capable de mener aussi bien la gestion de l'administration que de conduire la recherche. (L.25-27).

Malo pense que son statut d'enseignant-chercheur compétitif et dynamique, doublé de sa longue carrière au CENAREST ont été des éléments assez déterminants pour son choix

en qualité de conseiller, chef de Département de recherche du premier ministre, chef du gouvernement.

**MALO** : Je crois... Je répondrai un tout petit peu de façon biaisée. Je crois que c'est le fait d'avoir été un enseignant relativement compétitif. C'est ça, et naturellement mon passage au CENAREST où j'ai d'abord été directeur d'un institut, l'Institut de Recherches Technologiques. Ensuite, j'ai été coordonnateur scientifique, c'est-à-dire vice-recteur chargé de la recherche au CENAREST pendant 12 ans. C'est quand même un parcours qui laisse des traces et qui peut être apprécié à un niveau supérieur. Et je crois que c'est ce parcours qui a été apprécié et qui a fait de moi, qui a fait tomber sur moi le choix de conseiller scientifique du premier ministre. Vous savez que, dans le label de conseillers, il y a dans la panoplie de conseillers, il y a des conseillers de toutes sortes, mais conseiller scientifique, c'est quand même quelque chose. Je ne dirais pas le summum, non! Il ne faut pas exagérer, ni être prétentieux, ni vaniteux, mais c'est quand même un moment donné un appel auquel tout le monde ne peut pas répondre. Voilà. (L.114-125).

Yotsè reste ferme : malgré le respect des quelques profils dans les processus de nomination des acteurs de la recherche, les dysfonctionnements sont constants. Au point d'avouer son ignorance quant à l'explication d'un tel constat. Mais, au sujet du cas particulier de la direction générale de la recherche et de l'innovation, il reconnaît que les profils sont appropriés, mais qu'il a l'impression qu'on ne leur donne pas la possibilité de travailler. L'inaction semble être entretenue. Ce qui l'amène d'ailleurs à soutenir l'idée qu'il serait comme un cheveu dans une soupe. Il n'exclut pas leur limite dans le management de la structure. Mais, l'idée d'être une direction générale sous-utilisée ou non impliquée revient sans réserve. Il n'y a aucuns moyens d'action, aucune attente ni attention particulière portée sur la direction générale et ces acteurs.

**YOTSÈ** : Bon, j'avoue que je ne sais pas quoi répondre à ça, parce qu'effectivement quand vous regardez tous les organes, toutes les directions générales, toutes les institutions dont on parle, elles sont dirigées par des gens qui, le plus souvent, ont le profil pour les faire fonctionner correctement. Mais, on observe effectivement des dysfonctionnements. Bon, moi j'avoue que je ne sais pas... J'aurais du mal à savoir la raison de cela. Je ne sais pas... Bon, maintenant là, je ne sais pas, j'ai du mal à comprendre. Dans le cadre de la direction générale, qui est la nôtre, j'ai le sentiment quand même que la direction générale est créée ainsi : les gens sont nommés et choisis en fonction de leur profil pour la diriger. Mais, on ne la laisse pas fonctionner, ou on ne la

sollicite pas, pour son fonctionnement, ce qui fait qu'on est là, un peu, comme un cheveu dans la soupe. Bon, c'est vrai, vous me direz que c'est aussi à nous de pousser et de faire en sorte que les choses soient de plus en plus claires. Mais, bon, moi j'ai eu le sentiment depuis que je suis ici que très peu d'attention nous est portée, ni même sur nos activités. On n'attend pas grand-chose de nous et, en plus, les moyens devant accompagner mes actions ne sont pas présents. Donc, ce qui fait qu'au total, il n'y a pas grand-chose qui se fasse. (L.233-248).

Sara reste attachée à la responsabilité des dirigeants dans le pilotage des établissements, au point de ne pas se sentir concernée par les dysfonctionnements des structures. Comme elle revient sur les conditions présidant les choix des responsables d'établissements. Elle souhaite que seule la compétence prime, au lieu de laisser la place à des considérations politiques ou ethniques.

**SARA** : Les dirigeants des dirigeants et surtout celui qui a le pouvoir décisionnel non... Des dirigeants, ça ne peut pas être moi! Ça ne peut pas être moi, en tant qu'individu. Je suis qui? Donc, c'est des dirigeants! Mais, il y a tellement de paramètres qui entrent pour avoir des dirigeants. C'est ça. (L.605-608).

**KUMU** : Et quand vous dites qu'il faut avoir des paramètres qui entrent en compte pour avoir des dirigeants, que voulez-vous dire?

**SARA** : Ça veut dire qu'ils ne sont pas pris par rapport à leurs compétences! On ne peut pas avoir un « zouave » qu'on met à la tête d'une structure parce qu'il est du même bord politique que... parce qu'il est du coin<sup>85</sup> du ministre. Des choses comme ça... ça, ce n'est pas un secret professionnel! (L.610-616).

**KUMU** : Même bord que le ministre du coin, ça veut dire orientations politiques?

**SARA** : Apparemment, vous me posez la question, alors que vous savez comment ça marche. Vous-même, vous savez très bien qu'à l'époque, au CENAREST, pour que ça marche, il fallait que ce soit quelqu'un de l'Adhère qui soit là ou bien... Toi-même, la personne là, tu le sais. Alors!

**KUMU** : Aujourd'hui, l'Adhère n'est plus! (L.615-623)

La nomination de Nono est une marque de confiance reposant sur ses habiletés professionnelles. Et son infinie reconnaissance à l'égard des autorités, à cet effet, est une preuve d'appréciation positive.

**NONO** : Effectivement! Je suis madame Ibomi, donc que je suis nommée à ce poste depuis fin 2010, comme Le Fondé de pouvoir de l'agence comptable à l'agence

---

<sup>85</sup>Village, Ville ou Province.

comptable du CENAREST. Étant donné certaines occupations, certaines difficultés et engagements en ma responsabilité, mon chef a estimé que je pouvais assurer l'intérim du poste. Cela depuis février 2011, et je loue cette marque de confiance que le trésorier-payeur général m'a faite, non seulement elle, mais également les plus hautes autorités de la nation. C'est-à-dire le ministre responsable du budget, c'est-à-dire le président de la République [...] J'essaie de faire le mieux qu'on me demande. (L.23-30).

Pour Ebezo, l'appréciation de la nomination est positive. Elle est surtout une marque de confiance des plus hautes autorités de l'État. Il parle en termes de valeur ajoutée à sa modeste personne. C'est une reconnaissance de sa compétence et de ses qualités intellectuelles. Cela ressemble plus à une bonification administrative dans sa carrière d'agent.

**EBEZO** : Mon appréciation de cette marque de distinction est une appréciation positive. En ce sens que, par cette nomination, il a été question, pour les plus hautes autorités de l'État, de donner une valeur ajoutée à ma personne. Et de reconnaître, en moi, par ma compétence et ma formation, un personnel administratif, un agent administratif capable, naturellement, par ses compétences, d'assumer les responsabilités de directeur administratif et financier du CENAREST. Donc, c'est une appréciation d'une autre valeur sur le plan administratif, sur le plan de l'organisation de l'État et sur le plan de la responsabilisation des agents de l'État. (L.24-31).

#### **4.1.2.2 Valeurs aux éléments de satisfaction ou de motivation**

Ibaka fait constater une évolution assez constante dans les inscriptions au CAMES. Cela a pour effet l'augmentation qualitative des ressources humaines susceptibles d'influencer la masse critique des acteurs de la recherche. Pour lui, ces ressources n'attendent qu'une seule chose : les financements pour les activités de terrain.

**IBAKA** : Au niveau du CENAREST, nous avons cette année, depuis l'année dernière, un directeur de recherche. Nous avons eu en 2012 un autre directeur de recherche qui est venu s'ajouter à la liste et un maître de recherche. Cela fait que, pour les sciences humaines, nous avons deux directeurs de recherche. Un maître de recherche pour les sciences expérimentales. Je citerais ici l'IPHAMETRA, nous avons un maître de recherche... Nous avons à l'IRET un maître de recherche également, un maître de recherche CAMES. Nous avons des maîtres de conférences qui gèrent l'IRAF. Nous avons à l'IRT des maîtres de conférences. C'est-à-dire qu'il y a des cadres, des références susceptibles de comprendre ce qu'est la recherche. Nous avons aussi pour compléter la

suite des compétences, tout un ensemble considérable de chargés de recherche. C'est dire que nous avons des gens chargés de faire des recherches. Nous avons des attachés de recherche et un groupe assez considérable de techniciens de recherche. Aussi bien à l'IRSH, qui est un institut de recherches humaines, que dans les autres instituts à vocation expérimentale, les gens n'attendent que d'être envoyés sur le terrain pour travailler. (L.190-204).

Comme Ibaka, Ndoma pense que sa première satisfaction est le prix de la recherche qui a, par ailleurs, renforcé l'image du CENAREST. À côté de l'engouement autour du prix, il ne peut oublier la création des éditions du CENAREST. Entre autres satisfactions personnelles, il y a la mise en place d'un cadre permettant aux chercheurs du CENAREST de mieux défendre l'institution et leurs statuts. Il en veut pour preuve les quelques résultats des actions avec les partenaires du CENAREST.

**NDOMA:** Beurh! Ma satisfaction, c'est d'abord le prix de la recherche. C'est quelque chose qui est extraordinaire. En cinq ans, on a réussi vraiment, je vous dis, on a des échos même aux USA, partout, parce qu'il y a vraiment un grand engouement. Donc ça, c'est vraiment ma grande satisfaction. Ma deuxième satisfaction, c'est d'avoir créé les éditions du Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique. Et là, on a des gens qui viennent de toutes les universités pour pouvoir produire un livre. Et vous voyez, c'est vraiment bien cette reconnaissance-là! Et puis, ma plus grande satisfaction c'est d'avoir su, avec la direction de l'IRET, mettre en œuvre le projet Forêt Network. Parce que le Gabon est le pilote de ce projet pour l'Afrique centrale. C'est un projet qui implique l'Afrique, les Caraïbes et le Pacifique. C'est vraiment fabuleux, les chercheurs gabonais ont vraiment réussi à porter vraiment haut le flambeau de l'Afrique. Ma plus grande satisfaction est le projet PROCOBA : vous savez que le Gabon abrite une très grande famille, entre guillemets, des gorilles de la forêt que l'on peut aller visiter. Parce que les chercheurs ont habitué ces gorilles, pendant 10 ans, et aujourd'hui on peut les approcher à près de 20 m. Donc, vous voyez que, pour l'écotourisme, dans le parc national de Moukalaba Doudou, c'est vraiment exceptionnel! À part ça, ouf, il n'y a pas d'autres satisfactions. (L.304-321).

Se prononçant sur les motivations, Malo revient sur la prime d'incitation à la recherche (PIR), tout en expliquant le contexte d'obtention de cette prime. Il apprécie considérablement cet effort des autorités politiques, tout en donnant la preuve de son utilité dans le déroulement de la carrière et dans l'équipement des jeunes chercheurs. Il reconnaît aussi l'existence du statut particulier des chercheurs.

**MALO** : Vous avez été vous-même témoin, quand vous nous avez rejoints dans la recherche et l'enseignement supérieur. Vous êtes témoin de ce qu'on appelle les primes d'incitation à la recherche. Même si elles ont été obtenues après de chaudes luttes, elles existent encore. Elles survivent. Bon, c'est un plus, en fait, c'est un complément salarial d'abord. Mais, il fallait trouver un terme d'habillage, mais c'est un plus. Parce qu'il y a des jeunes aujourd'hui qui vont en mission de recherche, en séjour scientifique, avec ces primes. Il y a des jeunes qui peuvent accéder à des ordinateurs personnels avec ces primes. Bon, c'est un plus et puis, il y a le statut particulier des personnels enseignants. (L.443-451).

Yotsè est d'abord satisfait de l'existence, en tant qu'entité, de la Direction générale de la recherche et de l'innovation. Pour lui, cette existence est source d'espoir. Un espoir assez grand et fort, que l'action ne retardera plus. La direction générale de la recherche et de l'innovation est la preuve effective d'une prise en compte du problème ancien par les autorités politiques. Il convie les acteurs à faire évoluer cette direction générale.

**YOTSÈ** : On peut dire que mes satisfactions, c'est déjà d'exister, en tant que direction générale. Ça voudrait dire qu'il y a un espoir, un espoir que les choses, dans un avenir, que l'on peut espérer relativement proche, que les choses décollent. Le fait déjà d'avoir pensé à mettre en place une direction générale montre que ce problème est pris en compte. Bon, maintenant le reste... Avec le temps et puis les efforts des uns et des autres, cela permettra à la direction générale d'évoluer. Bon, ça c'est la première satisfaction. Et puis bon, c'est à peu près tout. (L.401-408).

Malgré les difficultés de gestion, Ehanda est marqué positivement par le renforcement qualitatif des capacités humaines de son institut. Il semble heureux d'avoir des chercheurs assez bien répartis dans les nouveaux locaux, en dépit de l'absence de paillasse. Parmi les éléments de satisfaction, il y a aussi le passage aux grades de la recherche, les différentes distinctions lors de concours organisés au Gabon et les publications. Mais, il reconnaît qu'ils ne sont pas encore visibles malgré l'effort dans le travail.

**EHANDA** : Alors, mes éléments de satisfaction, je vais en trouver. Je disais tantôt qu'on était quatre docteurs, maintenant, aujourd'hui, on a doublé le nombre. Ça, c'est seulement au niveau du doctorat; au niveau master, on a triplé, le nombre a triplé. C'est vraiment ma principale satisfaction. Deuxième satisfaction, aussi, c'est que la plupart des chercheurs ont leurs bureaux. Vous vous rappelez qu'il y a quelque temps ce bâtiment était en réfection? Et je me rappelle que je disais à certains qu'il y

en a qui ne savaient pas que j'étais de l'IRAF parce que, quand on était avec le Professeur Boussègue, là, à l'UOB, on occupait les locaux de la Faculté de sciences économiques. Quand on nous a demandé de partir là-bas, j'ai erré pendant longtemps, je suis même allé à l'École normale supérieure où des copains m'ont donné un bureau là-bas. Donc, ça fait qu'on est à la troisième année. J'arrive quand même à loger la quasi-totalité des chercheurs et même l'autre bâtiment, en bas là-bas, il a été refait. Donc, il y a quand même un minimum de conditions pour pouvoir écrire quelque chose. Même si, actuellement, ce sont les paillasses qui font un peu défaut. Mais la plupart des chercheurs ont leurs bureaux, c'est vraiment une autre satisfaction.

Bon, c'est que sur le plan même des passages de grades, bon il y a mon adjoint qui est passé maître de conférences, aussi Flore est passée chargée de recherche. On a déjà... Au niveau du CENAREST, nous sommes l'institut où il y a le, si je peux m'exprimer ainsi enfin... en dehors de l'IRSH, où ils sont plus nombreux.... Enfin, trente, plus les quatre instituts qui font de la biologie, qui font de la science, nous avons le plus grand nombre de gradés. C'est une satisfaction. Et quand on regarde un peu les derniers résultats du concours CENAREST, nous avons eu notre équipe, justement notre équipe, l'équipe hydro-biologique, a eu le prix de la meilleure équipe sur le plan national.

Nous avons eu des lauréats pour ce qui concerne les prix de publications et autres. La deuxième meilleure thèse, c'est à l'IRAF. Donc, les chercheurs du CENAREST ont eu des prix à l'édition 2012. La plupart, ce sont les chercheurs de l'IRAF. Malgré le fait qu'on peut penser qu'on n'est peut-être pas trop visible, on ne fait pas beaucoup de bruit, mais je peux vous avouer que, sur le plan national, nous sommes un institut qui travaille. (L.614- 641).

Pour Yômbi, la satisfaction morale semble prendre le dessus, après plus de 30 ans d'exercice de recherche et de formation. De même, il fait constater l'existence, année après année, dans son institut, du renforcement d'une expertise scientifique et des résultats élogieux aux inscriptions au grade du CAMES.

**YÔMBI** : Mais, il y a des satisfactions morales, d'abord, du point de vue individuel. Je suis rentré... ça fait 30 ans que je suis au CENAREST. Je suis venu à 25-26 ans, donc vous voyez que je suis toujours là. Vous étiez mon étudiant. Il y a d'abord cette satisfaction morale. La plupart de mes étudiants sont revenus et sont des chercheurs. Beaucoup sont passés au CAMES. Donc, il y a déjà cette satisfaction-là qu'en fait la pépinière monte. Nous mangeons déjà les fruits que nous avons semés, il y a déjà de la récolte pour les cinq ou six ans qui me restent, là. Pour moi, c'est déjà une satisfaction et ce qui compte dans la recherche c'est la relation d'ouverture et de visibilité. Ça, à l'IRSH déjà, nous l'avons au niveau national et international, il y a une expertise avérée. Je crois qu'il y a une satisfaction dans ce sens. On dit toujours que les paroles s'envolent, mais que les écrits restent. En ce sens, nous avons des publications qui fonctionnent très bien, du côté du CAMES et, chaque fois, c'est 100 % à l'IRSH. Donc, je crois que, moralement, on est satisfait. (L.389-400).

L'honneur semble être partagé par tous les promus, même si Tsalo a été nommé dans un autre institut du CENAREST et qu'elle indique, en plus, ne pas connaître les raisons ayant participé à sa nomination.

**TSALO** : C'est un honneur pour moi et c'est toujours un honneur quand on porte le choix sur vous. Donc, pour moi, c'est ça quoi, je ne connais pas exactement les raisons pour lesquelles j'ai été choisi, mais je suis là. (L.24-26).

Quoique marqué par notre présence, il est heureux d'aborder les problèmes qui le préoccupent, c'est-à-dire les sujets ayant trait à la recherche. De même, il est heureux de constater que ce qu'il qualifie de combat retient l'attention des hautes autorités, au point de penser que la recherche est au centre de tout. Il pense à cet effet que son institut a pu retrouver sa mission première, son utilité sociale. À son avis, les instituts du CENAREST ont été créés pour assurer des services à la communauté, donc pour servir de soutien au gouvernement en matière d'aide stratégique ou d'aide la décision.

**MBOYO** : Oh, qu'est-ce que je peux dire? D'abord, que je suis content de voir que vous êtes en train de faire votre thèse. Vous avez fait votre thèse et vous êtes en train de faire votre thèse et qu'est-ce que ça me dit? Ça me dit tout simplement que l'école ne finit pas, qu'il suffit de persister, et ça, c'est la première chose. La deuxième chose, je suis ravi de discuter avec vous sur des questions qui me préoccupent, des questions qui touchent à mon for intérieur. Parce que la médecine traditionnelle, c'est ma vie. Je suis un pur produit de la médecine traditionnelle. Je dis merci à ma mère, parce que c'est elle qui s'est battue pour me soigner là-dedans, qui s'est battue pour faire en sorte que je reste vivant. Et il faut lui dire merci. Je dis merci à ma maman. Je dis merci à mon père parce que mon père a soutenu ma mère. Qu'est-ce que je peux encore dire? C'est que je suis ému de voir que mon combat est salubre. Je suis ému de voir que je suis soutenu. Je suis ému de voir que la recherche est vraiment utile finalement, la recherche est au centre de tout.

Je suis ému de constater que l'IPHAMETRA a retrouvé ses pas. Je suis ému de constater que l'IPHAMETRA a retrouvé sa mission d'hôpital et de centre de recherche. Et je suis vraiment ému de constater que l'IPHAMETRA a vraiment une utilité sociale. Voilà, l'IPHAMETRA a vraiment une utilité sociale. Parce que c'est bien d'avoir des instituts, c'est bien de créer des instituts, c'est très bien. Mais, à quoi servent des instituts, à quoi peut servir un institut, à quoi peut servir un institut face à une population qui souffre? Je pense qu'un institut est là pour réfléchir sur les problèmes de développement. Un institut est là pour voir comment faire en sorte que les Gabonais mangent mieux, aujourd'hui plus qu'hier.

Un institut est là pour voir avec ses chercheurs comment les Gabonais peuvent se soigner mieux aujourd'hui plus qu'hier. Et l'institut est là pour voir comment les

Gabonais et les chercheurs peuvent étudier l'histoire de notre pays. Comment faire, comment les Gabonais, comment les jeunes gabonais peuvent apprendre nos langues dans les écoles et dans les universités? Nos langues sont en train de disparaître, c'est ça la recherche. Et les instituts sont là pour aider le Gabon à aider les gouvernants à mieux orienter leur stratégie. Je pense que je suis fier de diriger un institut dont on connaît aujourd'hui ses missions premières. Voilà. (L.278-304).

Mpassa, quant à lui, parle de fierté et d'honneur lorsqu'il revient sur sa nomination. Car cette nomination intervient quelques années seulement après son recrutement. La taille de l'institution et le niveau de stratégie ne peuvent que le rendre heureux. Mais, l'explication serait à trouver dans son profil, dans le type de diplôme préparé et son ancrage dans les missions et les activités menées dans l'institut qu'il dirige. Malgré cette joie, la réalité quotidienne n'a pas permis de maintenir assez longtemps l'optimisme.

**MPASSA** : Merci pour la question et merci pour l'opportunité que vous me donnez de m'exprimer par rapport à l'organisation de la recherche scientifique. Lorsque j'ai été nommé en 2010, évidemment ça a été une fierté. En tant que jeune chercheur, être nommé à un poste de directeur d'institut, surtout d'un institut comme l'Institut de Recherche en Écologie Tropicale, dont beaucoup de questions concernent des questions de société actuelles sur le changement climatique, sur la biodiversité, etc. Ça a été une fierté pour moi, un grand honneur que les hautes autorités de l'État m'ont fait en me nommant à ce poste-là. J'en ai été très heureux. (L.17-24).

#### 4.1.2.3 Valeurs relatives au rapport à la chose publique

En réponse à cette attitude des autorités publiques, Ibadi souligne l'aspect culturel, donc le rapport à la chose publique. Même s'il a du mal à rattacher cette attitude exclusivement aux Gabonais ou aux Africains, il admet que tout humain agirait ainsi dans le même contexte. D'où, d'après lui, l'urgence de bien s'organiser, de manière à limiter l'ampleur. Et la rationalisation de la chose publique serait une issue.

**BADI** : Je pense que c'est culturel et qu'il y a... En fait, quand je dis que c'est culturel, c'est parce qu'il y a, je pense, un problème fondamental à régler, celui du rapport à la chose publique. (L.294-296).

**BADI**: On connaît la nature humaine, ce n'est pas forcément propre aux Gabonais ou aux Africains. Le rapport à l'argent, le rapport au matériel peut se définir effectivement en observant tout être humain. C'est pour cela qu'il est important d'organiser les choses de manière à atténuer, à réduire cet élan qui,

en fait, est un élan aux conséquences négatives, aux conséquences dramatiques. Je pense qu'il y a ce problème à régler. Disons qu'en essayant de rationaliser au mieux la gestion de la chose publique... (L.300-305).

De même, il fait constater que malgré le niveau d'instruction des autorités, aussi bien au niveau de la tutelle qu'au niveau des établissements sous tutelle, les pratiques sont similaires et correspondent à celles des autres administrations.

**IBADI** : Parce que tout à l'heure j'ai parlé de la tutelle, mais au niveau interne, en dépit du fait qu'on a affaire à des personnels, à des professionnels capés au niveau intellectuel, au niveau de la diplomation. Mais quand on regarde la pratique, quand on regarde les pratiques, les habitudes, il n'y a pas de différence avec ce qui se fait dans les autres administrations. (L.580-583).

#### **4.1.2.4 Valeurs relatives à la culture de l'échec et du moindre effort**

Cette idée de responsabilité est partagée par Sara est confirmée par l'examen critique du dispositif qu'elle en fait. Pour elle, le niveau de dysfonctionnement est tel que les conditions de base sont inexistantes. Elle en veut pour preuve, les difficultés à maintenir en activités les chercheurs qui sont, généralement, en attente du financement de l'État. Lesquels chercheurs n'ont presque pas la culture de - rédaction des projets à soumettre aux organismes financiers.

**SARA** : On n'a pas besoin d'aller dans un centre polytechnique pour se rendre compte, franchement, que ça ne va pas dans cette affaire de recherche! Allez-y tout de suite au CENAREST pour voir. Il y a eu combien de chercheurs? Il y a eu combien de laboratoires? Rien ne marche là-bas! On va faire la recherche sur la base de quoi? Le cadre même dans lequel les gens doivent travailler, rien n'existe. Ils vont travailler la recherche sur quoi? Je suis sûre que beaucoup sont obligés d'aller... puisqu'il y a... comment on appelle ça? Il faut des financements et on n'a pas appris, on n'a pas donné la notion à nos jeunes qui arrivent. On n'est pas obligé de tout attendre des financements de l'État. Et les organismes qui sont là, qui n'attendent que ça. Là! Moi, personnellement, je rentre, par exemple, d'Ouganda où, c'était la 3<sup>e</sup> conférence internationale du Reforum. Le Reforum, c'est un organisme international qui donne des financements, pour des jeunes africains qui veulent parvenir à des niveaux d'études [...] mais c'est compétitif. Il faut que les jeunes de chez nous apprennent à écrire des projets, mon Dieu! Il y a

tellement de thématiques, il y a trop de choses, mais seulement, ce sont des notions auxquelles ces jeunes-là ne s'intéressent pas. Parce qu'ils savent qu'au niveau du Gabon, je vais faire dix ans, puis il y aura la mise en stage, je vais partir. Ça, c'est d'abord le premier volet. (L.359-377).

L'attentisme des chercheurs, surtout l'attachement au financement étatique, est pour Sara la marque distinctive du refus d'autogestion ou de prise en charge par les acteurs eux-mêmes de la recherche. La réorientation du pilotage, par le renforcement des compétences des acteurs, par la mise en place d'un dispositif incitatif serait, à son avis, une des issues.

**SARA** : Même aujourd'hui, il ne faut pas que les gens... comment on appelle ça? Ils s'attendent toujours à ce que ce soit le gouvernement qui finance. Comme dans les autres pays, en Afrique de l'Ouest, c'est... Il y a tellement d'organismes aujourd'hui qui financent. Mais, il faut être compétitif. Il faut amener les jeunes à écrire des projets et à se vendre aussi! Ça, ce sont des choses qui nous manquent. On ne sait pas se vendre, on ne sait pas d'abord ça. Cela même, ça ne peut traverser l'esprit! Ce les intéresse, c'est qu'il aspire à être un directeur ou qu'il aspire à une fonction de chargé d'études. Parce que c'est ce qui va lui conférer de l'argent, dans le contexte dans lequel on est. Mais, s'ils arrivent à réussir dans d'autres environnements où ils vont faire des études, c'est que, si on transpose les mêmes trucs, les mêmes conditions dans leur pays, c'est qu'ils peuvent avancer! Et pourquoi on n'avance pas? Ça veut dire que c'est entretenu!!! C'est entretenu du haut vers le bas! (L.130-143).

Entre autres stratégies, pour Laurie, il y a l'adaptation des recherches menées en fonction des attentes des organismes de financement, généralement non nationaux.

**LAURIE** : Identifiées par les partenaires... Vous comprendrez que, lorsque quelqu'un est disposé à vous donner son argent, c'est lui qui définit le cadre de coopération. Donc les activités, en général, sont identifiées par le bailleur. Par exemple, quand l'Union européenne est prompte à financer des activités en foresterie, vous ne pourrez pas bénéficier du financement si vous êtes en dehors de ce cadre de la foresterie. La Coopération japonaise est disposée à financer la conservation de la biodiversité, mais si vous êtes en dehors de ce cadre, vous ne pourrez pas bénéficier du financement. Donc, nous essayons de nous arrimer justement à ces besoins exprimés par les bailleurs, pour développer des activités allant dans le sens des financements proposés. (L.132-139).

#### 4.1.2.5 Valeurs relatives à la culture de la non-implication des chercheurs

Par des exemples tirés du passé, Ibaka souhaite poser le problème de sollicitation de l'expertise nationale. Le retour sur ces quelques récits anciens est l'expression ou la tentative de validation de l'expertise du CENAREST.

**IBAKA** : On raconte, et je n'étais pas encore en fonction, que les traverses du chemin de fer du Gabon, ce bois de traverses du chemin de fer, ont été mises en valeur par le Département du bois de l'IRA. L'Azobé a été identifié comme bois capable de supporter les traverses de chemin de fer. C'est également aussi les chercheurs de l'IRAF qui ont fait des études pédologiques pour la mise en place du projet Hévégab. Je pense aussi que les chercheurs de ce même institut ont été parmi ceux qui ont travaillé le bois qui a servi à la construction de l'actuel lycée Paul Indjendjet Gondjout, ancien lycée d'État de l'Estuaire. Nous avons là quelques éléments qui pouvaient amener à penser que, quand ils étaient associés, ils pouvaient apporter quelques solutions aux problèmes. (L.104-113).

Restant fidèle à l'idée de consultation ou de sollicitation de l'expertise nationale, il souhaite que la consultation soit hiérarchique, qu'elle passe par les autorités compétentes. De plus, les activités qui auraient pu être menées par les chercheurs sont généralement orientées vers les universités. Certes, les universités font aussi de la recherche, mais pas celle conduite par les chercheurs. Comme Ibaka souhaite aussi que les chercheurs s'affirment pour mériter la confiance.

**IBAKA** : Ce qui s'est fait ou ce qui devrait se faire... Ce qui s'est fait c'est que, quand on consulte la recherche, il faut avant tout demander aux acteurs principaux de la recherche. Les consultations concernant la recherche échappent souvent aux chercheurs, parce qu'ils s'en plaignent souvent. Je suis bien placé pour vous le dire. Chaque fois qu'il y a une consultation, elle est faite par les acteurs de l'université qui mettent au-devant l'enseignement, qui met au-devant la recherche qui est faite dans les laboratoires de l'université. Cette recherche répond à une vocation différente de celle des laboratoires des instituts ou d'un centre de recherche public. Nous avons ce problème que les chercheurs considèrent comme un peu énervant. Bon, quand on comprend, ça ne devrait pas entamer la motivation des chercheurs. Au contraire, si les universitaires... les gens de l'université sont souvent appelés pour réfléchir sur des questions qui concernent la recherche au sein du CENAREST. Il revient aux chercheurs du CENAREST de s'affirmer pour que, souvent, quand on aura besoin de parler de la recherche, qu'on la conduise. (L.260-273).

Revenant sur les ressources humaines, Malo reconnaît que certaines unités de recherche sont tenues par des Gabonais compétents. Mais, il s'insurge contre la braderie et l'outillage. Il souhaite que cette valeur soit appréciée à juste titre. L'étalage de quelques experts illustre bien son propos. Malo ne manque pas d'ailleurs d'attirer l'attention de cette expertise quant à la formation d'autres Gabonais pour éviter les ruptures de cohorte et de spécialistes.

**MALO** : On a des unités de recherche aujourd'hui au Gabon qui sont tenues par des Gabonais outillés. Moi, je ne suis pas pour la braderie, non, je suis pour l'outillage, mais conséquent. Prenons l'Université des Sciences de la Santé; au moment où nous parlons, il y a un concours d'agrégation, vous savez que ce n'est pas n'importe quelle structure qui abrite un concours d'agrégation. Et nous n'abritons pas de concours d'agrégations pour voir les autres passer agrégés. Il y a des Gabonais capables; je viens de lire dans *l'Union*, ce matin, qu'il y a des Gabonais compétitifs sur les neuf. On peut espérer en engranger, pourquoi pas six ou sept, et pourquoi pas neuf. Vous voyez, c'est déjà notre vision de l'appropriation, de la gestion de la recherche dans notre pays.

Il y a des Gabonais qui sont au Japon, qui font des études supérieures en mathématiques. J'ai participé en 2010, 2010-2011, à un jeu de prix du président de la République « Omar BONGO-CENAREST ». J'ai été membre de jury scientifique. Bon, on a assisté à des prestations des Gabonais qui étaient rattachés à une université japonaise. Il m'a dit, dernièrement... je l'ai rencontré, car il était invité au collège de France... qu'il fait de la mathématique de haut niveau. Il est labélisé, il dirige à l'ENS une unité de recherche mathématique. Mais ça ne veut pas dire que les Français ne viendront pas dans ce laboratoire étudier les mathématiques. Mais ça veut dire qu'il est d'abord là en tant que Gabonais qui a la mission de former d'autres Gabonais. Parce qu'il faut éviter l'adage « après moi le déluge ». Ok, c'est dans ce sens-là, c'est dans ce sens-là. (L.384-403).

#### **4.1.2.6 Valeurs relatives au rapport à l'argent**

La non-sollicitation des acteurs et des structures compétentes dans la recherche amène Ibadi à soutenir l'idée d'un rapport particulier des responsables des bureaux d'études à l'argent. L'une des conséquences découlant de cette attitude des unités départementales est l'impact sur la cohésion d'ensemble de la recherche.

**IBADI** : Le deuxième niveau, c'est celui, en réalité, de la gestion du financement; le rapport à l'argent fait que l'on a du mal à voir cette cohésion. Parce qu'il y a les organismes, notamment ceux que j'ai dégagés tout à l'heure, les différents cadres, les cinq cadres que j'ai dégagés tout à l'heure et, notamment, les bureaux d'études qui sont logés dans les ministères. Puisque c'est l'État qui travaille directement avec non seulement les multinationales mais aussi avec les organismes bailleurs de fonds internationaux. Donc, ces ministères veulent avoir le contrôle sur les financements à partir du moment où il y a cette attitude qui consiste à avoir les contrôles systématiques sur les financements. L'argent doit être géré par ces ministres qui ne veulent pas partager avec les organismes ou bien les institutions, qui ont beaucoup plus d'expertise. Parce que si l'on regarde bien les choses, l'expertise de recherche se situe en milieu universitaire, les universités et au niveau du CENAREST. Car, en leur sein, il existe des personnels qui ont fait leurs preuves dans la recherche. N'est pas chercheur qui le veut. Pour devenir chercheur, il faut avoir d'abord pratiqué par un exercice universitaire qui consiste en la production d'un mémoire. Enfin, des mémoires à différents niveaux et jusqu'à la thèse. (L.240-254).

#### **4.1.2.7 Valeurs relatives à l'irresponsabilité des chercheurs**

Allant dans le sens de l'implication des chercheurs et des enseignants-chercheurs, Sara estime que la responsabilité de ceux-ci est aussi grande que celle des autorités. Elle cherche à cet effet à comprendre l'immobilisme de ces collègues face aux opportunités offertes par certains organismes dont la BAD et la FAO. Pour elle, le manque de sérieux et de responsabilité des acteurs serait une des explications. Mieux, elle soupçonnerait le soutien des responsables des établissements dans le maintien des telles pratiques.

**SARA** : Normalement, ici au Gabon, moi je sais qu'il y a la représentation régionale de la BAD et la représentation régionale de la FAO. Ce sont des structures qui donnent des financements. Si on était un peu sérieux, on pouvait... C'est des choses qu'on peut capitaliser. Avant le financement, les gens vont faire des activités de recherche. Mais qu'est-ce qu'ils constatent les pauvres? C'est parce qu'ils ont peur d'être déçus... La faute est aussi aux chercheurs. Le chercheur, il sait, par exemple, qu'il est sélectionneur, mais c'est un travail de... comment on appelle ça? ...de pédologie, par exemple, qu'on demande. Il va aller s'autoproclamer qu'il peut déjà faire le travail de pédologie. Ce qui fait maintenant que les résultats... il n'arrive pas à conduire l'activité, puisque déjà les infrastructures et tout ce qu'il faut, il n'y en a pas. Donc, déjà à la base, même le prérequis, tu ne maîtrises pas! Mais tu es déjà allé les prendre. Tu sais que, même ces organismes-là, aujourd'hui, ne nous prennent plus au sérieux au niveau de la recherche au Gabon. Donc, vous voulez que je vous dise quoi? Allez-y voir les patrons. Ce sont les mêmes patrons qui font les mêmes bêtises! Vous voulez qu'on fasse quoi? (L.506-520).

#### **4.1.2.8 Valeurs relatives à la culture de pseudo-polyvalence**

Le plus déplorable, pour Sara, est l'implication des responsables qui, dans un autre contexte, seraient les défenseurs de l'éthique ou de la bonne pratique. Elle en est à faire constater la crise du modèle.

**SARA** : Allez-y voir les patrons! Ce sont les mêmes patrons qui font les mêmes bêtises là! Vous voulez qu'on fasse quoi? (L.506-520).

**KUMU** : Ce sont les mêmes patrons qui font les mêmes bêtises?

**SARA** : Oui! Parce que c'est eux qui vont... je ne m'en cache pas! Eux qui vont dans ces organismes-là, pour dire qu'ils sont multicompétents, pour prendre ces choses et bien, après on ne voit rien. (L.519-527).

#### **4.1.2.9 Valeurs relatives à la culture de l'individualisme**

À côté des critiques faites à l'endroit des chercheurs à vide d'argent, Laurie, quant à elle, dénonce la grande proportion des activités individuelles mettant à mal l'esprit de groupe de recherche et d'intérêt institutionnel.

**LAURIE** : [Pause] Bonjour, merci de la question. Ma perception de la recherche au CENAREST est qu'au niveau du CENAREST il y a beaucoup d'actions individuelles dans la pratique de la recherche. C'est-à-dire que les chercheurs travaillent individuellement, que ce soit dans le cadre des projets avec les partenaires internationaux ou sous-régionaux, mais à l'individuel les chercheurs travaillent, et d'ailleurs, sont connus à l'international. (L.15-19).

#### **4.1.2.10 Valeurs relatives la culture de l'incertitude et de l'enlissement**

Au-delà de l'inactivité assez permanente, Sara et Ibadi expriment clairement des heurts mettant en avant leur peur de l'inconnu, de l'inactivité et la peur de ne pouvoir envisager un avenir radieux et prometteur.

**SARA** : Les moments d'angoisse, c'est de savoir qu'est-ce que je vais devenir. Mes moments, c'est de savoir ce que je vais devenir. Parce que, je suis quelqu'un qui est passionné par la recherche et qui aimerait un jour, si j'ai la possibilité d'avoir un bon laboratoire dans lequel je vais vraiment travailler dans mon pays... Malheureusement,

pour ça, je dois encore me battre. Le chemin est encore long et c'est un peu ça qui constitue un peu les angoisses, si on peut le dire. (L.258-263).

Pour Ibadi, cette peur est aussi renforcée par la forte impression d'inutilité sociale et par la permanence des dysfonctionnements au sein du secteur.

**IBADI** : Mes angoisses en tant que chercheurs, c'est que je me pose la question, de plus en plus, à savoir si la carrière de chercheur que j'ai choisie de mener va véritablement me permettre d'être dans un environnement qui me permette d'aller jusqu'au bout de cette carrière? Est-ce que le cadre dans lequel je travaille ou l'environnement social dans lequel j'évolue va me laisser la possibilité d'aller jusqu'au bout de ma carrière? Est-ce qu'en allant jusqu'au bout de cette carrière, je serais utile à ma société? Est-ce que je ne serais pas inutile à l'État? Voilà un peu les questions que je me pose, au regard du fonctionnement de ce secteur d'activités. (L.460-467).

Si bien des chercheurs acceptent le fait de transformer les journées en moments de causerie, certains apprécient mal cet état de choses et se donnent des stratégies pour résister à l'usure, au point de passer pour être insurgé.

**SARA** : Mais oui! Moi, ça fait quatre mois que je suis rentrée. Je suis assise à la maison. Depuis que je suis rentrée, je ne manipule<sup>86</sup> pas. Est-ce que j'ai manipulé<sup>87</sup> quelque part? Moi, je ne manipule pas. Je suis allée au niveau du Master 2 de l'IRAF, je suis partie, rien, rien ne se fait. Moi, je ne peux pas partir de la maison pour aller raconter des histoires : « Mon enfant a fait si, ou bien je sors avec qui! Savoir qui a porté quoi, qui a acheté quelle voiture! » À ce niveau de compétence, non, je dis non! Je refuse ça délibérément. Donc, c'est une des raisons pour lesquelles je suis en train de solliciter Masuku. J'espère qu'ils vont me prendre. Je vais aller là-bas. (L.724-731).

#### **4.1.2.11 Valeurs relatives à la culture du mépris ou de manque de considération**

Pour Ibaka, le mépris ou le manque de considération de l'expertise nationale peut avoir une origine anthropologique locale. Les Gabonais sont habitués à faire confiance à l'expertise étrangère, au « mythe de l'étranger », que de faire confiance aux ressources locales. Pour lui, cette explication serait capitale, malgré le fait que les personnes étrangères sollicitées sortent des mêmes universités que les nationaux formés. Pour terminer, il tente de lier cette méfiance aussi à l'absence des structures de pointe dans les unités de recherche gabonaises.

---

<sup>86</sup>Pratique en laboratoire, sur la paillasse.

<sup>87</sup>Il est question des manipulations scientifiques ou de la pratique dans un laboratoire.

**IBAKA :** Ce qui justifie, vraiment la justification, c'est un terme. Il y a parfois du mépris qui ne peut se justifier que par l'anthropologie locale. Il est mieux d'appeler quelqu'un de l'extérieur que d'appeler quelqu'un que vous avez vu naître, je pense. Je n'ai pas d'autre explication que celle-là. Parce que ces chercheurs sont formés dans les mêmes structures que les chercheurs qu'ils invitent, qui viennent des pays occidentaux. Mais, je pense que l'autre explication est aussi, en partie, due au fait que la recherche aujourd'hui, du moins la recherche scientifique, est liée à la technique. Voilà donc. (L.117-123).

Ehanda pense que la non-implication des chercheurs dans les études de faisabilité de projets initiées par les autorités politiques prédispose à la perte de fonds ou à des investissements non productifs.

**EHANDA:** Ça nous a coûté extrêmement cher, tout simplement parce qu'on n'a pas associé la recherche. (L.357-358).

**EHANDA:** Du coup, on perd de l'argent, on perd de l'argent parce que l'arbre ne produit pas suffisamment. En attendant, on paie le personnel. Vous voyez, c'est un problème purement agronomique qui nous a posé d'énormes problèmes, jusqu'à vendre toute une société. (L.367-370).

L'une des conséquences de cette confusion de genre est la non-identification des aptitudes des personnes-ressources, de leurs aptitudes. D'ailleurs, aucun fichier de ressources disponibles n'est établi et, par conséquent, il y a un mauvais usage des ressources humaines sur le terrain.

**IBADI :** Hum! Jusque-là, non! Le pays ou l'État? Le Gabon a du mal à fonctionner avec ce que l'on peut considérer comme des personnes-ressources. Parce que des personnes-ressources ne sont pas clairement identifiées ou tout simplement, en dépit de ce que ces personnes-ressources peuvent essayer de faire, même en répondant aux sollicitations des médias pour essayer de développer disons certains raisonnements sur certaines problématiques, il est difficile d'être appelé, d'être sollicité par rapport à cette expertise. Déjà, il n'existe même pas de fichiers qui permettent d'identifier que l'État a envoyé tel nombre d'étudiants dans tel secteur d'activité. Voilà ce qu'ils ont produit comme travaux universitaires et que, quand ils rentrent, ils peuvent être utilisés en fonction déjà de ces prémisses intellectuelles. Ils ne sont pas identifiés, ils ne sont pas utilisés. (L.169-178).

Au même titre qu'Ibadi, Sara fustige cette sorte de complexe du Blanc, c'est-à-dire des experts d'origine occidentale.

**SARA :** Mais, c'est un constat réel, comment il y a plein de géographes ici, d'historiens. Plein de gars qui ont fait l'aménagement. Mais on préfère aller prendre une Française qui vient extraire, faire, je ne sais quoi! Pour pouvoir délimiter les vides et tout, est-ce qu'elle aura la même sensibilité que nos compatriotes qui savent ces choses-là? Ça, c'est des frustrations dont on n'a pas besoin. Mais bon, ça aussi, c'est nous-mêmes. Mais j'espère qu'un jour... (L.696-702).

Aussi, Sara fait constater les motivations financières qui amèneraient l'expert occidental à une sorte de complaisance, renforçant la non-maîtrise de la sociologie du milieu.

**SARA :** Je veux dire que la Française qui vient, par exemple, elle va mieux comprendre les choses qu'on va dire. Par exemple, Ndzeng-Ayong, comme on va lui raconter l'histoire de Ndzeng-Ayong. Tu penses qu'elle aura la même sensibilité que le Gabonais qui est aménagiste? Qui va comprendre mieux l'historien que... On a appelé Ndzeng-Ayong, parce que, ceci... Qui aura peut-être encore le courage d'aller voir son parent fang ou bien son parent Nzébi et les interroger. La Blanche qu'on a amenée, elle est là pour un temps précis. Elle veut seulement son argent, elle s'en fout. Vous voulez qu'elle raconte? Elle raconte. Vous voulez qu'elle produise un rapport? Elle produit le rapport. Peut-être qu'elle peut même aller deux fois sur le terrain et vous pondre un rapport et puis, c'est tout. Sur Internet, on peut tout prendre. Alors, c'est aussi vous-même qui êtes responsable de tout ça! Bon, j'espère peut-être qu'un jour je serais contente de dire que suis chercheur dans ce pays. Enfin, je pense! C'est ce que je pense. (L.706-718).

Un autre mépris est expliqué par l'attention accordée aux projets soumis par les acteurs nationaux. Les chercheurs pensent que les partenaires sont plus prompts et qu'ils accordent une attention particulière aux projets parfois rejetés par les autorités ou les bailleurs nationaux.

**NDOYI:** Dans les cas des projets, les projets, comment ça se passe? C'est-à-dire qu'on écrit un projet qu'on soumet à l'IRD et ils ont leur mode d'évaluation là-bas. Bon, le plus souvent, quand on écrit un projet qu'on soumet à nos ministères de tutelle, ça n'aboutit pas! Je ne sais pas pourquoi, mais c'est l'impression que j'ai. C'est-à-dire que le même projet, vous l'écrivez, vous soumettez le même projet à votre ministère de tutelle. Vous prenez le même projet, vous le soumettez à l'IRD. Ce qui est sûr, c'est que la probabilité que ce projet passe au niveau de l'IRD est beaucoup plus élevée. Parfois, on n'a même pas de réponses au niveau de nos ministères de tutelle. (L.283-291).

#### 4.1.2.12 Valeurs relatives à la survie ou à la prise en charge

Au nombre des mécanismes de survie, il y a, entre autres, et pour Sara, la sollicitation d'affectation ou le recours aux heures de cours dans les établissements universitaires pour « s'occuper ».

**SARA** : Ça existe certainement. Mais au moins avec les étudiants, on est obligés. Tu vas quand même préparer les cours, tu vas faire les travaux dirigés, tu vas au moins organiser les stages des étudiants. Donc, là, au moins, tu as quand même une activité scientifique que tu auras. Tu peux même, au moins, trouver une activité qui peut de permettre de bien te titrer. De ne pas être extraordinaire dans les revues à «grands facteurs d'impacts». Bon, moi-même, les trucs à comité de lecture, tu pourras quand même écrire et tu as l'impression de vivre. Parce qu'un chercheur qui ne produit pas, c'est en fait quelqu'un qui est mort. Ça, ce n'est pas un secret, il est mort. Même s'il se prétend chercheur, il est mort. Bon, c'est tout. Voilà! Je disais qu'il faut me payer. [Un long silence] J'ai dit tout ce que je pense ce matin. Ce que je pense de la recherche, la recherche, elle est importante. Ils ont chassé Isso. [...]Et puis, ça même, j'ai oublié de vous dire hein! Un patron qui dirige! (L.736-747).

Ibadi semble faire remarquer une confusion d'acteurs compétents ou habilités en matière de recherche. Pour lui, la compétence est le résultat d'un processus universitaire soutenu par les publications scientifiques et la récurrence dans l'activité. Cela, à son avis, est loin d'être le cas de certains bureaux d'études qui tentent de s'emparer des préoccupations dont les chercheurs devaient être les principaux contributeurs.

**IBADI** : N'est pas chercheur qui veut! Pour devenir chercheur, il faut avoir, d'abord, pratiqué un exercice universitaire qui consiste en la production d'un mémoire, des mémoires à différents niveaux et jusqu'à la thèse. Cet exercice, cette expérience, lorsque vous l'avez finalisée au niveau universitaire et que vous avez embrassé cette carrière, qui vous met en situation permanente de réflexion et de production, vous donne une certaine expertise. Dans les bureaux d'études, on ne peut pas, forcément, avoir suffisamment de ressources humaines qui ont ces parcours! Nous avons beaucoup plus d'administratifs qui ont une maîtrise, qui ont sans doute produit des mémoires de maîtrise. Mais, ce n'est pas suffisant pour pouvoir avoir une expertise en matière de recherche. Les recherches sont beaucoup plus menées par ceux qui ont fait l'exercice de recherche orale, par les ingénieurs, que par ceux qui embrassent la carrière de chercheur. (L.251-262).

### 4.1.3 Valeurs relatives au management stratégique

#### 4.1.3.1 Culture de l'exportation

Sara estime que, si le pays n'arrive pas à se donner un style de pilotage de la recherche, il n'est pas inutile de s'inspirer des exemples de visions sous-régionales, voire une extension aux modèles marquant des pays ayant amorcé une démarcation.

**SARA** : C'est tout ce qu'on faisait. Tout le temps que j'ai passé dans ce laboratoire, c'est tout ce que j'ai fait, point. Donc, ma perception de la recherche faite au niveau du Gabon, je pense qu'il faut vraiment une réelle refondation. C'est-à-dire qu'il faut restructurer les choses, qu'on essaye de s'inspirer des exemples, même dans la sous-région, peut-être pas à l'échelle internationale d'abord, mais dans la sous-région. On a le Cameroun, on a au Congo là l'OCRAD qui essaye de repartir, de mener les activités qui soient en fonction des besoins. (L.64-71).

Sara estime que faire comme l'archétype légendaire de la France est certainement difficile. Mais l'exemple des pays voisins, ayant les mêmes préoccupations qu'eux, serait un pas considérable.

**SARA** : Voilà! Mais peut-être pas calquer la France. Parce qu'on aime bien faire du copier-coller, ce n'est pas ça! On fait à côté ici... Il y a, comment tu appelles ça? Il y a l'IRAD au Cameroun, par exemple, qui est là; le CRAD au Congo Brazzaville qui est là; le truc de l'INERAD au Congo RDC qui est là. Voilà des structures qui marchent! (L.443-447).

Sans aller droit au but, Laurie s'inspire du mode d'organisation de son lieu de formation comme cadre permettant de mieux apprécier les limites de pilotage et d'organisation de sa structure d'accueil.

**LAURIE** : Bien, je ne ferais pas référence à une structure locale, par contre, je ferais référence à mon expérience au Maroc et à l'organisation de la recherche dans ce pays. Et comme je disais tantôt, il ne s'agit pas de la recherche d'institution, mais plutôt de pôles thématiques. Donc, on ne s'identifie pas par rapport à des bâtiments ou par rapport à une dénomination d'institut, mais par rapport à une activité de recherche. Et cette activité pourrait être aussi bien menée ici dans les locaux du CENAREST ou même à l'Université Omar BONGO, ou encore dans différentes structures qui pourraient être partenaires, mais dans une thématique de recherche. (L.58-64).

### 4.1.3 2 Culture de l'espoir ou de l'espérance

Au niveau national, l'issue privilégiée et renforçant l'espoir serait l'intervention dans les universités. En somme, la charge de cours, pour une promotion du partenariat au profit des jeunes.

**SARA** : Oui! Au moins là-bas, il y a les étudiants et comme je connais mon dynamisme, je peux mettre des partenariats, des conventions que je peux signer avec les organismes internationaux. À force d'assister à toutes ces conférences, j'ai quand même un carnet d'adresses qui est assez lourd, maintenant, dans ce domaine-là. Je peux prendre les contacts, par exemple, à Euro News, où je suis allée séjourner moi-même deux fois. Ce sont des choses que je peux exploiter pour pouvoir faire bénéficier les jeunes qui comprennent la nécessité en fait de se battre. Parce qu'au CENAREST je suis venue avec toutes les informations, mais personne ne me répond. Personne, personne! Tout le monde me regarde, quand je fais par exemple mes choses. Alors, c'est des choses que les autres pays capitalisent! (L.549-559).

Pour Ibadi, parmi les raisons renforçant l'espoir, il y a le fait que la rudesse du contexte ne semble pas trop déranger ou limiter l'intérêt pour le secteur. Mieux, l'attachement est assez grand à la carrière scientifique, au passage du grade. Par conséquent, cette masse critique influencera inéluctablement le développement du secteur.

**IBADI** : Quelques éléments de satisfaction que j'ai, c'est que j'ai constaté que la jeune génération d'universitaires, du moins depuis les années 2000, c'est une génération qui choisit d'embrasser, dans une large majorité, d'embrasser la carrière universitaire. On va bien se rendre compte [...] que, l'ancienne génération se contentait de faire des enseignements ou d'être chercheurs, tout en travaillant dans les administrations centrales. Cette ancienne génération n'était donc pas préoccupée par le passage de grades universitaires, notamment par le CAMES ou par les autres universités savantes. On se rend bien compte qu'avec la nouvelle génération, il y a cette volonté de vouloir faire carrière dans le milieu universitaire ou de la recherche. Ça, c'est un élément positif que l'État devrait pouvoir dynamiser. Parce que ça permet, ça devrait permettre de donner une impulsion au développement des établissements universitaires. On se rend bien compte que ces professionnels de la jeune génération passent de plus en plus les grades universitaires, ce qui est à l'actif du Gabon, à l'actif de la République, à l'actif de l'État. Donc, ça c'est un élément de satisfaction. En dehors de cet élément, pour ce qui est du secteur d'activité dont il est question, je n'en vois pas d'autres. (L.436-450).

Pour Laurie, la satisfaction viendrait de la permanence de financement rendant possible l'activité scientifique; même si, pour elle, cette action est pour l'instant l'œuvre des partenaires.

**LAURIE** : Personnellement, de mon expérience au niveau du CENAREST, mes moments de satisfaction sont lorsque je peux travailler au quotidien. Comme c'est le cas actuellement grâce au financement de la Coopération japonaise qui met des moyens. Comme vous pouvez le voir, qui met des moyens financiers et matériels pour que nous travaillions, au quotidien. Donc, ça, c'est mon moment de satisfaction. (L.164-168).

Pour Ndoyi, la satisfaction viendrait de la stabilité de son statut, de l'offre des cours dans les universités et des missions de terrain cofinancées par l'État et les partenaires.

**NDOYI**: Le premier élément de satisfaction, c'est que je suis fonctionnaire, j'ai un salaire. La deuxième satisfaction : j'ai quand même pu obtenir des cours, des heures de cours à l'université, ce qui permet aussi de m'occuper et d'apprendre encore. Parce que le premier étudiant, c'est l'enseignant. Et la troisième satisfaction : il m'est quand même arrivé de faire trois ou quatre commissions de terrain payées par l'État et en faisant ces missions de terrain, j'ai pu apprendre des choses, donc voilà un peu. (L.423-429).

#### **4.1.3.3 Valeurs relatives aux attentes professionnelles**

Au-delà de la satisfaction liée à la nomination, il y a aussi des attributs ou des avantages liés à la fonction. Malheureusement, cette perception est limitée par le quotidien de la fonction qui, par moment, laisse penser que les directeurs privilégient leurs attentes au détriment de celles des chercheurs.

**TSALO** : Des attentes, forcément. Même inconscientes. Parce que vous savez, tout acte a une explication, a une origine. Même quand tu dis « oh! Moi je n'y crois plus ». Mais si tu es là, c'est que quelque part tu y crois. Sinon, tu ne serais plus là. Quelque part, tu as des attentes, tu te dis que bon, un jour forcément, tu auras quelque chose. Bon, sans compter, parce que moi je vous parle du fond de tout mon cœur, sans compter que, quand on est directeur, on a des avantages. On n'est pas seulement idéaliste. Il y a des avantages personnels. Tu as un véhicule, tu as quand même tous les six mois du carburant. Tu as un chauffeur à disposition si tu n'as pas envie de conduire. Tu as quand même quelques facilités. Donc ça, ça t'aide à t'accrocher. Sinon, tu décroches complètement. Ou alors, tu vas essayer de jouer le rôle du chercheur qui s'occupe de lui-même. Celui-là se bat pour ses primes de recherche, sa carrière; il se bat, il fait tout pour lui-même, sa notoriété. Voilà. Mais moi, quand je suis venue au CENAREST, ce n'était pas pour moi-même. Quand je suis venue à

l'IPHAMETRA, c'était pour participer à un mouvement, que j'imaginai, de développement en matière de pharmacopée et de médecine traditionnelle, comme l'imagine d'ailleurs notre directeur adjoint de l'IPHAMETRA. (L.869-883).

#### 4.1.3.4 Valeurs relatives aux choix professionnels

En tentant de justifier son attrait pour la recherche, donc l'étalage de son parcours professionnel, Ehanda nous permet de comprendre le rôle d'un encadreur dans l'émergence d'une vocation d'enseignant-chercheur. Le lien entre la théorie et la pratique matérialisée par des réalisations palpables a aussi été un élément déclencheur et fascinant pour lui. Cette histoire de vie a vraiment marqué son parcours tant au Gabon qu'à l'extérieur. En effet, durant son parcours, les enseignants n'ont fait que justifier l'intérêt de la recherche, consolidant progressivement le choix pour le travail de chercheur. Ainsi perçu, ce travail semble correspondre à sa voie et l'aide à contribuer au développement de son pays par l'amélioration des conditions de vie des populations. Son retour au Gabon s'est, par conséquent, inscrit dans cette optique aussi.

**EHANDA:** Alors, avant, et je pourrais même dire depuis que j'étais étudiant, j'avais été fasciné, en fait lorsque j'étais à la Faculté des sciences, par certains professeurs qui nous parlaient un peu de recherche, notamment un professeur français. Je peux dire que lorsque je suis rentré à la faculté, j'avais vraiment, j'avoue... je ne savais pas... bon, j'avais d'abord demandé la médecine comme premier vœu... Deuxième vœu, la Faculté des sciences et puis, bon, quand les résultats arrivent, on nous envoie à l'USTM. C'était la première année où on avait ouvert l'USTM. Alors, c'est à partir de la deuxième année de faculté que j'ai vraiment... la première idée m'a traversé la tête d'être chercheur un jour. Pourquoi? Parce qu'en fait quand les professeurs nous présentaient des équations et autres, le rapport qu'ils faisaient de l'enseignement théorique et l'application à la vie pratique, c'est ça en fait qui m'a activé un peu, qui m'a attiré vers justement la recherche. Ils disaient qu'en fait les routes que vous voyez, les échangeurs, ce sont des équations mathématiques. En fait, quand on vous fait une équation, c'est quelque chose, c'est une vue de l'esprit. Maintenant, dans la pratique, qu'est-ce que ça traduit? Ça peut traduire une route. Quand vous voyez quelqu'un qui vient tracer une route, c'est déjà une équation, la route est tracée, tout ça, il l'a déjà fait sur papier. Et ça, ça nous a fascinés, particulièrement moi, ça m'a fasciné. Alors moi, je me suis dit, en fait, que la recherche est la mise en pratique de tout ce qui est une conception intellectuelle. Et c'est quelque chose de fascinant. Alors, quand je rentre à l'Université de Tours, à Rennes, d'abord pour faire la licence et la maîtrise, je vais faire de la biologie. Les chercheurs, en fait, par rapport à leurs anciens, quand ils ont voulu commencer des enseignements, je me rappelle d'un cours de parasitologie tropicale. Alors, un professeur est venu justement nous parler des problèmes de parasites en Afrique. On a vu tout ce qui est paludisme, trypanosomiase, et ainsi de suite. Alors ça, ce sont en fait les problèmes quotidiens du

Gabon. Alors, ils faisaient comprendre qu'un homme africain, un Africain en bonne santé, avait au moins huit espèces de parasites et nous expliquaient pourquoi les Africains, notamment en zone intertropicale, avaient plus de parasites que les autres. En fait, c'était des problèmes liés à l'écologie, à la température, et ainsi de suite. Donc, dans la zone intertropicale, c'est un environnement où les conditions d'existence des organismes sont les meilleures. C'est pour ça qu'on trouve la majorité des organismes vivants, parasites compris à cet endroit-là, et vers les pôles la diversité biologique diminue. Donc, moi, j'ai compris pourquoi logiquement on était un peu plus souvent malades : on avait plus de parasites dans les zones intertropicales. À ce moment-là, il me dit : « voilà, ce n'est pas forcément pour des raisons d'hygiène de vie qui n'est pas très bonne, mais la nature aussi est un facteur qui a favorisé la prolifération de ces organismes-là, dans cet environnement-là. » Voyez, de plus en plus, je me rends compte de l'importance de la recherche même dans la vie tout court des êtres humains. Je me suis dit, je crois, que là j'ai trouvé mon créneau. Si je peux apporter quelque chose à mon pays, je pense que ce sera dans la recherche, c'est-à-dire améliorer les conditions d'existence dans mon pays. C'est pour cette raison que, lorsqu'est venu le moment de choisir le sujet de ma thèse, j'ai choisi comme discipline la parasitologie appliquée à l'agronomie, c'est-à-dire en fait la lutte contre les ravageurs de cultures tropicales. Et quand je l'ai commencée, j'ai eu la chance de rencontrer mon ancien professeur, monsieur Juste Bousengue, qui travaillait sur les ravageurs du manioc et je suis encore là-dedans jusqu'à présent. (L.62-102).

#### **4.1.3.5 Valeurs relatives au recrutement**

Yômbi est attaché au perfectionnement de son institut. Le premier levier, à son avis, était le renforcement des ressources humaines, pour faire avancer la science. De même, il fallait créer des conditions pour leur évolution dans le corps.

**YÔMBI** : Mais, cette anxiété est positive dans la mesure où nous voulons qu'il y ait une perfection et vous avez vu que, et là je me suis heurté à l'administration, chaque fois. Même avec vous quand vous étiez au CENAREST. Chaque fois, j'avais toujours 20 ou 25 dossiers. Car, je me suis toujours dit qu'il faut des ordres. Un institut, c'est mille personnes, ce n'est pas en ayant 30 personnes qu'on fait la force. Mais, chaque année, j'ai toujours dit que, tant que je suis ici, je ne ferais que recruter, recruter parce la science doit évoluer, la science doit être une culture. Il faut une culture de la science dans notre pays. Elle ne passe que par le recrutement des hommes. Parce que, non seulement il faut donner la nourriture par le fonctionnariat, mais en même temps, il faut également une tête bien pleine. En prenant ces jeunes, ils peuvent nous remplacer et c'est tout à fait légitime. (L.409-418).

Comme Ehandu, Tsalo passe par le récit de vie pour nous aider à comprendre son parcours professionnel. Malgré sa formation universitaire qui la prédisposait déjà vers la pharmacie,

l'expérience vécue dans une pharmacie, en tant que stagiaire, a fortifié son désir d'œuvrer comme chercheuse en pharmacopée et en médecine traditionnelle. Et le CENAREST semblait être l'endroit tout indiqué.

**TSALO** : Je veux dire que ça fait depuis que je suis au CENAREST, en tant que chercheuse, que nous travaillons sur un ancien projet suspendu depuis quelques mois. J'ai été recrutée à l'Institut de Pharmacopée et de Médecine Traditionnelle en tant que pharmacienne, parce que je ne me suis pas encore présentée. Ayant été formée à la Faculté de pharmacie de Marseille, je me suis dit qu'il était intéressant de s'intéresser aussi à notre pharmacopée et à notre médecine dite traditionnelle. Donc, ce qui m'a le plus motivé, c'est lorsque je faisais un stage, en attendant que mon dossier aboutisse, dans une pharmacie de la place, de Libreville. Une dame est venue, préoccupée par l'état de santé de sa fille qui avait un gros rhume. Elle est venue avec une grosse ordonnance qui impliquait une grosse somme d'argent. Elle est partie, puis elle est revenue pour le même cas. On a payé l'ordonnance. Elle est partie pour revenir après sans ordonnance, pour demander conseil. Et c'est comme ça que j'en ai parlé à ma mère. Je lui ai demandé : « est-ce que, chez nous, il n'existe pas des plantes qui soignent ça? » Elle m'a parlé d'une plante dont on fait chauffer les feuilles, qu'on extrait le jus et qu'on met dans les narines. Et c'est comme ça que j'ai conseillé la dame au comptoir d'une pharmacie. Elle est allée faire cette expérience. Elle est revenue toute contente, une semaine après, nous dire que ça y est, le rhume était parti. Donc, cela m'a fait vraiment réfléchir. J'y pensais déjà, parce que je sais que là où je suis entrée au CENAREST... (L.85-102).

La composante « valeur » en construction nous a permis, par le truchement, des valeurs relatives aux dispositifs, des valeurs relatives aux ressources humaines et des valeurs relatives au management stratégique, d'appréhender ce qui « bien ou mal, désirable ou à rejeter ».

Après l'exposition continue des valeurs relatives aux dispositifs, des valeurs relatives aux ressources humaines et des valeurs relatives au management stratégique qui sont, par ailleurs, les dimensions de la composante des valeurs en construction, nous pouvons maintenant présenter la composante des images en construction qui sera suivie des composantes des nomes et des algorithmes.

## **4.2 Composante de l'image en construction**

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p. 158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p. 58-59), les images (ex. : un jeune agriculteur

dynamique et moderne, un Airbus plus fort qu'un Boeing, des troupes américaines abattant la statue d'un dictateur) sont des vecteurs implicites de valeurs, de normes ou même d'algorithmes. Notre exposition des images se décline en images dépréciatives, dynamiques et souhaitées.

#### 4.2.1 Images dépréciatives

##### 4.2.1.1 Sur le dispositif légal ou institutionnel

Pour ce qui est du cadre organique, l'obsolescence du cadre, donc son caractère dépassé et nécessitant une réforme, est mis en avant. Ici, l'idée de cadre ne s'arrête pas seulement à l'aspect juridique, il s'étend à l'environnement.

**SARA** : Déjà, je ne sais pas. Mais, en ma connaissance du Gabon, les textes qui régissent même la recherche, ce sont de vieux trucs. Des vieux trucs. Des choses largement dépassées. Je ne sais s'il faut que les gens refassent une refondation. Je ne sais pas, ce sont des suggestions! Et puis, essayez de vous inspirer des exemples des autres pour organiser tout ça et pour rendre ça beaucoup plus dynamique. Parce que si les autres... Ce n'est pas pour autant qu'ils soient plus intelligents. Mais, c'est le cadre dans lequel les gens aiment bien évoluer, je pense, qui fait défaut! (L.293-301).

Dans le cadre de cet extrait, Nono veut démontrer que l'absence de cadre de travail approprié influence les résultats attendus.

**NONO** : Déjà, il faut trouver des personnes clés, des personnes-ressources. C'est ça qui ne manque pas. Je pense qu'on en a assez, on a beaucoup de personnes qui ont été formées dans le domaine, dans différents secteurs. Non seulement ça, moi je penserais à mettre effectivement un cadre, un certain cadre de travail. Parce que, vous savez, quand nous travaillons dans un cadre, plus ou moins difficile, complexe il ne faut pas se le cacher, on aura du mal à avoir les résultats espérés, quel que soit le potentiel humain que nous avons. (L.136-142).

Elle reconnaît certes l'existence d'une certaine expertise, mais que le cadre de travail ne permet pas de la capitaliser au besoin.

**NONO** : L'homme est appelé à travailler et à transformer le milieu dans lequel il se trouve. Mais, si ce milieu ne lui donne pas suffisamment des moyens. Dans cette politique, il faut penser à mettre des moyens, des moyens en bâtiments, des moyens

en infrastructures, en matériel. De moyens de contrôle, de vérification, etc. Vous comprenez, parce que moi, je prends le cas de l'IRAF. Dans cet Institut, J'ai vu qu'il faisait des recherches sur l'étude des sols, sur l'étude des êtres vivants, dans le milieu aquatique, des poissons, etc. Moi aussi, je dis, comme les autres, qu'il faut un certain cadre propice au travail. Vous comprenez! (L.142-150).

**NONO** : Les adapter surtout. Les adapter au milieu. (L.255).

Pour Ebezo, il est possible que, durant les années antérieures, il y ait eu une implication du CENAREST lors des conceptions de projets ayant trait à la recherche et du financement des activités de recherche.

**EBEZO** : Je crois que, ces dernières années, peut-être que cela a eu lieu avant, mais ces dernières années, je voudrais quand même être... En fait, il faut une certaine franchise, le CENAREST n'a certainement pas été impliqué de façon directe dans la prise de décision, dans le cadre du financement de ses activités, pour le compte de l'émergence de projets. (L.209-213).

Sans réserve, Ebezo semble plongé dans la routine, faute de dossiers urgents ou d'activité continue.

**EBEZO** : Beuh! Mes angoisses, c'est le risque de la routine tout simplement! Il faudrait, vous savez... À un certain moment, dans l'administration, lorsqu'il n'y a pas de dossier brûlant, on a l'impression d'avoir une activité optimum. (L.265-268).

Se prononçant, par contre sur les actions prioritaires possibles, il fait remarquer les dysfonctionnements dans le traitement du personnel. Ce qui, dans la gestion quotidienne, a aussi des impacts dans le travail attendu des agents.

**EBEZO** : En trois actions fortes, trois actions fortes du CENAREST! Première action : pour moi, comme je venais de le dire tout à l'heure, il faudrait penser à harmoniser la situation administrative statutaire de tous les personnels. Parce qu'il n'est de richesse que d'hommes. Lorsque le personnel n'est pas traité dans des conditions équitables, ce qu'on pourrait attendre de lui s'en ressent. Les résultats pourraient être compromis. (L.285-290).

Ebezo indique qu'en dépit du cadre organique la tenue du conseil d'administration remonte à une longue période. Ce qui marque bien une irrégularité dans l'application du texte organique.

**EBEZO** : Pour le cas du CENAREST, la situation est un peu hybride. Le texte qui crée le CENAREST le crée de telle sorte qu'il y ait un conseil d'administration permanent, qui puisse de temps en temps siéger. Mais je crois que ça remonte à loin! (L.344-346).

Ibaka fait constater que les textes organiques du CENAREST existent, mais qu'ils n'ont pas suffisamment été appliqués.

**IBAKA** : Il faut avouer que le cadre, c'est vrai qu'on parle souvent de la restructuration... que les textes qui datent depuis la création du CENAREST, donc depuis 1976-1977, sont aujourd'hui dépassés. Ils sont dépassés, sans qu'ils n'aient été suffisamment appliqués. (L.139-142).

#### **4.2.1.2 Sur la vision de la recherche et le pilotage**

Yômbi aide à décrypter les peintures faites sur la recherche. Cela l'amène à soutenir que la recherche n'est pas, d'abord, une priorité pour les acteurs gouvernementaux qui, par ailleurs, n'en retiennent qu'une idée méfiante et méprisante. Il pense qu'elle est aussi impactée par l'image qu'on a du chercheur au Gabon, de son utilité sociale. Malgré cette double image, Yômbi reconnaît qu'il y a maintenant une légère considération et quelques sollicitations de chercheurs dans son institut.

**YÔMBI** : Vous savez qu'on avait un... ça reste comme une sorte d'anecdote... on avait un professeur ici, Charles MEFANE, qui était scientifique. Lorsqu'il fut ministre, chaque fois qu'il posait le problème de la recherche sur la table du Conseil des ministres, les autres ministres riaient en disant : « bon, ce n'est pas une priorité, la recherche c'est quoi? La recherche, qui fait la recherche? » Et je crois qu'il y a plutôt une sorte de méfiance, au départ. C'est une méfiance vis-à-vis de la recherche. Parce que la recherche provoque, la recherche est là pour enlever le statu quo et, vous savez, par exemple, prenons le cas de la science sociale. Vous savez qu'à un moment donné, on a voulu supprimer la sociologie à l'Université du Gabon, parce qu'on la considérait comme contestataire. Donc, c'est une science contestataire puisqu'elle avait des emprunts de mai 1968, et pour les gouvernants, la recherche en science sociale est quelque chose de dangereux. C'est une subversion, donc c'est d'abord le premier élément. Le deuxième élément, je crois que c'est plutôt la manière de considérer les chercheurs. On se dit que les chercheurs, bon, c'est qui? C'est quoi? Qu'est-ce qu'ils peuvent apporter? Autant avoir une expertise extérieure et avoir ce qu'on appelle le « transfert de technologies », plutôt qu'un travail endogène qui peut être fait par le chercheur, petit à petit. Je crois qu'il y a quand même un peu d'espoir. Parce que, lorsque nous regardons l'environnement, le ministère de l'Environnement fait un effort, en ce moment, pour prendre des chercheurs à l'IRSH, pour travailler dans les programmes de ce ministère. (L.107-124).

La réaction de Mpassa a semblé mettre en valeur la nébuleuse qui habite la recherche et la difficulté à se prononcer sur les raisons pertinentes de cette stagnation continue. Il admet qu'il est possible de donner des tentatives de réponse, mais qu'il est difficile d'aller au-delà et il reste indécis.

**MPASSA** : C'est une question très difficile. Pourquoi est-ce que la recherche ne marche pas au Gabon? Est-ce que c'est un problème de valeur? J'ai du mal à trouver de réponses définitives! (270-272).

Pour Ehanda, la recherche est un pilier permettant de sortir de la dépendance alimentaire et de la pauvreté. Donc, c'est un moyen qui permet d'améliorer les conditions de vie des populations. À ce titre, elle devrait être pour l'État la même chose, soit un outil d'aide à la décision, donc un levier du développement.

**EHANDA**: Donc, vous voyez, ne serait-ce qu'au niveau de ce domaine, qu'il n'y a pas... En fait, la recherche est un pilier, pour sortir de la dépendance, pour sortir de la pauvreté, pour améliorer les conditions d'existence. Voilà, en fait, ma vision! Pour l'État, c'est un levier de développement, c'est un outil d'aide à la décision. (L.109-113).

Ehanda soulève le problème de communication et d'information scientifique, au point de relever l'image d'un secteur cloisonné, sans partage d'information. Cette lacune du système d'information est un handicap à ne pas négliger.

**EHANDA** : Je pense, en fait, qu'il y a une espèce de cloisonnement au niveau même de la connaissance. Je dirais, par exemple, que ce qui se fait, des fois, à l'INSAB... Des fois, à l'IRAF, on n'est pas au courant. On n'est pas toujours informé. Je le dis pourquoi? Parce que, moi, je me rappelle que notre professeur nous disait que le premier boulot d'un chercheur est de chercher l'information. Nous n'avons pas un système d'information scientifique qui est bon au Gabon. Ça, c'est une grosse lacune! (L.135-137).

Pour Yômbi, plusieurs organismes tentent de travailler de manière illicite avec les chercheurs pris individuellement, sans une quelconque formalisation des procédures administratives, voire contractuelles.

**YÔMBI** : Vous savez qu'il y a deux sortes de coopération : il y a d'abord la coopération que le chercheur s'engage lui-même à prendre avec certains organismes. Et beaucoup d'organismes, d'ailleurs, n'aiment pas travailler avec les institutions. Oui, ça posait beaucoup de problèmes avant, mais aujourd'hui les institutions internationales happent les chercheurs et travaillent avec eux, signent des conventions entre le chercheur et l'organisme. (L.336-340).

De même, elle fait constater l'irresponsabilité de l'État dans la mise à disposition de la contrepartie gabonaise exigée par les partenaires. Pour elle, les projets menés en partenariat sont généralement suspendus à cause des limites de l'État qui refuse de prendre ses responsabilités.

**TSALO** : C'est l'État forcément! Forcément, c'est l'État! Ça ne peut pas être tout le monde, c'est l'État! Et puis, eux, ils exigent la contrepartie gabonaise, quand ils viennent. Ils l'exigent parce qu'ils savent qu'ils ne peuvent pas tout faire. (L.752-754).

Pour Mpassa, l'absence de reddition de comptes, après financement des rares activités, ne permet pas de responsabiliser les Gabonais. L'État devait, comme les partenaires, contrôler et sanctionner ceux qui confondent les deniers publics d'avec leurs comptes personnels. L'arrêt de ces malversations aiderait le secteur de la recherche scientifique au Gabon.

**MPASSA** : J'ajouterais donc que, quand vous parlez de valeur, l'un des problèmes que l'on a dans ce pays aussi, c'est qu'on peut financer une activité, une action mais qu'on n'arrive pas à retrouver cette action. On n'arrive pas à demander des comptes aux personnes à qui on a apporté ce financement. Et donc, ça développe un certain nombre d'habitudes fâcheuses qui font que certains confondent souvent leurs propres sous des caisses de l'État. Donc, ça aussi, c'est probablement une raison qui explique pourquoi notre recherche scientifique ne marche pas convenablement. (L.297-303).

#### 4.2.1.3 Sur la coordination

Ehanda revient sur les conflits d'intérêts qui n'aident pas le ministère de la Recherche et ceux responsables de la valorisation des produits de la recherche. Il estime que l'État devrait clarifier les compétences respectives de chaque département et faciliter l'action globale. Il déplore ainsi, dans certains départements ministériels, le double emploi, l'émiettement des fonds et des unités de recherche similaires à ceux de la recherche scientifique.

**EHANDA** : En fait, cette bataille, finalement, est le cadre du ministère de l'Agriculture qui l'a gagné. Puisque ceux qui ont été finalement mis dehors, c'étaient les gens du ministère de la Recherche. Parce qu'à ce moment-là, c'est l'État qui devait dire : « vous êtes tous des agents de l'État, il n'est pas question que quelqu'un dise, que parce que je suis au ministère de l'Agriculture, je suis prioritaire et l'autre ne l'est pas. » Je pense, en fait, que c'est l'État qui aurait dû régler ces problèmes, au lieu que chacun aille justement concevoir son laboratoire. Parce que, finalement, on n'a pas beaucoup de ressources humaines. Si chacun a son laboratoire, ça donne quoi? Regardez la situation dans laquelle se retrouve le CIAM, il n'y a quasiment rien là-bas. (L.280-288).

Tsalo a, par contre, une image tout à fait particulière des hommes qui dirigent. En faisant allusion au cœur, elle semble poser le problème de vision, de détermination, d'envie réelle à agir. Par conséquent, elle semble douter de la détermination des acteurs en place.

**TSALO** : Je pense que, avant de parler d'organisation, on doit d'abord parler du cœur de l'homme. Parce que, même quand vous n'avez pas de gros moyens, vous avez quand même le cœur d'abord. Quand le cœur est décidé à faire quelque chose, il suffit de s'entendre, même s'il n'y a pas d'organigramme établi, même de manière artisanale, on peut faire de grandes choses. (L.164-168).

Pour Mpassa, par contre, le fait que le ministère de la Recherche ne coordonne pas l'ensemble de l'activité nationale de recherche semble renforcer le double emploi et fragiliser l'action globale.

**MPASSA** : Non, pas du tout! Il y a plusieurs départements ministériels qui ont des structures. Même si elles sont embryonnaires, ce sont des structures de recherche. Si vous allez au ministère de l'Agriculture, ils ont même une direction chargée de la recherche. Si vous allez au ministère des Mines, c'est la même chose. Je ne pense pas que le département ministériel responsable de la recherche actuel ait le monopole. C'est une bonne question... (328-332).

À côté de l'absence de cohésion et de coordination, Ebô fait constater une sorte d'amalgame, de chevauchement et de doubles emplois sous le regard impuissant de l'État qui gagnerait à ramener l'ordre et à inciter à l'harmonisation et à la complémentarité.

**EBÔ** : Au niveau du Gabon, j'ai l'impression qu'il y a un peu un amalgame. Parce qu'il y a des ministères techniques qui font comme si on faisait un peu la même chose qu'on veut faire ici. On veut faire ça ailleurs, et là ça pose problème, parce que c'est l'État qui se met à construire, par exemple le CENAREST. Il dote le CENAREST des instituts de recherche et des laboratoires. Parce qu'au CENAREST, on peut faire des contrôles de qualité, on peut certifier, par exemple, pour les hôtels, la qualité de leurs aliments tout au long de l'année. Donc, le CENAREST peut être le seul habilité. Mais dans les autres ministères techniques, bon, il peut y avoir des structures de recherche, mais il faut travailler en harmonie avec le CENAREST. Parce que le CENAREST, c'est comme si c'était la présidence et, les autres, les ministères techniques, des Gouverneurs... Mais, le quitus, normalement, c'est le cachet du CENAREST qui doit faire foi sur le document. (L.218-229).

Si pour Ebô l'État reste le principal responsable, Sara estime que les responsabilités sont partagées entre tous les acteurs de la chaîne hiérarchique.

**SARA**: Toute la chaîne, tout le monde est responsable! Tout le monde est responsable. Parce qu'au ministère de la Recherche scientifique, s'il y a, je ne sais pas comment ça fonctionne... Parce que je n'ai jamais été associé à quoi que ce soit, dans ce pays. (L.111-114).

Le niveau de désorganisation serait tel que l'État a du mal à constituer les actions basiques de la recherche. La conséquence du sous-équipement et de l'obsolescence des dispositifs est la fuite des cerveaux pour le champ politique. Pour elle, les responsables des structures ont une mission de relayer cet état de choses aux politiques.

**SARA** : Je suis même sûre qu'au niveau du Gabon il n'existe pas une banque de gènes. Or, je ne pense pas qu'à ce niveau on sache, par exemple... Bon, en ce qui concerne le Gabon et en ce qui concerne le bananier, les variétés traditionnelles qui existent, par exemple, il y en a mille? Et, qu'est-ce qu'on a fait pour améliorer? Je suis sûre que ça, ça n'existe pas! Ensuite, toutes les cultures... on parle du manioc, même le riz qui occupe presque une place prépondérante dans les habitudes alimentaires de la société, quelle que soit la classe sociale considérée. Je suis sûre que ça n'existe pas! Bon, enfin, le pauvre qui sort de l'université, il a quelles compétences? Il n'y a pas d'infrastructures, tout ce qui est là, rien n'est renouvelé. Il va travailler sur quoi? Il sort d'un environnement où les choses sont bien structurées. Il arrive et dirait qu'il est comme un cheveu dans la soupe. Il va faire quoi? Ce sont les politiques!!! Ce sont les patrons qui doivent aller discuter. (L.117-130)

La perception d'Ibadi résume parfaitement ce qui précède, il y a un problème de vision, de finalité, d'objectifs assignés au secteur.

**IBADI** : Le travail doctoral que j'avais mené sur l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, notamment au CENAREST, m'a permis de constater qu'il y avait un problème de vision, un problème de finalité, un problème d'objectifs assignés à ce secteur d'activité. (L.23-26).

Pour Ndoyi, l'absence de promotion, de communication et lisibilité n'aide pas le CENAREST en tant que pilier du secteur de la recherche.

**NDOYI** : Bon, avant d'être conservateur, je dirais même depuis l'université, je n'avais pas connaissance de l'existence du CENAREST. Puisque ça fonctionnait d'une manière comment dire... [rire] C'était presque fermé. (L.108-110).

Ibaka fait remarquer que la première intention des autorités gabonaises dès la création du CENAREST était de créer un cadre d'appropriation de la recherche par les Gabonais pour lutter ainsi contre la recherche d'essence ou de motivation exogène. Cette recherche était conduite par les Européens et à leur profit. Malgré les limites institutionnelles, cette orientation se construit non sans peine.

**IBAKA** : La première recherche répondait, et c'est elle qui a amené à la création du CENAREST, au fait que les Gabonais s'approprient eux-mêmes

leurs propres recherches. Parce que la recherche était, jusque-là, conduite par les Européens qui la faisaient pour leur objet propre. Ils la faisaient à leur profit et à leur bénéfice. Donc, la création du CENAREST répondait à un souci de faire en sorte que les Gabonais s'approprient la recherche. Ça a été plus ou moins fait. On peut y trouver quelques limites, mais l'intuition de départ, elle, était bonne. Parce qu'il n'est de recherche que pour répondre à un problème concret. (L.75-82).

Ndoma admet le manque de vision, de volonté, de lisibilité et de considération pour le domaine de la recherche. Il clame aussi l'ignorance des autorités au sujet de la recherche. Pour lui, les autorités privilégient les grandes firmes ayant déjà des laboratoires de recherche, au détriment des structures nationales.

**NDOMA** : Je crois que ce sont les deux en même temps. Un manque de volonté, un manque de vision, un manque de visibilité, un manque de considération pour ce domaine-là! C'est-à-dire que les gens ne savent pas, franchement, ce que c'est que la recherche! S'ils le savent, parce que, quand on a besoin de quelque chose, on fait appel à l'expertise internationale. Prenez, par exemple, les entreprises aujourd'hui. Toutes les entreprises sont des succursales de grandes firmes internationales! Qui ont déjà leurs laboratoires de recherche ou qui travaillent avec de grandes structures à l'international qui ont déjà des réponses aux questions qu'ils se posent. Donc, ils n'ont plus le temps de s'intéresser à des structures locales. Voilà, le grand problème! (L.100-109).

Malo ironise en disant que le gouvernement a des programmations obéissant à des priorités malheureusement nivelées. Pour lui, les priorités ne doivent pas être proclamées; elles devraient être concrétisées et matérialisées.

**MALO** : Parce que, d'abord, un gouvernement a une programmation, n'est-ce pas? Un gouvernement a des programmations qui obéissent à des priorités, n'est-ce pas? Maintenant, même ses priorités sont nivelées. Même l'enseignement qui est une priorité des priorités préoccupe, depuis des décennies, ne l'ai pas réellement dans ces cas-là! ...qui est une priorité des priorités, proclamée depuis des décennies, ne l'est pas réellement en substance? Ça reste une priorité, mais ce n'est pas une même priorité traduite en actes de faisabilité. (L.498-504).

Yotsè pense que l'État n'accompagne pas suffisamment la recherche, faute de connaissance de ce qu'elle est.

**YOTSÈ** : J'avais déjà cette perception-là, c'est-à-dire que je trouvais que l'État n'accompagnait pas suffisamment la recherche, particulièrement à l'université. Et j'avais l'impression que cela était dû à une mauvaise perception de ce qu'était précisément la recherche, d'une part, et de ce qu'elle pouvait apporter à notre pays, d'autre part. (L.61-65).

Yotsè constate que, aussi bien chez les chercheurs que les sociétés privées, aucun d'eux n'apprécie parfaitement l'apport de l'autre sur son activité, d'où l'intérêt de créer la collaboration.

**YOTSÈ** : Et je dois ajouter, si vous permettez, que cette action nous paraît importante dans la mesure où il y a comme un double aveu dans cette histoire. Parce que les chercheurs n'ont peut-être pas conscience suffisamment de ce que les sociétés privées peuvent leur apporter, en termes de financement. Et d'un autre côté, ces sociétés ne savent pas ce qu'elles peuvent trouver dans les Institutions de recherche, des compétences qui leur permettent de résoudre leurs problèmes. Donc, c'est très important de les mettre ensemble pour voir, pour déclencher cela. (L.348-354).

Ndoma est attaché à l'idée de réforme pour redynamiser la CEMAC, afin que les directives soient respectées et que les populations tirent profit de cet espace communautaire.

**NDOMA** : Dans un espace de libre échange, un véritable espace, une véritable communauté, un peu comme dans l'Union européenne quand même! Donc voilà! Nous pensons que tout est encore à refaire, dans le sens d'une dynamique plus importante. Il y a la Banque centrale, mais de mon point de vue, c'est ce qui marche vraiment mieux. Mais tout le reste, bon, ça patauge un peu! (L.202-207).

Cette idée est soutenue par Yotsè qui ne manque pas de qualifier les activités des chercheurs d'isolées, sans directives centrales ou d'essence exogène.

**YOTSÈ** : Il faut dire que, pour l'instant, la recherche au CENAREST, les activités de recherche au CENAREST restent des activités assez isolées où, en fait, chaque chercheur décide sur quoi il veut travailler en général. Ce sont des choses sur lesquelles il avait commencé à travailler avant d'être recruté comme chercheur, dans le pays ou ailleurs. Ce sont des thématiques qui entrent dans le cadre des projets qui sont conduits par des ONG ou des institutions étrangères. (L.97-102).

#### 4.2.1.4 Sur les infrastructures et le dispositif de recherche

Se référant à l'image de « boîte de sardines », Tsalo fait constater le sous-équipement, l'absence de structures adéquates, le fait qu'elles ne correspondent pas aux besoins institutionnels. Comme elle reconnaît que l'envoi en formation ne réglerait pas le problème. Il est question de laisser place à l'innovation et de faire confiance aux ressources présentes dans la résolution des problèmes élémentaires des populations.

**TSALO :** Mais, on en a parlé en long et en large. Déjà, on n'a pas les structures adéquates. Ici, quand tout le monde est là, c'est une boîte de sardines. Les structures ne répondent pas aux besoins. Les structures ne répondent pas! Les éminents chercheurs diront que les moyens humains ne répondent pas à la recherche, qu'il faut aller en formation. Mais, moi je dis que non! Je suis désolée, la recherche c'est aussi l'inspiration. Ce n'est pas que « un plus un égale deux », qu'on a appris à l'école. Newton était assis comme ça. La pomme est tombée comme ça, boum! Il a eu l'inspiration : la loi de Newton. Donc, il y a des gens, là. On voit des inventeurs. Malheureusement, la plupart n'ont pas de diplôme. Ils ont des idées géniales que l'IRT peut améliorer par un minimum de connaissances. Quand tu arrives en DESS, tu as déjà, je peux dire, un support suffisant, à mon humble avis, pour améliorer une technique. Quand tu as déjà au DESS en génie des procédés... Là, on a un docteur que vous connaissez. Quand tu as déjà un DESS en génie des procédés ou un master 2... Bon, désormais, on parle de master 2 en génie des procédés, tu es déjà un support suffisant pour améliorer les techniques. Améliorer les techniques pourquoi? Pour améliorer les conditions de vie de la population, les conditions de travail de la population. (L.601-615).

Ebô fait constater l'existence effective d'une institution qui existe sans laboratoires et ateliers. Pour lui, l'absence de ses conditions de base limite l'impulsion de la recherche et ne favorise pas l'arrivée des chercheurs et des équipes au CENAREST.

**EBÔ :** Vraiment, le problème crucial au sein du CENAREST, comme je l'ai dit au début, c'est le manque d'infrastructures. L'institution existe, mais l'institution doit mettre un point fort, doit mettre la force dans la construction des laboratoires et des ateliers. S'il y a ces éléments-là, ces éléments pourront vraiment impulser la recherche au Gabon et pourront même faire venir les autres, pour faire la recherche au Gabon. Dès qu'il y a le matériel, forcément, ça va permettre aux autres de venir travailler au sein du CENAREST. (L.186-191).

La description de l'environnement laisse apparaître un milieu pas du tout compétitif, non dynamique et qui anéantirait au lieu de favoriser l'éclosion des esprits.

**SARA** : Des chercheurs qui n'ont aucune thématique. Il n'y a rien... Les chercheurs, quand ils sortent, ils ont besoin, ils ont besoin d'acquérir la compétence. Ils sont diplômés, mais il faut acquérir la compétence, il faut travailler, il faut être dans un environnement compétitif où tu vas éclore. Mais, si tu arrives et que tu ne fais rien, malgré la bonne formation que tu as reçue, tu penses que tu vas faire quoi? Est-ce qu'il y aura une dynamique? Il n'y a aucune dynamique! Tu avances où! Tu tournes en rond! (L.100-106).

Par copinage, Sara entend, entre autres, les affinités atypiques entre les acteurs, mais surtout les relations conjugales entre les responsables et la gent féminine.

**KUMU** : Quand vous revenez régulièrement sur le copinage, qu'entendez-vous par « copinage »?

**SARA** : Mais, parce que ça, soit avec qui... c'est comme ça l'Afrique, non! Il faut sortir, nous autres-là. On s'est battus parce que, je ne sais pas, si c'est la chance ou bien même... Si c'est une bonne chose qu'on a eue... Parce qu'on n'a pas été appréciés par les patrons, pour avoir les bonnes grâces du patron. (L.670-676).

Se prononçant sur l'image globale de la recherche gabonaise, il soutient qu'on ne devrait pas la négliger. Il pense aussi que la recherche attend d'être secourue et exploitée.

**KUMU** : Ou bien trois qualificatifs.

**EBEZO**: Trois images, trois qualificatifs! Je dirais que, comme premier qualificatif, il ne faut pas la négliger, la recherche... ne pas la négliger! En deuxième, la secourir, la secourir et, en troisième, l'exploiter (L.309-313).

Ibaka reconnaît que les limites liées à la faiblesse du dispositif ne permettent pas à l'État ou à certains organismes de confier des projets pointus aux instituts du CENAREST. Pour lui, le sous-équipement fait partie des heurts à la confiance. Il revient aussi sur le problème de masse critique. Ces deux éléments sont déterminants pour renforcer la confiance des organismes financiers.

**IBAKA** : Si vous n'avez pas les instruments, du moins les équipements appropriés, il est tout à fait difficile qu'on vous confie un projet pour lequel vous n'aurez peut-être pas tous les moyens, tous les outils pour le mener. Je crois que c'est un peu ça! C'est sûrement les sous-équipements des instituts

qui amènent ceux qui devraient les consulter, à peut-être ne pas les consulter. Et, pour quelques autres aussi, vous avez le problème de masse critique. Je prends ici le cas de l'IRT. L'IRT qui était censé être la référence au niveau technologique, mais souffre d'un déficit en ressources humaines : vous en avez au moins deux qui ont des thèses et le reste ce sont des techniciens de recherche. Bon, jusque-là on a eu encore quelques techniciens de recherche, mais quand vous n'avez que des techniciens de recherche dans un institut qui n'est pas équipé, le problème devient de plus en plus compliqué. Je comprends beaucoup plus cette explication, parce que ceux qui sont à l'IRSH sont, de plus en plus, consultés pour des problèmes relatifs aux sciences sociales, sciences humaines. (L.123-136).

Tout en admettant l'idée de sous-budgétisation, Ndoma reconnaît l'absence d'objectifs de recherche qui, malgré les quelques efforts de budgétisation, limiterait l'action gouvernementale. Pour lui, il faut une loi de programmation de la recherche avec des objectifs. Il faut adapter le CENAREST à la nouvelle donne, car il est largement dépassé.

**NDOMA** : Bon, c'est-à-dire sous-budgétisation, c'est relatif. On budgétise quoi? Dans le contexte actuel du CENAREST, même si le gouvernement donnait 10 milliards par institut, ce serait de l'argent jeté par les fenêtres. Tout simplement parce que c'est relatif. Il faut d'abord définir les grands objectifs de la recherche. Il faut adopter une programmation, une loi de la programmation de la recherche sur 5 ans ou sur 10 ans pour que cette loi précise les besoins. Les besoins financiers et, donc, sur cette base, dès que les objectifs sont fixés, vous voyez que l'argent viendra. Aujourd'hui, si on donne de l'argent, c'est jeter de l'argent par les fenêtres. Le CENAREST est une belle machine, mais qui est totalement dépassée. 30 à 36 ans plus tard, il faut réformer, et c'est cette réforme que je la désire vraiment, de tous mes vœux. Voilà! (L.161-171).

**KUMU** : Quelles sont les forces et faiblesses du cadre organisationnel et juridique du CENAREST et du secteur?

Pour Ndoma, le CENAREST est largement dépassé et la réforme en cours serait la conséquence de cet état de choses. Il souhaite, par conséquent, une réforme urgente prenant, prioritairement, en compte le dispositif déjà caduc et anachronique.

**NDOMA** : Mais, il n'y a aucune force. Il n'y a que des faiblesses actuellement dans la mesure où nous sommes dans une phase de réforme. Réformer veut dire revoir tous les dispositifs actuels. Le dispositif actuel est totalement

caduc, du point de vue temporel, du point de vue de la pertinence. Donc, c'est anachronique! (L.209-215).

Tout en déplorant l'absence d'un corpus fort et d'un département ministériel destiné à la recherche, d'un fonds de recherche, il indique clairement le déficit technicospirituel qui maintient une gestion disparate de la recherche.

**MALO** : C'est un cheminement rationnel. Et quand les résultats sont là, on voit comment on peut le transformer en biens et services. Donc, voilà! Il y a cette faiblesse-là. Il n'y a pas un corpus fort. Où on dit voilà, un département de la recherche! Est-ce que vous avez déjà vu, ou entendu, en France, depuis que la France existe, qu'il n'y a pas un Département de la recherche? Pourtant, la France a des millions de chercheurs. Elle a des centaines d'universités. La France, depuis que Charlemagne a lancé l'école, donc ces affaires-là, tant qu'il n'y a pas un corpus fort, mon cher frère, on sera toujours en appendice ici, un appendice ici. C'est ça, le bilan! Un déficit, qui est un déficit, j'allais dire spirituel, technicospirituel. Deuxièmement [...] Il n'y a pas un fonds de recherche. Troisièmement, la recherche est encore gérée de manière disparate parce que les états généraux n'ont pas encore abouti. (L.782-792).

Yotsè pense que la direction générale de la recherche scientifique et de l'innovation est jeune et que tout est à construire. Malgré la nomination des acteurs aux différents postes, les conditions de travail et l'attention voulue ne sont pas au rendez-vous, au point de soutenir que les autorités n'ont aucune idée de l'apport et de l'importance de la recherche.

**YOTSÈ** : En réalité, non! Il faut le dire, la DGRSI est une direction générale qui est relativement jeune, puisqu'elle date de deux ans. Et lorsque nous avons été nommés à ce poste, nous pensions qu'étant donné la jeunesse de cette direction générale, et donc du fait qu'il y avait tout à bâtir, en somme, que nous trouverions au Ministère les conditions et puis suffisamment d'attention pour faire [...] Malheureusement, les choses n'ont pas beaucoup évolué et ces choses-là laissent penser que l'impression, que j'avais au départ, est confirmée. Impression selon laquelle, en fait, les autorités ne comprennent pas l'importance de la recherche et qu'il n'y a pas beaucoup d'attention. (L.164-169).

#### 4.2.1.5 Sur le financement de la recherche

Pour Yômbi, le fait de ne pas tenir les promesses faites ne permet pas d'avoir une image positive des autorités. Par conséquent, au lieu de s'employer à faire de la recherche-développement, elles font de la recherche pour avancer en grade.

**YÔMBI** : Nous sommes passés à 271 millions. Mais, que nous n'avons jamais vus. Donc, vous voyez que c'est une appréciation un peu négative parce, que jusque-là, les chercheurs, qu'est-ce qu'ils font ces chercheurs? Ils sont obligés plutôt d'être des carriéristes, parce qu'au lieu de faire des recherches qui concernent la recherche-développement, ils sont obligés de faire des recherches personnelles qui leur permettent d'évoluer au niveau du CAMES, pour obtenir les grades. Alors que le CENAREST a été créé pour la recherche-développement. (L.57-63).

Cette absence de lisibilité est aussi soulevée par Tsalo qui estime que la situation l'a fortement marqué, au point d'interroger les autorités compétentes, pour en savoir plus. Dommage, car en dehors des rumeurs, aucune information fiable ne transparait.

**TSALO** : Absence de financement... Mais, il faudrait remonter la file! Mais je suis incapable de vous le dire. Quand je vais chez le commissaire général, il me dit que c'est le Ministère. Quand j'appelle quelqu'un que je connais, qui est proche de ma famille, qui est au Ministère, on me dit « nous, on a financé ». Ça a été financé! C'est à votre niveau! Maintenant, il y a un bruit qui court. Mais ça, ce serait vraiment confidentiel. Il y a un bruit, ce n'est pas la peine de parler du bruit, parce que ça n'a pas de valeur. Mais sinon, il y a des bruits qui courent, comme quoi l'argent n'est pas sécurisé. Il paraît que l'argent, effectivement, on le décaisse avec des abattements, mais cet argent n'arrive pas à destination, me semble-t-il. (L.126-133).

Pour Mpassa, l'État ne permet quasiment aucune activité de recherche. Le seul financement permanent de l'État ne concerne que le fonctionnement.

**MPASA** : Si on devait simplement compter sur l'apport de l'État gabonais, je pense que, pour le coup, si j'étais venu pendant deux heures, je n'aurais rien eu à faire. En fait, venir au bureau et repartir à la maison, comme si c'était un travail d'administration classique. (L.45-48).

Il sait aussi que, dès les premières années, l'effort de soumission des projets à l'État a été fait. Mais au-delà du non-financement, la réponse ou la suite négative n'est même pas parvenue aux postulants.

**MPASSA** : Pendant la première année, nous avons été tenus de proposer des projets qui pouvaient être financés par le gouvernement gabonais. Mais, malheureusement, on a fait ça pendant un an, ça n'a pas marché. On les a soumis, mais on n'a pas eu de

retour de financement intérieur. C'est pourquoi, pour nous, c'est aujourd'hui, à l'IRET, qu'on regarde plus à l'extérieur qu'à l'intérieur pour nous financer. (L.145-149).

Partant du CENAREST, Ebezo revient sur un constat général au niveau national. Il s'agit des limites liées à la programmation budgétaire de certaines activités financées par l'État. Il soutient néanmoins que l'État maintient l'essentiel.

**EBEZO** : Disons que c'est un problème qui présente une certaine récurrence, pour le secteur de la recherche, mais aussi pour les autres secteurs. C'est-à-dire que la prise en compte de l'activité sur le plan de la programmation budgétaire recèle quelques insuffisances par rapport, naturellement, à la capacité d'ensemble que présenterait l'État. Pour prendre en compte, naturellement toutes les activités, je crois que, jusqu'à maintenant, dans une certaine mesure, l'État a essayé de faire de son mieux pour que l'activité soit continue. (L.81-87).

Ibaka fait constater la suspension de la programmation des activités de recherche, faute de financement étatique.

**IBAKA** : J'avais des projets de recherche qui devaient être soumis à une compétition. Ne devaient être retenus que les meilleurs projets. Donc, il était question que ces projets-là soient examinés, étudiés par une commission qu'on avait déjà mise en place. Mais, malheureusement, les financements n'ont pas suivi. Mais quand les financements ne suivent pas, vous ne pouvez pas appeler les chercheurs, que je considère comme des grandes personnes, pour leur parler des choses qu'ils avaient plus ou moins déjà faites. (L.286-292).

Ndoma fait constater qu'en dehors des projets exécutés en partenariat le seul bailleur reste l'État. Mais il finance mal la recherche.

**NDOMA** : Bailleur que l'État! Sauf pour les projets financés par les bailleurs que j'ai indiqués tout à l'heure, il n'y a que l'État! Mais, c'est très mal financé, parce que, quand on donne à un labo 1,5 million, on finance quoi? Qu'est-ce qu'on attend? Voilà le problème! C'est-à-dire qu'il faut qu'on arrive à... et je pense que la Direction du budget est dans cette réforme là... on va arriver, je l'espère, à faire en sorte que cette loi de financement par objectifs. Là, on

verra que des choses ont bougé. Mais, pour l'instant, on donne des budgets de fonctionnement! Ça part... bof... quoi, on paie le papier, l'encre, etc. Bon et tout ça pourquoi? Bon! (L.288-295).

Ndoma présente vertement sa colère devant la non-prise en compte des attentes de la recherche par le bailleur national. Malgré l'effort de défense durant les conférences budgétaires, rien ne semble aller dans le sens du renforcement budgétaire.

**NDOMA** : Je n'ai pas d'angoisses. Je suis un soldat de l'État, il n'y a pas de raisons de m'angoisser. Peut-être beaucoup de colères! Parce que, quand je vois que, malheureusement, vous assistez à des colloques, de conférences budgétaires, mais que ce qui sort n'a rien à voir avec ce que vous croyez avoir obtenu de ces gens-là, qui vous regardent, qui donnent l'impression d'être convaincu... Voilà, tout ce que je vous dis là! Mais je le dis déjà depuis cinq ans et, malheureusement, pas grand monde ne m'écoute. Parce qu'on fait du surplace. Voilà! (L.325-331).

#### 4.2.1.6 Sur le dispositif fonctionnel

La première appréciation des récits semble illustrer qu'en dépit de la joie qui peut animer tout promu celle d'Ehanda a été de courte durée. Car, le mode de fonctionnement laissait à désirer et limitait considérablement tout engouement.

**EHANDA** : Voilà un peu. J'ai été très honoré, j'ai été content comme jeune chercheur, jusqu'à ce qu'on me nomme. Mais tout de suite, je me suis rendu compte qu'il y avait des problèmes quant à la gestion au quotidien de cette fonction. (L.53-56).

Sans pour autant être directe, Tsalo met en cause la chaîne hiérarchique qui les amène à tout attendre du chef hiérarchique qu'est le Commissaire général et qui, à son tour, devrait se prêter à l'attention du Ministère. Cela reste valable aussi bien au niveau du circuit de financement que de communication. Et la réaction de Tsalo, à notre égard, est donc une sorte de Ras-le-bol.

**TSALO** : Nous sommes soumis au Commissariat général sur le plan administratif, c'est le commissariat qui transmet au Ministère. Donc, nous sommes soumis à cette hiérarchie. Et on a l'impression que, quelque part, nous sommes bloqués. (L.70-72).

**TSALO** : Monsieur, quand vous parlez du bon fonctionnement de la recherche... Moi, je viens de vous démontrer qu'il n'y a pas de bon fonctionnement. (L.158-159).

L'absence de lisibilité renforce l'image d'un milieu opaque, désorganisé où toutes les stratégies concourent aux détournements des fonds dans la plus grande stabilité.

**TSALO** : Mais, pourquoi maintenant ça ne passe plus? Pourquoi? Il y a quoi? Il y a deux moi, pourquoi maintenant ça n'agit plus? Un moment c'était soi-disant [...] Maintenant, quand je vais là-bas, oh non, nous sommes malades! Oh non, contraintes financières! Il n'a pas signé. Oh non, lourdeur administrative! Volonté, détermination, ignorance, envie de manger l'argent, pour parler à la façon gabonaise? Ou bien, c'est quoi? Comme je vous l'ai déjà dit, vous qui avez des prédispositions de détective privé, allez faire votre enquête. (L.390-396).

L'appréciation de l'expérience de directrice de Tsalo est vraiment dépréciée. Elle reconnaît certes les privilèges du poste de directrice, mais elle ne croit pas servir convenablement son établissement et les chercheurs. Les dysfonctionnements ne permettent pas d'y arriver. Comme dans certains extraits, nous servons parfois de souffre-douleurs.

**KUMU** : En tant que directeur de l'institut.

**TSALO**: Belle expérience, vous dites?

**KUMU** : Nous ne faisons que se qualifier. Si elle ne l'était pas pour vous, dites-nous.

**TSALO** : Elle n'est pas belle! Elle ne peut pas être belle, dans ces conditions-là, Monsieur! Elle ne peut pas être belle, sauf si on est individualiste. Et même, en tant qu'individualiste, à un moment, on a envie de partager. Mais, elle n'est pas belle cette expérience. Ce n'est pas évident avec tout ce que je dis là! Mais, c'est évident qu'avec tout ce que je dis là, elle n'est pas belle! Ou bien, vous parlez pour parler, je ne sais pas! (L.890-900).

Cette absence de financement prédispose à la lassitude et limite l'engouement des chercheurs.

Mpassa en veut, pour preuve, le nombre encore réduit d'inscriptions au CAMES.

**MPASSA** : N'ayant pas de financement pour travailler, ça n'arrange personne; on ne peut pas dire que ça valorise les efforts des uns et des autres. Il suffit, pour s'en convaincre, de voir le nombre de chercheurs qui passent au CAMES. Il n'y en a pas beaucoup, parce qu'il n'y en a pas beaucoup qui ont la possibilité de travailler, de faire des publications, de s'inscrire sur les listes d'aptitudes au CAMES. Donc, je ne pense pas que les gens soient très heureux de la situation dans laquelle on se trouve. (L.260-266).

Il semble heurté par l'absence de contribution nationale, en matière de recherche, de même que par l'absence de programmes, tout en revenant sur la lourdeur administrative.

**MPASSA** : Mon plus grand regret, c'est premièrement l'absence de financement de la recherche au niveau local. Donc, pas de programme, pas de financement et de lourdeur dans le fonctionnement de l'institution. (L.356-358).

Pour ce qui est de la lourdeur administrative, Mpassa soutient que la recherche est un secteur particulier et qu'il serait inconcevable de ne pas tenir compte de sa flexibilité dans les procédures de gestion et d'engagement des dépenses liées à la recherche.

**MPASSA** : Disons que si je regarde, par exemple, la chaîne des dépenses, nous fonctionnons comme une administration classique, alors que nos activités nous demandent d'être très flexibles, car elles ne cadrent pas toujours avec la description du budget tel qu'il est fait, dans le budget national, chaque année. (L.362-365).

Parlant du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, Ibadi fait constater que les universités et les centres de recherche sont les parents pauvres. Maintenant, le cloisonnement et les activités qui y sont menées n'ont pas de rapport avec les préoccupations étatiques et des populations. Le secteur connaît ainsi d'énormes problèmes, d'énormes difficultés qui perdurent, du fait du manque d'orientation de la recherche vers la décision publique ou politique.

**IBADI** : On se rendra bien compte que ces cadres constituent les parents pauvres de la recherche au Gabon. L'autre, qu'il est bon de dégager, c'est le cloisonnement entre ces cadres que je viens de définir. Il n'y a aucun lien entre eux, il n'y a aucun rapport entre ces cadres, pour faire en sorte que la recherche scientifique au niveau national puisse avoir une sorte de cohésion, une convergence, par rapport au besoin que l'état peut exprimer. Ou par rapport aux besoins mêmes de la société elle-même. Quand on la regarde et qu'on essaie de la décortiquer, on se rend bien compte qu'elle connaît d'énormes problèmes, d'énormes difficultés, mais qui ont du mal à être résolus, parce que, tout simplement, la recherche n'est pas mise au service de la décision publique, mais au service de la décision politique. (L.68-76).

La conséquence d'un tel état est un dysfonctionnement généralisé affectant l'élan du secteur et la visibilité, pour la tutelle.

**IBADI** : Donc, à ce niveau aussi, les dysfonctionnements des types de relations induisent des dysfonctionnements qui font que ces établissements connaissent un mauvais fonctionnement. Et qui ne permettent pas, véritablement, à ce secteur d'activité de tracer un certain chemin, de démontrer une certaine visibilité au niveau de la tutelle aussi. (L.148-152).

En hiérarchisant les idées, il y a le cloisonnement lié à un manque de vision, de finalité des autorités tutélaires politiques. Mais, en plus, il y a la mauvaise gestion qui favorise l'absence de cohésion.

**IBADI** : Bon, ce cloisonnement, au départ, il est institué au niveau que j'ai dégagé tout à l'heure, c'est-à-dire la vision, la finalité qui est ici, qui doit émaner de la tutelle. Puisque c'est la tutelle, c'est l'État qui sait ce qu'il cherche, ce qu'il veut pour la société. Donc, premier niveau de difficulté.

Le deuxième niveau, c'est celui, en réalité, de la gestion du financement. Le rapport à l'argent fait qu'on a du mal à voir cette cohésion. (L.236-241).

Comme les autres, Ebô soutient que la recherche connaît un ralentissement lié aux difficultés se présentant comme heurts à lever, pour un meilleur fonctionnement. Cette carence d'activité de recherche l'angoisse.

**EBÔ** : Euh, actuellement la recherche est vraiment... elle est ralentie. Elle est énormément... elle rencontre vraiment des difficultés, à l'heure actuelle, et je pense qu'il faut qu'on la soigne. On doit lever les barrières qui freinent, un peu, son fonctionnement normal. (L.56-59).

**EBÔ** : Mon angoisse, c'est la pratique, on pratique moins, c'est vraiment ce qui m'angoisse. (L.106).

L'inactivité est soutenue par l'absence de ligne directrice structurée, avec des thématiques dynamiques. Il y a une sorte de pilotage à vue qui installe progressivement l'ennui.

**SARA** : Ça veut dire qu'au niveau de l'IRAF, où j'ai travaillé, au laboratoire de biotechnologie végétale, il y avait ses programmes de recherche sur lesquels l'équipe était censée travailler. Mais, j'avais l'impression qu'on tournait en rond, en fait. Il n'y avait pas un truc bien structuré et où, par exemple, on avait une thématique, avec des protocoles et une programmation qui est faite. Vous savez, vous partez. On faisait un peu de tous azimuts et comment vous pouvez vous retrouver ici, comme les techniciens et les machins. Ça, c'est l'une des raisons pour lesquelles je voulais aller en formation, quoi! Au moins, un master quoi! Parce que, franchement, je m'ennuyais. (L.36-44).

Le niveau de délabrement fonctionnel est tel que Sara a du mal à relativiser sa position et son image de la structure fonctionnelle.

**SARA** : Mais ça, ça fonctionne? Ça ne fonctionne pas! Moi, je ne sais pas! Donc, on n'a pas la même notion de fonctionner! (L.412-413).

Même si Ndoyi admet l'idée de léthargie, il reconnaît qu'elle est entretenue par les autorités gabonaises qui ne financent pas, conséquemment, la recherche. Et que l'inactivité laisse place à l'oisiveté et à bien d'autres maux.

**NDOYI**: Léthargie, c'est parce que nous le voulons nous-mêmes. Nous ne voulons pas donner assez de moyens à nos institutions de recherche. L'origine de la léthargie aussi est là! S'il n'y a pas de moyens, beuh, qu'est-ce qu'on fait, c'est la léthargie! C'est... on n'a rien à faire! Bon, c'est l'oisiveté, ainsi de suite. Bon, maintenant. (L.387-390).

Malgré l'engouement et l'excitation qui animaient Ndoma au moment de sa prise de fonction, la déception a pris le dessus et ses rêves de cadre se sont envolés, au regard de la réalité.

**NDOMA** : Je perdais beaucoup de temps. Moi, je suis un fonceur. Donc, je me suis dit : bingo! Voilà une fonction où je peux vraiment m'éclater, dans un domaine qui est le mien; en tant que professeur d'université, vous imaginez bien. Donc, j'ai été très heureux et tout excité de pouvoir *manager* l'institution. Donc, voilà, ce que je peux dire, cinq ans plus tard? Bon, je pense que je n'ai plus le même enthousiasme. Cinq ans plus tard, en ayant la petite puce à l'oreille, qui allait me dire ce qui se passerait? Bon, j'aurais eu, j'aurais peut-être hésité, parce que, finalement, je suis assez déçu. Voilà! (L.39-46).

Ndoma indique que le manque de moyens financier et matériel l'attriste. Au point où l'absence d'occupation renforce les querelles et les bagarres entre acteurs, au sein des instituts de recherche.

**NDOMA** : Si vous n'avez pas d'outils matériel et financier pour pouvoir envoyer les chercheurs sur le terrain, vous êtes triste et, du coup, les gens passent le temps à se quereller, à se bagarrer pour des détails. Parce que, justement, ils ne sont pas occupés, comme ils devraient l'être. Donc, voilà un peu! (L.90-94).

Malo fait constater, quant à lui, un certain malaise dans la gestion ou le fonctionnement étatique. De même qu'il souligne que certains cherchent à trouver leur compte, alors que d'autres expriment une souffrance, une colère. Et cela, malgré les espoirs portés sur l'école, comme solutions aux inégalités sociales, un moyen de sortir de la pauvreté.

**MALO** : Quand vous voyez aujourd'hui comment le pays a tourné, vous voyez aujourd'hui que des voix s'élèvent à gauche à droite. Ah, ça ne va pas! Ça ne va pas! Il y a plusieurs manières d'appréhender ce problème, ça ne va pas! Il y en a qui disent que, bon, nous aussi nous voulons venir participer au festin, si festin il y a! Mais, il y en a d'autres qui disent : « ah, on souffre trop », c'est l'expression populaire. [...]Encore, que pour les économiquement faibles, j'ai lu encore mais dans le quotidien l'*Union*, qu'il y a des prestations qui sont faites à leur intention, ok! (L.464-470).

Malo fait constater que le mode de fonctionnement des acteurs publics gabonais fait partie des néo-réalités culturelles gabonaises. Cette néo-réalité qui se développe au détriment de la fraternité, de l'amitié et du partage. L'appropriation de tout ce qui est à tout le monde. Ce mode de gouvernance pose actuellement un problème.

**MALO**: Moi, je pense que ça fait partie des réalités culturelles, les néo-réalités. La réalité culturelle gabonaise est une réalité d'abord de fraternité, d'amitié et de partage. Le président en exercice n'a pas sorti le pigeon du chapeau pour rien! Partage. Il y a le mot partage dans ce qu'il dit. Partager quoi? Partager les richesses. Les ristournes liées à l'exploitation de nos richesses. Mais, s'il emploie ce mot, ce n'est pas parce qu'il croit uniquement au partage, mais parce qu'il a vu qu'aussi, en tant que Gabonais, il n'y a pas eu beaucoup de partage. Donc, ce sont des néo-réalités où on veut s'approprier ce qui est à tout le monde. On se l'approprie et puis on dit que c'est à moi. Mais, j'allais dire que je prends encore, en corollaire, la création de la commission de lutte contre l'enrichissement illicite, si cette commission est mise en place. On a même pensé à ça! Je crois que ça veut dire qu'il y avait mal donne. C'est tout, je m'arrête là! (L.708-718).

Le souci de s'inspirer des exemples des autres pays est marqué. Cette idée est davantage clarifiée par la désorganisation soulevée par Ibadi.

**IBADI** : Quand je parlais de la vision, parce qu'on peut constater la désorganisation qui se situe ou scinde pratiquement l'activité de recherche d'environ cinq cadres. (L.37-39).

Ce récit de Nono nous donne une parfaite idée du suivi des postes nominatifs en République gabonaise. Il nous présente aussi le niveau de sérieux accordé à un poste aussi important. Mieux, il nous démontre que l'État peut décider de se mettre en difficulté ou perdre de perdre de l'argent, si Nono n'était pas maintenue à ce poste et qu'elle décidait d'ester l'État en justice.

**NONO** : Ce qui est sûr et logique, c'est qu'ayant assuré un intérim d'une si longue durée, aujourd'hui ça fait plus d'un an, la logique, en matière de texte relatif au fonctionnement de tout agent public rattaché à la fonction publique du Gabon, est telle que cet intérim doit absolument être suivi d'une confirmation au poste d'agent comptable, ou alors d'un redressement. Je ne sais pas trop! Mais, après une affectation, donc après un constat par la hiérarchie du travail effectué, par l'intérimaire, alors normalement ce que nous attendons tous, c'est que le texte soit pris afin de régulariser ou de passer à la régularisation de cet intérim. (L.37-44).

#### 4.2.1.7 Sur la gestion du partenariat

Tsalo ne souhaite pas trop faire la différence entre les partenaires nationaux et internationaux. Ce qui importe, à son avis, est la façon de gérer qui semble être typiquement gabonaise.

**TSALO** : Le CENAREST. Moi, je suis au CENAREST. Le SMIRF, je ne sais pas! Forcément nationaux et internationaux! Forcément. Puisque nous accueillons des partenaires étrangers. Par exemple, à côté de l'IRET, ils ont une partie japonaise qui travaille avec eux. J'oublie même ce projet-là. Ils vont aller ouvrir... Ils veulent aller installer des choses à BOSSAMO. C'est national et international! Bon, maintenant, la façon de fonctionner, elle est plus que nationale. (L.405-410).

Cet extrait expose nettement les attitudes des différents gestionnaires et les conséquences inhérentes à ce mode de gestion. Malgré la lueur d'espoir et les choses qui semblaient s'améliorer, le destin habituel du CENAREST n'a pas permis d'en sortir.

**TSALO** : En fin de compte, le projet s'est arrêté. Bon, arrêté entre guillemets, parce qu'on ne sait pas où on va. L'autre a dit : « moi, je ne peux pas! Les gens veulent financer, donc amenez- moi les factures. » L'autre dit : « moi, je n'amène pas les factures, tant qu'on m'a enlevé ma place. » [...]. C'est compliqué! Ça par exemple, avec notre budget de fonctionnement, on participait. Les autres venaient appuyer, et c'était quand même faible ce que le supérieur nous amenait pour appuyer. On pouvait, dans cette faiblesse-là, faire quelque chose. Même avec ça, on pouvait faire quelque chose. Les gens y croyaient, tout le monde était mobilisé. Vraiment, on s'est dit que voilà quelque chose allait rassembler un peu tout le monde. Ça encore, ça a foiré! Je ne sais pas, c'est comme si, enfin, il ne faut pas être superstitieux. (L.454-464).

D'où l'idée que l'État finance conformément à leurs attentes et rien de plus. Pour elle, puisque la contribution de la recherche à la résolution des problèmes des populations locales est incertaine, il est normal de parler d'une vision ou d'une gestion « diplomatique ».

**TSALO** : Voilà! Ils financent leurs préoccupations. Et puis, est-ce que, réellement, ça contribue à résoudre les problèmes de développement du Gabon? C'est la question qu'on pourrait se poser. Ou bien ça contribue à entretenir ce que j'appelle la diplomatie. (L.721-723).

Mpassa, par contre, pose un autre problème lié au non-financement étatique. Il suppose que l'absence de structure adaptée, pour le financement de la recherche, ajoutée à certaines expériences moins intéressantes d'antan, ne permet plus à l'État de s'engager à l'aveuglette. L'État, à défaut de se donner des mécanismes convenables, attend que les acteurs fassent davantage preuve de bonne foi ou de bonne gestion.

**MPASSA** : Le problème, maintenant, est de savoir comment organiser ce financement. Et je pense que n'ayant pas cet organisme spécialisé, je l'entends comme ça! N'ayant pas cet organisme spécialisé de financement de la recherche, peut-être que l'État est devenu très frileux, parce que c'est un secret pour personne, dans les années passées certaines structures universitaires par exemple recevaient énormément d'argent pour faire de la recherche qu'ils utilisaient à d'autres fins. (L.280-285).

Ibaka condamne le mode de fonctionnement des partenaires extérieurs. Il déplore le fait que la programmation des activités de recherche ne cadre qu'avec le calendrier des partenaires. Il ne supporte pas, par conséquent, cette pression infligée par les partenaires étrangers.

**IBAKA** : Les partenaires extérieurs, il faut l'avouer, travaillent de manière un peu particulière et bizarre. Je vous l'explique : il n'y a pas de conventions régulières qui fassent qu'à des périodes régulièrement définies, vous avez des missionnaires qui viennent un peu, comme on les a dans les universités. Vous avez des gens qui viennent, au gré de leurs recherches, s'ils estiment qu'il y a une mission à mener, par rapport à leur calendrier. Ils nous envoient une demande d'opération de recherche. (L.206-211).

#### **4.2.1.8 Sur la gestion des ressources financières**

Il est attesté que les financements ne sont pas adéquats, pense Ibadi. Mais, il est étonnant de constater, à son avis, que le peu d'effort consenti ne soit pas suivi ni contrôlé. Cette absence de contrôle, de suivi, de reddition de comptes, renforce la pauvreté des structures sous tutelle.

**IBADI** : Les moyens financiers qui sont déployés, qui sont investis en termes de budget à l'endroit de ses établissements sous tutelle ne sont plus ou ne sont pas contrôlés. Pour s'assurer que les financements qui ont été dégagés, même s'ils ne sont pas considérables, même s'ils sont modiques, ne sont pas contrôlés, de manière à s'assurer que les financements qui ont été dégagés, en termes budgétaires, ont suivi l'orientation qui a été définie au départ. Ça, ça

pose un véritable problème! J'ai d'ailleurs écrit un article là-dessus dans la revue de l'IRSH. L'intitulé porte, en fait, « sur la pauvreté des organisations universitaires et de recherche scientifique », où je démontre comment ces structures ou ces établissements sont gérés et où j'explique, en partie, la pauvreté de ces établissements-là. (L.137-146).

Une des explications données à cet état de choses est l'absence aussi des ressources compétentes et nécessaires pour assurer de tels contrôles.

**IBADI** : Ou il manque, sans doute, peut-être les ressources humaines nécessaires, aguerries pour pouvoir contrôler ou pour pouvoir orienter ce service. Parce que, pour mieux orienter, il faut d'abord, soi-même, être capable d'avoir une certaine expertise. (L.152-154).

Ibaka fait constater que les financements programmés ne sont plus décaissés depuis quelques années, soulevant ainsi le problème de lisibilité.

**IBAKA** : C'est-à-dire que nous avons obtenu 171 millions, pour le financement des projets de recherche, mais que ces 171 millions n'ont jamais été décaissés. (L.239-240).

Ehanda proteste, un peu, contre l'implication souvent tardive de la recherche, toutes les fois où le secteur agronomique est confronté à une pathologie ou à un champignon dévastateur. Pour lui, la recherche doit être impliquée depuis le début et à toutes ses phases. Au lieu de faire passer les chercheurs pour des pompiers, l'expertise de la recherche doit être sollicitée dès le départ, dès la conception de la réflexion.

**EHANDA** : Voilà! Nous avons un champignon, on ne sait pas comment faire, on est en train de mettre des fongicides à coup de millions et autres. Ce n'est pas comme ça qu'il faut faire. Ce n'est pas la bonne marche. La recherche, on l'associe au début, pendant et à la fin. Ce n'est pas une entité qu'il faut choisir lorsqu'on a déjà un souci. Ce qu'on a, quand même pu faire à l'époque, c'est que moi je venais de rentrer, j'avais une thèse en protection des cultures. C'est moi qui ai pu faire ce programme de défense des cultures au niveau de l'hévéa. On a dû trouver une lutte, une méthode de lutte qu'on appelle, en fait, la lutte par esquive. (L.338-355).

#### **4.2.1.9 Sur la communication, la réédition de comptes et la transparence**

Au nombre d'éléments marquants, il y a effectivement le problème de lisibilité, de communication, de transparence ou d'exigence de rendre des comptes. Cette carence est assez bien étayée par Sara et Laurie.

**SARA** : Moi, je ne connais pas! Puisque je ne sais pas si ça marche ou pas? Je ne connais pas ça! Il faut demander au directeur! (L.467-468).

**LAURIE** : Je ne maîtrise pas exactement! La part, la contribution de l'État, en termes d'investissement dans la recherche. Mais j'ai l'impression [rire] que cela n'engage que moi; j'ai l'impression que la plus grande contribution vient des bailleurs internationaux. Parce que sur le plan pratique, ce sont eux qui nous font travailler quotidiennement. Je ne sais pas, peut être la contribution de l'État est d'une autre forme, mais qu'elle n'est pas perceptible par le chercheur. (L.141-145).

Cette carence de communication est aussi observée entre les structures sous tutelle, la tutelle et les prétendus bailleurs étatiques.

**NDOYI**: Bon, le plus souvent, ils nous demandent de faire des fiches, des fiches de projets que l'on fait, que l'on soumet. Mais la suite [...] (L.312-313).

À défaut de financer leurs projets, le retour de l'information sur les projets soumis aiderait les chercheurs ou les porteurs de projets.

#### **4.2.1.10 Sur la transparence**

Cette opacité financière est mieux illustrée par Ibadi dans ses écrits et dans ce récit.

**IBADI** : Vous ne savez pas à quel moment les décaissements sont faits. Mais vous vous rendez compte ou bien vous allez, simplement parfois, au hasard des choses, observer qu'on aurait acheté tel matériau ou tant de matériels, sur papier, ça existe. Mais dans la réalité, cela n'est pas visible. Ça, c'est une réalité, ce n'est pas une dénonciation. C'est une réalité et je l'ai déjà décrite dans le cadre de l'article consacré à la pauvreté des organisations universitaires et de recherche scientifique. (L.557-562).

#### 4.2.1.11 Sur la gestion des ressources humaines

Au nombre d'attentes, Ehanda pense que l'État maintient un système qui favorise la méritocratie et non l'émulation. Cette culture du moindre effort lèse ceux qui tentent de privilégier le goût de l'effort. L'image préservée est celle d'un État qui ne crée pas la compétition et qui traite tous les agents sans discrimination positive.

**EHANDA:** Vous ne publiez pas, on ne vous donne rien, vous restez simple fonctionnaire. Honnêtement, ça aussi, c'est un vœu! C'est vraiment... je ne sais pas comment l'appeler. Si l'État veut bien prendre en compte les problèmes de la recherche, il n'y a aucun système élitiste, aucun système où les gens progressent sans qu'on ne récompense ceux qui font des efforts. Ou on dit à ceux qui font moins d'effort que les autres, bon vous n'avez droit à rien. On ne peut pas... si on mélange les torchons et les serviettes, on veut bâtir quelle société? Nous qui sommes enseignants, celui qui a les baccalauréats, on lui donne le même salaire que celui qui a une licence. Ou bien, celui qui a la licence, on lui dit... voilà celui qui a le brevet d'études primaires élémentaires, c'est le même salaire. Vous voulez que les gens fassent des licences pourquoi? Même au village, celui qui a la plus grande plantation doit être celui qui a le plus de kilogrammes d'ignames à la fin de l'année que celui qui n'a que 2 m<sup>2</sup>. (L.763-773).

Le premier portrait donnait une image assez terne de la recherche, de son mode de fonctionnement et de ses acteurs. Ici, il ne sera pas question de parfaire, mais de tenter de sortir de l'abîme quelques éléments permettant de rêver. Ehanda pense que l'État a, dans le passé, compris le souci de mobiliser ces moyens et les unités de recherche, en plaçant les triples tutelles dans chaque institut du CENAREST. Mais, le maintien des travers, par certains acteurs, a facilité les cloisonnements. Pour lui, l'État devait revoir ses mécanismes de gestion de ressources humaines et travailler, pour plus de collégialité entre les différents démembrements.

**EHANDA :** Alors, en fait, c'est un problème purement de relations humaines. Parce que, justement, l'État, quand il a mis la tutelle, il a bien compris qu'il faut que le ministère de l'Agriculture, le ministère de la Recherche et le ministère responsable de la Forêt travaillent ensemble. Mais, il y a eu des expériences du passé. À un moment, ils travaillaient ensemble, je prends l'exemple du CIAM. Le CIAM, c'est vrai que c'est une structure du ministère de l'Agriculture. Nos aînés, ils sont là, travaillaient là-bas, avec Koumba Koumba Daniel, ainsi de suite. Qu'est-ce qui s'est passé, c'est vraiment un problème de gestion de relations humaines. (L.268-275).

#### 4.2.1.12 Sur le choix de management

Elle fait constater que les changements de responsables ne profitent pas toujours aux établissements. Les responsables partent et d'autres viennent, mais leur leadership et leur management varient négativement.

**SARA** : Moi, avant que je ne parte en formation, il y avait un laboratoire qui existait, le chef qu'on avait ici essayait de trouver des financements pour qu'on essaye de faire acheter des réactifs, les milieux, et tout ça-là! Pour pouvoir faire les activités, au moins, la micro-propagation, même si c'est un travail de technicien. Au moins, il le faisait quand même. Mais, et après? On est rentré, il est parti. Ceux qui sont venus, les partons qu'on avait, ont vu que bon, c'était autre chose qu'il fallait, et puis après, on est tombé! On est là, on est assis! (L.150-156).

Revenant sur les problèmes du CENAREST, Sara pense que l'établissement a un sérieux problème qui devrait interpeller les décideurs. Mais, elle croit que les différents acteurs sont liés par d'autres liens, et que la gestion serait confiée à une bande de potes soucieux de leurs intérêts personnels, renforçant ainsi la médiocrité.

**SARA** : Le CENAREST a un sérieux problème, il faut que les gens s'asseyent, travaillent sérieusement et qu'on mette les gens... On est arrivé là, il faut que ça cesse! Si on continue, ce n'est qu'une bande de potes... On fait des petites réunions, on avance! On va arriver aux résultats qu'on a là! Et ceux qui sont un peu sensés et qui ont le bon sens, ils vont aller se mouvoir ailleurs. Et bon! Ceux qui sont bons, tant pis, il y en a qui attendent les postes, puisque c'est ça qui marche ici. Ils vont prendre leur poste et puis, c'est tout et la recherche ça va toujours aller comme c'est là. (L.426-434).

**SARA** : Médiocre est même encore beaucoup!

Il serait difficile de mieux qualifier l'état du secteur. Pour elle, le secteur est médiocre, malade, par conséquent mort. Mais elle caresse le rêve d'une prise de conscience, par les autorités, de l'intérêt de la recherche pour le pays.

**KUMU** : Trois qualificatifs.

**SARA** : Je veux dire médiocre, c'est même encore beaucoup! C'est nul, vraiment! Je ne sais même pas le qualificatif, malade! Ce n'est même pas malade, c'est mort! C'est mort! C'est le troisième, c'est mort! Il reste le troisième non! J'ai un espoir qu'un jour viendrait que les gens réalisent

effectivement que la recherche est vraiment fondamentale dans ce pays. J'ai quand même de l'espoir! (L.592-600).

Ibadi tente de démontrer que les travaux de recherche effectués par le passé démontrent l'existence d'un clivage des relations atypiques entre les différents acteurs. Les problèmes de gestion des structures; les établissements sous tutelle ont du mal à donner une certaine lisibilité, faute d'un pilotage de la tutelle bien organisé et structuré.

**IBADI** : Le travail que j'ai eu à faire, et la réflexion que j'ai eu à mener avec un confrère, qui a également eu à publier sa thèse sur le management d'universités gabonaises, m'a amené à observer les clivages ou les relations atypiques entre les différents acteurs. La gestion des structures, d'abord sous tutelle, des établissements sous tutelle a du mal à donner une certaine visibilité, parce que le pilotage n'est pas clairement défini. (L.130-134).

#### **4.2.1.13 Mépris des acteurs nationaux (expertise)**

Ibaka fait constater que le chercheur est celui qui est détenteur d'un savoir différent du savoir local. En Afrique, le droit de naissance renforce la difficulté à considérer les plus jeunes même quand ils sont détenteurs de savoir scientifique. Cela a un impact fort sur l'innovation et les nouvelles façons de faire. Pour Ibaka, l'État ne fait pas de commandes, comme il n'associe pas les acteurs qu'il paye sans rentabilité.

**IBAKA** : Un chercheur est souvent celui qui est détenteur d'un certain savoir qui n'est pas un savoir local. Vous avez tout un ensemble de préjugés et même d'habitudes qui font que c'est l'aîné, c'est le père de famille, c'est le grand qui régentent tout, qui font tout, qui organisent tout. Vous avez du mal à opposer, à un grand, une manière de faire. Or, le chercheur est celui qui innove, qui apporte une nouvelle façon de faire, qui fait avancer. Trop souvent, la recherche n'a pas été sollicitée; c'est un constat, alors que même ces gens sont payés par le budget de l'État. Il n'y a pas suffisamment eu de commandes de l'État qui devaient amener les chercheurs à produire de manière concrète ce qu'on leur a demandé de faire. (L.92-100).

**IBAKA** : Maintenant, de manière globale, les chercheurs gabonais ne sont pas souvent invités à répondre aux problèmes que les autorités publiques ont en face d'elles. (L.113-114).

Cette absence de sollicitation, de commandes étatiques ou ce mépris des autorités politiques trouve son sens dans l'anthropologie locale comme l'indique Ibaka. Il dénonce le culte de l'expertise étrangère, au mépris des ressources locales.

**IBAKA** : Ce qui justifie vraiment... la justification, c'est un terme. Il y a parfois des mépris qui ne peuvent se justifier que par l'anthropologie locale. Il est mieux d'appeler quelqu'un de l'extérieur que d'appeler quelqu'un que vous avez vu naître, je pense. Je n'ai pas d'autre explication que celle-là. (L.120-123).

Ndoma fait remarquer qu'avant son arrivée au CENAREST les chercheurs avaient honte de leur statut; ils s'identifiaient comme enseignant-chercheur. Comme il indique aussi que le gestionnaire principal du CENAREST était critiqué. Il soutient, par ailleurs, que la structure était obsolète et inadaptée à la nouvelle donne et à l'atteinte des résultats attendus.

**NDOMA** : Donc, ce qui se passait avant moi, au CENAREST... le CENAREST était totalement inaudible. Le CENAREST était totalement inexistant. À l'université, nous critiquions justement ceux qui géraient le CENAREST à cette époque-là! On disait : « mais avec un aussi bel outil, comment la recherche peut être moribonde? » Les chercheurs, à mon époque, avaient honte, à cette époque-là. Ceux qu'on rencontrait avaient honte de se dire chercheurs. Ils mettaient sur leurs cartes de visite... ils mentionnaient « enseignant à l'université », ce qui n'était pas vrai! En d'autres termes, la fonction de chercheur était méconnue, était sous-évaluée! Les chercheurs ne se mettaient pas, du tout, en valeur cette étiquette de chercheur. Et puis, c'était vraiment des structures obsolètes, totalement dépassées et incapables, au fond, de répondre aux attentes du moment. (L.62-72).

Sara revient sur un trait culturel, soit l'absence de confiance en l'expertise gabonaise, par conséquent la non-valorisation des compétences nationales.

**SARA** : Bon, la recherche est quelque chose de passionnant. Et au niveau du Gabon, rien n'est fait, quoi! Et c'est dommage de voir... je ne suis pas xénophobe... mais, c'est dommage de voir que mes compatriotes... je ne sais pas, certainement, c'est culturel... Je ne sais pas. Ils font confiance plus à des gars qui viennent de l'extérieur qui, nécessairement, ne maîtrisent pas grand-chose, que de valoriser des compétences qu'ils ont chez eux. (L.691-696).

Cette perception des choses est aussi partagée et constatée dans la considération accordée aux préoccupations nationales, élémentaires mais fondamentales.

**IBADI** : Or, si les problèmes ne sont pas étudiés ou si je prends, le cas des problèmes sociaux, des phénomènes sociaux et autres, ou d'organisation même de la vie, en milieu urbain, en milieu villageois... Ces questions, lorsqu'elles ne sont pas étudiées pour identifier l'ensemble des paramètres et envisager des solutions idoines, il va sans dire qu'on aura l'impression d'avoir réglé le problème, alors qu'on fait du sur place. (L.80-84).

Mieux, l'idée que les décideurs ont de la recherche, faite par les Gabonais, ne participe pas à une meilleure valorisation des chercheurs gabonais.

**IBADI** : La recherche n'a pas encore véritablement intégré la vision des décideurs politiques. (L.88-89).

Cela, naturellement, amène Ibadi à soutenir, comme Sara, que les autorités gabonaises ne croient pas en l'expertise gabonaise. Ce manque de considération crée des doutes sur l'utilité sociale des longues études au Gabon, et justifie la très faible consultation des experts gabonais.

**IBADI** : Donc, il y a un problème véritablement de sollicitation des personnes-ressources. Il y a un problème de sollicitation d'expertise nationale, parce qu'on n'y croit pas. Ou, on ne croit pas à ce que chacun d'entre nous fait, parce que nous sommes tous des nationaux, nous sommes tous des Gabonais. Et donc, il y a ce problème-là! Et, effectivement, quand on se retrouve dans tel environnement, parfois on se pose la question à savoir quelle a été finalement l'utilité, pour moi, de faire ces études? Si tant est que, je doive passer mon temps pratiquement dans la sclérose; si tant est que vous ne pouvez pas apporter ce que vous avez comme expérience par rapport à ce qui peut se faire au niveau de la mise en place, par exemple, d'un tel secteur d'activité. (L.188-196).

#### **4.2.1.14 Sur l'autogestion des chercheurs**

Ibaka fait constater que les rares consultations des chercheurs ne répondaient pas aux procédures institutionnelles, de même que certaines consultations échappaient aux chercheurs. Il note que les enseignants-chercheurs sont davantage privilégiés. Il fait, en outre, constater le manque d'affirmation des chercheurs.

**IBAKA** : Ce qui s'est fait ou ce qui devrait se faire, c'est que, quand on consulte la recherche, il faut avant tout demander aux acteurs principaux de la

recherche. Les consultations concernant la recherche échappent souvent aux chercheurs, parce qu'ils s'en plaignent souvent. Je suis bien placé pour vous le dire. [...] Au contraire, si les universitaires, les gens de l'université sont souvent appelés pour réfléchir sur des questions qui concernent la recherche au sein du CENAREST, il revient aux chercheurs du CNAREST de s'affirmer pour que, souvent, quand on aura besoin de parler de la recherche, qu'on les consulte. (L.260-273).

## 4.2.2 Images dynamiques

### 4.2.2.1 Sur le dispositif légal ou institutionnel

Contrairement aux autres, Ndoyi s'appuie sur le cadre organique pour soutenir que la recherche est structurée au niveau du secteur et que le CENAREST est un outil de gestion.

**NDOYI** : Ok! Merci de m'avoir posé cette question. Ça me permet aussi... ça me donne l'occasion de pouvoir exprimer notre idée par rapport à la recherche au Gabon. La recherche au niveau du Gabon est bien structurée; nous avons déjà un organisme qu'on appelle le CENAREST qui est censé gérer un peu la recherche dans notre pays. Et comme vous le savez, le CENAREST est scindé en plusieurs instituts. Donc, chaque institut répond à des besoins spécifiques. (L.19-24).

Certes attachée à l'idée de cadre à améliorer, Nono semble être optimiste au regard du constat fait sur le terrain. Elle pense qu'il faut maintenir les efforts. Elle espère que les efforts en finances et en ressources humaines aideront à atteindre des résultats considérables.

**NONO** : Justement, j'en revenais. Par rapport à tout cela, est-ce que ce ne serait pas dû effectivement au contour, à tous les effets qui doivent suivre. À tous, je ne sais pas trop, à tout ce qui doit être mis en place pour avoir un cadre, un cadre bien spécifique, et encourageant. Un cadre de travail pour accéder, pour arriver aux résultats, aux résultats espérés. Parce qu'il faut avouer que, dans notre pays, nous sommes en train de marcher. On avance un tout petit peu, et comme on dit, petit à petit, l'oiseau fait son nid. Donc, on essaye d'encourager les quelques résultats qui sont déjà là, et on espère qu'à la longue, les moyens et les personnes également vont pouvoir amener des résultats effectifs dans la recherche. (L.108-116).

Ebezo ne donne heureusement pas l'impression que les difficultés sont insurmontables et il en est de même des solutions. L'État ou les autorités publiques ne consacrent pas assez d'efforts financiers, en dehors des prises de textes internes et de la volonté des acteurs.

**EBEZO** : Et de voir dans quelle condition on pouvait améliorer certains aspects, au niveau du fonctionnement qui présentait de la lourdeur. Et là-dedans, j'allais oublier l'aspect informatique qui présentait de la lourdeur. De telles sortes que les choses se passaient avec un peu plus de célérité. Donc, produire un nouveau texte d'orientation et qui, jusqu'à présent, permettait au personnel de suivre avec une attention toute particulière la procédure administrative telle qu'elle est éditée. (L.129-135).

Yômbi, tout en recadrant la mission du CENAREST et de son institut reconnaît l'opacité d'antan et croit qu'avec le temps, un certain éclairage a été fait. Et, par conséquent, nous pouvons identifier les acteurs compétents, en matière de conception de la politique nationale de recherche.

**YÔMBI** : Bon, la perception, elle est globale, vous savez que l'IRSH est un organe du CENAREST. Et le CENAREST a été créé par le gouvernement pour exécuter la politique scientifique. L'IRSH a pour rôle d'exécuter, en principe, les programmes de recherche voulus par le gouvernement. Bon, ma perception... Il faut dire qu'au départ, il y avait, disons, une sorte d'opacité parce qu'on ne savait pas qui faisait quoi. Mais, nous savons que, depuis CAST-AFRICA 1 et CAST-AFRICA 2, il y a eu un certain éclairage. Parce qu'on a essayé d'identifier les instituts ou, disons, les ministères qui permettent d'élaborer des politiques de recherche. (L.38-45).

Pour Mboyo, s'il est possible de cerner les attentes du gouvernement en matière de recherche, ainsi que les attentes de l'institut qu'il dirige. Il reste néanmoins gêné de constater que le cadre permettant une activité collégiale ou nationale semble moins perceptible. La vision semble néanmoins y être, pour ce qui est de son domaine. Mais, ce qui facilite la mise en œuvre est encore balbutiant.

**MBOYO** :Oui, les articles, la médecine traditionnelle et ce cadre-là. C'est-à-dire que ce cadre-là n'existe pas encore à l'échelle du pays. Mais, ça ne veut pas dire que la médecine traditionnelle, telle qu'elle est pratiquée, n'est pas légale. Disons, seulement, qu'à défaut d'être légalisé, son exercice est toléré, parce que, justement, à proprement parler, la médecine traditionnelle est reconnue d'utilité publique. C'est-à-dire qu'il y a une ordonnance N°00/95 qui reconnaît la médecine traditionnelle, mais ça c'est la loi. On peut penser que c'est... mais ça, c'est la loi! (L.168-174).

#### **4.2.2.2 Sur la vision de la recherche et le pilotage**

Yômbi préfère revenir sur l'expérience d'un ancien ministre pour mieux afficher l'image que les autorités se font de la recherche. Il en vient à soulever le problème de méfiance, au regard de sa

nature. Une idée assez lointaine, mais d'actualité malgré tout. En plus de la méfiance, il y a aussi l'image qu'on a de l'acteur premier qui est le chercheur. Il s'agit précisément de méconnaître son utilité sociale et son rôle. Mais, il termine néanmoins sur une note d'espoir relative à l'implication des chercheurs, donc de leurs considérations sociales.

**YÔMBI** : Vous savez qu'on avait un... ça reste comme une sorte d'anecdote... on avait un professeur ici, Charles MEFANE, qui était scientifique. Lorsqu'il fut ministre, chaque fois qu'il posait le problème de la recherche sur la table du Conseil des ministres, les autres ministres riaient en disant : « bon, ce n'est pas une priorité, la recherche c'est quoi? La recherche, qui fait la recherche? » Et je crois qu'il y a plutôt une sorte de méfiance, au départ. C'est une méfiance vis-à-vis de la recherche. Parce que la recherche provoque, la recherche est là pour enlever le statu quo et, vous savez, par exemple, prenons le cas de la science sociale. Vous savez qu'à un moment donné, on a voulu supprimer la sociologie à l'Université du Gabon, parce qu'on la considérait comme contestataire. Donc, c'est une science contestataire puisqu'elle avait des emprunts de mai 1968, et pour les gouvernants, la recherche en science sociale est quelque chose de dangereux. C'est une subversion, donc c'est d'abord le premier élément. Le deuxième élément, je crois que c'est plutôt la manière de considérer les chercheurs. On se dit que les chercheurs, bon, c'est qui? C'est quoi? Qu'est-ce qu'ils peuvent apporter? Autant avoir une expertise extérieure et avoir ce qu'on appelle le « transfert de technologies », plutôt qu'un travail endogène qui peut être fait par le chercheur, petit à petit. Je crois qu'il y a quand même un peu d'espoir. Parce que, lorsque nous regardons l'environnement, le ministère de l'Environnement fait un effort, en ce moment, pour prendre des chercheurs à l'IRSH, pour travailler dans les programmes de ce ministère. (L.107-124).

Le second extrait vise à mieux fixer l'attention sur le type d'action susceptible de faciliter le transfert, tout en justifiant la raison d'être de cet institut de recherche. L'orientation donnée à ce type de recherche n'est pas une vue de l'esprit. Elle est bien la conséquence des projets en cours dans cet institut.

**TSALO** : Pour valoriser vos produits, il faut la technologie. La technologie intervient partout. Partout, dans tous les domaines de la vie. Imaginez, même quand on marche, il y a une technique. La technique est partout. Et là, il m'a vraiment ouvert les yeux; donc nous avons conçu un document sur les missions de l'IRT. Et quand vous lisez ça, c'est extraordinaire, c'est fastidieux. Dans tous les domaines de la vie. Et ça apparaît même dans les premiers décrets de nos anciens, ça apparaît bien, les missions de l'IRT. On les a seulement affinées. C'est tout, c'est grand et c'est fastidieux! Mais, j'ai l'impression qu'on ne réalise pas! Parce que dire qu'on doit fermer un institut de recherche technologique, parce que ça ne travaille pas... On ne cherche pas à savoir pourquoi ça ne travaille pas, mais on veut seulement le fermer. Et quand il y a des machines artisanales qu'on doit améliorer, on dit que ce sont les choses du village, qu'est-ce que ça a à voir avec la recherche? Ah bon! Quand vous prenez un fumoir ou bien une méthode de fumoir. Quand vous êtes à deux, comme ça là, vous pouvez fumer comme ça, même en costume, il n'y a pas d'odeur ou à peine! Parce qu'on a

amélioré la façon de fumer. Ça, ce sont les choses du village! Ou bien c'est une façon d'améliorer les conditions de travail des gens. (L.334-349).

Par contre, pour Mpassa, la recherche, quoique mal comprise, est latente et très mal financée. Ainsi vu, le lien entre son état actuel, sa perception par la société et le niveau de financement semble être assez fort et pertinent pour Mpassa.

**MPASSA** : Elle est embryonnaire, pas très bien comprise de la société, pas très bien financée. Elle est embryonnaire, non comprise par la société et pas du tout financée pour l'instant. (204-205).

Pour Yômbi, le cadre prescrit semble convenable, mais attire l'attention sur le mode de gouvernance et le mode de management des acteurs en place. En réalité, Yômbi pose le problème de détournement de fonds qui pourrait être permanent, en dépit du changement du cadre organisationnel ou juridique.

**YÔMBI** : Vous savez que le législateur a fait de bonnes choses, mais ce sont les hommes qui gouvernent mal. Regardez aujourd'hui, on veut supprimer le CENAREST, pour moi ça n'a aucun sens que l'on supprime le CENAREST. Et le transformer en agence, bon c'est une bonne chose, mais le supprimer ça va donner quoi? S'il y a eu mal gouvernance. Bon, que les instituts soient gérés directement par le directeur général de la recherche, ça n'enlève rien à l'organisation. Ce directeur général, ça dépend de comment il va faire. Bon, ce serait une bonne chose que le directeur général de l'institut, parce que les instituts veulent se mettre en établissements, certes, mais là aussi, ça dépend des hommes. Dire que c'est le directeur général qui va gérer directement avec la comptabilité publique... mais il peut y avoir des malversations, parce qu'il peut aussi y avoir des problèmes avec les laboratoires, avec les départements... Moi, je crois que le CENAREST était une bonne chose quand le législateur l'a fait. Le CENAREST doit faire exécuter la politique nationale de recherche et regarder tous les programmes de recherche qui sont faits dans tout le Gabon. Parce que le CENAREST, ce n'est pas pour les instituts du CENAREST seulement, les cinq. Mais au niveau national, regardez le potentiel scientifique national, regardez tous les programmes qui se font et, grâce à un comité d'éthique, essayez de regarder ce qui se passe dans le privé, ce qui se passe dans le parapublic, etc. (L.182-197).

Tsalo reconnaît l'existence d'une politique prescrite; de ce fait, l'existence d'une vision des hommes formés. Mais, elle déplore le fait qu'elle ne soit pas impliquée et interpelle les autorités pour sa mise en œuvre ou en acte.

**TSALO** : Mais, la politique sur le papier, il y a une politique. Il y a eu un document, le DSRP, il y a une vision. En tout cas, les cerveaux sont là. Il y a une politique puisqu'on écrit des projets, il y a une politique. C'est écrit, c'est là. Bon, est-ce que cette

politique, cette vision est appliquée? Politique politicienne, comme dirait l'autre? Ou bien maintenant, il faut agir! (L.687-690).

Il semble évident que personne ne nie le potentiel gabonais en matière de recherche. Mais l'ambiguïté reste assez grande, au point de douter de l'existence de la politique.

**MPASSA** : Pour l'instant, c'est un embryon. Je ne pense pas qu'on ait vraiment une politique de recherche au niveau national. Parce qu'elle devrait s'exprimer sous forme de programme de recherche. Or, jusqu'à présent, ni le ministère, ni le CENAREST qui devaient mener cette politique n'ont jamais défini clairement quelles sont les priorités de recherche que nous devons avoir dans notre pays. Même si les questions, elles, sont là, par rapport au sens du développement que les nouvelles autorités impulsent dans notre pays. On devrait mettre un programme de recherche pour apporter des connaissances, pour renforcer ce développement. Jusqu'à présent, je ne le vois pas du tout! (L.171-178).

Malgré ce procès assez dur, exhumant les images négatives, il nous a été donné de constater qu'il existait certains aspects moins sombres, voire assez dynamiques.

Pour ce qui est du cadre de pilotage, Ebô admet une relative activité de recherche. Comme il reconnaît l'existence d'un cadre établi, quoique disparate à son avis.

**KUMU** : Avez-vous l'impression qu'il y a un référentiel national de recherche?

**EBÔ** : Oui, j'ai cette impression. Parce que, bon, c'est vrai que certains ne voient pas tout de suite les résultats de la recherche. Il y a de la recherche quand même faite au Gabon, elle est faite vraiment par le CENAREST.

**KUMU** : Est-elle faite par le CENAREST et sur quelle base? Sur la base d'un cadre établi, de politique faite ou bien...?

**EBÔ** : Dans un cadre établi, mais peu disparate.

**KUMU** : Qu'est-ce que ça veut dire? (L.190-197)

Au moment où les autres relèvent le caractère embryonnaire, Ibadi pense que la recherche, au niveau national, se cherche, qu'elle est en quête de repère, de sens et de

directive à se donner. Cela, en dépit de l'abondance des préoccupations. Le manque de moyens de toute nature ne lui permet pas d'être au service des décideurs politiques.

**IBADI** : C'est quelque chose qui se cherche. La recherche, au niveau national, d'abord, qui a du mal à exister et qui se cherche, qui cherche son chemin. Qui cherche ses appuis, ces piliers, qui cherchent son souffle, pour pouvoir en semer ses produits, ces résultats au sein de la société. C'est un secteur qui se cherche, qui a du mal à prendre pied. Parce qu'il n'y a pas d'éléments pour lui permettre de prendre pied, et qui ne sait même pas vers où aller, alors que les problématiques sont tellement foisonnantes au sein de la société. Alors que les problèmes sont tellement criants sur tous les plans, le champ d'investigation est totalement vierge; il manque de ressources humaines et j'allais dire de moyens. Donc, tous ces aspects : moyens humains, moyens matériels, moyens financiers et j'en passe, pour essayer d'investiguer toutes ces problématiques, tous ces problèmes qui foisonnent dans la société et essayer d'apporter des explications ou de proposer des solutions aux décideurs politiques. (L.368-378).

Laurie y voit un secteur en construction et qui a de l'avenir mais qui ne demande qu'à être pris en charge par l'État.

**LAURIE**: Bon, j'éviterai d'utiliser les adjectifs. [rire] Bien, si je dois décrire aujourd'hui la recherche au CENAREST, je dirais qu'elle a de l'avenir, qu'elle est embryonnaire et qu'il lui faut des moyens. Ce sont les trois aspects qui nous caractérisent actuellement. (L.149-151).

Malgré les quelques heurts, Ibaka croit en l'avenir de la recherche, dans certains domaines dotés en ressources qualifiées.

**IBAKA** : Je dis que la recherche peut faire mieux, parce qu'aujourd'hui nous avons acquis une expertise qui n'envie pas forcément, du moins en sciences humaines. (L.163-164).

Malo déclare que la recherche est encore balbutiante, quoiqu'évolutive. Mais, il espère sortir du balbutiement avec le temps.

**MALO** : Bon, la recherche, chez nous, est encore balbutiante. Premier qualificatif : elle est évolutive; deuxième qualificative : elle fait des résultats, statistiquement, qui ne sont peut-être pas à mettre au rang du développement explosif, demain de notre pays, mais des résultats quand même. Et moi, je pense que pour ce qui est du balbutiement, on va en sortir. Moi, je suis sûr qu'on va en sortir à la fin de la décennie. (L.408-412).

#### 4.2.2.3 Sur les infrastructures et le dispositif de recherche

Comme nous l'avons souligné, Sara reste bien dure quand elle est appelée à qualifier ou à donner sa perception de la recherche dans le secteur. Elle n'hésite pas à aligner des adjectifs : médiocre, malade et mort. Mais, elle ne perd pas pour autant l'espoir de voir les autorités prendre conscience de l'intérêt de la recherche.

**SARA** : Médiocre est même encore mieux

**KUMU** : Trois qualificatifs.

**SARA** : Je veux dire médiocre, c'est même encore mieux. C'est nul vraiment, je ne sais même pas! Le qualificatif malade, ce n'est même pas malade! C'est mort, c'est mort! Le du troisième c'est mort! Il reste le troisième non! J'ai un espoir qu'un jour viendrait où les gens réaliseraient effectivement que la recherche est vraiment fondamentale dans ce pays! J'ai quand même de l'espoir! (L.592-600).

Malgré l'image dépréciative d'hier, Ndoyi affirme que la perception antérieure du chercheur au Gabon a évolué positivement, au point de ne plus avoir honte de s'identifier par les grades de la recherche.

**NDOYI**: Hum! Je crois que c'est quelque chose qu'on est en train de rectifier, au fur et à mesure. Quand je discute avec des collègues, je ne dis pas que je suis maître-assistant, je dis que je suis chargé de recherche. [Rires] (L.241-243).

Revenant sur le problème de lisibilité, Nono reconnaît que sa présence au CENAREST l'aide à mieux apprécier les quelques avancées dans certains domaines et qu'il y a des raisons d'espérer.

**NONO** : Maintenant que je suis sur place et en contact, j'essaye, un peu, de voir leur manière de travailler. Bon! Quand je regarde au niveau de la recherche, il y a certains domaines qui sont plus ou moins... qui avancent quand même. Je peux parler de certains domaines, comme les éditions. Les éditions du CENAREST, on voit qu'ils font quand même un effort d'éditer et d'encourager les différents écrivains là-dessus, surtout dans leur domaine. (L.87-92).

Ebezo soutient que de l'extérieur, le CENAREST est moins apparent et que sa perception est mitigée. Mais de l'intérieur, il y a une certaine organisation, avec des ressources humaines assez dévouées à leur tâche.

**EBEZO** : Avant que je ne fasse ma prise de service, j'avais une perception de la recherche, plus ou moins mitigée. En ce sens que, lorsqu'on n'est pas directement impliqué dans les activités de recherche, on a l'impression que c'est un secteur qui n'est pas très apparent. Qui n'est pas très perceptible de l'extérieur et, lorsque je suis arrivé, j'étais étonné de constater, à ma prise de service, que c'est un secteur organisé. Organisé à partir d'un cadre juridique et organisé parce qu'il y avait suffisamment d'éléments : de ressources humaines, qui mènent une instance activité de recherche à travers les cinq Instituts. Et à partir de l'activité des ressources humaines, plusieurs thèmes de recherche sont traités, élaborés et avec des revues. Des publications d'ailleurs qui se font sur le plan national et sur le plan international. Il a fallu, naturellement, que je sois dans le milieu pour que je puisse comprendre que la recherche est une véritable activité qui trouve un rôle sur le plan national. (L.44-56).

#### **4.2.2.4 Sur le financement de la recherche**

Tsalo revient sur l'idée que la recherche n'est pas financée. Elle précise, par ailleurs, que les établissements du CENAREST n'ont pas plus qu'il n'en faut pour entamer une activité continue de recherche. Elle croit, à cet effet, qu'il est possible de financer progressivement, en se tenant aux résultats obtenus année après année. Tel que présenté, il s'agit bien d'une quête ou de l'établissement de la confiance auprès des autorités qui financent.

**TSALO** : Et puis, en plus, je vous dis, Monsieur Hombahiya, la vérité, on ne demande pas les 35 millions, là; on nous promettait les 20 millions, 100 millions. J'avais dit donnez-nous seulement 5 millions, on commence. Et après les 5 millions, vu les résultats, l'année suivante, on refinance 5 millions. Mais, il y aura des résultats. (L.675-679).

#### **4.2.2.5 Sur le dispositif fonctionnel**

Pour Yômbi, la recherche que nous conduisons est louable, car elle lui donne la possibilité de soulever les préoccupations de recherche, rarement mises sur la table de réflexion. C'est le moment approprié pour donner son appréciation du fonctionnement.

**YÔMBI** : Mais, je vous remercie, parce que je reçois rarement des gens qui viennent me demander le bon fonctionnement de la recherche. Évidemment, qui dit fonctionnement, dit bien et mal. Parce que, lorsque vous avez une voiture, il faut toujours regarder l'eau, il faut regarder l'huile et je crois que c'est ça le

fonctionnement. Le fonctionnement va kouilla kouilla<sup>88</sup> comme on dit au Gabon. (L.451-455).

Malgré le niveau de dysfonctionnement, Laurie croit en l'avenir d'une recherche embryonnaire qui ne demande qu'à être soutenue par les moyens adéquats.

**LAURIE** : Bon, j'éviterai d'utiliser les adjectifs. [rire] Bien, si je dois décrire, aujourd'hui, la recherche au niveau du CENAREST, je dirais qu'elle a de l'avenir, qu'elle est embryonnaire et qu'il lui faut des moyens. Ce sont les trois aspects qui nous caractérisent actuellement. (L.149-151).

#### 4.2.2.6 Sur les mécanismes de gestion et d'autogestion

Malgré l'existence de quelques angoisses, qu'il positive d'ailleurs, Yômbi pense que la première angoisse est de ne pas réussir sa tâche. Donc, l'angoisse qui se mêle à l'anxiété quasi permanente dans l'action.

**YÔMBI** : Les angoisses, je crois que, vraiment, c'est des angoisses au sens heideggérien. Je peux dire que c'est des angoisses qui mettent l'homme responsable parce que, sans soucis, il n'y pas de responsabilité. La responsabilité est là parce qu'il y a des angoisses. Les angoisses, c'est de ne pas réussir. Or, chaque jour que je me lève, comme disait SENGOR, je suis toujours anxieux et c'est tout à fait normal. (L.404-408).

Tous les chercheurs, comme Ibadi, semblent soutenir la cristallisation sur les productions scientifiques, comme une des stratégies de suivi ou une façon de lutter positivement contre l'oisiveté. Mais, il est aussi conscient qu'ils ne peuvent pas être suffisamment outillés s'ils ne mènent aucune activité et ne sont pas financés.

**IBADI** : Donc, pour éviter de tomber dans l'oisiveté, vous vous concentrez dans la production d'articles, d'écrits à partir desquels vous pouvez postuler au grade. Mais, comment pouvoir devenir un chercheur suffisamment aguerri, au niveau national, si vous n'êtes pas utilisé, si vous n'êtes pas financés, pour pouvoir mener un certain nombre d'activités de recherche? Voilà toute la difficulté! (L.532-537).

---

<sup>88</sup>Balbutiant ou chancelant.

Laurie reconnaît, pour sa part, que les chercheurs travaillent et qu'ils ont, parfois, une réputation internationale. Mais, elle déplore les actions individuelles, aussi bien dans la conduite des actions locales que partenariales.

**LAURIE** : Bonjour, merci de la question. Ma perception de la recherche au CENAREST est [hésitation] qu'au niveau du CENAREST, il y a beaucoup d'actions individuelles, au niveau pratique de la recherche. C'est-à-dire que les chercheurs travaillent individuellement, que ce soit dans le cadre des projets avec les partenaires internationaux ou sous-régionaux; mais à l'individuel, les chercheurs travaillent, et d'ailleurs, sont connus à l'international. (L.15-19).

#### **4.2.2.7 Sur les attentes**

Tsalo espère qu'un jour la situation s'améliorera. Pour l'instant, elle s'accroche, malgré elle, aux avantages du poste, quoiqu'égoïste. À défaut d'être au service de l'État, elle oublie sa responsabilité de directrice et tente de privilégier le déroulement de sa carrière, en tant chercheuse. Malheureusement, le projet individuel devient une raison de vivre.

**TSALO** : Des attentes, forcément. Même inconscientes. Parce que vous savez, tout acte a une explication, a une origine. Même quand tu dis : « oh! Moi, je n'y crois plus! » Mais si tu es là, c'est que quelque part, tu y crois. Sinon, tu ne serais plus là. Quelque part, tu as des attentes, tu te dis que bon, un jour forcément, tu auras quelque chose. Bon, sans compter, parce que moi, je vous parle du fond de tout mon cœur, sans compter que quand on est directeur on a des avantages. On n'est pas seulement idéaliste. Il y a des avantages personnels. Tu as un véhicule, tu as quand même tous les six mois, du carburant. Tu as un chauffeur à disposition. Si tu n'as pas envie de conduire. Tu as quand même quelques facilités. Donc ça, ça t'aide à t'accrocher. Sinon, tu décroches complètement. Ou alors, tu vas essayer de jouer le rôle du chercheur qui s'occupe d'eux-mêmes. Ils se battent pour leurs primes de recherche pour eux-mêmes, leur carrière; ils se battent, ils font tout, pour eux-mêmes, leur notoriété. Voilà! Mais moi, quand je suis venue au CENAREST, ce n'était pas pour moi-même. Quand je suis venue à l'IPHAMETRA, c'était pour participer à un mouvement, que j'imaginai, de développement, en matière de pharmacopée et de médecine traditionnelle, comme l'imagine, d'ailleurs, notre directeur adjoint de l'IPHAMETRA. (L.869-883).

## 4.2.3 Images souhaitées

### 4.2.3.1 Sur le dispositif légal ou institutionnel

Nono, elle, fait non seulement état de la réduction du circuit de dépense ou de la procédure d'engagement, mais elle estime être aussi une conseillère pour les responsables des établissements. Mieux, elle y va avec l'idée que la communication ne sera pas facile dès le départ. Ce qui prouve, par ailleurs, que sa volonté de communication y est.

**NONO** : Vous comprenez, parce que la procédure ancienne faisait appel à une longue procédure et à un circuit, un peu long, en passant par la direction générale du budget, la Trésorerie Générale, etc. Or, notre détachement et notre présence ici, permet de raccourcir, permet d'être au contact des administrateurs des budgets afférents, pour que nous puissions voir ensemble, pour que nous puissions également servir de Conseiller financier, en la matière peut-être. Il y a des procédures comptables administratives qu'ils ont du mal à percevoir. Vous savez cela n'est pas souvent facile, parce qu'entre un financier et un scientifique proprement parlant, appelé à la recherche, les relations sont un peu complexes. (L.163-171).

La procédure simplifiée est aussi vantée par Ebezo en exposant les différentes étapes.

**EBEZO** : Donc, dans une conception de procédure simplifiée, lorsque la dépense s'engage, la saisie est faite. Après la saisie de la dépense, nous mettons dans le circuit des acteurs qui interviennent, en dehors d'elle-même, à partir de ce moment-là. (L.146-149).

Malo indique que la gangrène généralisée du système a conduit à la tenue des états généraux impliquant tous les niveaux du système.

**MALO** : Et comme ce système ne peut être mis en flot tout seul, parce qu'il est connecté à tous les ordres d'enseignements, le premier ministre a dit qu'il faut des états généraux, parce qu'il y avait des alertes partout. Le système était déjà gangréné. (L.161-164).

### 4.2.3.2 Sur la vision de la recherche et le pilotage

Mboyo, quant à lui, croit en la prise de conscience du gouvernement, en l'attention accordée à la recherche par les autorités gouvernementales. Pour lui, l'État attendrait un engagement certain des instituts et des acteurs de la recherche. Mboyo croit que cet engagement permettrait à l'État de renforcer le financement.

**MBOYO** : Oh, je dirais que le gouvernement croit en la recherche. Les instituts de recherche existent, mais l'État voudrait que, qu'on bouge, un tout petit peu, qu'on montre à l'État que nous n'avons pas de moyens. Mais, voici ce que nous pouvons faire avec le peu de moyens que vous nous donnez, et voilà! Dès qu'on a montré à l'État ce que nous pouvons faire avec le peu de moyens que l'il nous donne... mais l'État va nous donner beaucoup. Parce que j'ai comme l'impression que l'État veut nous mettre à l'épreuve. C'est-à-dire que l'État a de l'argent, mais l'État veut nous mettre à l'épreuve, l'État veut voir jusqu'où on peut aller avec le peu qu'on nous donne. Est-ce que le peu qu'on nous donne est pour acheter la banane ou bien les gélules, c'est-à-dire montrer ce qu'on peut faire avec peu. Je pense que c'est un peu l'image que j'essaie d'imaginer. (L.245-256).

Mpassa soutient que la recherche est un outil au service du développement des connaissances utiles ou au développement du pays.

**MPASSA** : La recherche, c'est d'abord un outil pour accroître nos connaissances dans tous les domaines. Et de ces connaissances-là peuvent découler des produits qui peuvent aider au développement d'un pays. (L.61-63).

La critique de Sara l'amène à décliner ses attentes qui se résument au recrutement important des jeunes à envoyer en formation, à la restructuration du CENAREST et des instituts, au souci d'élaguer le caractère assez administratif du secteur, à la valorisation du partenariat Sud-Sud et Sud-Nord, pour *booster* la recherche. Elle attache aussi une attention particulière au choix des responsables d'établissement qui devraient, à son avis, être leaders ou managers. Mais, elle reconnaît que c'est une affaire de sensibilité, de choix de société et des valeurs privilégiées.

**SARA** : D'abord, recrutez plein de jeunes et les envoyer en formation! Envoyez les jeunes en formation et structurez bien le CENAREST! Vraiment revoir le CENAREST, bon! Le CENAREST, c'est un peu trop administratif, mais dans les différents instituts, vraiment changer tout ça! Les choses de 70 n'existent plus, réformer tout ça, restructurer tout ça! Il faut qu'on sache que le partenariat, c'est important! Qu'il y ait un partenariat Sud-Sud, Nord-Sud. C'est vraiment très important pour nous de *booster*, pour *booster* vraiment le truc, la recherche. Parce que, ce qu'on fait là, il n'y a aucun partenariat. D'abord, qu'est-ce qui est fait? C'est une affaire de copain et copine, et on gère les trucs et rien n'est fait! C'est ça, et il n'y a que ça! [...] Mais quelqu'un qui sache le management, qui sache qui réalise que la recherche, c'est vraiment la base. [...] Mais, c'est dommage que, au niveau de notre pays, les gens n'ont pas ces

notions. Je ne sais pas! Pourtant les gens voyagent, je ne sais pas! Ça dépend des sensibilités! (L.634-650).

Comme Ndoyi, Laurie soutient, contrairement à ce qu'elle a observé avant, l'existence d'une conscience progressive de l'intérêt de la recherche par les autorités politiques. Il en est de même pour l'effort de structuration.

**LAURIE** : À mon avis, je pense que les choses se font, petit à petit, parce que, entre mon arrivée au CENAREST et aujourd'hui, je m'aperçois que les politiques se rendent compte, petit à petit, de l'utilité de la recherche. Et de ce fait, participent, petit à petit, également à la valoriser. Ce n'était pas le cas, ce n'était pas le cas il y a vingt ans ou il y a dix ans. Mais progressivement, les choses se font de manière à mieux structurer le domaine de la recherche, au niveau du CENAREST. (L.47-51).

Tout en revenant sur l'idée selon laquelle le cadre organique est déjà un atout, Ndoyi croit que l'amélioration de la situation et la gestion des lourdeurs administratives passent par un effort collectif et responsable des acteurs en place.

**NDOYI**: À la recherche, l'organisation manque. Moi, au début, j'ai dit que la recherche était quand même bien organisée, parce qu'on a une structure qui chapeaute un peu la recherche à l'échelle nationale. On a le CENAREST, avec ses différents instituts, donc c'est quand même une structure qui est là. Une structure qui est mise en place, malgré les difficultés, malgré les lourdeurs. Mais, eh bien, c'est à nous de faire aussi des efforts pour pouvoir améliorer ce système-là. (L.467-472).

Malo fait constater que les états généraux ont traité l'ensemble des sujets liés à la recherche. Il fait, par ailleurs, une distinction entre la pratique scientifique et celle des lettres.

**MALO** : Bon, alors, comme je disais, tout a été *scanné* lors des états généraux, rien n'est resté en suspens. On a soulevé les maux qui minent la recherche. D'abord, la modicité des crédits, l'émiettement de ces crédits. Le manque de fils conducteurs dans la recherche. Chacun quasiment recherche à travers sa thèse. Si c'est en lettres, un ordinateur est là, quelques ouvrages sont là, la thèse est là, on peut peut-être s'en sortir. Mais en sciences, ce n'est pas possible de travailler forcément dans sa thèse. Si elle peut servir à faire des publications pour le CAMES, tant mieux. (L.319-325).

Malgré les quelques difficultés énoncées, Yotsè espère contribuer à la mise en place d'un dispositif théorique permettant de mieux propulser la recherche.

**YOTSÈ** : Et l'appréciation que je fais, donc de notre présence ici, c'est l'occasion de contribuer à la mise en place d'une certaine vision, de fixer les grandes directives qui doivent régir la recherche au Gabon. (L.39-42).

Ibaka admet que la vocation à répondre aux préoccupations nationales ne doit pas être incompatible avec l'ouverture, si l'on veut aller loin.

**IBAKA** : Mais, il faut avouer que même si la recherche a vocation à répondre aux préoccupations nationales, vous vous rendez compte que c'est ce qui a fait le déficit d'une recherche fermée. C'est que la recherche, quand elle est fermée, ne peut pas vous amener à aller très loin. (L.318-321).

Comme Ndoma, Ibaka fait constater que les chercheurs ont moins honte d'eux-mêmes, qu'ils tentent de s'affirmer tout en favorisant leur reconnaissance sociale.

**IBAKA** : L'autre satisfaction, c'est que les chercheurs qui, jusqu'aux années 2000, passèrent inaperçus, du moins quand ils traversaient l'université, avaient honte d'eux-mêmes. Parce qu'à la question à savoir ce qu'ils faisaient, ils disaient qu'ils étaient enseignants à l'université. Ils commencent aujourd'hui à s'affirmer en tant que chercheurs. Donc, il y a aujourd'hui cette connaissance et cette reconnaissance du chercheur qui me font plaisir, parce qu'un chercheur ne passe plus aujourd'hui inaperçu quand il est en public. Il ne passe pas inaperçu aussi bien pour sa connaissance que pour la reconnaissance qui, petit à petit, commence à se faire. Parce qu'on rencontre des chercheurs, parce qu'à travers prix... Le dire... parce qu'à travers les publications, on commence à les connaître. (L.333-355).

#### 4.2.3.3 Sur les stratégies de survie

À lire Sara, le portrait du secteur reste bien sombre. Absence de dynamisme, peu d'intérêt et de sérieux par les autorités ou décideurs, milieu cultivant la médiocrité, limitant l'émulation sont des expressions récurrentes dans son discours. Mais elle reste consciente de son potentiel, tout en exprimant sa passion pour la recherche; au point d'en faire d'elle un levier et un bouclier de survie.

**SARA** : Mes attentes, c'est-à-dire que je compte sur moi-même. Je pense qu'on est sur une base dynamique dans ce pays. On est dans une dynamique où il y a des choses sur lesquelles les gens n'accordent pas de crédit. La recherche, par exemple, dans ce pays, on ne la prend pas au sérieux. (L.277-280).

**SARA** : Mais la recherche au Gabon n'existe pas! Mais en ce qui me concerne, elle me passionne. Si elle ne me passionnait pas, je n'aurais pas atteint le niveau de... comment on appelle ça... de compétence que j'ai acquis à l'extérieur. Parce que, je me suis battue. J'ai refusé de sombrer dans cette déchéance-là, volontaire et manifeste. (L.83-87).

#### **4.2.3.4 Sur la communication, la reddition de comptes et la transparence**

Yômbi fait constater une certaine transparence sur le point financier. Il en veut pour preuve l'activité financière de certains laboratoires; de même qu'il avoue qu'il y aurait un effort au sujet de la mobilité des chercheurs. Et la cerise sur le gâteau serait l'évolution du nombre d'inscrits au CAMES. Ce qui, à son avis, influence aussi les activités de recherche.

**YÔMBI** : Je dirais qu'il y a une visibilité en ce moment, puisque du point de vue financier, les instituts essaient de voir ce qu'ils font. Cet argent, par exemple, en ce qui concerne les laboratoires, si je prends le cas de l'institut, il est géré directement par les laboratoires. Il y a la visibilité, il y a une organisation scientifique, parce qu'il y a une mobilité des chercheurs. En ce moment, il y a également des résultats, les résultats du point de vue du CAMES, pour l'avancement des chercheurs, mais en même temps, des résultats en ce qui concerne les projets de recherche. (L.229-235).

Par contre, Mpassa réitère l'idée que les financements extérieurs découlent des réponses des appels à propositions. Ce sont les projets qui permettent à l'institut de maintenir des activités de recherche. C'est dans les mêmes circonstances qu'ils essaient d'équiper les différents laboratoires de l'institut.

#### **4.2.3.5 Sur la gestion des ressources humaines**

Prenant en compte les préoccupations des populations gabonaises et la réalité socioanthropologique des Gabonais, il est conscient du potentiel humain gabonais et de sa capacité à répondre aux attentes des Gabonais, dans certains domaines, comme la pharmacopée et la médecine traditionnelles.

**MBOYO** : C'est-à-dire que je commencerais à mettre sur pied un hôpital, parce que je me rends compte, ça je vous le dis, je me rends compte que les Gabonais sont dans le besoin. Les Gabonais ont envie de se soigner autrement et les Gabonais sont fiers de leur traitement. C'est-à-dire que les Gabonais ont envie de se soigner autrement, les Gabonais n'ont pas honte. Mais les Gabonais ont été désabusés. C'est-à-dire que les Gabonais, on leur a fait croire que nous ne sommes rien du tout; que les traitements

qui sont les nôtres, ce sont les traitements les plus inefficaces qui soient. Mais, les gens commencent à prendre conscience qu'ils ont été désabusés, qu'ils ont été trompés, et les meilleurs soins, ce sont nos médicaments. (L.266-274).

Ebezo est heureux de constater que l'État a formé plusieurs acteurs dans le domaine de la recherche; même s'il déplore la qualité du dispositif mis à leur disposition.

**EBEZO** : La satisfaction, c'est de constater d'abord, sur le plan humain, que le pays a formé énormément de jeunes cadres, de hautes compétences et dans des secteurs divers et qui s'intéressent à la recherche. Mais qui, malheureusement, ne disposent pas d'outils nécessaires pour mener à bien leur action sur ce point-là. (L.239-243).

Ndoma ne cache pas sa joie d'avoir été nommé particulièrement au CENAREST, malgré ses précédentes nominations. La nomination au CENAREST le rapprochait de son domaine d'expertise ou d'action, alors qu'il s'ennuyait dans l'administration centrale.

**NDOMA** : Bon, si j'ai bien compris votre première question, c'est par rapport à ma nomination ici, en tant que commissaire général. Vous savez, lorsque j'ai été nommé commissaire général du CENAREST, vous savez, j'ai été très heureux. J'étais secrétaire général à l'époque du ministère de la ville, et j'étais en mission en France. Quand j'ai appris que j'avais été nommé commissaire général du CENAREST, pour la première fois de ma vie, je suis allé à Lourde, vraiment, remercier le Seigneur. Pourtant, l'église n'est pas mon truc! Et, vraiment, j'ai été très content parce qu'au secrétariat général, c'est de l'administration centrale. Vraiment, c'était vraiment, je m'emmerdais. Vous m'excusez du terme! (L.31- 39).

Pour Yotsè, la nomination est une marque de confiance des plus hautes autorités. C'est une reconnaissance ou un appel à contribuer à la mise en place d'une véritable politique de recherche dans le pays.

**YOTSÈ** : Bon, merci, l'appréciation que je fais de cette marque de distinction, c'est une confiance qui m'a été accordée par les plus hautes autorités de ce pays pour figurer à ce poste. C'est, en fait, que cela me donne la possibilité de contribuer à la mise en place d'une véritable politique de recherche au sein du pays. (L.30-34).

#### **4.2.3.6 Sur le financement extérieur**

Par contre, Mpassa réitère l'idée que les financements extérieurs découlent des réponses des appels à propositions. Ce sont les projets qui permettent à l'institut de maintenir des activités de recherche.

C'est, dans les mêmes circonstances, qu'ils essayent d'équiper les différents laboratoires de l'institut.

**MPASSA** : Les financements extérieurs, c'est les financements de projets de recherche sur appel à proposition que nous soumettons. Nous répondons à des appels d'offres internationaux, et à partir de ces appels d'offres internationaux, nous recevons des financements, pour pouvoir mener nos activités de terrain. Et financer tous les équipements nécessaires, pour pouvoir réaliser ces activités-là. (52-56).

Comme il le rappelle, cette option venait pallier le manque de financement local. Mpassa sait qu'il n'est pas l'initiateur, puisqu'il est question de tradition. Sa particularité a été de diversifier les opportunités susceptibles de contribuer au financement.

**MPASSA** : C'est dans ce sens-là qu'en tant que nouveau directeur je me suis projeté. En disant : « étant donné qu'il y a des insuffisances locales, l'IRET avait déjà une tradition. » Ce n'est pas moi qui l'ai inventée, l'IRET avait déjà une tradition de financement extérieur. Nous avons simplement appuyé, renforcé cette tradition-là, en augmentant nos possibilités, nos collaborations possibles avec toutes les institutions qui nous permettent d'avoir des financements. (L.136-141).

#### **4.2.3.7 Sur la gestion du partenariat**

Comme Mpassa, les contributions des partenaires sont déterminantes et sont, pour plusieurs instituts, les apports sans lesquels il n'y aurait aucune réelle activité scientifique.

**TSALO** : On a, à l'Université de Bordeaux et l'Université de Belgique, les principaux. Ils nous ont beaucoup aidés dans l'avancement des projets. Bordeaux, pour le fumoir et la Belgique pour les champignons. (L.562-564).

#### **4.2.3.8 Sur le potentiel naturel**

Ehanda admet la richesse et la qualité du sol gabonais, mais il est aussi conscient du caractère limité d'un tel potentiel. D'où son souci de préserver l'essentiel en optant pour les activités moins épuisantes et moins dévastatrices.

**EHANDA**: C'est vrai que, d'une manière globale, les sols du Gabon sont encore fertiles, mais à long terme, on sera confronté au problème d'épuisement des sols; puisqu'il n'est plus question de demander aux gens de faire la jachère, parce que la jachère ça fatigue physiquement. (L.253-256).

#### 4.2.3.9 Sur Gestion parcimonieuse de moyens

Mboyo reconnaît l'effort de l'État, quoiqu'insuffisant, et il ne souhaite pas mépriser ce soutien. Il est aussi conscient que les institutions internationales sont au fait des efforts étatiques, au point où les chercheurs ont du mal à bénéficier de leurs apports. Le Gabon étant moins pauvre, il est difficile de le comparer aux autres pays qui reçoivent la quasi-totalité de leurs fonds des partenaires extérieurs. Comme Tsalo, il souhaite que l'État fasse mieux, mais il s'est donné pour mission de capitaliser l'effort étatique.

**MBOYO** : Oui, actuellement, il faut dire que l'état fait beaucoup. Il ne faut pas toujours dire que l'État n'a pas des moyens. L'État ne nous donne pas de moyens, non, ce n'est pas juste! Je pense que, même si l'État ne nous donne pas de moyens, l'État nous donne quand même les moyens. C'est ça, il faut avoir l'honnêteté de le dire voilà. Parce qu'il y a des États, il y a des pays où l'État ne donne pratiquement rien du tout. Et justement, ce sont ces pays-là qui sont beaucoup aidés par les bailleurs, voilà! Je ne sais pas si c'est une mauvaise chose, mais toujours est-il que, quand on voit un pays comme le Gabon, on peut dire qu'à défaut d'avoir de gros moyens, l'État donne quand même quelque chose. Et ça, je sais ce que je dis! Je ne peux pas vous dire que l'État nous donne de gros moyens, mais je ne peux pas vous dire non plus que l'État ne nous donne pas de moyens. C'est-à-dire que l'État nous donne les moyens minimales, c'est vrai, mais c'est quand même des moyens. Et pour ce qui me concerne, ce travail avec les petits moyens là, c'est-à-dire que je travaille avec les petits moyens-là, je fabrique les médicaments avec les petits moyens-là, je mets en route des manifs avec les petits moyens-là, je commande du petit matériel avec les petits moyens-là. Donc, pour moi, ce sont de grands moyens en idées, puisque j'essaie de faire quelque chose avec les petits moyens. Bon maintenant, je ne vais pas demander au gouvernement de continuer à me donner les petits moyens, je vais plutôt demander au gouvernement de multiplier ces petits moyens par cent. (L.219-236).

La composante « image » en construction nous a permis, par le truchement des valeurs images dépréciatives, des images dynamiques et des images souhaitées, d'appréhender ce qui différencie « les vecteurs implicites des valeurs, des normes ou même des algorithmes ».

Après l'exposition alternée des images dépréciatives, des images dynamiques et des images souhaitées qui sont, par ailleurs, les axes de la composante des images en construction, nous pouvons maintenant présenter la composante des normes qui sera suivie de la composante des algorithmes en construction.

### 4.3 Composante des normes en construction

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p. 158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p. 58-59), « les normes soulignent les écarts entre le réel perçu et le réel souhaité. Elles définissent les principes d'action plus que les valeurs : l'agriculture doit se moderniser; il faut diminuer les coûts de dépense de santé ».

Ainsi, dans le cadre de cette composante, le concept d'absence sera davantage retenu pour exprimer les limites, les insuffisances, les carences; en somme, les écarts entre les réels perçus et les réels souhaités.

#### 4.3.1 Absence de pilotage

##### 4.3.1.1 Absence de cadre et de textes d'application

Certes, Ehanda déplore l'absence de département ministériel consacré à la recherche, mais il réitère l'idée de manque d'impulsion. La conséquence est l'absence de recherche profitant aussi bien à l'État qu'aux chercheurs, plus précisément à la carrière des chercheurs. Pour lui, la ligne directrice qui fait défaut viendrait de la politique du chef de l'État, mise en application par les départements ministériels.

**EHANDA:** Moi, je pense, en fait, que c'est l'État qui doit donner une orientation. (L.88).

**EHANDA:** Voilà, donc, le département ministériel d'abord; ça part de la politique générale du chef de l'État. Et chacun dans sa spécialité, dans son domaine, a une espèce d'influx sur l'autre. Parce qu'en fait, quoi qu'on dise, il n'y a pas de bon vent pour un bateau qui ne sait pas où il va. Je suis chercheur, je sais faire la protection des végétaux. Bon, si je fais la protection des végétaux, mon plus, c'est parce que je veux passer mon grade, je peux travailler sur la betterave qui n'est pas une plante de chez moi, qui n'a aucune incidence écologique au Gabon. Je peux travailler sur des spéculations qui ne se trouvent pas ici. Or, si je travaille sur le macabo<sup>89</sup>, sur l'igname, sur la banane, j'ai, non seulement les spéculations et j'ai, en plus, ma carrière. Mais ça permet que je puisse aider le Gabon, qui a investi sur moi, à être autosuffisant sur le plan alimentaire. Donc, je pense que ça doit venir de la politique générale du chef de l'État qui est mise en musique au sein des départements ministériels. Nous sommes

---

<sup>89</sup> Le Taro

ici à l'IRAF, je ne trahis pas un secret! Cette année, je ne sais pas ce que veut, justement, ma hiérarchie, par rapport à la politique générale qu'on doit mettre en musique ici. Je n'ai aucune feuille de route! (L.177-190).

Mboyo rappelle qu'il y a une pratique légale de la médecine traditionnelle au niveau national, malgré l'absence d'un cadre et d'articles liés au domaine. Pour lui, l'absence d'un cadre légal au niveau national se compense par le fait que les activités sont tolérées. Il déplore en réalité l'absence de textes d'application facilitant la mise en œuvre.

**MBOYO** : Oui, les articles de la médecine traditionnelle et de ce cadre-là, c'est-à-dire que ce cadre-là n'existe pas encore à l'échelle du pays, mais ça ne veut pas dire que la médecine traditionnelle, telle qu'elle est pratiquée, n'est pas légale. Disons seulement qu'à défaut que la médecine soit légalisée, son exercice est toléré. Parce que, justement, à proprement parler, la médecine traditionnelle est reconnue d'utilité publique. C'est-à-dire qu'il y a une ordonnance N°00/95 qui reconnaît la médecine traditionnelle, mais ça c'est la loi. On peut penser que c'est... mais ça, c'est la loi! Mais il manque des textes, il manque les textes d'application. Donc, pour revenir à la question posée, ce que nous faisons à l'IPHAMETRA, en ce moment, rentre dans les normes. C'est-à-dire que c'est dans les normes, puisque nous le faisons à l'intérieur du texte qui crée l'IPHAMETRA. Parce que, dans ce texte-là, il est dit qu'il y a un article qui dit « qu'il est créé le centre thérapeutique traditionnel ». (L.168-179).

Ndoma fait constater l'absence de politique sectorielle de recherche. Pour lui, la loi d'orientation de la recherche est l'élément nécessaire, avant les textes d'application et l'éventualité d'une réorganisation du CENAREST.

**NDOMA** : Il n'y a pas de politique sectorielle de recherche, puisque le ministre a d'abord voulu remettre tout à plat. D'abord, la première chose était la loi d'orientation de l'éducation et de la recherche. Dès lors que cette loi a été promulguée, le ministre va soumettre des textes spécifiques; notamment, une nouvelle réorganisation de la recherche au Gabon, certainement! (L.176-180).

Malo indique qu'il n'y a pas un corpus fort, un département destiné à la recherche, comme dans les pays développés. Il pense qu'il y a un déficit spirituel ou technico-spirituel, comme il manque de fonds de recherche. En plus, la gestion de la recherche n'est pas coordonnée.

**MALO** : C'est un cheminement rationnel. Et quand les résultats sont là, on voit comment on peut les transformer en biens et services. Donc, voilà! Il y a cette faiblesse-là, il n'y a pas un corpus fort. Ou on dit voilà un Département de la recherche! Est-ce que vous avez déjà vu ou entendu en France, depuis que la France existe, qu'il n'y a pas un Département de la recherche? Pourtant, la France a des millions de chercheurs. La France a des centaines d'universités.

[...] Ces affaires-là; tant qu'il n'y a pas un corpus fort, mon cher frère, on sera toujours un appendice ici, un appendice ici. C'est ça le bilan! Premier déficit, qui est un déficit, j'allais dire spirituel ou technicospirituel. Deuxième déficit, il n'y a pas un fonds de recherche. Troisième, la recherche, parce que les états généraux n'ont pas encore abouti, est encore gérée de manière disparate. (L.782-792).

La politique de la recherche n'est pas clairement définie selon Yotsè. Il manque de clarification des compétences, des uns et des autres, et des moyens pour y arriver. Il manque de financement de la recherche permettant d'atteindre un certain nombre d'objectifs. De même, il manque de processus de suivi et d'évaluation. Le but d'une telle évaluation est de catégoriser les équipes de recherche, entre elles, et de refinancer sur la base des résultats et des efforts constatés.

**YOTSÈ** : Qu'est-ce qui manque? Il manque simplement la définition d'une politique claire de recherche et qui fasse que ces différents opérateurs que je viens de citer sachent ce qu'ils doivent faire et avec quels moyens. Et puis, la question du financement est centrale. On peut tout à fait imaginer, et je pensais en venant ici qu'on serait dans un schéma pareil, un financement de la recherche! Évidemment, un financement de la recherche qui, quand on finance la recherche, est pour atteindre un certain nombre d'objectifs. Donc, au bout de cela, on doit avoir une procédure d'évaluation, de suivi, pour savoir qui fait quoi. Comment avancent les choses, à tel ou tel endroit. Et, c'est cette évaluation qui doit permettre un refinancement ou, en fait, ça permettrait de catégoriser ou de classifier les différentes équipes de recherche, en fonction des résultats. Et il me semble que ce rôle de définition de politique de recherche... l'évaluation d'exécution des programmes définis... et puis, en aval, des propositions de financements en fonction des résultats. C'est quelque chose qui devrait être dévolu à notre direction générale. Malheureusement, nous n'avons pas la possibilité, ni même la capacité de faire ça. (L. 277-291).

Les sociétés privées comme les chercheurs n'apprécient pas, à juste titre, l'intérêt d'avoir un échange entre eux. De même, ils n'ont pas conscience de leurs apports mutuels dans l'amélioration de leurs activités respectives.

**YOTSÈ** : Et je dois ajouter, si vous permettez, que cette action nous paraît importante dans la mesure où il y a comme un double aveu dans cette histoire. Parce que les chercheurs n'ont peut-être pas conscience, suffisamment, de ce que les sociétés privées peuvent leur apporter, en termes de financement. Et d'un autre côté, ces sociétés ne savent pas qu'elles peuvent trouver, dans les institutions de recherche, des compétences qui leur

permettent de résoudre les problèmes. Donc, c'est très important de les mettre ensemble pour voir et pour déclencher cela. (348-354).

Un autre élément revenant souvent est celui de la clarification, assez précise, des missions et des compétences. La conséquence première semble être le chevauchement, les conflits d'intérêts et l'absence de lisibilité. Cela amène Ebô à penser que cet amalgame influencerait l'action du CENAREST.

**EBÔ** : Au niveau du Gabon, j'ai l'impression qu'il y a peu un amalgame. Parce qu'il y a des ministères techniques qui font comme si on faisait un peu la même chose qu'on veut faire ici, on veut faire ça ailleurs et là! Ça pose problème! Parce que c'est l'État qui se met à construire, par exemple, le CENAREST, à doter le CENAREST d'instituts de recherche, de laboratoires... parce qu'au CENAREST, on peut faire des contrôles de qualité, on peut certifier, par exemple, pour les hôtels, la qualité de leurs aliments, tout au long de l'année. Donc, le CENAREST peut être le seul habilité, même dans les autres ministères techniques. Bon, ils peuvent avoir des structures de recherche, mais bon, ils doivent travailler en harmonie avec le CENAREST. Parce que le CENAREST, c'est comme si c'était la présidence et les autres, les ministères techniques et les gouverneurs. En fait, sous la responsabilité du CENAREST. Le quitus, normalement le cachet du CENAREST, devrait être l'exigence ou la preuve de toute certification au niveau national. (L.218-229).

De plus, l'absence de fil conducteur, de programmation sur la base d'une ou de thématiques précises limiterait les actions dynamiques et aiderait à tourner en rond, selon Sara.

**SARA** : Ça veut dire qu'à l'IRAF, où j'ai exercé au laboratoire de biotechnologie végétale, il y avait ces programmes de recherche sur lesquels l'équipe était censée travailler. Mais, j'avais l'impression qu'on tournait en rond, en fait! Il n'y avait pas un truc bien structuré et où, par exemple, on a une thématique, où il y a des protocoles et où il y a une programmation qui est faite. Vous savez, où vous partez! On faisait un peu de tout, comme vous pouvez. Vous vous retrouvez ici, comme les techniciens et les machins. Ça, c'est l'une des raisons pour lesquelles je voulais aller en formation quoi! Au moins, un master quoi! Parce que franchement, je m'ennuyais. (L.36-44).

Pour elle, ces actions seraient voulues, voire qu'elles auraient favorisé l'impunité et l'inorganisation volontaire.

**KUMU** : Et quand vous dites « entretenu », que voulez-vous dire exactement?

**SARA** : Mais parce que des mesures ne sont pas prises. Il faut des mesures efficaces pour pouvoir permettre aux jeunes qui arrivent, ou bien aux gens qui sont là, de faire avancer les choses! (L.145-149).

Non seulement il y a un déficit d'interaction, mais l'absence d'un cadre juridique propice renforce le besoin criant de réformer.

**LAURIE** : Il y a quelques interactions mais elles sont vraiment très limitées; elles sont très limitées et je dirais qu'elles ne sont même pas formalisées. Parce qu'il n'y a pas un cadre juridique propice pour cela. (L.105-107)

Les dysfonctionnements, la désorganisation et le cloisonnement sont, pour Ibadi, les limites marquantes du secteur.

**IBADI** : Quand je parlais de la vision, parce qu'on peut constater la désorganisation qui se situe, elle scinde pratiquement l'activité de recherche en environ cinq cadres. (L.37-39).

#### **4.3.1.2 Absence de vision et d'environnement compétitif**

Ehanda fait constater l'absence de commandes étatiques; de même que l'absence d'une planification pluriannuelle de la recherche, ainsi que l'absence d'impulsion de l'État. Pour lui, seul l'État devrait donner cette impulsion directrice.

**EHANDA**: Il y a ensuite... Actuellement, nous faisons la recherche d'abord. Ça, c'est une vérité, pour des grades pour la carrière, pour la carrière personnelle. En fait, il n'y a pas une dynamique d'ensemble qui fasse en sorte que, voilà le professeur Mpona, vous êtes expert en protection des végétaux. Voilà dans les cinq prochaines années, l'État veut produire la banane. Vos recherches doivent s'articuler uniquement sur la protection de la culture de la banane. Voyez, en fait là, on ferait, en fait, moi, en tant que chercheur, j'aurais une publication qui ferait en sorte que je me présente au CAMES et l'État va pouvoir augmenter sa production. Parce que, je vous ai dit qu'en fait une plante qui n'est pas protégée est comme, un organisme humain qui est malade, donc ne peut pas correctement s'épanouir. Parce qu'en biologie, on dit qu'un organisme, pour se reproduire, s'il y a des contraintes, genre des parasites, enfin des maladies, ne peut pas se reproduire correctement. En fait, c'est la même chose pour les plantes. Un bananier qui est complètement envahi de parasites ne peut pas correctement produire de régimes. (L.159-173).

Par ailleurs, en rappelant que la formation reste une priorité pour les instituts, il ne manque pas d'indiquer que les profils de formation sont orientés par les organismes donateurs, au point de faire remarquer la non-prise en compte des préoccupations nationales.

**EHANDA** : Alors, projets prioritaires: formation, j'en ai parlé. Alors en ce moment, ceux qui sont en formation ne sont pas allés bras ballants. Il y en a une qui a déjà terminé, Diana, c'est vrai que c'était un peu avant qu'elle avait commencé sa formation. On a déjà un docteur en foresterie, le premier depuis que l'IRAF existe. Nous avons Pauline qui a fait l'amélioration du Tuli. Et là, ce n'était même pas vraiment une orientation qui partait de la maison, il faut être honnête. Tout simplement, parce qu'elle a eu l'argent. Elle a eu une bourse et, en fait, il faut dire aussi que ce sont des moyens de financements que les gens obtiennent, qui orientent, plus ou moins leurs thèmes, leurs thématiques. Mais là, réellement, nous avons justement des projets qui tournent autour de tout ce qui est hydrobiologie, notamment du poisson. Le département, enfin le laboratoire dirigé par le Dr Jean Daniel, s'occupe de tout ce qui est domestication, de tout ce qui est espèce de poisson. Parce que là, vraiment, c'est l'axe prioritaire. Il y a même une thèse dirigée là-dessus, celle de Jean Félicien. Alors, pour ce qui concerne la production animale pure, l'équipe dirigée par le Dr Toussaint, et je suis obligé de parler de lui parce que, en fait, on a des priorités par rapport aux ressources humaines... Je ne peux pas avoir une priorité, par exemple, sur la génétique de telle ou telle chose, parce que je n'ai pas de généticien dans mon équipe. Vous comprenez, un peu, ce que je veux dire. (L.430-446).

Contrairement à Ehanda, il estime que moins des personnes s'intéressent aux problèmes de la recherche. Sa contribution, dans le cadre de cette recherche, rentre dans l'optique des solutions ou dans l'optique du renforcement compétitif de la recherche.

**YÔMBI** : Mais, je vous remercie. Parce que je reçois rarement des gens qui viennent me demander le bon fonctionnement de la recherche. Évidemment, qui dit fonctionnement dit bien et mal. Parce que lorsque vous avez une voiture, il faut toujours regarder l'eau, il faut regarder l'huile et je crois que c'est ça, le fonctionnement. Le fonctionnement va « kouilli-kouilla », comme on le dit au Gabon. Et je crois qu'aujourd'hui on parle de compétitivité et s'il y a compétition, c'est par rapport à l'autre; c'est-à-dire que nous devons être compétitifs par rapport aux pays voisins. (L.451-456).

Comme Ehanda, Yômbi pense qu'il est souhaitable que l'État fasse de la recherche une priorité effective.

**YÔMBI** : Aujourd'hui, le président va au Rwanda parce qu'il y a une expérience. On veut mettre l'anglais au Gabon, ce qui est une bonne chose, parce qu'aujourd'hui, du point de vue international, l'anglais est une langue forte au niveau des affaires. Je pense que, si nous devons être performants, il faut nécessairement que l'État mette en priorité la recherche scientifique. Parce que la recherche scientifique, je vous le dis, aucun pays ne peut avoir un développement, sans que la recherche ne fonctionne. (L.458-463).

Pour Tsalo, l'appréciation faite sur le mode de fonctionnement privilégie la débrouillardise chez les chercheurs. Dans le même contexte, on fait constater l'absence de structures de financement,

comme l'absence de cellule de réflexion préparant à la décision. L'absence d'organes de gestion et de contrôle dans le secteur maintient le pilotage à vue, tel qu'elle le souligne. Cette absence d'instances de canalisation favorise l'action individuelle.

**TSALO** : Je prends tout de même des décisions. Par exemple, je peux décider qu'on va circuler avec le véhicule de l'IRT, aller dans les ambassades, aller déposer un courrier, par-ci, par-là. Je n'ai peut-être pas bien fait, ou suffisamment fait. J'ai l'impression que chacun doit se débrouiller. Et puis, pour trouver ses financements, chaque chercheur doit se débrouiller. Donc, vous m'avez demandé les financements. Moi, je vous ai parlé des financements, comment vous voyiez... si vous étiez à la décision, il y aurait des financements. Mais, il y aurait aussi eu une cellule de réflexion. Parce que si on revient un peu en arrière, il y aurait des financements de ceci ou de cela, mais ça ne suffit pas de financer! Les gens iraient en formation, mais ça ne suffit pas! Maintenant, par rapport au fonctionnement, il y aurait quoi? Il y aurait un comité de pilotage, comme c'était prévu à l'époque. Il y aurait un comité scientifique qui jugerait de la qualité d'un projet. C'est-à-dire un projet qui est là, on constate. Il y a le document de l'État qui est là, qui nous donne des orientations sur les pans, sur lesquels on doit s'intéresser. On prend ça, on prend le domaine sur lequel le chercheur, qui est un chercheur d'ailleurs, découvre qu'il y a telle situation qui ne marche pas. Il soumet ça! On monte un projet. Il y a un comité scientifique qui est là pour juger de la qualité du projet et qui vient, même, renforcer la qualité du projet, si qualité il y a! Maintenant, un comité de pilotage qui vient suivre l'exécution du projet. Qu'on ne fasse plus du pilotage à vue. Maintenant, il suit et même. [...] Donc je recommence. Si vous étiez à la décision, qu'est-ce que vous feriez. Je parle quand c'est l'État qui finance. Quand c'est l'État qui finance : on finance la formation, on finance la construction des structures, des infrastructures, on finance l'équipement, voilà! Ça, c'est quand l'État finance! Et quand il faut chercher des financements, il y a une cellule aussi qui est là, pour chercher les financements. Elle existe aussi dans le CENAREST, pour chercher des financements. Au lieu que chacun se débrouille à chercher des financements. On sait qu'il y a un tel organisme, tel organisme qui finance tel projet. Chaque année, il y a tel organisme, tel organisme qui finance les formations. Vous voyez, non! Donc ça, c'est un comité qui est là aussi pour que le CENAREST trouve lui-même ses financements extérieurs, en dehors de l'État. Donc, une cellule qui est là, comme une armée pour aller chercher les financements. Donc que les financements de l'État arrivent ou pas, en tout cas, on sait que cette cellule fonctionne et trouve des financements pour les projets. Mais des projets qui sont jugés opportuns et de qualité. (L.775-805).

Mpassa fait aussi constater l'absence de cadre de financement compétitif de la recherche, d'une recherche au service du développement national.

**MPASSA** : Or, dans notre pays, nous n'avons pas ce cadre qui permet aux chercheurs de postuler sur la base d'un appel d'offres et de répondre à des questions précises de développement. (L.118-120).

Mpassa reconnaît que les contributions des organismes extérieurs l'aident à sortir grandement de sa difficulté et qu'elles limitent ses plaintes. Mais, en se mettant à la place de ses collègues, il tente d'apprécier, à juste titre, l'impact du non-financement étatique. Il reconnaît aussi qu'un tel climat ne participe pas à la création d'un environnement compétitif. Les résultats du CAMES sont, à son avis, un indicateur révélateur du contexte considéré.

**MPASSA** : Le cadre actuel, tel qu'il est défini : pas vraiment! Bon, moi j'ai un peu du mal à parler des autres. Mais ici, à l'IRET, du fait qu'on a des projets de recherche qui sont financés par l'extérieur, on ne se plaint pas trop. Mais, quand je vois les collègues d'autres instituts, je ne pense pas que la situation actuelle les arrange. Ne pas avoir de financements pour travailler, ça n'arrange personne; on ne peut pas dire que ça valorise les efforts des uns et des autres. Il suffit, pour s'en convaincre, de voir le nombre de chercheurs qui passent au CAMES; il n'y en a pas beaucoup, parce qu'il n'y en a pas beaucoup qui ont la possibilité de travailler, de faire des publications, pour s'inscrire sur les listes d'aptitudes au CAMES. Donc, je ne pense pas que les gens soient très heureux de la situation dans laquelle on se trouve. (L.257-266).

Ehanda rappelle les difficultés de communication, l'absence de circulation de l'information et de cohésion dans l'activité étatique globale. Pour lui, un recadrage de l'État est attendu. La mutualisation des acteurs des différents départements serait souhaitable.

**EHANDA**: Nous n'avons pas cette information, compte tenu, du fait que c'est le ministère de l'Agriculture qui a cette chance d'avoir des antennes à l'intérieur, disons des services dans toutes les provinces. Donc eux, ils peuvent avoir facilement l'information, alors que le CENAREST n'est focalisé que dans l'estuaire, je dirais même seulement à Libreville. Parce qu'il n'y a pas une antenne du CENAREST à l'intérieur et, ça, c'est une grosse lacune. Donc, voilà un peu nos petits conflits. Ça commence au niveau des agents et puis, après, je pense que l'État n'a pas tapé du poing sur la table pour dire qu'il n'en est pas question, sous prétexte que vous êtes de tel ou tel ministère, de penser avoir une priorité vis-à-vis d'une structure de l'État. (L.292-299).

Quoiqu'il ne partage pas l'idée d'absence de volonté de l'État, il réitère l'absence d'opérationnalisation des visions et des politiques en programmes de recherche. Mais il ne sait pas, non plus, à qui incombe cette compétence d'opérationnalisation de la vision gouvernementale, d'où l'idée qu'il manquerait de coordination de l'activité de recherche.

**MPASSA** : Je ne pense pas que ce soit une absence de volonté. Je pense que, quand les autorités... je prends par exemple l'un des piliers du développement du pays, qui est aujourd'hui le pilier Gabon-Vert, qui veut que le pays se développe sur ses ressources naturelles et biologiques; pour qu'il se développe sur ses ressources naturelles et biologiques, il faut comprendre. Il faut être capable de quantifier, d'identifier, être capable de comprendre comment cette ressource naturelle fonctionne. Du point de vue économique, cela se comprend, mais je pense que, jusqu'à présent, on n'a pas encore eu l'occasion de transférer ça sous forme de programmes de

recherche. Je ne sais pas si la responsabilité incomberait au Ministère ou au CENAREST, mais toujours est-il que, peut-être, il manque de la coordination dans ce sens-là; pour pouvoir mettre en place ces programmes de recherche qui permettraient aux chercheurs de se déployer. Donc, je pense que c'est plus un problème de coordination que, je ne sais pas comment le dire, qu'autre chose, pour arriver à mettre en place ces programmes de recherche. (L.183-195).

Ebezo fait constater que malgré, le nombre important d'acteurs formés en recherche, ils ne disposent cependant pas d'outils et de cadre de travail approprié pour mener à bien les recherches.

**EBEZO:** Euh, la satisfaction, c'est de constater, d'abord sur le plan humain, que le pays a formé énormément de jeunes cadres, des hautes compétences et de divers secteurs, qui s'intéressent à la recherche. Mais qui, malheureusement, ne disposent pas d'outils nécessaires pour mener à bien leurs actions sur ce point-là. (L.239-243).

Ibaka part de la vision initiale de la recherche au CENAREST et au Gabon pour faire constater que cette recherche n'a pas suffisamment privilégié la résolution des problèmes gabonais.

**IBAKA :** La recherche qui est menée au Gabon doit être une recherche gabonaise avec pour objet de répondre d'abord aux problèmes gabonais. Et puis, on s'est rendu compte que cette recherche, qui était censée répondre aux problèmes, n'a pas suffisamment été faite pour répondre à ces questions-là. Parce qu'aucun de ses instituts n'a véritablement répondu aux missions qui étaient les siennes, pour des raisons qu'on peut, par la suite, expliquer. (L.82-87).

Ndoma fait constater l'absence de plateaux techniques, de thématiques s'inspirant de la politique du chef d'État. Il déplore aussi l'absence de mutualisation de ressources, L'absence d'unité mixte de recherche. Il espère que les états généraux aideront à sortir de cet état de choses.

**NDOMA :** Aujourd'hui, on n'a pas besoin d'avoir un institut. Ma conviction est qu'on a beaucoup plus besoin de deux choses : la première ce sont des plateaux techniques qui peuvent être utilisés par tous les secteurs de l'éducation et de la recherche, autour de grandes thématiques des projets politiques du chef de l'État. Autour de quelques axes que sont : Gabon de service; Gabon industriel et Gabon vert. Voilà les trois grands pôles qui peuvent permettre d'avoir, dans tous les secteurs (agricole, environnemental, etc.) de grandes structures qui vont être gérées par le ministère et tout le monde viendrait-là. C'est une mutualisation, on n'a pas besoin d'avoir dix laboratoires d'agronomie! On n'a pas besoin d'avoir dix laboratoires de

foresterie; ce ne serait pas nécessaire! Et, après cela, nous avons des unités mixtes de recherche, des unités mixtes de recherche qui seraient dirigées par de grands professeurs ou des directeurs de recherche, gabonais ou étrangers! Je parle même de la santé! Tous les secteurs possibles, même l'archéologie, aujourd'hui, avec le francevillien en Albanie, pourquoi pas! Donc, dans tous les secteurs, on a de grandes unités mixtes de recherche qui intègrent aussi bien les chercheurs que les enseignants-chercheurs et qui sont affiliées à des universités, par exemple. Donc, vous voyez qu'à ce moment-là, il y aura une meilleure gestion des ressources et des finances, donc voilà! Bon, tout cela n'a pas été fait, du moins pas jusqu'à présent! Parce que notre ministre, nouveau ministre, a beaucoup travaillé et je suis sûr que, dès que les textes vont être pris, je pense qu'on va rattraper le temps perdu, du moins, je l'espère. (L.132-153).

Malo souhaite que la recherche se rapproche des populations et qu'elle soit appréhendée par elles. La recherche ne doit pas être mystifiée.

**MALO** : Mais, il faut maintenant que cette recherche se rapproche du peuple. Dire au peuple des choses simples. Qu'il ne faut pas manger des yaourts avariés; parce que quand un yaourt est avarié, on court le risque d'avoir des maladies diarrhéiques, des gastroentérites.[...] Et ça, ça procède de la recherche aussi! On n'est pas obligé de leur dire tous les noms des microbes qui sont responsables de la diarrhée, mais leur dire tout simplement que lorsque leur enfant fait une diarrhée, plus il évacue par les voies basses, plus vous devrez lui donner de l'eau pour compenser les hélecphéites qu'il perd. Ça suffit ça. Ça, on peut le dire dès le CP1<sup>90</sup>. Donc, la recherche ne doit pas être ésotérique, mais doit être une recherche pour les hommes, par les hommes, et c'est tout. Voilà les points forts. (L.300-309).

Tout en admettant que les Gabonais n'ont pas de tare, Malo souhaite que ceux qui ont des connaissances méritent cette confiance des hautes autorités. Il souhaite que la recherche gabonaise se ressource dans ses cultures locales.

**MALO**: Moi, j'étais à Kyoto, je suis parti faire des conférences scientifiques là-bas; d'abord dans ma propre discipline et dans la biologie des singes anthropoïdes. Mais, après, on m'a dit : « mais, vous pourriez encore venir faire des séjours scientifiques ici. » Parce que le Blanc, j'allais dire, l'Européen, il est comme ça, ou l'Asiatique. Il te regarde d'abord avec méfiance, mais, dès que tu lui prouves que tu connais, il oublie ta couleur. Obama a été réélu. Obama a été réélu président, personne ne donnait cher pour Obama! N'est-ce pas? Donc, c'est pour dire que nous n'avons pas de tare particulière ou de tare

---

<sup>90</sup>Classe préparatoire 1

congénitale sur le plan de l'intelligence, mais avons des facteurs limitants, et la culture, le manque d'intégration de nos cultures, dans notre devenir, est un facteur limitant. (L.584-593).

Malo pense que les acteurs, cadres gabonais privilégient autre chose que le partage, la fraternité et l'amitié, socles de nos sociétés traditionnelles.

**MALO:** Moi, je pense que ça fait partie des réalités culturelles, les néo-réalités. La réalité culturelle gabonaise est une réalité d'abord de fraternité, d'amitié et de partage. Le président en exercice n'a pas sorti le pigeon du chapeau pour rien! Partage. Il y a le mot partage dans ce qu'il dit. Partager quoi? Partager les richesses! Les ristournes liées à l'exploitation de nos richesses. Mais, s'il emploie ce mot, c'est parce que, non pas qu'il croit uniquement au partage, mais parce qu'il a vu aussi, en tant que Gabonais, qu'il n'y a pas eu beaucoup de partage. Donc, ce sont ces néo-réalités où on veut s'approprier, ce qui est à tout le monde. On se l'approprie et puis, on dit c'est à moi. Mais, j'allais dire, je prends encore, en corollaire, la création de la commission de lutte contre l'enrichissement illicite. Si cette commission est mise en place. On a même pensé à ça, je crois que ça veut dire qu'il y avait maldonne. C'est tout, je m'arrête là. (L.708-718).

Pour Yotsè, la recherche n'est pas assez organisée, malgré l'existence des institutions destinées à faire de la recherche. Il manque de vision guidant les opérateurs, comme il manque de grandes directives régissant la recherche au Gabon.

**YOTSÈ :** En venant ici, j'ai découvert qu'il y a beaucoup de choses à faire, sur le plan de l'organisation de cette recherche. Nous avons des institutions soit à l'université, soit au CENAREST, qui sont chargées, chacune en ce qui la concerne, de faire la recherche au profit de notre université ou de notre pays. Mais, nous avons constaté qu'il y avait effectivement un manque de vision, un manque de vision qui peut guider l'action de ces opérateurs. Et l'appréciation que je fais donc de notre présence ici; c'est bien là l'occasion de contribuer à la mise en place d'une certaine vision, l'occasion de fixer les grandes directives qui doivent régir la recherche au Gabon. (L.34-42).

Yotsè semble soutenir que les hautes autorités n'accordent pas assez d'attention à la recherche. De même, ces autorités ne savent pas quel est l'apport de la recherche dans le développement, comme elles ne privilégient pas l'action ou l'investissement à long terme.

**YOTSÈ :** Depuis que je suis ici, je n'ai pas eu une autre lecture de cette perception. Disons que cela n'a fait que confirmer l'impression que j'avais déjà, lorsque j'étais moi-même à l'université; depuis que je suis ici, je constate

effectivement que les gens, les plus hautes autorités, ne semblent pas accorder une oreille particulièrement attentive aux questions de recherche. En réalité, c'est parce que, de mon point de vue, on n'a pas nettement conscience de ce que la recherche peut apporter au pays. Et, en fait, on a l'impression que c'est une activité qui n'a pas de résultats immédiats, parce qu'en fait ce qu'on attend de la recherche, c'est aussi des résultats palpables, tout de suite. Et j'ai l'impression qu'on ne voit pas suffisamment que c'est un processus qui peut produire des résultats, mais à long terme. Et qu'il faut, de toute façon investir là-dedans pour arriver à des résultats intéressants pour le pays. Je n'ai pas eu l'impression que la vision ait changé jusqu'à ce jour. (L.70-81).

Le chercheur fait constater l'absence de vision, de finalité et d'objectifs. Cette carence aurait pu être réglée par les lois et règlements en vigueur, mais leur ancienneté maintient le manque d'impulsion et de vision étatiques.

**IBADI** : Bien, cette question sur la recherche scientifique au Gabon est une question de grande importance, selon moi. Au regard de ce que ce secteur d'activité pose comme problèmes, comment est-ce qu'il est mis en œuvre? Hum! Le travail doctoral que j'avais mené sur l'organisation de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, notamment au CENAREST, m'a permis de constater qu'il y avait un problème de vision, un problème de finalité, un problème d'objectifs assignés à ce secteur d'activité.

Il y a un certain nombre de textes de loi, dont certains sont carrément surannés, qui régissent le fonctionnement institutionnel des organismes qui sont chargés de mener la recherche, notamment le CENAREST. Mais sur le plan pratique, sur le plan de la mise en œuvre, il y a un gros hiatus, on a du mal à s'y retrouver. Parce qu'il n'y a pas d'impulsion, il n'y a pas de vision définie au niveau de la tutelle qu'est l'État. (L.21-31).

Ce manque de vision est présenté par Sara comme une absence de programmation ou de planification. Ou encore une absence de stratégie d'adaptation et de réorganisation des structures. En somme, une absence de pilotage adapté et stratégique.

**SARA** : D'abord, recrutez plein de jeunes et envoyez-les en formation! Envoyez les jeunes en formation et structurez bien le CENAREST quoi! [...] Le CENAREST, est une structure trop administrative. Même dans les différents Instituts, vraiment, changer tout ça! Les choses de 1970 n'existent plus, il faut réformer tout ça et restructurer tout! Il faut qu'on sache que le partenariat, est important! Qu'il y ait un partenariat Sud-Sud et Nord-Sud. C'est vraiment très important, pour nous *booster*, pour *booster* vraiment la recherche. Parce

que, ce qu'on fait là, il n'y a aucun partenariat! D'abord, qu'est-ce qui s'est fait? (L.634-641).

Pour Ibadi, cette lacune se matérialise par l'absence de cohésion entre les référents internationaux et les besoins nationaux. Malgré l'appréciation positive de l'apport des partenaires extérieurs, il souhaite que les besoins nationaux soient clairement identifiés, pour un meilleur profit, d'où l'idée de cohérence déjà énoncée. Il reconnaît, en plus, l'influence des référents internationaux dans la normalisation scientifique, dans les structures de recherche. Mais, il semble ne pas percevoir l'élan favorable à leur éclosion.

**IBADI** : Je ne vois pas cet effort de mise en cohérence entre les référents internationaux et les besoins nationaux. Parce que l'apport international qui est tout aussi important, qui est utile et, j'allais dire, indispensable, n'est pas rentabilisé de manière à ce que les besoins nationaux, pour lesquels cet apport international existe; ces besoins nationaux ne sont pas clairement définis. Et c'est ça qui pose un véritable problème de cohérence. Au niveau des deux autres cadres de recherche; c'est-à-dire le milieu universitaire et le milieu du CENAREST, la référence internationale existe, en termes de norme. Parce que dans les productions, il faut s'inscrire dans les normes qui définissent à la recherche scientifique. Mais, au-delà de cette préoccupation, qui existe du côté des chercheurs et du côté des universitaires... Parce que, dans les productions, il faut bien obéir à cela. Malheureusement, il n'y a pas ce souffle qui viendrait effectivement des financements dont ces cadres ont besoin, pour pouvoir essayer de connaître une certaine éclosion. (L.387-398).

Comme les précédents, Laurie soulève le problème d'absence d'organisation et de synergie autour des thématiques pour la relance de la recherche. Elle tente, par ailleurs, d'étendre le constat à tous les secteurs gabonais.

**LAURIE** : Ce qui nous manque, c'est une organisation, une organisation de ces forces-là autour des thématiques, autour des structures organisées, de manière à ce que la chose, que la recherche découle tout simplement. Donc, c'est la même situation au niveau des autres institutions, pas essentiellement à vocation de recherche. Il manque cette cohésion-là, ce lien connecteur entre les différentes structures. (L.191-195).

L'absence de cadre général, au niveau de la tutelle, justifierait aussi bien l'inaction que l'image qu'on a de la recherche actuellement.

**SARA** : Il n'y a aucun programme qui existe au niveau général. Rien n'est fait, rien du tout, aucune organisation, rien! Bon, moi, je ne sais pas, la recherche dans ce pays, en fait! La deuxième question? (L.73-76).

Le manque de cadre approprié condamne les nouvelles recrues à l'inactivité et à l'abrutissement et à la stagnation ou à la sclérose.

**SARA** : Des chercheurs qui n'ont aucune thématique, il n'y a rien! Les chercheurs, quand ils sortent, ils ont besoin d'acquérir des compétences, ils sont diplômés, mais il faut acquérir la compétence, il faut travailler, il faut être dans un environnement compétitif où tu vas éclore. Mais, si tu arrives et tu fais rien, malgré la bonne formation que tu as reçue, tu penses que tu vas... Est-ce qu'il y aura une dynamique? Il n'y a aucune dynamique! Tu avances où? Tu tournes en rond! (L.100-106).

Pour Sara, une meilleure appréciation du fonctionnement des structures de recherche est le niveau de production, la tenue des conférences, des ateliers et le niveau de mobilité des acteurs de la recherche. Ces indicateurs sont indispensables pour l'évaluation aussi bien des structures que des chercheurs.

**SARA** : i c'est un institut de recherche, moi, à mon niveau, ça ne fonctionne pas! Parce que, moi, je ne vois rien de ce qui est fait. Des indicateurs, comme je le disais, il y a combien de conférences pour interagir avec les autres? [...] Quand je dis des indicateurs, par exemple, on fait des conférences ou bien des ateliers, on invite les autres, comme on avait fait avec « biodiversitas ». C'est-à-dire que vous lancez un appel, il y en a d'autres qui viennent de l'extérieur, vous interagissez. Ce sont les indicateurs pour savoir qu'on avance! Et vous, en tant qu'institut de recherche, qu'est-ce que vous produisez? Vraiment, combien d'articles ils ont là? Tous les articles que j'ai publiés, je les ai travaillés hors du CENAREST. Qu'est-ce que... combien d'articles sortent là, par ailleurs? C'est ça! Comment on appelle ça? Le chef d'évaluation des chercheurs. Combien d'articles sortent? Combien? Elles sont toutes « chercheurs », combien d'articles sortent? Alors, donc le cadre juridique, moi, je ne sais pas! (L.413-426).

Les dysfonctionnements sont perceptibles à tous les niveaux, même dans l'orientation incarnée par le statut particulier en vigueur, et qui pour les chercheurs, et ne favorisent pas l'exercice de la profession, les structures et les activités.

**LAURIE** : Effectivement, il y a... ce sont les limites de ce décret qui posent problème. Nous aurions souhaité que ce décret ait un début de normalisation

du cadre juridique du chercheur, mais il reste vraiment dans les grandes lignes. C'est pour cela qu'au niveau du syndicat de l'Enseignement supérieur et de la recherche, il y a une proposition de statut particulier qui vise à compléter, justement, ce décret dans les détails : institut par institut et activités de recherche par activités de recherche. (L.87-92).

#### 4.3.1.3 Absence de planification et de programmation de la recherche

Ehanda souligne que la recherche n'est pas pensée, elle n'est pas financée et le secteur manque des ressources humaines et d'infrastructures.

**EHANDA:** Si on résumait : pas pensé, pas financé et pas de ressources humaines. Pour moi, si on règle ces trois problèmes, je crois que ça serait [...] Je dirais même aussi un problème d'infrastructures. À la limite, moi je ne peux pas vous dire de quoi on a besoin pour ce laboratoire de semences, puisque je suis directeur. Je ne suis pas spécialiste des semences. Or, pour demander de l'aide, que ce soit au niveau de l'État ou des donateurs, il faut savoir de quoi on a besoin. Et il n'y a qu'un mécanicien qui peut... Moi, j'aurais beau être docteur en biologie, je ne peux pas vous dire de quoi le plombier a besoin. Un plombier est mieux placé pour le dire. Vous voyez, un peu! (L.420-427).

Ehanda déclare qu'il n'est pas possible de financer quelque chose qui n'est pas au préalable pensé. En l'absence de feuille de route, il est difficile de financer et de demander des comptes aux chercheurs, comme il souligne le manque de données en ressources humaines.

**EHANDA :** Le deuxième point, c'est que ce n'est pas pensé. Puisque ce n'est pas pensé, c'est pour ça que ce n'est pas financé. On ne peut pas financer ce qu'on n'a pas pensé. La preuve, c'est que les derniers budgets de recherche qu'on a eus étaient en 2008. On est là en 2012; imaginez un seul instant si on nous avait donné la feuille de route, pour dire voilà ce que vous avez à faire, voilà les moyens : on nous donne, c'est tout à fait normal qu'on nous demande des comptes. C'est pourquoi, moi en tant que directeur, j'ai même du mal à demander des comptes. Parce que je leur ai donné quoi, pour que je leur demande des comptes? Donc, je pense, en fait, que c'est [...] qu'à ce moment, moi je suis comme un matelot à qui on n'a pas donné une destination. Je suis là, on dit « bon, tenez la barre », mais je vais où? Maintenant, dès qu'on me dit que je dois aller au Nord, je dis « bien voilà, pour aller au Nord, il me faut tant de litres de carburant. Maintenant, je ne suis pas seul dans le bateau, j'aurais besoin de mes gars ici. Les chercheurs, de la production à la transformation du produit; en ce moment, je n'ai pas un seul spécialiste en production de semences, pas un seul Gabonais qui a un doctorat en production de semences. » Donc, les choses sont banalisées, il n'y a pas de moyens pour financer le matériel et les ressources humaines. Parce que, moi, je pense que la première ressource, c'est l'homme. En dehors des moyens, aujourd'hui, on me dit de produire de la banane, je peux vous avouer que je ne pourrais pas faire ça, parce que tout simplement il n'y aura personne avec qui faire ça. Parce que je n'aurais pas une personne capable de

me produire de bonnes semences. Qu'est-ce que j'appelle de bonnes semences? Des semences saines, qui n'ont pas de virus, qui n'ont pas de bactéries. Parce que, bon, je peux aller en acheter chez la grand-mère. Sauf que la qualité de la semence de la grand-mère, il y aura forcément les virus, il y aura forcément les bactéries, ce ne sera pas des semences saines. (L.398-419).

Ce même problème d'inactivité est souligné par Mpassa, mais en le rapprochant toujours de l'absence de moyens permettant d'y arriver. Pour lui, ces moyens dériveraient de la compétition.

**MPASSA** : Je pense que, du point de vue organisationnel, il n'y a pas de différence fondamentale entre comment est définie l'organisation du CENAREST et comment est définie l'organisation que je prendrais : le CNRS français par exemple ou des universités françaises. Le problème, pour moi, le problème est que, pour développer une activité de recherche, il vous faut avoir les moyens pour la mettre en pratique. Et ces moyens, dans le monde de la recherche, découlent de la compétition. Vous postulez, vous répondez à un appel à propositions, c'est un appel. On vérifie si votre projet de recherche, que vous avez soumis, est suffisamment important, pour qu'on vous accorde le financement. (L.103-111).

Ibaka estime que la recherche n'est pas menée proportionnellement en fonction des ressources financières et humaines mises en place. Il indique que la recherche n'est pas orientée vers la résolution des problèmes de la population.

**IBAKA** : Il faudrait qu'on essaie d'adapter la recherche aux ressources que nous avons aujourd'hui. Nous avons quelques ressources humaines susceptibles de mener des recherches à notre niveau. On n'ira pas faire des recherches sur l'astrophysique, on n'ira pas faire des recherches sur des domaines assez pointus comme la biotechnologie [...] Mais nous pouvons, quand même, mener des recherches susceptibles de nous permettre de répondre aux problèmes qui se posent aux Gabonais aujourd'hui. (L.181-187).

Ndoma pense que, malgré la sous-budgétisation, la budgétisation conséquente serait hasardeuse à l'heure actuelle. Il manque de programmes de recherche, de loi-programme sur cinq ou dix ans. Cette programmation pluriannuelle se fera sur la base des besoins et des objectifs précis. Comme il ne s'empêche pas de souligner l'obsolescence du CENAREST.

**NDOMA** : Bon, c'est-à-dire que la sous-budgétisation, c'est relatif. On budgétise quoi? Dans le contexte actuel du CENAREST, même si le gouvernement donnait dix milliards par institut, ce serait de l'argent jeté par les fenêtres. [...] Il faut d'abord définir les grands objectifs de la recherche. Il faut adopter une programmation, une loi de la programmation de la recherche sur cinq ans ou sur dix ans et dont cette loi va préciser les besoins, les besoins financiers. Et donc, sur cette base, dès que les objectifs sont fixés, vous voyez

que l'argent pourra maintenant venir. Mais, aujourd'hui, si on donne de l'argent, ce sera de l'argent jeté par les fenêtres. Le CENAREST est une belle machine, mais qui est totalement dépassée. 30 à 36 ans plus tard. Il faut réformer et c'est cette réforme que j'en appelle vraiment de tous mes vœux. Voilà! (L.161-171).

Ndoma pense qu'il manque d'organisation, de programmation et d'investissement en matière de plateau technique.

**NDOMA** : Le Gabon est dans l'environnement. Mais on n'a que des résultats dans la recherche agricole, au nom de Dieu! Nous avons des talents dans la santé, on peut faire des choses dans ces domaines-là, je les ai pas tous cités, évidemment, mais c'est là l'organisation et la programmation. C'est vraiment ça qui nous manque! Et puis, bien sûr, les investissements sur les grands plateaux techniques. (L.389-394).

Malgré la lenteur inhérente aux programmations pluriannuelles et l'impatience des populations, Malo indique que les programmations ne prennent pas en compte les contraintes générales de développement. Il déplore ainsi le fait que les autorités publiques n'avisent pas, avant de reprogrammer, quand la programmation a été sous-évaluée.

**MALO** : Et, par rapport à ces programmations, les populations peuvent être un tout petit peu... peuvent rester sur leur faim ou sur leur soif. Parce que le peuple... Quand on dit qu'on le fait sur dix ans, ils veulent voir tout de suite les réalisations. Mais, les programmations doivent tenir compte aussi des contraintes générales de développement. Et je pense que le ministre de l'Éducation, c'est un grand Ministère! Je pense qu'il est en train de le mettre en place, petit à petit. Et si la programmation de dix ans; si dix ans ne nous suffisaient pas, le chef de l'État et le gouvernement aviseront certainement le peuple. À cet instant le gouvernement dira qu'il pensait faire... mais le mal était tellement fort ou le mal était tellement installé que nous avons un tout petit peu sous-évalué la gravité de notre mal éducationnel. On va reprogrammer. Ainsi de suite. L'État ne suffit pas. (L.197-206).

La conséquence immédiate de ce qui précède semble être le constat d'une politique structurée au sens strict du terme. Seuls les lois et règlements en vigueur font office de politique. En d'autres termes, les textes organiques ont été pris sans textes d'application. En somme, il y a absence de politique et de structuration juridique cohérentes.

**IBADI** : On a du mal à répondre, par oui ou par non, à ce type de questions. Mais, mon expérience m'amènerait à répondre par non... pourquoi? Parce que, pour avoir lu, plus ou moins que c'est qu'une politique publique, ça m'amène à répondre à la question qu'il n'existe pas de politique véritablement, de politique en matière de recherche scientifique. Parce que, lorsque vous allez... vous pouvez aller, au niveau de la tutelle, au niveau du ministère, demander si le ministère a des orientations ou des objectifs assignés à ce secteur d'activité, on va vous sortir un certain nombre de textes, tels des décrets, des lois. Les décrets n'existent pas suffisamment, mais on va vous sortir une loi, ça se limite à ces textes dits organiques. Mais s'il y a des textes organiques, ça suppose qu'il y a des décrets de mise en application. Or, les décrets de mise en application, souvent, ne suivent pas les textes de loi. (L.203-212).

L'absence de cadre cohérent influe sur la cohérence des activités scientifiques. Il y a, en plus, des effets du déficit de cohérence et le cloisonnement, malgré le partage évident des préoccupations scientifiques et l'appartenance à la même institution. Cela a nécessairement des conséquences sur la visibilité institutionnelle.

**Laurie** : Mais au niveau structurel, il y a un déficit de cohésion entre les différentes actions de recherche. Il y a un manque de pôles de recherche, avec des thématiques bien déterminées. Je prendrais un cas, nous, au niveau de la base des quatre, des trois plutôt, des trois instituts situés à l'annexe principale. Ici, vous allez retrouver les chercheurs des trois différents instituts qui abordent les mêmes thématiques, mais chacun de façon isolée. Alors que nous appartenons à une même structure de recherche qui est le CENAREST, bien que des instituts soient individualisés. Donc, ma perception à moi, c'est celle-là : il y a des actions isolées de recherche, mais il n'y a pas de cohésion, et ce manque de cohésion entraîne un manque de visibilité de l'action globale du CENAREST. (L.19-27).

Sans pour autant être scientifique dans sa position, elle justifierait ce problème par le manque de structuration et de département ministériel exclusivement destiné à la recherche scientifique. En d'autres termes, la responsabilité est tributaire des autorités publiques.

**LAURIE** : Euh, ça, ça va être un avis purement personnel, parce que je n'ai vraiment pas de base pour pouvoir connaître les raisons réelles. Mais, à mon avis, cela pourrait être dû au fait du manque de structuration, même du Département de la recherche au niveau des plus hautes autorités. Parce que ce n'est pas, à la base, aux chercheurs, j'entends, de former ces pôles-là, de

structurer la chose, d'organiser la cohésion, mais c'est plutôt une volonté qui doit venir des autorités politiques. Je remonterai jusqu'au niveau du ministère de la Recherche; c'est à ce ministère de définir l'organisation de la recherche, de créer les pôles et nous, les chercheurs, nous allons intégrer ces pôles en fonction des différentes thématiques abordées. (L.29-36).

#### **4.3.1.4 Absence de synchronisation des moyens et des ressources**

Certes, il manque des moyens permettant de faire des recherches onéreuses. Sara estime que l'inventaire, pour la constitution de banque de données ou de gènes, pourrait être réalisé avec les investissements actuels. Elle est aussi convaincue que les données élémentaires, en matière d'agronomie, par exemple, n'existent pas dans le secteur.

**EBÔ:** Je pense que dans les trois éléments, il y a souvent un dysfonctionnement. Premièrement, on peut avoir la matière grise et ne pas avoir les moyens financiers pour les pratiques de la recherche. Deuxièmement, l'autre option, c'est qu'on a toujours la matière grise et on a les moyens financiers, mais on n'a pas le matériel de travail. En fait, on n'a pas souvent... c'est entre le matériel de travail et les moyens financiers. C'est là où le bât blesse, on ne trouve pas les deux ensemble, ce qui fait que ça freine beaucoup les actions de recherche. (L.46-51).

### **4.3.2 Absence de mécanismes de gestion et de gouvernance**

#### **4.3.2.1 Absence de mécanismes de gestion**

##### ***4.3.2.1.1 Absence de commandes étatiques ou nationales***

Dans le même ordre d'idées, Ehanda revient sur l'inactivité pour mieux poser le problème d'évaluation. Pour lui, l'évaluation suppose une activité précédemment financée et des indicateurs de performance. Cela le conduit à soutenir que seul l'État est tenu de faire prioritairement les commandes.

**EHANDA:** Voilà! Vous voyez dans cette ambiance-là, je ne sais pas comment peut-on... en plus, on va nous évaluer sur la base de quoi? Pour vous dire, moi j'ai un chercheur, j'ai des jeunes chercheurs dans mon équipe. Alors si on avait un projet sur le bananier, je les envoie sur le terrain. Je dois avoir des indicateurs de performance, pour dire que voilà : mon jeune chercheur, depuis le mois d'avril jusqu'à maintenant, je lui ai demandé de combattre, justement, le charançon du bananier. Et voilà les résultats, mois par mois. Je ne peux pas lui donner des exigences, alors qu'en fait

l'État ne nous a pas demandé de travailler sur le bananier. On le fait pour nous, mais quel est l'impact de ce que nous faisons dans nos tiroirs au niveau du social? (L.192-199).

Bien que les salaires soient régulièrement versés aux chercheurs, l'État ne les utilise pas, ne les associe pas, comme il ne passe pas, par conséquent, de commandes.

**IBAKA** : Or, le chercheur est celui-là qui innove, qui apporte une nouvelle façon de faire, qui fait avancer... Trop souvent, la recherche n'a pas été sollicitée; c'est un constat, alors même que ces gens sont payés par le budget de l'État. Il n'y a pas suffisamment eu des commandes de l'État; lesquelles commandes devaient amener les chercheurs à produire, de manière concrète, ce qu'on leur a demandé de faire. Je prends un cas : avant de réaliser un projet, on devrait au moins associer les chercheurs. Mais, je n'ai pas constaté de fois où on a enregistré des commandes publiques demandant aux chercheurs de réaliser telle ou telle étude, sur tel ou tel projet. Je n'ai pas eu la connaissance, sauf quelques exemples. (L.92-103).

#### *4.3.2.1.2 Absence de financement adéquat*

Mieux, l'instance qui permettait aux responsables du CENAREST de soumettre leurs préoccupations n'existe plus, ou les responsables ne sont plus conviés. Donc, il devient plus difficile, même quand il s'agit de la quote-part gabonaise, de bénéficier des financements de l'État.

**EHANDA**: Voilà! Les projets, même quand tu as... ce n'est toujours pas facile et ça pose un autre problème. Parce que, en fait, à l'époque, on allait aux conférences budgétaires. Donc, du coup, on n'a plus une tribune pour aller justement défendre les projets. Parce que... les dernières conférences auxquelles où on a convié les directeurs, en tout cas, c'est il y a deux, trois ans. Donc, du coup, parce que ce projet-là devrait avoir la quote-part de l'État gabonais. Le Gabon n'a jamais rien donné. Donc, tous les petits travaux qu'on a pu faire, c'est l'Union européenne qui finance, via la CEMAC. (L.598-604).

Même si Yômbi estime que les instances de contrôle étatique sont déjà prévues, il ne manque pas de relever la sous-budgétisation, le sous-financement de la recherche par l'État. Pour lui, la préoccupation première est la mauvaise gestion des ressources humaines, des finances et des structures.

**YÔMBI** : Il y a d'abord, tout simplement, que nous avons le contrôle de l'État qui est là. Je crois que le rôle du contrôle de l'État, c'est d'abord de regarder la gestion financière. Bon, le rôle de l'État, c'est de donner des moyens, parce que le CENAREST n'a pas assez de moyens. Quand on donne 300 millions et, vous savez la masse salariale qu'il y a, ça prend presque 200 millions, vous avez été quand même là. Mais,

vous savez qu'en général on parle de recherche, mais la recherche au CENAREST n'est que la cinquième roue du carrosse. Parce que tout l'argent est englouti par le fonctionnement. Mais le CENAREST en lui-même va donner quoi, puisque le CENAREST n'a pas l'argent qu'il faut. Je crois qu'il faudrait ajouter au CENAREST un autre rôle : c'est celui de l'agence. Mettre plutôt de l'argent au CENAREST, pour que le CENAREST puisse donner l'argent où il faut aux instituts du CENAREST et, en même temps, aux instituts privés. C'est le rôle donné au CENAREST. Le CENAREST doit chercher de l'argent à l'étranger. Le CENAREST doit recevoir les dons et legs, qu'ils viennent des pays étrangers. Le rôle du Commissariat général, c'est d'aller chercher de l'argent qui permette de *booster* effectivement les instituts. Donc, comme je le dis, c'est un problème de bonne gouvernance. Supprimer ou ne pas supprimer, c'est un problème d'homme. Je crois que le CENAREST a été bien conçu par les législateurs, quitte aux gouvernants de faire une bonne gestion à la fois humaine et financière de cette structure. (L.206-222).

La récurrence du problème de fonds est telle que personne ne semble l'oublier. Tsalo pense que, malgré l'importance accordée à certains secteurs de la recherche, les financements ne correspondent pas à ce souci de placer le secteur comme une priorité nationale. Malgré les quelques actions et les efforts des chercheurs, l'État a du mal à les soutenir.

**TSALO** : Donc, vous voyez un peu l'importance de faire des recherches sur notre médecine, dite traditionnelle. Malheureusement, les fonds ne suivent pas. Ici, à l'IRT (puisque j'interviens en tant que directrice à l'Institut de recherche), nous sommes à notre cinquième année. Nous allons à notre sixième année, sans budget d'investissement. Si nous avons conçu, par exemple un fumoir que vous allez breveter plus tard, de conception traditionnelle, ce fumoir a été présenté à l'Assemblée nationale. Les gens ont apprécié. Ils ont promis de financer ce fumoir. On a vu dans les textes que ce financement allait avoir lieu, soit 35 millions de FCFA. Nous, on disait même que, si on peut seulement nous donner 5 millions sur les 35 millions, on serait très content. Parce qu'on avait déjà fait nos petits calculs. Parce que ce serait les personnes intéressées par le prototype qui financerait la conception du produit. Mais on n'a pas eu un seul franc. Et ça s'est passé pendant deux années successives, des promesses pour le fumoir. Et, chaque année, on nous fait des promesses, c'est écrit, dans la loi de finances, etc. Ce n'est pas vraiment de mon ressort! C'est du ressort du Commissaire général du CENAREST et du Directeur général de l'Institut qui gèrent, essentiellement, les budgets de fonctionnement, sur lesquels on tire, un peu, pour essayer d'investir... pour soutenir, un peu, ce qu'on a pu démarrer. (L.102-117).

Tsalo tente d'aller plus loin en illustrant ses propos. Pour elle, l'État doit prendre ses responsabilités en soutenant la recherche et les chercheurs.

**TSALO** : Pour aller chez les pygmées, je prends toujours un exemple.., il faut y aller en véhicule. On ne peut pas y aller à pied. Il faut un véhicule. Imaginez, vous-même, que nos chercheurs ne sont pas assurés. Lorsque nous faisons nos missions là-bas, on parle de l'assurance de l'État; ça existe toujours. S'il se blesse, en pleine forêt là, on fait comment? Si vous n'êtes pas financés, vous n'avez pas de trousse à pharmacie.

Quelqu'un va dire : « bon, on fait ça avec les moyens personnels, on va aller... », mais comme je paie déjà mon essence avec ma prime de recherche par exemple. Bon, je fais cette recherche parce que j'ai de la détermination. Mais je ne peux pas me procurer la trousse. Ou bien, même si je me procure la trousse, tout ça, c'est anormal! C'est l'État qui doit financer. Parce que, quand les résultats arrivent, ils sont au nom de la structure. (L.201-210).

Pour Mpassa, l'absence de financement national prédispose les acteurs de la recherche au fonctionnement d'une administration classique. La recherche apparente vient du soutien des partenaires extérieurs.

**MPASSA** : Et, donc, il est facile, au vu de ces questions-là, de trouver des financements extérieurs. C'est à partir de ces financements extérieurs, là, que l'on fonctionne de façon optimale. Si on devait simplement compter sur l'apport de l'État gabonais, je pense que, pour le coup, moi, je serais venu pendant deux heures, je n'aurais rien eu à faire. En fait, venir au bureau et repartir à la maison, comme si c'était un travail d'administration classique. (L.43-48).

Malgré la tentative de sollicitation des financements nationaux, l'institut n'a pas d'autres options que de solliciter l'aide des partenaires.

**MPASSA** : Pendant la première année, nous avons été tenus de proposer des projets qui pouvaient être financés par le gouvernement gabonais. Mais, malheureusement, on a fait ça pendant un an et ça n'a pas marché. On a soumis... mais, on n'a pas eu de retour des financements intérieurs, c'est pourquoi, pour nous, aujourd'hui, à l'IRET, on regarde plus à l'extérieur qu'à l'intérieur, pour nous financer. (L.145-149).

À cette absence de financement et des programmes de recherche, s'ajoute, selon Mpassa la lenteur administrative.

**MPASSA** : Mon plus grand regret, c'est premièrement l'absence de financement de la recherche au niveau local. Donc, pas de programmes, pas de financements mais de la lourdeur dans le fonctionnement de l'institution. (L.356-358).

Il fait aussi remarquer les limites sur le plan des programmations budgétaires au sein des administrations gabonaises, de manière générale.

**EBEZO** : Disons que c'est un problème qui présente une certaine récurrence, pour le secteur de la recherche mais aussi pour les autres secteurs. C'est-à-dire que la prise en compte de l'activité, sur le plan de la programmation budgétaire, recèle quelques insuffisances, par rapport, naturellement, à la capacité d'ensemble que présenterait l'État, pour prendre en compte naturellement toutes les activités. Je crois que, jusqu'à maintenant, l'État, dans une certaine mesure, a essayé de faire de son mieux pour que l'activité soit continue. (L.81-87).

Ebezo fait constater l'absence de financement en recherche malgré les inscriptions budgétaires. De même, il fait remarquer les multiples actions gouvernementales, perçues comme une entrave au financement en recherche. Enfin, il revient sur l'absence de traitement équitable des agents du CENAREST.

**Ebezo** : Deuxième action : naturellement, le financement des projets. Le financement des projets pris en compte au niveau du budget; non pas du budget de fonctionnement, mais du budget d'investissement par l'État! Ces deux dernières années, cela n'a pas été fait à cause de l'action multiple de la politique gouvernementale par rapport aux urgences. Et je pense qu'il faudrait les enlever, les financements des projets de recherche!

Troisième action : naturellement, faire accompagner l'harmonisation et l'équité du traitement des personnels, par une mise en place des moyens leur permettant d'exécuter correctement leurs tâches. (L.291-299).

Ibaka dénonce la sous-budgétisation qui ne permet pas de laisser de place à la mobilité ou à la prospection des acteurs de la décision. Il est ainsi difficile de voyager pour profiter de l'expérience des autres ou inviter les experts d'autres sphères. Malgré les quelques dispositifs facilitant les communications des experts étrangers, de passage au Gabon, les besoins scientifiques restent assez considérables.

**IBAKA** : Je prends le cas... Moi qui suis coordonnateur scientifique de la recherche, j'ai un budget de 4 300 000, une incongruité qui fait qu'avec ces millions, il y a le fonctionnement du service : vous avez des machines à acheter, vous avez le déplacement en interne. Il en reste combien, pour aller voir et suivre ce qui se passe à l'extérieur? Donc, je me contente de les recevoir sur place, ici, avec une incapacité à pouvoir les inviter. Parce qu'il y avait aussi une incapacité à pouvoir inviter les collègues de l'extérieur, inviter les experts, qui fait qu'ensemble nous pouvions discuter et savoir ce qui peut être fait ensemble. Mais nous les attendons... quand ils viennent chez nous, pour pouvoir discuter avec eux. Parce que nous avons aussi, dans les conventions de recherche, exigé que chacun, en plus de déposer un exemplaire du travail qui s'y fait, qu'il consente à présenter une communication auprès de chercheurs qui pourraient les aider à avancer dans la science. (L.213-224).

Se rapportant à l'expérience ivoirienne, Ndoma déplore l'absence d'un simple dispositif permettant de produire les résultats moins onéreux.

**NDOMA** : Dans le secteur de la santé, je prends encore cet exemple. D'ailleurs, j'ai bien vu en Côte-d'Ivoire que des médicaments traditionnels améliorés sont fabriqués, quasiment, tous les jours. Donc, il faut permettre à la recherche scientifique de disposer de moyens et d'équipement pour pouvoir arriver à ce résultat-là. Pourquoi les autres y arrivent... Pourquoi, nous, on n'y arriverait pas? Voilà! (L.238-243).

L'une des conséquences de ce sous-financement est bien entendu la dépendance aux financements extérieurs et à la priorisation des préoccupations exogènes ainsi que l'arrimage aux attentes des bailleurs.

**LAURIE** : Vous comprendrez que, lorsque quelqu'un est disposé à vous donner son argent, c'est lui qui définit le cadre de coopération; donc les activités, en général, sont identifiées par le bailleur. Par exemple, l'Union européenne est prompte à financer des activités dans le sens de la foresterie. Vous ne pourrez pas bénéficier du financement si vous êtes en dehors de ce cadre de la foresterie. La Coopération japonaise est disposée à financer la conservation de la biodiversité. Si vous êtes en dehors de ce cadre, vous ne pourrez pas bénéficier du financement. Donc, nous essayons de nous arrimer justement à ces besoins exprimés par les bailleurs pour développer des activités, allant dans le sens des financements proposés. (L.132-139).

En dehors des limites, dans le financement endogène, Ndoyi soulève le problème des procédures de décaissement, de gestion financière et d'activité de recherche dans le secteur.

**NDOYI**: Mais il y a quand même de petites difficultés, de petites difficultés relatives au financement et à la lourdeur administrative comme vous le savez. Les instituts sont autonomes, mais nous ne fonctionnons pas de manière autonome en tant que telle. Parce que, pour que les financements soient... Pour que nous puissions accéder à nos budgets, la chaîne est très longue et, parfois même, on n'accède presque pas à la totalité de nos budgets. Donc, voilà un peu les petites limites auxquelles nous sommes... les difficultés auxquelles nous sommes confrontées au niveau de la recherche. (L.28-36).

#### *4.3.2.1.3 Absence de diversification de financement*

Malo regrette, comme ces collègues, l'absence d'un ministère réservé exclusivement à la recherche, un ministère appelé à soutenir le dispositif à mettre en place. De même, il manque un fonds de recherche géré avec assez de leadership et susceptible d'amener les chercheurs aux résultats. La recherche n'est pas canalisée et ne répond pas aux priorités précédemment établies par l'État. L'État ne finance pas vraiment la recherche.

**MALO** : Et je ne suis pas seule à le regretter. Si vous voyez un autre scientifique, il vous dira exactement la même chose. Il faut, à un moment donné... il faut un ministère uniquement pour la recherche qui va formater tout ça, uniquement pour la recherche. Il faut un fonds de recherche, gérer ce fonds de recherche et amener des chercheurs à produire des résultats. Des résultats! Parce qu'un chercheur, pour chercher... bon, ça sert à quoi, dans un pays en développement? Et puis canaliser la recherche. L'État doit nous dire : voilà, messieurs les chercheurs, messieurs les enseignants-chercheurs, moi cette année-ci, voilà mes priorités! C'est la biodiversité, c'est ça! Ce sont les routes, c'est ça! Celui qui veut chercher avec l'argent de l'État, je dis bien l'argent public, il se calibre. Maintenant, s'il a d'autres sources de financement, il fait ce qu'il veut, il fait sa recherche. (L.805-815).

Ndoma fait constater l'absence de partenariat avec l'entreprise ou le monde de l'entreprise, et cela, malgré le soutien considérable de la fondation Omar Bongo Ondimba, d'où l'idée de rupture avec l'entreprise. De même, il indique que les grandes firmes ne travaillent pas avec les experts nationaux.

**NDOMA** : Maintenant, ce qui manque, c'est le partenariat avec l'entreprise, le monde de l'entreprise. Parce que, vous savez, le CENAREST organise le Prix de la recherche scientifique. C'est le premier prix de cette envergure-là en Afrique. Le premier prix, c'est quand même 100 millions de francs CFA! C'est grâce à la Fondation Omar Bongo Ondimba qui, chaque année, nous remet 100 millions de francs CFA, pour attribuer le Prix, la plus grande distinction. Mais voilà, dès que les chercheurs ont trouvé quelque chose... mais en amont, il n'y a pas d'entreprise, qu'est-ce qu'on peut faire? Hein! Voilà! Dès lors que l'on trouve quelque chose, dès lors que le chercheur a trouvé, il faut maintenant, derrière l'industrie, qui doit prendre sa part? Voilà! Mais il y a cette rupture... on a commencé par ça. Parce que les grandes firmes ne regardent pas la recherche nationale. Elles travaillent avec des experts internationaux. Voilà le problème, voilà! (L.271-283).

#### **4.3.2.2 Absence de promotion du partenariat**

Entre autres limites dans le pilotage, il y a effectivement les dysfonctionnements dans la promotion et la gestion du partenariat, comme ceux relatifs au respect des engagements, en qualité d'adhérent.

**SARA** : Bon! Lorsque je suis partie, je suis allée faire ma thèse, que j'ai mis... j'ai pris, comme on appelle ça? Des informations! Je me suis renseignée et je me suis battue pour que le Gabon adhère à cette structure. Avant moi, ça n'existait pas.

**KUMU** : Et aujourd'hui le Gabon adhère effectivement à cette structure!

**SARA** : Oui! Oui! Et j'espère qu'ils doivent cotiser aussi. Il ne suffit pas d'adhérer pour faire le nombre. (L.210-218).

##### ***4.3.2.2.1 Absence de gestion parcimonieuse du partenariat***

Conscientes des limites dans la promotion et la gestion du partenariat, Sara ne s'empêchait pas de faciliter quelques adhésions, en dépit de l'absence des conditions adéquates pour abriter certains projets. Elle déplore, cependant, les modes de gestion souvent marqués par les détournements de fonds.

**SARA** : Mais, qu'est-ce que je constate? [...] Je le faisais dans le but de capitaliser tous les acquis que j'aurais appris là-bas. Mais je constate qu'effectivement je n'aurais pas dû le faire. Parce que, au lieu d'utiliser ça à bon escient, on n'arrive pas à exploiter ça. On n'arrive pas à exploiter ce gain pour lequel je me suis battue pour faire en sorte que le Gabon adhère. Les projets et tout, on ne peut pas les faire. Parce que, comment on va les accueillir? Où sont les personnes-ressources? Les gens courent derrière des sous, derrière les sous, mais non! Ça, ce sont des organismes, lorsqu'on les intègre, vont vous envoyer les sous et ils ont besoin des résultats. (L.222-231).

##### ***4.3.2.2.2 Absence d'équipement conséquent***

En dépit de la bonne volonté dégagée, de part et d'autre, Ibaka déplore l'absence de moyens destinés au petit équipement et aux activités de recherche moins onéreuses. Il indique aussi l'absence d'organisation dans ce sens.

**IBAKA** : Donc, il y a un travail qui, normalement, doit être fait, mais ce travail, vous en conviendrez avec moi, ne peut être fait qu'avec des moyens. Donc, il faudrait, à côté des financements pour le fonctionnement ordinaire de ces instituts, mettre les moyens pour que ces instituts puissent mener concrètement et convenablement des recherches sur le terrain. Ces recherches, pas forcément coûteuses. Mais une recherche, aujourd'hui, est forcément tributaire de quelques moyens : il faut déjà se déplacer... même pour se déplacer, il faut aussi avoir des outils pour saisir, avoir des outils pour observer, avoir des outils pour prélever. Donc, je pense qu'on doit s'organiser et mettre des moyens pour que ces instituts puissent, eux aussi, remplir convenablement leurs fonctions. (L.150-159).

En dépit de la volonté affichée par les acteurs, le manque criant d'équipement de pointe est une entrave à toute impulsion et à la promotion du secteur de la recherche scientifique.

**EBÔ** : Vraiment, le problème crucial au sein du CENAREST, comme j'ai dit au début, c'est le manque d'infrastructure. L'institution existe, mais l'institution doit mettre un point fort, doit mettre la force dans la construction des laboratoires et ateliers. S'il y a ces éléments-là, ces éléments pourront impulser, vraiment, la recherche au Gabon et pourront même faire venir les autres, pour faire la recherche au Gabon. Dès qu'il y a le matériel, forcément, ça va permettre aux autres de venir travailler au sein du CENAREST. (L.186-191).

Au nombre des infrastructures souhaitées, il y a les structures d'accueil de pointe et appropriées au secteur, mais cela passe bien effectivement par un financement conséquent et par plus de lisibilité.

**EBÔ** : La première difficulté, pour moi... la première difficulté que je rencontre ici, c'est le manque de structures d'accueil. Si on met... on devait mettre des structures d'accueil de pointe. (L.61-62).

**KUMU:** Structures d'accueil de pointe... Qu'entendez-vous par structure d'accueil de pointe?

**EBÔ :** Ça veut dire que si vous regardez, il y a des instituts qui ne figurent que de nom, mais il n'y a pas... en fait, les laboratoires n'existent pas. Et, s'il n'y a pas de boulot, même s'il y a la matière, cela prouve que vous ne travaillez pas en fait. Parce qu'un chercheur n'est pas fait pour rester dans un bureau, c'est être debout sur une paille. Si vous n'avez pas de produits, au moins on vous trouve dans un laboratoire. La deuxième chose, c'est, en fait, le financement de la recherche. C'est vrai, on en parle que c'est financé, mais on ne voit pas! (L.63-69).

### 4.3.3 Absence de gestion parcimonieuse des ressources

#### 4.3.3.1 Absence de valorisation de l'expertise nationale

##### *4.3.3.1.1 Absence de recrutement permanent et sélectif*

Pour Yômbi, il faut un recrutement permanent pour espérer avoir une masse critique et faire avancer la science.

**YÔMBI :** Mais cette anxiété est positive dans la mesure où nous voulons qu'il y ait une perfection et vous avez vu que... Et là je me suis heurté à l'administration, chaque fois, même avec vous quand vous étiez au CENAREST. Chaque fois, j'avais toujours 20 ou 25 dossiers, car je me suis toujours dit qu'il faut des ordres. Un institut, c'est mille personnes. Ce n'est pas en ayant 30 personnes qu'on fait la force. Mais, chaque année, j'ai toujours dit, tant que je suis ici, que je ne ferais que recruter; recruter parce la science doit évoluer, la science doit être une culture, il faut une culture de la science dans notre pays. Elle ne passe que par le recrutement des hommes. Parce que, non seulement il faut donner la nourriture, par le fonctionnariat, mais, en même temps, il faut, également, une tête bien pleine. En prenant ces jeunes, ils peuvent nous remplacer et c'est tout à fait légitime. (L.409-418).

##### *4.3.3.1.2 Absence de gestion convenable des ressources*

Les situations précédentes découlent, entre autres, d'une gestion assez approximative des ressources dont la ressource humaine. Dans notre cas particulier, il s'agit des acteurs de la recherche.

**SARA** : Si on fait, par exemple, la phyto-technique. Voilà, ceux-là vont aller en phyto-technique, ceux-là vont aller à la sélection, ceux-là vont aller dans la confection de culture. Mais tout ça, là, ça n'existe pas! (L.577-580).

**IBADI** : Mais, même si la production artisanale est faite pour arriver à la production du médicament proprement dite, il faut une technologie qui soit installée, pour permettre, certainement, à ces chercheurs de produire des médicaments qui sont à l'état, je dois dire, fini. (L.106-109).

S'il est établi que le pays est naturellement favorisé en matière de ressources naturelles, la mise en synergie des autres ressources tarde souvent à venir, d'où la difficulté de maîtriser le potentiel existant.

**IBADI** : Au sein de la société, alors que les problèmes sont tellement criants sur tous les plans... Le champ d'investigation est totalement vierge, il manque de ressources humaines et j'allais dire de moyens. Donc, tous ces aspects : moyens humains, moyens matériels, moyens financiers et, j'en passe, pour essayer d'investiguer toutes ces problématiques, tous ces problèmes qui foisonnent dans la société et essayer d'apporter des explications ou proposer des solutions aux décideurs politiques. (L.373-378).

Comme l'indiquait précédemment Ibadi, en matière de ressources humaines, la carence aura du mal à être comblée, à cause des conditions de recrutement et d'accueil des nouvelles recrues.

**LAURIE** : Et mes moments d'angoisse, ils sont au niveau du statut administratif du chercheur. Parce que, vous ne le savez peut-être pas, entre le recrutement et le premier salaire s'écoule un temps qui varie de deux ans à plusieurs années. Et, durant ce temps, le chercheur est livré à une vie précaire; c'est ça, le principal moment d'angoisse actuel. (L.168-172).

Sans pour autant partager la position des hommes politiques qui estiment que rien ne se fait dans le secteur de la recherche, Yômbi déplore l'absence d'un site habilité ou approprié. Mais, il est conscient des avancées, quoique lentes; de même qu'il fait confiance aux ressources humaines présentes. Mais, son problème reste l'absence de soutien des gouvernants, par le biais d'une politique bien structurée et d'une programmation financière conséquente.

**YÔMBI** : Bon, là vous parlez comme un politicien! Je pense qu'il y a toujours une base, et cette base-là, c'est d'abord le chercheur lui-même. Le chercheur doit savoir où il commence et où il doit finir effectivement. Les chercheurs ont cette volonté de vouloir faire, mais il faut qu'ils trouvent, n'est-ce pas, un site permettant de travailler. Parce que, vous allez dire : regardez-nous, qui avons commencé la recherche, un peu

tôt, au Gabon. Les pionniers, on peut dire, nous traçons, c'est un cheminement : on commence à créer des structures, vous commencez à être deux ou trois, puis aujourd'hui, nous sommes à 130. Il y a une certaine visibilité. Je crois que le travail effectivement est à la base des chercheurs. Ils doivent s'organiser, créer des initiatives, parce que c'est ça aussi la recherche! Quand vous voyiez, par exemple, les explorateurs qui venaient au Gabon... mais eux, ils avaient la chance, c'était leurs gouvernements qui les envoyaient. Par exemple, c'était en général des militaires, mais ils avaient des formations de géographes et d'historiens. Quand on prend De Brazza, certes militaire, mais, néanmoins, de formation géographique... Mais il avait un grand budget. Je crois que la recherche, même si nous avons... même si les chercheurs ont une bonne volonté, elle doit être sous-tendue, effectivement, par une politique programmée par l'État. Parce qu'à un moment donné, le chercheur peut tout faire, mais il va s'essouffler. Donc, il faut nécessairement que les structures dimensionnelles soient, disons, huilées par des budgets conséquents et que ces budgets soient bien gérés et suivis par le contrôle de l'État. (L.266-283).

Ibaka fait, en plus, constater que, entre autres, la recherche n'est pas suffisamment sollicitée.

**IBAKA** : La recherche, comme je disais, a pour rôle de répondre, de résoudre des problèmes concrets de développement. Mais, comme un peu partout, on a été confronté à des difficultés qui ont fait que la recherche n'a pas suffisamment été sollicitée, en partie, par notre propre sociologie. (L.89-92).

Il nous fait aussi observer que, de façon assez permanente, les autorités publiques n'impliquent pas les chercheurs gabonais dans la résolution des problèmes sociétaux.

**IBAKA** : Maintenant, de manière globale, les chercheurs gabonais ne sont pas souvent sollicités pour la résolution des problèmes que les autorités publiques ont en face d'eux. (L.113-114).

Malgré les habilités des chercheurs dans les études exogènes, Ibaka déplore l'absence d'inventaire du patrimoine gabonais. Ce déficit d'information sur le potentiel gabonais est un heurt pour un pays en voie de développement.

**IBAKA** : Alors, je pense que les convictions sont bonnes. Je suis convaincu que la recherche dans des pays comme le nôtre, qui ne sont pas des pays développés, doit d'abord commencer par les inventaires. Parce que ce sont les inventaires qui nous donnent la situation de départ et nous permettent de savoir où nous sommes. Nous avons aujourd'hui les moyens de pouvoir comparer ce qui se fait en France et comparer ce qui se fait au Cameroun et

comparer ce qui se fait ailleurs, mais nous ne savons pas ce que nous avons comme patrimoine. Nous avons, je prends le cas... combien de variétés de manioc avons-nous au Gabon? Combien de variétés d'ignames avons-nous au Gabon? Combien de variétés de bananes avons-nous au Gabon? Je peux multiplier les exemples, mais personne n'est capable de te dire, avec exactitude, ce que nous avons. Sur le plan même culturel, vous avez des gens qui, aujourd'hui, ne sont pas capables de te dire combien de langues nous avons ici, au Gabon, de manière concrète. Ça se discute, encore simplement, parce que ces études ne sont pas tout à fait affinées. Vous avez d'autres problèmes qui ne sont pas encore totalement résolus. (L.378-391).

Ibadi est convaincu que rien n'est fait pour mettre en valeur ou solliciter l'expertise nationale. Il y aurait aussi un manque de confiance en elle. Cette non-considération insinue, parfois, la remise en cause de l'intérêt de longues études et de l'utilité sociale du chercheur national.

**IBADI** : Donc, il y a un problème véritablement de sollicitation des personnes-ressources. Il y a un problème de sollicitation d'expertise nationale. Parce qu'on n'y croit pas! Ou, on ne croit pas à ce que chacun d'entre nous fait. Parce que nous sommes tous des Nationaux, nous sommes tous des Gabonais et, donc, il y a ce problème-là. Et, effectivement, quand on se retrouve dans un tel environnement, parfois on se pose les questions : quelle a été finalement l'utilité, pour moi, de faire ces études? Si tant est que je doive passer mon temps, pratiquement dans la sclérose; si tant est que vous ne pouvez pas apporter ce que vous avez, comme expérience, par rapport à ce qui peut se faire au niveau de la mise en place, par exemple, d'un tel secteur d'activité... (L.188-196).

Cette sous-utilisation met aussi en difficulté les activités au sein des établissements, mais, en plus, l'avancement dans la carrière des chercheurs. Au point d'en venir à s'interroger sur la raison valable d'un tel investissement en matière de formation des hauts cadres.

**IBADI** : Mais, le déficit de pratique de la recherche, parce qu'on ne les sollicitait pas, ça induit cette difficulté à travailler dans ces institutions sous tutelle, ça induit cette difficulté à être un professionnel universitaire ou un professionnel de la recherche. On aura fait des études et, finalement, on se rend à l'évidence qu'on n'est pas sollicité par l'État, à l'œuvre que l'État a investi sur ces études que nous avons, que les chercheurs, que les professionnels ont eu à mener. Car, beaucoup d'entre nous avons bénéficié de bourses de l'État. (L.275-282).

La non-sollicitation de l'expertise nationale a généré une réaction défensive ou de survie qui est la mise, en avant, des préoccupations individuelles comme la cristallisation sur l'avancement au grade. Cependant, le passage au grade reste aussi conditionné par la participation aux activités de recherche susceptibles d'aboutir aux productions scientifiques. De même, il déplore l'absence du répertoire des ressources humaines qui serait un outil favorisant les consultations des chercheurs, la constitution des équipes de recherche dynamiques et sélectionnées en fonction des spécialités. Il reconnaît que le déficit de qualification consécutive prédispose à des jugements de valeur par d'autres chercheurs.

**IBADI** : Bien, d'abord par rapport à la mise en place d'une politique, il faut d'abord que je sois sollicité effectivement. Bon, mais au-delà de la sollicitation, j'ai aussi une préoccupation à partir du moment où j'ai commencé à passer mes grades universitaires. Aujourd'hui; je suis chargé de recherche CAMES. Il me reste encore à passer deux grades, le grade de maître de recherche et puis celui de directeur de recherche. Donc, le cadre que je déplore ou les attentes que je venais d'exprimer, tout à l'heure, vont dans le sens où je voudrais, le plus rapidement possible, remplir les critères pour passer ces grades. C'est-à-dire produire, être dans un cadre où je peux facilement écrire, produire des articles, pour me permettre d'acquérir ces grades qui me confèrent, également, une certaine notoriété. Donc, si à l'heure actuelle, je suis sollicité pour mettre en place une équipe, il faut d'abord identifier les différents personnels qui sont qualifiés, pour remplir des tâches dans les différents domaines. Qui a étudié telle question ou telle autre question? C'est là qu'il est nécessaire de savoir ce que chacun a fait ou ce que chacun fait, et par ma position de chercheur, je pense que ce sont les préalables pour constituer une équipe de travail. Donc, je pense qu'il faut d'abord savoir qui fait quoi... Qui est capable de faire quoi... Quelles sont les qualifications des uns et des autres? Pour faire en sorte que cette équipe soit une équipe dynamique. Donc, si j'avais à mettre en place une équipe, c'est effectivement une équipe de spécialistes, en fonction des compétences de tout un chacun... Mais, c'est une chose que j'aimerais bien faire en ayant, moi aussi, les qualifications nécessaires; c'est-à-dire, les grades nécessaires. Parce que ça permet d'éviter les jugements de valeur, tout simplement. (L.487-506).

Parmi les actes déplorables, il y a, pour Laurie, le statut moins attractif des chercheurs, de même qu'un cadre moins agréable pour les activités scientifiques.

**LAURIE** : Les forces et les faiblesses organiques et juridiques... Bien, je parlerai plus de faiblesses [rire]. Non pas qu'il n'y ait pas de forces, mais parce que c'est sur les faiblesses qu'on aimerait améliorer un certain nombre de choses. Déjà, sur le cadre organique, il y a, au niveau du CENAREST, le manque de statut particulier, déjà, du chercheur qui est un défaut. Parce que nous nous rendons compte que l'activité de recherche n'est pas suffisamment valorisée d'un point de vue juridique et nous souhaiterions, à l'avenir, d'ailleurs, que des propositions soient faites dans ce sens. Nous souhaiterions qu'il y ait un meilleur cadre juridique pour le chercheur et, par la suite, pour les institutions de recherche. (L.77-84).

#### *4.3.3.1.3 Limites dans le choix des acteurs*

Pour Sara, l'un des véritables problèmes soulevés par l'ensemble des dysfonctionnements est celui du choix des acteurs. Au même titre que la vision institutionnelle laisse à désirer, les acteurs choisis semblent ne pas aider à donner, voire à construire, des actions cohérentes dans les structures. Cela se justifie, non seulement par les profils, mais surtout par les conditions présidant aux choix de ceux-ci. En somme, les responsables ont des problèmes de management et de leadership. Les rares responsables assez aptes sont souvent mutés.

**SARA** : Le CENAREST a un sérieux problème! Il faut que les gens s'asseyent, travaillent sérieusement et qu'on mette les gens [...] Bon, ok! On est arrivé là, il faut que ça cesse! [...] Si on continue là! [...] Ce n'est qu'une bande de potes. On prend... on fait les petites réunions, on avance, non? On va avoir les résultats qu'on a là! Et ceux qui sont un peu sensés et qui ont le bon sens, ils vont aller se mouvoir ailleurs. Et, bon, ceux qui sont, bon, tant pis hein! Il y en a qui attendent les postes, puisque c'est ça qui marche ici. Ils vont prendre leur poste et puis, c'est tout, et la recherche, ça va toujours aller comme c'est là! (L.426-434).

#### *4.3.3.1.4 L'inactivité et la sclérose*

La nature ayant horreur du vide, l'inactivité des acteurs de la recherche fait émerger l'oisiveté et facilement les commérages quotidiens dans les structures, tout en ouvrant, en plus, les portes à la carrière politique et à bien d'autres activités extrascientifiques.

**KUMU**: C'est le seul élément qui vous angoisse?

**EBÔ** : C'est seulement ça! Si on nous occupait, s'il y avait suffisamment de travail, ça nous éviterait souvent certaines choses. Par exemple, parfois il y a déviation, on doit faire de la politique et autres. (L.107-109).

Il semble même que certains chercheurs aient l'impression d'être des agents administratifs dans les laboratoires, faute d'activités de recherche.

**SARA** : Oui. Bon, déjà, oui je n'ai pas de privilège. Beaucoup, ce n'est pas la question! Je n'ai pas de privilège. J'ai été recrutée à l'IRAF, donc au CENAREST qui est l'un des instituts de recherche, en 2002. Et, jusqu'en 2008, je n'ai réellement pas eu d'activité proprement dite de chercheurs; au niveau de l'IRAF où j'étais au laboratoire de biotechnologie végétale. Bon, maintenant, s'il faut que je donne ma perception de la recherche... (L.26-31).

Pour Sara, un chercheur habitué à pratiquer, l'inactivité devient un heurt, un handicap. Il en est de même du quotidien dans les laboratoires, où la quête des structures préserve l'agilité scientifique.

**SARA** : Mais oui! Moi, ça fait quatre mois que je suis rentrée. Je suis assise à la maison. Depuis que je suis rentrée, je ne manipule pas.[...] Je suis allée au niveau du Master 2 de l'IRAF et je suis repartie, rien ne se fait. Moi, je ne peux pas partir de la maison pour aller raconter les histoires : « mon enfant a fait si, ou bien je sors avec qui? Savoir qui a porté quoi? Qui a acheté quelle voiture! » À ce niveau de compétence, non, je dis non! Je refuse ça délibérément! Donc, c'est une des raisons pour laquelle je suis en train de solliciter un poste d'enseignante à l'USTM. J'espère qu'ils vont me prendre. Je vais aller là-bas. (L.724-731).

#### ***4.3.3.1.5 Absence d'une priorisation et de diversification de la formation***

Ehanda fait constater l'absence ou la carence de ressources humaines qualifiées. L'étalage fait, en énumérant les chercheurs en formation, vise à mieux illustrer le déficit en masse critique dans l'institut. À côté du problème de masse critique, il y a aussi la rareté des spécialités dans certains domaines importants, tout en comblant aussi le déficit sur leur mode de vie et les habitudes alimentaires, voire sur les spécificités d'espèces non animales.

**EHANDA**: Donc, j'ai d'abord identifié des chercheurs seniors, je parle de Jean Daniel, je parle de Pr Toussaint, sur lesquels, en fait, c'est sur eux que je me suis appuyé pour parler de ce dont on parlait tout à l'heure. Alors, Pr Toussaint a, en fait, deux

étudiants et il y a un qui est en thèse sur les abeilles, la production du miel. C'est un jeune homme qui est, d'ailleurs là, en ce moment. Il est en train de faire sa thèse en Belgique sur les problèmes de production. On s'est rendu compte que, jusqu'à l'heure actuelle, les gens font la cueillette. Or, la civilisation humaine part de la cueillette jusqu'à la domestication. Or, au niveau du Gabon [...] Lui, il sera le premier à voir comment on peut domestiquer... on peut faire de l'apiculture au niveau du Gabon. Il est là, à sa deuxième année. Alors, il y a un jeune homme aussi, Steeve. Lui, il va partir, il a eu son stage à la dernière Commission, stage régulier. Il va en Belgique, justement, travailler sur les animaux sauvages, les rongeurs, voire comment on peut, justement... En fait, l'objectif, c'est la domestication. Pour qu'il n'y ait plus de problèmes avec le Ministère des eaux et forêt qui nous dit : « voilà, on fait du braconnage. » Si on peut domestiquer. D'abord, 1) il faut dire que tous les animaux domestiques, d'aujourd'hui, étaient sauvages. Donc, nous, au Gabon, on a beaucoup d'espèces qui sont en voie de disparition. D'ailleurs, qu'on peut domestiquer. Pour les domestiquer, il faudrait qu'on arrive à savoir quel est son régime alimentaire, comment il se reproduit, les exigences de son habitat. Donc, lui, c'est ce qu'il est en train d'étudier. Donc, maintenant, pour ce qui concerne les membres de mon équipe, j'ai Sandrine qui est, en ce moment, en train de faire sa thèse en Belgique. Alors, notre vision pour elle, au niveau de son Master, est qu'elle avait d'abord fait la systématique; la systématique, c'est la science, le domaine de la biologie qui s'occupe d'identifier les espèces. Et nous, on travaille sur les espèces d'insectes qui causent des dommages au niveau des cultures du Gabon. Puisqu'en fait on constatait des ravages, mais on n'arrivait pas à dire qu'on a une bête. Puisqu'on a la classification, dire qu'est-ce que c'est un coléoptère? Est-ce que c'est un lépidoptère? Est-ce que... ou pourquoi ça? Parce que, pour combattre quelqu'un, il faut connaître ses habitudes. Or, vous voulez qu'on batte quelqu'un, vous allez trouver [...] Est-ce que c'est quelqu'un qui se balade la nuit? Est-ce que c'est le jour? Est-ce qu'il vient à midi? En fait, c'est que, ça peut paraître un peu bizarre, mais il faut la systématique [...] Or, dans mon équipe, moi, j'ai fait juste de la modélisation. Si, par exemple, j'ai deux ravageurs aujourd'hui et que je connais son mode de reproduction, je peux savoir que dans trois semaines, ils seront 50. En fait, c'est plus ou moins ça. Quand ils seront 50, à quel moment frapper? Je dois traiter ça avec quel produit chimique? Avec quel produit biologique? Moi, en fait, c'est ce que j'ai fait. Je ne suis pas systématicien, parce que c'est toute une autre discipline et au niveau de l'Afrique, c'est une spécialité rare. Les blancs, eux, ils ont tout découvert chez eux. Même avec les blattes, ils sont capables de vous dire qu'il y a telle ou telle espèce qui est passée par ici. Donc, je suis en train de l'orienter vers la détermination; donc, lorsqu'elle va arriver sur le terrain, si elle voit ne fussent que les marques, elle sera capable de dire : « voilà telle ou telle bête qui est passée par là. » [...] Si je ne suis pas capable de dire que c'est un puceron, je ne pourrais même pas acheter un bon médicament. Donc, elle travaille justement sur la systématique. Elle a fait son master sur ça. Et là, elle est en train de travailler sur la tomate et l'aubergine : faire l'inventaire de tout ce qui est ravageur de la tomate et de l'aubergine au niveau du Gabon. Elle était là toute la période des vacances. Elle a fait trois mois ici, maintenant elle est repartie pour faire la partie du laboratoire, qu'on ne peut pas réaliser ici. En plus d'elle, il y a aussi Corinne qui, elle, travaille sur les parasites du bananier. Donc, elle travaille aussi en Belgique. Comme en Belgique on travaille beaucoup sur les cultures tropicales, elle va voir tout ce qui est des problèmes de maladies des racines des bananiers. Donc,

voyez, un peu, c'est vraiment ces trois : poissons, animaux domestiques, abeilles, ensuite tout ce qui est ravageur et parasite de végétaux. Donc, c'est ça les axes, tout simplement. Parce que nous n'avons pas les chercheurs seniors dans toutes les autres spécialités. Ce n'est pas pour dire que les autres spécialités ou les autres domaines ne sont pas importants. (L.448-500).

Tsalo pointe du doigt les carences en matière de rédaction de projets et dans les domaines spécifiques, comme les argiles.

**TSALO** : CENAREST, ici, c'est chacun qui se débrouille. Encadrement : il y a un professeur du Cameroun qui était arrivé ici. Il a dit qu'il voulait former les gens en rédaction de projets et dans... comment attirer les fonds. Il voulait former les chercheurs gabonais. Il était diplômé dans le domaine de l'argile. Il nous a fait une conférence, il a démontré, par A+B, l'importance de l'argile. Non, l'argile est partout! Vous, vous êtes de l'argile Monsieur, moi je suis de l'argile. Ça, c'est de l'argile, les carreaux [...] Dans les refroidisseurs, on trouve de l'argile. Les prothèses dentaires [...] pour purifier les huiles, l'argile; la pâte dentifrice, les cosmétiques, on trouve l'argile. Pour construire, l'argile. Il nous a démontré l'importance de l'argile. [...] Il nous a démontré l'importance de l'argile et c'était extraordinaire. Vous connaissez l'esprit pratique des Camerounais... Non, c'était extraordinaire! Il est même allé sur le terrain avec nos techniciens de l'ENAM. Ils ont fait une mission. Ok, vous allez venir, vous allez faire une tournée de tous les instituts ou alors vous allez former carrément des gens? Ici, on a des gens qui ont fait l'ENAM, qui ont étudié, des céramistes. Ils sont là comme ça. (L.835-850).

### 4.3.3 2 Absence de bonne gouvernance

#### 4.3.3.2.1 Absence de bilan des ressources naturelles disponibles

Les dysfonctionnements, l'inactivité, le sous-équipement sont tels que les nouvelles recrues se perdent et se cherchent à longueur de journée. Cela conduit Sara à rendre responsables les acteurs politiques et les gestionnaires d'établissements sous tutelle.

**SARA** : Je suis même sûre qu'au niveau du Gabon il n'existe pas une banque de gènes. n ce qui concerne le bananier, les variétés traditionnelles qui existent, par exemple, y a-t-il mille? Et, qu'est-ce qu'on a fait pour les améliorer? Je suis sûre que ça, ça n'existe pas! Ensuite, toutes les cultures... on parle du manioc, même le riz, qui occupe presque une place prépondérante dans les habitudes alimentaires de la société, quelle que soit la classe sociale considérée. Ça, je suis sûre que cette banque de gènes n'existe pas! Enfin, le pauvre qui sort de l'université, il a quelles compétences? Il n'y a pas d'infrastructures, tout ce qui est là, rien n'est renouvelé. Il va travailler sur quoi? Il sort d'un environnement où les choses sont bien structurées et tout. Il arrive, comme on dirait, comme

un cheveu dans la soupe. Il va faire quoi? C'est le politique! Ce sont les patrons qui doivent aller discuter. (L.117-130).

#### ***4.3.3.2 Absence de système d'information et de circulation***

Ehanda indique, par ailleurs, l'absence criante du système d'information scientifique. Cette lacune est davantage amplifiée par les cloisonnements ne favorisant pas la circulation des rares efforts des uns et des autres. Ce manque de base de données est une entrave à l'avancement de la recherche au Gabon. Ehanda va loin en rappelant que, même quand cette information existe, il est difficile qu'elle soit à la portée du public et des acteurs scientifiques. Il en est de même de l'information sur les ressources humaines disponibles ou en formation. De telles lacunes ne permettent pas d'envisager une quelconque planification.

**EHANDA:** Parce que moi, je me rappelle que notre professeur nous disait que le premier boulot d'un chercheur, c'est de chercher l'information. Nous n'avons pas un système d'information scientifique qui est bon au niveau du Gabon. Ça, c'est une grosse lacune. Cela voudrait dire que si j'ai un collègue à l'USTM qui travaille sur quelque chose, à moins que je ne le connaisse personnellement, au niveau de l'IRAF, je ne le saurais pas. Parce que je ne sais pas ce qu'il fait. Or, dans les universités, par exemple, il y a des banques de données depuis je crois 200 ans, 40 ans ou davantage. Or, en dehors des documents que j'ai trouvés à l'IRAF, parce qu'en fait l'IRAF est issu de l'OSTOM, ce sont les structures et les documents de l'OSTOM dont l'IRAF a hérité. C'est pour ça que j'ai cette information. Je vous avoue, j'ai posé la question à un collègue de l'USTM, s'il a connaissance d'études menées sur le manioc par l'OSTOM. Il ne sait pas, tout simplement parce qu'il n'y a pas de base de données au Gabon qui fait la compilation de tout cela et qui fait que les travaux que je fais ici, si je ne les envoie pas à un collègue de l'USTM, il n'en sera pas informé. Au Gabon, l'information scientifique ne circule pas assez. Et il y a même le nombre de chercheurs gabonais... je crois qu'il n'y a pas de base de données actuelle qui indique que tant sont en Master 1, tant sont en train de terminer leur thèse, par exemple en agronomie. Moi, en tant que directeur de l'IRAF, si je ne connais pas les noms des Gabonais qui sont en train de faire les thèses en agronomie, seulement ça, sans parler d'autres choses, je ne sais pas qui le saura, parce que ça, c'est une lacune. Parce que, même pour que je puisse faire des recrutements, pour faire la planification de nos activités, je peux, par exemple, en amélioration, dire : « voilà, dans deux ans, on aura un jeune gabonais qui aura terminé une thèse dans l'amélioration des cultures du cacao ou de l'arachide », ainsi de suite. (L.137-158).

Tout en faisant le point sur les différentes interactions et sur leur mode de fonctionnement, Ehanda revient aussi sur l'absence d'évaluation des poissons restant dans les eaux continentales ou douces gabonaises. Comme dans les exemples précédents, cette lacune ne permet toujours pas de procéder à des programmations, dans le but de l'exploitation durable des espèces.

**EHANDA:** Voilà, je vais commencer par ceux que je connais mieux. Nous travaillons beaucoup avec l'IGAD. Parce que les expériences que Sandrine a faites étaient mises en place dans les parcelles de l'IGAD. Donc, avec l'IGAD, il n'y a pas de souci. Nous avons aussi des interactions avec l'INSAB. Bon, là, par exemple, il y a une étudiante de l'INSAB qui venait de terminer sa monographie sur les ravageurs et les maladies du manioc que moi j'ai dirigée. Donc, pour ce qui concerne le laboratoire, il y a l'INSAB et puis l'IGAD. Bon, j'avoue qu'à l'époque on avait beaucoup de rapport avec Hévégab. Bon, mais depuis que SIAT est arrivé, on dirait que les Belges ne sont pas très coopératifs. Bon, le ministère de l'Agriculture aussi, parce qu'il y a eu une mise en place de ce qu'on appelle le comité national sur le manioc, dans lequel je suis vice-président. C'est le directeur général de l'agriculture qui est le président et nous faisons le suivi, parce qu'il y a des boutures de manioc que la FAO avait introduites au niveau du Gabon, soi-disant parce que ces variétés sont potentiellement résistantes contre une maladie grave du manioc, qu'on appelle la mosaïque. Donc, ce sont nos collaborateurs qui suivent ce travail sur le terrain. Et, justement, ils ont de petits financements pour ça. Bon, maintenant, pour ce qui concerne l'hydrobiologie, on a un projet qui est en train de se terminer : le PSPA avec la direction de la pêche et de l'aquaculture. Alors, oui, il est question de faire une évaluation des stocks de poissons au niveau des eaux continentales au Gabon. Alors les spécialistes du laboratoire d'hydrobiologique et de la Direction de la pêche disent qu'au niveau de la côte, l'évaluation nous permet de connaître, à peu près, ce qu'il nous reste comme poissons. Mais au niveau des rivières, on n'a aucune idée. En fait, c'est pour cela que la Direction de la pêche a commandé cette étude; c'est l'IRAF qui est son partenaire scientifique. Nous évaluons, en fait, ce qu'il nous reste dans les eaux continentales au niveau du Gabon. C'est vrai que toutes les rivières n'ont pas été individuellement explorées, mais, en fait, il y a des méthodes. On a la méthode et après on fait une extrapolation, pour avoir, à peu près, une idée. Et pourquoi avoir cette évaluation? Pour voir si, en fonction des niveaux d'exploitation actuels, nous pouvons toujours avoir du poisson dans nos fleuves dans 10 ans, dans 40 ans. En fait, c'est pour faire une programmation; pour dire que « voilà, apparemment, si on exploite au rythme actuel, sans respecter les saisons, nous risquons, par exemple, dans 20 ans de ne plus avoir assez de poissons pour les populations. » En fait, voilà un peu. (L.503- 532).

#### ***4.3.3.2.3 Absence de communication et de lisibilité***

L'opacité, dans l'entendement de Tsalo, est la preuve ou l'indice d'une gestion assez particulière des derniers publics. L'absence de lisibilité est prise, par elle, comme une énigme à élucider par des acteurs compétents et assimilables aux policiers ou aux détectives.

**TSALO :** Il faudrait des gens comme vous, qui ont l'esprit assez pointu pour le dire sur certains détails. Un esprit un peu policier. Il faut le dire, il faut la police. La police privée, chargée de la gestion des finances; là, on a essayé de placer des agences comptables dans les ministères. Mais les agences comptables ne suffisent pas; il faut

que vous compreniez ça. L'agence comptable, c'est une caisse qui décaisse, après que le contrôleur financier ait jugé que la dépense est opportune ou pas. (L.224-229).

Pour Tsalo, l'absence de lisibilité s'étend à toute la chaîne. Elle conseille de suivre le circuit financier et tous les acteurs devraient être impliqués.

**TSALO** : Ça ne suffit même pas, parce que le contrôleur financier arrive en fin de course. Or, il faut commencer, au début, la planification ou je ne sais quoi d'autre, et puis après, redescendre. Ça commence en haut. Le contrôleur financier, lui, il est en bas; et puis, s'il y a une façon de faire qui est en haut, lui aussi, il continue en bas. On ne fait que grignoter<sup>91</sup> jusqu'à zéro. (L.233-237).

Au nombre des dysfonctionnements récurrents, il y a aussi l'opacité dans la gestion et davantage dans la gestion financière. Une absence flagrante de souci de reddition de comptes par les responsables.

**SARA** : Moi, je ne connais pas! Puisque je ne sais pas si ça marche ou pas. Je ne connais pas ça, il faut demander au directeur. (L.467-468).

**IBADI** : On vous dira que la dernière année où l'activité de recherche a été financée, c'est telle année. Il n'y a pas, au bout d'une année, une sorte de compte rendu, de bilan d'activité ou de bilan financier pour dire : « voilà, nous avons reçu tant sur tel poste. Voilà comment les fonds ont été utilisés, voilà ce qui a été fait, voilà ce qui n'a pas été fait. » Il n'y a pas cet exercice-là. (L.549-553).

Cette opacité constante favorise le manque de lisibilité et les rares actions allant dans ce sens sont automatiquement surprenantes.

**IBADI** : Vous ne savez pas à quel moment les décaissements sont faits, mais vous vous rendez compte ou bien vous allez simplement, parfois au hasard des choses, observer qu'on aurait acheté tel matériau ou tant de matériel. Sur papier, ça existe, mais dans la réalité, cela n'est pas visible. Ça, c'est une réalité, ce n'est pas une dénonciation, c'est une réalité et je l'ai déjà décrite dans le cadre de l'article consacré à la pauvreté des organisations universitaires et de recherche scientifique. (L.557-562).

#### ***4.3.3.2.4 Absence de mécanismes de suivi-évaluation et de reddition de comptes***

Se prononçant sur les tentatives de réformes en cours, Yômbi revient sur l'absence d'une bonne gouvernance et d'effectivité des mécanismes de contrôles légaux. Il déplore l'absence de cahier de

---

<sup>91</sup> Cette expression est synonyme d'effriter ou de diminuer progressivement.

bord, de clarification des compétences au niveau national. De même, il tente d'interpeler les acteurs sur l'ampleur du travail à faire.

**YÔMBI** : Et, comme je vous ai dit que supprimer ou ne pas supprimer le CENAREST n'arrange rien, c'est un problème de gouvernance. Est-ce qu'en supprimant le CENAREST cela donnera... nous avons aussi un souci. C'est parce que si le CENAREST se transforme en agence, historiquement nous savons ce que sont devenues nos agences il y a quelques années... Et, au niveau international, c'est une préoccupation parce que les agences parfois ne sont pas contrôlées par l'Assemblée nationale. Donc, il faut nécessairement que l'on donne priorité à l'Assemblée nationale de jeter un regard sur ces agences-là, que l'on a créées tous azimuts. Je suis d'accord que le chef de l'État, par un souci d'économie, puisse créer des agences. Mais à la longue, les organismes internationaux peuvent refuser, parce qu'ils n'ont pas une visibilité sur certaines choses. Donc, c'est au chef de l'État d'avoir son cahier de bord pour pouvoir organiser ces agences et, pour le CENAREST, aux instituts de s'affilier à la Direction générale de la recherche. C'est une bonne chose que l'agence qui sera créée puisse non seulement aider les instituts du CENAREST, mais tout le Gabon. Donc, il y a un travail d'investigation à faire : qui fait la recherche? Qui fait quoi? Donc, ce n'est pas une petite chose. En créant une agence, il faut nécessairement, en amont, voir d'abord le potentiel scientifique que nous avons au niveau du Gabon. Et essayer de synthétiser, de voir quel institut parapublic et privé il faut et en ajoutant à cela une éthique. Parce qu'on ne va pas donner de l'argent à n'importe quel citoyen qui fait la recherche, sur n'importe quoi. Donc, il y a un travail à faire, ce n'est pas une petite affaire, comme on le pense. (L.469-488).

Yômbi, tout en reconnaissant le caractère avant-gardiste du législateur, déplore l'absence d'une bonne gouvernance chez les leaders.

**YÔMBI** : Donc, le législateur a bien fait son travail; supprimer le CENAREST sera pour moi un danger. Il faut plutôt que nous regardions la bonne gouvernance, et pour moi, garder le CENAREST et mettre les hommes qu'il faut et que l'État regarde bien la bonne gouvernance de cette structure. (L.198-201).

Même si Mpassa reconnaît l'existence du budget de financement de la recherche pour les universités, il ne manque pas de souligner que ces budgets n'ont pas toujours été gérés à bon escient. Il fait remarquer qu'il y aurait aussi des précédents renforçant la méfiance des autorités politiques. Il déplore, à cet effet, le fait que les financements ne correspondent pas à des actions précises. Il pense que l'État ne demande pas de rendre les comptes et favorise le dilapidement des fonds. Ce qui fragilise l'activité de la recherche.

**MPASSA** : Je ne sais pas, je parle spécifiquement du budget, ce qu'on appelait le budget de financement de la recherche qui était surtout pour les universités. Chaque université pouvait recevoir entre 100 et 500 millions pour faire de la recherche. On sait que cet argent n'a pas toujours été utilisé à bon escient. Je sais que le CENAREST,

avant que je ne sois directeur avait aussi un budget d'investissement qui devait être dédié à ça, mais qui n'a jamais été aussi utilisé à bon escient. Donc, il y a quand même des précédents fâcheux qui ont fait que probablement l'autorité publique a décidé de ne plus financer la recherche et, malheureusement, ça a coïncidé avec le moment où je suis arrivé comme directeur de l'institut de recherche. J'ajouterais donc que, quand vous parlez de valeur, l'un des problèmes que l'on a dans ce pays aussi, c'est qu'on peut financer une activité, une action mais qu'on n'arrive pas à retrouver cette action. On n'arrive pas à demander des comptes aux personnes à qui on a apporté ce financement. Et donc, ça développe un certain nombre d'habitudes fâcheuses qui font que certains confondent souvent leurs propres sous des caisses de l'État. Donc, ça aussi, c'est probablement une raison pour laquelle, en somme, notre recherche scientifique ne marche pas convenablement. (L.289-303).

Ibadi soutient qu'en l'absence de mécanismes de contrôle et de suivi, l'humain a tendance à « abuser ». Il critique par ailleurs le mode d'organisation qui favorise l'action frauduleuse et fragilisant, malheureusement, la chose publique.

**IBADI** : On connaît la nature humaine, hein, ce n'est pas forcément propre au Gabonais ou aux Africains, le rapport à l'argent. Le rapport au matériel peut se définir effectivement en observant tout être humain, c'est pour cela qu'il est important d'organiser les choses de manière à atténuer, à réduire cet élan qui, en fait, est un élan aux conséquences négatives, aux conséquences dramatiques. Je pense qu'il y a ce problème à régler... disons qu'en essayant de rationaliser, au mieux, la gestion de la chose publique. (L.300-305).

Revenant sur la visibilité dans la gestion des établissements sous tutelle, il met de l'avant l'absence de pilotage dépourvu d'ambiguïtés, avec des orientations assez claires. Mais il revient surtout sur l'absence de suivi et d'évaluation, de même que sur l'absence de contrôle des quelques ressources assez limitées.

**IBADI** : Le travail que j'ai eu à faire et la réflexion que j'ai eue à mener avec un confrère, qui a également eu à publier sa thèse sur le management d'universités gabonaises, nous ont amenés à observer les clivages ou les relations atypiques entre les différents acteurs. La gestion des structures d'abord sous tutelle, des établissements sous tutelle, a du mal à donner une certaine visibilité parce que le pilotage n'est pas clairement défini. La tutelle ne dégage pas les orientations claires qui soient suivies, par elle, évaluées et qui commandent, aux établissements sous tutelle, de répondre aux orientations ou aux objectifs qui auraient été tracés par la tutelle. Il n'y a pas de suivi à ce niveau. Les moyens financiers qui sont déployés, qui sont investis en termes de budget à l'endroit de ces établissements sous tutelle ne sont

plus, ne sont pas non plus, contrôlés. Pour s'assurer que les financements qui ont été dégagés, même s'ils ne sont pas considérables, même s'ils sont modiques, ne sont pas contrôlés de manière à s'assurer que les financements qui ont été dégagés en termes budgétaires ont suivi l'orientation qui a été définie au départ. (L.130-142).

L'absence de politiques est accentuée par l'irrégularité de la tenue des instances institutionnelles, comme le conseil d'administration ou d'établissement. Donc, par l'absence de tenue de ces instances internes de gestion et de suivi, ce vide institutionnel prédisposerait aux crises institutionnelles récurrentes.

**IBADI** : Dans mes conclusions, les conclusions de mon travail de maîtrise, à questionner le fonctionnement de l'université, je me suis rendu compte que pendant cette recherche il y avait un certain nombre d'éléments qui justifiaient, pour moi, les problèmes que connaissent les étudiants, que connaît l'université; notamment en regardant le nombre de documents liés au Conseil d'université qui n'ont jamais été mis en œuvre et qui créaient un espace, un peu vide, au plan institutionnel, matériel, structurel et autre. (L.328-334).

Pour bien des chercheurs comme Ndoyi, la référence aux structures d'évaluation amène à supposer l'évaluation des acteurs scientifiques, au point de soutenir que la seule structure d'évaluation est le CAMES. Au niveau national, il n'y en aurait aucune. Ainsi, l'idée d'évaluation est difficilement rattachée aux institutions ou à d'autres acteurs.

**KUMU** : Quelles sont les structures d'évaluation? Quelles sont les structures qui permettent de gérer à l'intérieur du CENAREST ou bien de gérer les préoccupations scientifiques? Est-ce qu'il y a des structures?

**NDOYI**: Bon, on n'a pas de structures d'évaluation en tant que telles. La seule structure d'évaluation que nous avons, c'est le CAMES; mais il n'y a pas une autre structure d'évaluation à l'échelle nationale.

**KUMU** : Et un organe comme le conseil scientifique?

**NDOYI**: Bon, un conseil scientifique, est-ce que ça évalue franchement les chercheurs?

**KUMU** : Mais, est-ce qu'il y a au moins un conseil scientifique au niveau du CENAREST?

**NDOYI**: Au niveau du CENAREST, on n'en a pas, quand on regarde l'organigramme. (L.260-275).

La composante « norme » en construction nous a permis, par le truchement de l'absence de pilotages, de l'absence de mécanismes de gestion et de gouvernance et de l'absence de gestion parcimonieuse des ressources, de souligner « les écarts entre le réel perçu et le réel souhaité ».

Au sortir de cette exposition successive de l'absence de pilotage, de l'absence de mécanismes de gestion et de gouvernance ainsi que de l'absence de gestion parcimonieuse des ressources, qui sont, par ailleurs, les axes de la composante des normes en construction, nous pouvons maintenant aborder la composante des algorithmes en construction.

#### **4.4 Composante de l'algorithme en construction**

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p. 158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p. 58-59), les algorithmes sont des relations causales qui expriment une théorie de l'action. Ils peuvent être exprimés sous la forme « si..., alors ».

En effet, l'orientation donnée à cette partie nous permet d'indiquer les stratégies ou les plans aidant dans la résolution ou l'amorce de gestion des entraves soulevées aussi bien par l'analyse des valeurs, des images que des normes.

##### **4.4.1 Dispositif de pilotage**

Cette articulation principale du dispositif de pilotage de la recherche nous permettra de mieux apprécier le pilotage de la réforme, la création d'un environnement compétitif, dynamique et incitatif, le pilotage du partenariat, le cadre de financement et la gestion des opportunités financières, les politiques de communication, les mécanismes de gouvernance et de management, les mécanismes de suivi et de contrôle, la politique de restauration de l'autorité de l'État.

#### 4.4.1.1 Pilotage de réforme de la recherche

Pour ce qui est du pilotage de la réforme, Sara estime qu'il doit avoir pour objectif la redynamisation effective du secteur. Le principe du partage des responsabilités antérieures est nécessaire et il est aussi important de s'inspirer des modèles sous-régionaux. La seconde action serait de confier ces structures nouvellement créées aux responsables compétents préalablement formés, puis de confier la charge des équipes de recherche aux ressources compétentes, donc suffisamment aguerries.

**SARA** : Quelles normes même! Moi, je dis que, personnellement, il n'y a rien. Moi, je ne vois rien là-bas. Moi, je ne peux pas parler de normes. Moi, mon problème, si on veut réellement redynamiser ce secteur de recherche, le genre qu'on a qu'à s'asseoir... On ne devrait pas mettre en cause qui a tort, qui a raison, non! On n'y pensera pas, c'est passé, on n'a raté ça. Voilà! Voilà, mais peut-être ne pas calquer la France. Parce qu'on aime bien faire du copier-coller, ce n'est pas ça! On fait à côté ici, il y a, comment tu appelles ça? Il y a l'IRAD<sup>92</sup> au Cameroun, par exemple, qui est là, le CRAL<sup>93</sup> au Congo Brazzaville qui est là. Il y a le truc de l'INERA<sup>94</sup> au Congo RDC qui est là, voilà des structures qui marchent. Comment elles sont organisées? Par exemple, est-ce que c'est en programmes? Est-ce que c'est en thématiques? Est-ce que, est-ce que... On essaye un peu de regarder. Maintenant, on essaye de regarder, de caser les gens en fonction de ça. Et à la limite, si les compétences ne siéent pas, il y a de l'argent, on essaye un peu de les envoyer en formation. Et on va constituer des équipes. Il n'y a aucune équipe de recherche au niveau du CENAREST. Il n'y en a pas. Des professeurs qui sortent de là, je ne sais pas sur la base de quoi! Parce qu'il n'y a aucune équipe. (L.439-453).

Comme Ibadi, Laurie croit en l'exclusivité d'un département ministériel destiné à la recherche scientifique et aidant, par la même occasion, à sortir de l'inorganisation du secteur. Elle souhaite davantage que l'impulsion vienne des autorités ministérielles et politiques, en définissant assez clairement la recherche, la création des pôles dans lesquels les chercheurs s'intégreront.

---

<sup>92</sup> Institut de recherche agricole pour le développement (IRAD).

<sup>93</sup> Centre de recherche agronomique de Loudira (CRAL).

<sup>94</sup> Institut national pour l'étude et la recherche agronomique (INERA).

**LAURIE** : Ça va être un avis purement personnel, parce que je n'ai vraiment pas de base pour pouvoir connaître les raisons réelles, mais, à mon avis, cela pourrait être du fait du manque de structuration, même du Département de la recherche au niveau des plus hautes autorités. Parce que ce n'est pas à la base, aux chercheurs j'entends, de former ces pôles-là, de structurer la chose, d'organiser la cohésion, mais c'est plutôt une volonté qui doit venir des autorités politiques. Je remonterais jusqu'au niveau du Ministère; c'est au Ministère de définir l'organisation de la recherche, de créer les pôles et à nous, les chercheurs, d'intégrer ces pôles en fonction des différentes thématiques abordées. (L.29-36).

Comme les autres collègues, Ibadi pense que la réorganisation des établissements sous tutelle est nécessaire. Cette réorganisation se justifierait aussi par le déficit en ressources humaines qualifiées. La réforme toucherait les statuts particuliers des chercheurs et des enseignants-chercheurs et les modes d'affectation des ressources humaines dans les universités. Entre autres actions souhaitées, il y a le fait de maintenir l'exclusivité du ministère de la Recherche comme unique ministère de financement de la recherche au Gabon. Cette action devrait prendre en compte le recadrage et la clarification des orientations, sans oublier les modalités de création de fonds complémentifs. Enfin, la nécessité d'impliquer les chercheurs nationaux dans les recherches menées par les partenaires.

**IBADI** : Comme programme phare, d'abord, si j'avais à faire des propositions, ou si j'étais à la place du décideur, je réorganiserais encore les institutions sous tutelle. Au regard du déficit en ressources humaines, pour moi, tous les enseignants-chercheurs et chercheurs seraient déversés d'abord dans une même structure, c'est-à-dire que le CENAREST devrait accueillir tous les universitaires qui seraient [...] d'abord des chercheurs. Et, ensuite, le CENAREST, par le biais de l'expérience, par le biais de la qualification, pourvoit des enseignants-chercheurs aux universités [...] La deuxième chose : une fois que cela aurait été fait, je demanderais qu'au niveau du gouvernement, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche soit le ministère clef qui soit aux commandes de tout ce qui a trait au financement de la recherche au Gabon [...] Pour ce qui est de la recherche, elle devrait revenir au ministère de la Recherche et, à partir de ce moment, des liens seraient créés entre les instituts de recherche et les bureaux d'études dans les ministères. Et les projets de recherche seraient logés soit dans ces

instituts de recherche, soit dans les ministères, mais en cotutelle ou, du moins, le travail se ferait dans une sorte de coorganisation entre ces instituts universitaires, les instituts de recherche et les bureaux d'études qui existeraient dans les différents ministères. À partir de là, on aurait déjà un canevas assez clair, une orientation assez claire qui aurait donné et amené les multinationales également à concourir, non seulement au financement des différents établissements de recherche, mais également à faire en sorte que, dans les activités de recherche menée par les multinationales, il y ait une implication d'un certain nombre de chercheurs gabonais selon les domaines, pour permettre une formation des chercheurs nationaux dans les différents secteurs d'activité. (L.404-429).

Comme ses collègues, Tsalo attend que les autorités mettent en place des mécanismes de financement, de formation et des instances comme le comité de pilotage des projets ou le conseil scientifique. Ces instances auront pour but de bonifier la qualité des projets et leur exécution. L'objectif est de sortir du pilotage à vue et de renforcer l'autonomie du CENAREST.

**TSALO** : Je prends tout de même des décisions. Par exemple, je peux décider que, bon, on va circuler avec le véhicule de l'IRT, aller dans les ambassades, aller déposer un courrier par-ci, par-là [...] L'impression que j'ai c'est que chacun doit se débrouiller. Et puis pour trouver ses financements, chaque chercheur doit se débrouiller. Donc, vous m'avez demandé les financements... Moi, je vous ai parlé des financements. Comment vous voyez cela? Si vous étiez à la décision, il y aurait les financements. Mais, il y aurait aussi eu une cellule de réflexion. Parce que si on revient un peu en arrière, il y aurait des financements de ceci, de cela ou de cela, mais ça ne suffit pas de financer. Les gens iraient en formation, mais ça ne suffit pas. Maintenant, par rapport au fonctionnement, il y aurait quoi? Il y aurait un comité de pilotage, qui était prévu à l'époque; il y aurait un comité scientifique, qui jugerait de la qualité d'un projet, c'est-à-dire un projet qui est là, on constate. Il y a le document de l'État qui est là, qui nous donne des orientations sur les pans sur lesquels on doit s'intéresser [...] On monte un projet. Il y a un comité scientifique qui est là pour juger de la qualité du projet et qui vient même renforcer la qualité du projet, si qualité il y a. Maintenant, un comité de pilotage vient suivre l'exécution du projet. Qu'on ne fasse plus du pilotage à vue [...] Si vous étiez à la décision, qu'est-ce que vous feriez? Je parle, quand c'est l'État qui finance.

Quand c'est l'État qui finance, on finance la formation, on finance la construction des structures, des infrastructures, on finance l'équipement, voilà. Ça, c'est quand l'État finance. Et quand il faut chercher des financements, il y a une cellule aussi qui est là pour chercher le financement. Elle existe aussi dans le CENAREST, pour chercher des financements. Au lieu que chacun se débrouille à chercher des financements. On sait qu'il y a tel organisme, tel organisme qui finance tel projet. Chaque année, il y a tel organisme, tel organisme qui finance les formations. Vous voyez non? Donc ça, c'est un comité qui est là aussi pour que le CENAREST trouve lui-même ses financements extérieurs, en dehors de l'État. Donc, une cellule qui est là comme une armée pour aller chercher les financements. Donc, que les financements de l'État arrivent ou pas, en tout cas, on sait que cette cellule fonctionne et qu'elle trouve des financements pour des projets, qui sont jugés opportuns et de qualité. (L.775-805).

Pour Mpassa, l'État doit mettre des mesures en place permettant de réorganiser la recherche en s'inspirant des exemples et des standards internationaux<sup>95</sup>. Pour lui, seul l'alignement aux normes internationales permettrait d'avancer, tout en restant compétitif et rigoureux. Il faut rechercher les financements, contrôler l'exécution de la recherche, de même qu'il est utile de faciliter les décaissements de fonds.

**MPASSA** : Réorganiser la recherche, réorganiser la recherche sur des bases, sur des standards internationaux. Qu'on arrête de croire que l'on peut fonctionner avec nos propres critères et que ça puisse marcher! La recherche, c'est un monde très compétitif qui nécessite beaucoup de rigueur aussi bien dans le financement que dans son exécution. Et je pense que si l'on commence à adopter ces critères internationaux (financement de la recherche sur appel à proposition, contrôle de l'exécution de cette recherche par les acteurs), que les financements, dès qu'ils arrivent, soient directement mis à la disposition des acteurs et non à celle des administrations. Je pense que cela nous ferait gagner beaucoup en temps. L'augmentation des capacités de la recherche scientifique dans notre pays, il y a vraiment un besoin urgent à réorganiser ce secteur-là. (314-323).

---

<sup>95</sup> Cette expression assez vague renvoie à l'idée de conditions nécessaires à une bonne conduite de la recherche dans les pays développés. Elle est aussi le reflet des dispositifs fondamentaux proposés par les instances internationales, régionales et sous-régionales d'accréditation de l'activité de la recherche. Une autre expression assimilée est la nouvelle donne scientifique.

#### 4.4.1.2 Création d'un environnement compétitif, dynamique et incitatif

Dans le cadre du dispositif à implanter, Ebô estime que les priorités sont l'autonomie des instituts de recherche, la construction des infrastructures, l'équipement de pointe ainsi que la formation des agents.

**EBÔ** : Premièrement, donner l'autonomie aux instituts. Deuxièmement, vraiment, doter les instituts d'infrastructures. Quand je parle d'infrastructures, ce sont les laboratoires... les laboratoires équipés de moyens matériels. Troisièmement, envoyer... En fait, permettre la formation des agents des instituts de recherche. (L.90-93).

Pour Sara, par contre, la priorité serait que les chercheurs tirent avantage des opportunités des organismes financiers. Mais, elle reconnaît que la condition préalable est d'être compétitif, de savoir écrire les projets et d'être en mesure de les vendre.

**SARA** : [...] même aujourd'hui, il ne faut pas que les gens, s'attendent toujours à ce que ce soit le gouvernement qui ait, comme dans les autres pays, en Afrique de l'Ouest [...] Il y a tellement d'organismes aujourd'hui qui financent. Mais, il faut être compétitif. Ils sont amenés à ce que ces jeunes-là sachent écrire des projets, sachent se vendre aussi! Ça, c'est des choses qui nous manquent. On ne sait pas se vendre, on ne sait pas... (L.130-135).

Comme Ebô, elle revient sur le souci d'un dispositif légal adapté à la nouvelle donne scientifique<sup>96</sup>. Et celui-ci passerait par une refondation s'inspirant des exemples marquants des autres pays. Le problème soulevé est celui du cadre incitatif.

**SARA** : Déjà! Je ne sais pas, mais selon ma connaissance du Gabon, les textes qui régissent même la recherche, ce sont des vieux trucs. Des vieux trucs! Des choses largement dépassées. Je dois, je ne sais pas s'il faut que les gens refassent une refondation. Je ne sais pas, c'est des suggestions. Et puis essayer de s'inspirer des exemples des autres pour organiser tout ça et pour rendre ça beaucoup plus dynamique. Parce que si les autres... Ce n'est pas pour autant

---

<sup>96</sup> Cette expression renvoie aussi à l'idée de standards internationaux.

qu'ils soient plus intelligents hein! Mais, c'est le cadre dans lequel les gens aiment bien évoluer, je pense, qui fait défaut! (L.293-301).

Laurie, quant à elle, souhaite la mise place d'un *pool* de recherche impliquant plusieurs acteurs afin de favoriser ou de créer les conditions de cohésion et de visibilité.

**LAURIE** : C'est notre souhait, en fait, ici au Gabon, parce que c'est ce qui donne une visibilité. Si on prend le secteur agronomique, par exemple, nous avons l'IRAF, ici, l'Institut de recherche agronomique et forestière, qui devrait en réalité former un pôle avec le ministère de l'Agriculture et d'autres institutions qui travaillent sur l'agronomie, de manière à donner plus de visibilité à cette activité de recherche agronomique. Mais, si cela n'est pas fait, on aura beau trouver des chercheurs en agronomie individuels à l'IRAF qui font des choses, mais ça ne donne pas une vision de la recherche agronomique au Gabon. C'est un peu ça, la base de ma vision. (L.67-73).

Revenant sur le cadre organique, elle pense que la priorité serait la mise en place d'un statut particulier dynamique et incitatif. De même, elle souhaite un cadre organique valorisant la recherche et les instituts.

**LAURIE** : Les forces et les faiblesses des cadres organiques et juridiques, eh bien... je parlerais plus de faiblesses (rire). Non pas qu'il n'y ait pas de forces, mais c'est sur les faiblesses qu'on aimerait améliorer un certain nombre de choses. Déjà, sur le cadre organique, il y a au niveau du CENAREST le manque de statut particulier du chercheur qui est un défaut. Parce que nous nous rendons compte que l'activité de recherche n'est pas suffisamment valorisée d'un point de vue juridique et nous souhaiterions, à l'avenir... D'ailleurs, des propositions sont faites dans ce sens : nous souhaiterions qu'il y ait un meilleur cadre juridique pour le chercheur et, par la suite, pour les institutions de recherche. (L.77-84).

Dans un souci de précision, elle revient sur la nécessité de doter les instituts d'un plateau technique facilitant l'activité scientifique. Outre le cadre technique, elle souhaite la prise en compte des éléments de motivation, dont les avantages salariaux, ceux liés à la mobilité des chercheurs, à l'accès à la documentation et à l'équipement. En somme, quelques besoins de sécurité.

**LAURIE** : À l'état actuel des choses, les normes qui pourraient faire la promotion de la recherche, la première base devrait être le plateau technique, c'est-à-dire le cadre de travail du chercheur. Parce que si nous recrutons des chercheurs, c'est pour qu'ils fassent quelque chose et nous devons mettre en place des structures, du matériel adéquat pour ces activités-là. À côté de ce cadre technique, nous avons la motivation. La motivation, elle, peut être salariale, elle pourra être également du traitement général du chercheur. Le fait de favoriser la mobilité du chercheur, l'accès à la documentation, l'accès à la facilité, justement, à l'équipement et à la sécurité, justement, du cadre de vie de ce chercheur... C'est rien que pris comme ça... Trois normes qui pourraient contribuer à améliorer le statut. (L.95-102).

Par contre, Ndoyi plaide pour des actions allant dans le sens de l'organisation. Pour y arriver, il sollicite l'effort de tous acteurs internes, tout en luttant contre les lourdeurs et les difficultés récurrentes.

**NDOYI** : À la recherche, l'organisation manque. Moi, je... au début, moi j'ai dit que la recherche était quand même bien organisée, parce qu'on a une structure qui chapeaute un peu la recherche à l'échelle nationale. On a le CENAREST, avec ses différents instituts. Donc, c'est quand même une structure qui est là, qui est mise en place, malgré les difficultés, malgré les lourdeurs, mais... Eh bien, c'est à nous de faire aussi des efforts pour pouvoir améliorer ce système-là. (L.467-472).

Nono souhaite une amélioration continue de l'existant, pour une efficacité plus grande.

**NONO** : Ah, les attentes! On attend toujours dans les améliorations, hein! On peut toujours améliorer ce qu'on fait déjà. Voilà, ah! (L.277-278).

Ebezo fait la belle part à la réorganisation interne, tout en restant fidèle ou attaché aux principes de fonctionnement général ou de l'orthodoxie des autres administrations publiques du Gabon. Il souhaite, entre autres, que la logistique soit priorisée.

**EBEZO** : Dès ma prise de fonction, les projets prioritaires ont d'abord été la réorganisation de tout le système administratif. Vous savez que ce sont les hommes qui font les actions. Ce sont les hommes qui sont en action. Ce sont les hommes qui concourent au bon fonctionnement des systèmes et lorsque

ceux-ci sont vieillissants, ou lorsqu'ils partent, ou lorsqu'ils sont tout nouveaux, il faut une réadaptation permanente. Et quand vous arrivez, comme cadre, il faut que les mêmes hommes s'habituent à votre méthode ou à vos méthodes, à votre manière de faire. Et donc il m'a fallu une petite réorganisation interne sur le plan de procédure. Et il va falloir *rebooter* les uns les autres sur le plan purement administratif, par rapport aux attributions qui étaient les leurs. Je dirais organiser l'environnement, en mettant en place un nouveau texte qui n'était pas de nature à refaire ce qui avait été fait auparavant. Mais, réactualiser ce qui avait été auparavant et le réadapté à la nouvelle et commune vision de l'administration. Les différents personnels qui composent la direction ont dû se mettre à jour, non seulement pour ce qui est des procédures, mais également pour ce qui concerne les documents administratifs qui sont des documents d'usage de façon permanente, d'une part, et, d'autre part, il a fallu préciser l'activité de la direction sur le plan logistique. La direction s'occupe également du matériel, de l'aspect matériel, c'est-à-dire du patrimoine du CENAREST [...] Ça, c'est sur le plan logistique. Et, il a fallu également préciser les procédures de gestion en collaboration avec nos services qui ont été, du côté du ministère des Finances, mis à contribution pour que l'activité dans l'exécution de la procédure de dépense se fasse en toute orthodoxie. Depuis lors, je pense que les choses se passent convenablement. (L.92-117).

Pour Ebezo, il faut sortir de la discrimination en matière de gestion des ressources humaines.

**EBEZO** : En trois actions fortes, trois actions fortes du CENAREST!

1<sup>res</sup> actions? Pour moi, comme je venais de dire tout à l'heure, penser à harmoniser la situation administrative statutaire de tout le personnel parce qu'il n'y a de richesse que d'homme. Lorsque le personnel n'est pas traité dans des conditions équitables, ce qu'on pourrait attendre de lui s'en ressent. Les résultats pourraient être compromettants. 1<sup>er</sup> acte. (L.285-290).

Ebezo souhaite que le cadre organique soit redéfini conformément à la nouvelle donne et qu'il y ait un maintien des activités permanentes des organes de gestion et de contrôle.

**EBEZO** : Pour le cas du CENAREST, la situation est un peu hybride. Le texte qui crée le CENAREST le crée de telle sorte qu'il y ait un conseil d'administration

permanent qui puisse, de temps en temps, siéger. Mais, je crois que ça remonte à une époque lointaine. Ce conseil n'a jamais eu lieu. Je crois qu'il va falloir revoir le fonctionnement de l'institution et pour l'adapter à la nouvelle donne, à une donne plus actuelle qui ne soit pas strictement issue d'une réflexion spéculative, par laquelle on aboutirait à une... à rien de concret. (L.344-350).

#### **4.4.1.3 Pilotage du partenariat**

Tout en reconnaissant l'utilité des organismes, elle invite les responsables à plus de sérieux afin de capitaliser les atouts du partenariat. Pour lutter contre cette dérive, elle croit qu'il est temps de rompre avec la pseudo-polyvalence tous azimuts et l'irresponsabilité dans la prise des engagements.

**SARA** : Normalement, ici au Gabon, je sais qu'il y a la représentation régionale de la BAD ici, la représentation régionale de la FAO, ce sont des structures qui donnent des financements. Si on était un peu sérieux... On pouvait... Ce sont de choses qu'on peut capitaliser. Avant le financement, les gens vont faire des activités de recherche. Mais, qu'est-ce qu'ils constatent les pauvres? C'est parce qu'ils sont déçus quand ils viennent. La faute des chercheurs aussi. Le chercheur, il sait, par exemple, qu'il est, par exemple sélectionneur, mais c'est un travail de... Comment on appelle ça? De pédologie, par exemple, qu'on demande, il va aller s'autoproclamer qu'il peut déjà faire le travail de pédologie, ce qui fait maintenant que les résultats, il n'arrive pas à les conduire, l'activité. Puisque déjà les infrastructures et tout ce qu'il faut, il n'y en a pas. Donc, déjà à la base, même le prérequis, tu ne maîtrises pas! Mais, tu es déjà allé les prendre, tu sais que même ces organismes-là aujourd'hui ne nous prennent plus au sérieux, au niveau de la recherche au Gabon. Donc, vous voulez que je vous dise quoi? Allez-y voir les patrons. Ce sont les mêmes patrons qui font les mêmes bêtises-là! Vous voulez qu'on fasse quoi? (L.506-520).

Faisant un constat sur le mode de fonctionnement des partenaires étrangers, Ibaka demande la mise en place des actions visant à les canaliser, conformément à nos attentes et à nos lois et règlements. Il souhaite, par conséquent, la mise en place d'un partenariat à respecter.

**IBAKA** :Les partenaires extérieurs, il faut l'avouer, travaillent de manière un peu particulière et bizarre<sup>97</sup>. Je vous l'explique : il n'y a pas de conventions régulières qui fassent qu'à des périodes régulièrement définies, vous avez des missionnaires qui viennent un peu, comme on les a dans les universités. Vous avez des gens qui viennent au gré de leurs recherches. S'ils estiment qu'il y a une mission à mener, par rapport à leur calendrier, ils nous envoient une demande d'opération de recherche, ils viennent. Nous avons des universités avec lesquelles nous nous sommes arrangés par des partenariats, mais ces partenariats ne sont pas assez suivis. (L.206-213).

#### 4.4.1.4 Cadre de financement et gestion des opportunités financières

Mpassa rappelle que la création d'agences chargées du financement de la recherche est urgemment souhaitée. Pour lui, la même structure se chargerait de procéder à une prospection en matière de financement. L'organe doit être indépendant, autonome et son rôle serait d'impulser la recherche, comme dans les pays développés.

**MPASSA** : L'idéal, ce serait que l'on crée une agence dédiée spécifiquement à cette question de financement de la recherche et, comment dire, comme disent les Anglais d'*updating* des connaissances. En fait, une structure qui devrait faire de la prospective. Et, de cette prospective, devrait découler des programmes de recherche sur lesquelles elle va proposer des financements qui permettraient aux chercheurs de travailler.

Cette entité en fait devrait être complètement indépendante; j'allais dire autonome. Pas quand même indépendante, parce que ce devrait être une structure publique qui est autonome, qui a son budget, qui fonctionne de façon indépendante du fonctionnement du ministère et du CENAREST. Et elle permettrait d'impulser très fortement la recherche. C'est ce qui se fait aujourd'hui dans les pays qui font de la recherche. Les grands pays qui font de la recherche ont des organismes autonomes qui sont spécifiquement dédiés au financement de la recherche publique. (240-251).

---

<sup>97</sup> Les partenaires extérieurs imposent leur calendrier et leurs contraintes aux acteurs et aux responsables de la recherche au Gabon. La conduite et la paternité de résultats de la recherche sont aussi définies par les partenaires. Il en est de même des rapports de missions et des conditions de publication des résultats.

Mpassa est conscient que tous les acteurs souhaitent que la recherche soit financée correctement. Mais, il reconnaît aussi que la pierre d'achoppement reste le mode ou les mécanismes de financement. Pour lui, la solution passerait par la mise en place de cet organe compétent en matière de financement et qui garantirait ou sécuriserait les deniers publics, par sa capacité à instaurer la bonne gestion et la confiance des bailleurs de fonds.

**MPASSA** : Bien sûr! J'ai déjà assisté à plusieurs réunions où, avant que je ne sois directeur et après que l'on m'a nommé comme directeur, j'ai assisté à plusieurs réunions où tout le monde préconisait vraiment que les choses changent, que la situation change, que la recherche soit financée, etc., etc. Le problème, c'est que... c'est maintenant comment organiser ce financement? Et je pense que, n'ayant pas cet organisme spécialisé, je l'entends comme ça hein. N'ayant pas cet organisme spécialisé de financement de la recherche, peut être que l'État est devenu très frileux parce que ce n'est un secret pour personne. Dans les années passées, certaines structures universitaires, par exemple, recevaient énormément d'argent pour faire de la recherche qu'elles utilisaient à d'autres fins. (277-285).

Mboyo estime, quant à lui, que l'État croit en la recherche et que les institutions appropriées existent. Mais, il pense que l'État attend que les chercheurs fassent preuve de détermination, de sérieux et de gestion parcimonieuse. De même, les résultats de la recherche sont conformes aux moyens dégagés. Pour lui, l'État met à l'épreuve les chercheurs et c'est à eux de lui donner la preuve de leur engagement.

**MBOYO** : Oh, je dirais que le gouvernement croit en la recherche. Le gouvernement croit, c'est-à-dire que le gouvernement croit en la recherche, voilà! Les instituts de recherche existent, mais l'État voudrait qu'on bouge un tout petit peu. Qu'on montre à l'État que nous n'avons pas de moyens, mais voici ce que nous pouvons faire avec le peu de moyens que vous nous donnez et voilà. Dès qu'on a montré à l'État ça, ce que nous pouvons faire avec le peu de moyens que l'État nous donne, mais l'État va nous donner beaucoup, parce que j'ai comme l'impression que l'État veut nous mettre à l'épreuve. C'est-à-dire que l'État a de l'argent, mais l'État veut nous mettre à l'épreuve, l'État veut voir jusqu'où on peut aller avec le peu qu'on nous donne. Est-ce que le

peu qu'on nous donne, c'est pour acheter la banane ou bien c'est pour acheter les gélules. C'est-à-dire montrer ce qu'on peut faire avec le peu. Je pense que c'est un peu l'image de ce que j'essaie d'imaginer. (L.245-256).

#### **4.4.1.5 Politiques de communication**

Critiquant le déficit de communication, Ibadi attend, un peu plus, de lisibilité et de transparence, voire de reddition de comptes de responsables d'établissement.

**IBADI** : À partir du moment où il n'y a pas cette transparence-là, à partir du moment où il y a l'opacité, on ne peut même pas savoir parfois, pour ce qui relève, par exemple, de l'établissement. La direction de l'établissement bénéficie également d'un budget. La direction vous dira que le budget qu'elle a reçu, c'est un budget de fonctionnement. (L.553-557).

Nono estime qu'une explication des procédures aux différents responsables ou des administrateurs des crédits du CENAREST ne serait pas de trop. Cela permettrait de mieux expliquer les exigences liées aux procédures financières et comptables et de s'entendre sur les éventuelles facilitations, sans trop déroger.

**NONO** : Bon! Si on m'avait demandé de repenser, disons si ça faisait l'objet d'une petite séance de travail avant, je pense quand même que j'aurais pu me rapprocher des différents administrateurs de crédits institués. Et puis leur expliquer certains points clés comme la manière d'effectuer, de couvrir les budgets, de percevoir les recettes. Et, dans ce cadre, on n'aurait pu définir un peu mieux ces procédures, vous voyez! Voilà! Parce que les procédures financières comptables sont communes et un peu contraignantes pour ceux qui ne sont pas du métier. Mais il faut le faire, oui il faut le faire. (L.241-248).

#### **4.4.1.6 Mécanismes de gouvernance et de management**

Abordant les mécanismes de gouvernance et de management, Ebô convie à plus d'impacts dans les actions et dans les réformes afin de sortir de la léthargie ou de l'immobilisme.

**EBÔ** : Bon, peut-être pas! Je ne veux pas dire qu'il n'y a pas vraiment d'impact, mais au début, on ne ressent pas ça... On ne ressent pas ça, puisqu'il y a un coordonnateur scientifique. Je ne sais pas comment dire ça, déjà! "Ça devait

être au sein d'une coordination que... Bon, ça vient d'être mis, on ne sait pas, c'est peut-être encore à l'état léthargique. On attend un an, deux ans, on va voir. Mais, je peux vous dire qu'on ne le ressent pas. (L.170-174).

Pour sa part, Sara souhaite, quant aux limites financières, une recherche de base, primaire, mais fondamentale, comme la constitution de banques de gènes. Il en est de même du souhait d'un équipement conséquent en infrastructures de pointe. Le dispositif est important pour le maintien des chercheurs.

**SARA** : Je suis même sûre qu'au niveau du Gabon, il n'existe pas une banque de gènes. Or, je ne pense pas qu'à ce niveau on sache, par exemple, bon! En ce qui concerne le Gabon et en ce qui concerne le bananier, les variétés traditionnelles qui existent, par exemple, il y en a mille! Et, qu'est-ce qu'on a fait pour améliorer cela? Je suis sûre que ça n'existe pas! Ensuite, toute culture, on parle du manioc, même le riz qui occupe presque une place prépondérante dans les habitudes alimentaires de la société, quelle que soit la classe sociale considérée. Ça, je suis sûre que ça n'existe pas! Bon, enfin, le pauvre qui sort de l'université, il a quelles compétences? Il n'y a pas d'infrastructures, tout ce qui est là, rien n'est renouvelé. Il va travailler sur quoi? Il sort d'un environnement où les choses sont bien, bien structurées et tout. Il arrive comme un, on dirait, comme un cheveu dans la soupe. Il va faire quoi? C'est le politique!!! C'est les patrons qui doivent aller discuter. (L.117-130).

Laurie déclare, au sujet des réformes initiées, qu'il y a trop de temps perdu entre le lancement des réformes<sup>98</sup> et leurs effets réels, au point de s'interroger sur l'utilité de la réforme par moment.

**LAURIE** : Oui, je pense que l'organisation actuelle, qui est d'ailleurs récente, contribue justement à régler ce problème. Mais, ceci étant! Entre le moment de l'institutionnalisation de la nouvelle direction et sa mise en place des nouvelles politiques, il y a un laps de temps qui s'écoule. Et, justement, nous vivons cet écart. Parce que les choses ont administrativement changé. Mais,

---

<sup>98</sup> Ici, Laurie fait allusion à la nouvelle direction générale de la recherche scientifique qui aurait du mal à concevoir ou à mettre en œuvre la politique de recherche.

sur le plan pratique, nous n'avons pas encore observé de changement. Bien, voilà! (L.40-44).

En effet, Laurie ne croit pas qu'il y a, au sein des institutions, une certaine marge de manœuvre, une certaine liberté permettant de renforcer l'action et le dynamisme des structures de base.

**LAURIE** : [...] trois actions fondamentales, bien... comme je l'ai dit tantôt, tout part de la base, c'est au niveau de la structure même des institutions. Parce que nous sommes des entités appartenant à certaines structures. On n'a pas une certaine liberté ou une certaine marge de manœuvre, c'est dans l'organisation de la structure qu'on va retrouver les différentes missions des uns et des autres. Donc, je pense que... vraiment... Je n'ai pas lu les conclusions des États généraux sur l'éducation et la recherche, mais, pour la recherche, il y a encore un effort d'organisation à faire. (L.154-160).

Certes, chacun semble le qualifier à sa manière, mais le problème d'autonomie revient aussi dans le récit de Ndoyi, dans le cadre des limites liées à la gestion ou l'exécution budgétaire. À côté de l'autonomie, il souhaite un assouplissement des procédures de décaissement. Par conséquent, l'idée selon lui serait d'adapter les procédures budgétaires à la spécificité du secteur.

**NDOYI** : Rendre autonomes les instituts, car les instituts ne sont pas autonomes sur le plan financier. Pour qu'on exécute une ligne budgétaire au niveau d'un département, vous êtes, vous connaissez la maison. Ça demande dix mille signatures et la recherche n'aime pas le protocole. Vous savez, par exemple, si moi j'ai une mission de terrain à faire : je dois courir derrière une période de floraison d'une espèce... Je ne vais pas attendre deux mois si les financements ne sont pas libérés. Ça veut dire que je ne pourrais plus trouver mon espèce en floraison. Donc voilà aussi des difficultés! Ce n'est pas une administration classique ou ordinaire, c'est une administration qui a ses exigences qu'on doit respecter de manière rigoureuse. Donc, il faut éviter au maximum le protocole, quand on veut exécuter des lignes budgétaires, au niveau de la recherche, parce que nous avons d'autres exigences. Le terrain a ses exigences, la biodiversité a ses exigences aussi. (L.476-487).

Revenant sur les difficultés liées à l'inactivité, Ibadi pense que, en dépit d'un financement adéquat des activités de recherche, il souhaite que les autorités sollicitent au moins les chercheurs afin qu'ils aient quelques pratiques facilitant la rédaction des articles.

**IBADI** : Donc, pour éviter de tomber dans l'oisiveté, vous vous concentrez dans la production d'articles, d'écrits à partir desquels vous pouvez postuler au grade. Mais, comment pouvoir devenir un chercheur suffisamment aguerri, au niveau national, si vous n'êtes pas utilisé, si vous n'êtes pas financés pour pouvoir mener un certain nombre d'activités de recherches? Voilà toute la difficulté. (L.532-537).

Pour Ehanda, il est temps de penser la recherche, de décliner clairement les priorités, de dresser une feuille de route aux chercheurs. Les préalables doivent être mis à la disposition des exécutants.

**EHANDA** : La recherche n'est pas pensée, c'est-à-dire, en fait, on ne... Les priorités ne sont pas données, il n'y a pas une feuille de route claire. Pour prendre le cas de la recherche agronomique, sur quoi le Gabon... quels sont les spéculations sur lesquelles l'agronome gabonais doit travailler aujourd'hui! S'il doit travailler aujourd'hui, c'est à l'échelle ou sur toute la superficie du territoire. Est-ce qu'il y a des endroits où on ne peut pas donner la priorité à la canne à sucre, un endroit pour le taro, ainsi de suite. Moi, directeur de Bobo, je n'ai aucune information sur ça. Si quelqu'un a la preuve que j'ai ce document-là, je voudrais que la personne me la fournisse. (L.389-396).

Comme ses collègues, Ehanda plaide pour les mécanismes de financement de la recherche. Cette absence de financement et des mécanismes favorise l'inactivité et la perte des ressources humaines vers d'autres départements ministériels. Pour Ehanda, il faut créer les conditions de maintien de l'activité et motiver les chercheurs.

**EHANDA** : Mes angoisses, c'est le problème des budgets. Parce que, bon, c'est vrai qu'ils font des efforts, personne ne peut le leur reprocher. Mais, ils vont faire des efforts jusqu'à quand? Tout ce qu'ils ont comme prix, ce sont des démarches personnelles. Ils ont un petit contrat avec X, parce que là, l'équipe a 20 millions par le prix CENAREST. Ils vont peut-être améliorer leur laboratoire, ils vont refaire leur laboratoire, ils vont acheter un véhicule de

terrain, vous voyez? Mais, est-ce qu'ils auront chaque année le prix CENAREST? Ça, ce n'est que cette année. C'est vraiment mon angoisse et je crains qu'il y ait, de plus en plus, de départs de Bobo; pourquoi? Quand je fais les statistiques, 25 % de gens qui émargent à Bobo n'y sont plus. Moi, je crains que, de plus en plus, si on ne trouve pas de moyens de sédentariser les chercheurs, Bobo ne soit l'institut de recherche que de nom. C'est vraiment une angoisse. En plus, nous avons un site d'expérimentation qui est près de LBV. Les derniers véhicules de terrain que nous avons achetés, c'est il y a 5 ans. Il a dans les 30 ans, vous imaginez un véhicule de terrain qui a dans les 30 ans, et le seul site est à 85 km sur la route goudronnée! Puis, après, il faut prendre la piste au moins sur 10 km. Je ne sais pas si, d'ici deux, trois ans, les choses vont continuer comme ça : pas de budget, le véhicule est déjà dans un piteux état. Je ne sais pas si les chercheurs motivés auront encore la même motivation dans un an, deux ans, trois ans. (L.643-659).

#### **4.4.1.7 Mécanismes de suivi et de contrôle**

Ibadi milite pour un changement de paradigme chez les Gabonais. Le changement concernerait les rapports à la chose publique, à l'argent et à la connaissance. Il reconnaît d'ailleurs que ce problème n'est pas spécifique aux Gabonais. Mais, il souhaite la mise en place d'un cadre limitant ces attitudes ou conduites déplorables.

**IBADI** : [...] Lorsqu'on aura réglé ce problème de rapport à la chose publique, du rapport à l'argent, le rapport à la connaissance, je pense que l'on tendrait vers d'autres sociétés, d'autres États qui ont connu certainement les mêmes problèmes, mais qui les ont réglés à travers l'organisation, la réorganisation même institutionnelle... (L.297-300).

Comme Ibadi, Ndoyi demande à l'État de suivre l'exécution de moyens financiers, mis à la disposition des établissements, par les mesures d'évaluation pour rentabiliser la dépense.

**NDOYI** : Mais, c'est l'État qui doit aussi suivre! Si l'État met des moyens et qu'il ne suit pas... S'il n'y a pas de... comment dire... Des mesures d'évaluation ou de mesure de... je ne sais pas comment dire... un suivi derrière. Les gens vont faire à leur tête. C'est l'État qui doit... L'État doit donner les moyens et mettre aussi d'autres moyens pour pouvoir suivre les budgets. (L.448-452).

Tout en reconnaissant l'intention portée par les textes actuels et une certaine clarté en eux, Yotsè souhaite que les organes prévus fonctionnent et que les missions assignées soient davantage atteintes.

**YOTSÈ** : En réalité, il y a... Tout est prévu dans les textes, hein! Nous sommes une direction générale qui a pour mission de définir une politique nationale en matière de recherche et de tenter de trouver les moyens pour la mise en œuvre. Au-dessus de nous, il y a un conseil scientifique national qui est prévu dans les textes. Un Conseil interministériel de la recherche... Mais, ces organes n'ont jamais fonctionné. S'ils avaient fonctionné, je pense que ce sont les organes qui pouvaient permettre de clarifier un peu la question de la recherche vis-à-vis des décideurs et au profit du pays. Mais, ils n'ont jamais fonctionné jusqu'à ce jour. (L.199-206).

#### **4.4.1.8 Politique de restauration de l'autorité de l'État et valorisation de l'expertise nationale**

Laurie souhaite que la contribution de l'État soit assez perceptible par les chercheurs et qu'elle les aide à travailler au quotidien.

**LAURIE** : Je ne maîtrise pas exactement la contribution de l'État, en termes d'investissement dans la recherche, mais j'ai l'impression que cela n'engage que moi. J'ai l'impression que la plus grande contribution vient des bailleurs internationaux. Parce que, sur le plan pratique, ce sont eux qui nous font travailler quotidiennement; je ne sais pas, peut-être que la contribution de l'État est d'une autre forme, mais elle n'est pas perceptible par le chercheur. (L.141-145).

De même, elle attend de l'État une attention assez particulière dans la procédure de gestion de nouvelles recrues, dans leurs conditions de maintien et d'assurance, quant au devenir de la recherche et du secteur. Elle est préoccupée par le faible engagement de l'État et espère que les choses changeront.

**LAURIE** : [...] Les attentes pour l'avenir... C'est (pause) justement une régularisation de ce problème administratif au niveau du recrutement. L'idéal serait qu'une fois recruté, le chercheur rentre en possession de son salaire

dans les délais plus ou moins acceptables. Et également l'inquiétude pour l'avenir, puisqu'actuellement, comme je vous parlais de ma satisfaction dans le cadre d'un financement qui est étranger et limité dans le temps. Alors mon inquiétude, c'est après ce financement qu'adviendra-t-il de nos activités de recherche? L'État pourra-t-il supporter à la hauteur de ce bailleur étranger les activités que nous avons déjà si bien commencées et qui ont des résultats probants? (L.172-179).

Dans le cadre des mécanismes de financement, Ndoyi attend que l'État communique et accorde un intérêt aux sollicitations des chercheurs. Cette communication prendrait, entre autres formes, les suites à donner aux projets soumis par les chercheurs.

**NDOYI** : Dans les cas de projets, les projets, comment ça se passe? C'est-à-dire, on écrit un projet, on soumet à l'IRD<sup>99</sup>. Ils ont leur mode d'évaluation là-bas qui n'est pas... ah! Bon, le plus souvent quand on écrit un projet qu'on soumet à nos ministères de tutelle, ça n'aboutit pas. Je ne sais pas pourquoi, mais bon c'est l'impression que j'ai... C'est-à-dire, le même projet, vous l'écrivez, vous soumettez le même projet à votre ministère de tutelle, vous prenez le même projet, vous le soumettez à l'IRD. Ce qui est sûr, c'est que la probabilité que ce projet passe au niveau de l'IRD est beaucoup plus élevée. Parfois, on n'a même pas de réponses au niveau de nos ministères de tutelle. (L.283-291).

Restant dans la même logique, c'est-à-dire dans l'attente de l'impulsion étatique, en matière d'investissement, il revient sur la recommandation faite par l'UNESCO qui demandait à l'État de mettre 1 % de son budget dans la recherche. Tout en invitant l'État à s'engager, il lui demande aussi de garantir la bonne gouvernance et la bonne gestion. Pour lui, il faut une réelle volonté politique.

**YÔMBI** : Vous voyez, au cinquantenaire, le CENAREST a pu vulgariser les travaux de chercheurs, et il y a aussi le prix du CENAREST. Je crois, quand même, qu'il y a une impulsion qui est faite; mais ce n'est pas assez. Il faut que l'État... Regardez, l'UNESCO avait demandé que l'État puisse donner, je crois, 1 % de son budget. Hier, j'ai suivi que le budget gabonais est à 3 000 milliards. Mais, imaginez un peu qu'on donne 1 %, ça fait combien, ça fait 30 milliards. Si

---

<sup>99</sup> Institut de recherche pour le développement (France).

nous donnons 3 milliards au CENAREST et qu'il y a une bonne gestion, je pense que cet argent ne sera pas versé qu'aux cinq instituts, mais à tous ceux qui font de la recherche. Donc, regardez ceux qui font réellement de la recherche et impulsez cet argent, avec comme résultat des prix. Comment se fait-il qu'il y ait des prix au Cameroun, qu'il y a des prix en Côte d'Ivoire et au niveau international, mais au Gabon, que nous n'en ayons pas? Donc, il y a un problème, c'est que c'est un problème de volonté politique. (L.250-261).

Tsalo attend que le CENAREST allie aussi bien la recherche pratique que la recherche fondamentale<sup>100</sup>. Elle souhaite que la recherche appliquée participe au développement du pays par l'amélioration des conditions de vie des populations gabonaises.

**TSALO** : C'est ce qu'on veut, c'est ça le CENAREST, Centre national de la recherche scientifique et technologique. Recherche appliquée, qui utilise aussi la recherche fondamentale. Mais, c'est la recherche appliquée au développement. Donc, nous apportons des solutions qui contribuent au développement social et économique. (L.616-621).

#### 4.4.2 Dispositif de recherche

Cette partie relative au dispositif de recherche abordera la politique d'équipement des structures, la redynamisation de la recherche, les politiques de financement et de valorisation de la recherche.

##### 4.4.2.1 Politique d'équipement des structures de recherche

Ebô espère que le résultat des États généraux permettra une restructuration facilitant une amélioration des conditions d'accueil et d'équipement de pointe au CENAREST afin de renforcer, non seulement la recherche, mais aussi la qualité d'intervention et de traitement des ressources naturelles ou du potentiel. C'est d'ailleurs la même position qui est reprise par Ibadi.

**EBÔ** :Parce que... En fait, dans les États généraux, c'est réorganiser le CENAREST... c'est la réorganisation, je pense que, mes attentes, je pense...,

---

<sup>100</sup> Tsalo n'apprécie pas le privilège accordé la recherche fondamentale au CENAREST.

peut-être qu'il y aura, forcément, la construction des structures d'accueil, les laboratoires et autres, pour permettre au moins aux gens de travailler. Même ceux qui reviennent de l'extérieur pourront, sur place, faire n'importe quelle extraction et qu'il parte d'ici... du Gabon, par exemple, à l'étranger, avec des produits déjà extraits. Au lieu de balader du matériel dans les glacières et autres. (L.118-123).

**IBADI** : Il serait difficile d'avoir de la production, si tant est que, au niveau de ces structures, il n'y a pas le matériel qui permet de produire ce qu'on attend de ces instituts ou de ces établissements. (L.102-104).

Pour Ndoyi, il faut renforcer, entre autres, la qualité de connexion à Internet qu'il aime à comparer à un laboratoire virtuel.

**NDOYI** : Mes angoisses, ce sont les insuffisances; on n'a pas de connexion Internet, ça m'angoisse. Parce que c'est le premier laboratoire, en fait. Si on n'a pas la connexion Internet dans un labo, c'est très difficile. Ne serait-ce que ça! (L.433-435).

Yômbi souhaite une pérennité des politiques d'équipement ou d'investissement dans les infrastructures, pour aider au redéploiement des chercheurs et des laboratoires.

**YÔMBI** : Je commencerais par... En ce qui concerne mon établissement, je commencerais par la construction de Tanda. Parce que là, nous sommes dans le patrimoine de l'Université. Bon, c'est bien beau que nous soyons dans les mêmes départements, mais vous savez que... Vous êtes conscient qu'avant on avait les problèmes avec l'Université pour obtenir seulement cette salle. Le bâtiment de Tanda à Gros-Bouquet n'est pas achevé. Je pense que, si je peux aller à la retraite en voyant ce bijou fini, ce serait pour moi quelque chose de formidable et de très heureux pour l'avenir de nos enfants. (L.439-446).

Revenant sur le manque de confiance envers les chercheurs, Ibaka milite pour des politiques favorisant un équipement approprié ou conséquent, comme des politiques de renforcement de la masse critique. Il souhaite d'ailleurs davantage de consultations étatiques, là où les ressources sont assez importantes.

**IBAKA** : Si vous n'avez pas les instruments, du moins les équipements appropriés, il est tout à fait difficile qu'on vous confie un projet auquel vous n'aurez peut-être pas tous les moyens, tous les outils pour le mener. Je crois que c'est un peu ça. C'est sûrement les sous-équipements des instituts qui amènent ceux qui devraient les consulter à peut-être ne pas les consulter. Et, pour quelques autres aussi, vous avez le problème de masse critique. Je prends ici le cas de l'IRT. L'IRT, qui était censé être la référence au niveau technologique, souffre d'un déficit en ressources humaines. Vous en avez au moins deux qui ont des thèses et le reste ce sont des techniciens de recherche. Bon, jusque-là, on a eu encore quelques techniciens de recherche. Mais, quand vous n'avez que des techniciens de recherche dans un institut, qui n'est pas équipé, le problème devient de plus en plus compliqué. Je comprends beaucoup plus cette explication parce que ceux qui sont à l'IRSH sont, de plus en plus, consultés pour des problèmes relatifs aux sciences sociales, sciences humaines (L.123-136).

Tout en admettant les limites du dispositif actuel, Ibaka souhaite un renforcement des équipements pour agir davantage. Le principe de renforcement des capacités à tous les niveaux est capital.

**IBAKA** : Parce que les moyens, parce que les outils que nous avons ne nous le permettent pas. Donc, on peut mieux faire, parce que nous avons quelques ressources humaines, mais qu'il nous faudrait aussi avoir les équipements. Il y a deux choses à réaliser pour le renforcement des capacités : ou vous avez les équipements nécessaires avec un personnel qui, lui, n'est pas très formé ou vous avez les ressources. On peut inviter des enseignants pour former sur place ceux qui ne sont pas capables de gérer les instruments qu'ils ont. Mais, vous pouvez avoir des gens formés, si vous n'avez pas les équipements nécessaires, le résultat peut être le même (L.174-181).

Pour Malo, le dispositif est déterminant dans la gestion des ressources humaines. La meilleure façon de mobiliser les ressources est de les mettre en activité dans un cadre approprié. Il en est de même pour les conditions sociales ou de vie des acteurs de la recherche dont il faut créer davantage des commodités.

**MALO** : Mettre à l'aise. Bon, le chercheur vous savez, c'est quelqu'un... Je me souviens quand, moi, j'étais dans la recherche en Europe, ou bien quand j'y vais. En Asie, quand je suis parti en stage de recherche en Asie. Mais, dès qu'on m'a dit docteur, voilà le bureau, voilà l'ordinateur, voilà le laboratoire...

Je pars là-bas le matin à 8 h, je sors de là à 20 h. Parce que je peux m'arrêter pour un *break* déjeuner, je peux m'arrêter pour boire un café, tout est là! Toutes les conditionnalités et toutes les conditions sont réunies pour que vous avanciez dans l'investigation qui est la vôtre.

Aujourd'hui vous êtes dans votre laboratoire, votre épouse vous appelle, on vous téléphone pour vous dire que le gaz est fini, je prends, du terre à terre là, le gaz est fini. Mais, vous n'avez rien dans vos poches, hein, bon vous êtes obligés d'arrêter l'expérience pour nous, qui travaillons dans les expériences, pour aller régler le problème du gaz. Parce qu'après, quand vous rentrez chez vous, vous voulez trouver à manger et la famille doit manger. On en est encore à ces besoins primaires, mais qui sont peut-être, certainement, ne soyons pas mauvaises langues, en train d'être évacués. Mais, parce qu'il y a quand même... L'État a quand même mis pour les chercheurs, personnel enseignant, personnel de recherche, des commodités. Ce n'est pas encore comme on dit l'exponentiel, mais ces commodités existent. Homme de science que je suis, donc cartésien, je ne peux pas ignorer cela (L.425-443).

#### **4.4.2.2 Redynamisation de la recherche**

Pour Ebô, la redynamisation de la recherche doit passer par la prise en compte des résultats des États généraux qui, à son avis, ont repensé le CENAREST.

**KUMU** : « Et quelles sont vos attentes? »

**EBÔ** : « Je pense avec... la nouvelle vision actuelle, avec ce qui est sorti des États généraux, j'espère que ces conclusions vont redynamiser la recherche au Gabon. »

**KUMU** : « Quand vous revenez sur la nouvelle vision, vous faites allusion à quoi? »

**EBÔ** : « Je fais allusion à comment sera réparti le CENAREST? L'autonomie des instituts et peut-être doter le CENAREST de nouvelles structures quoi. » (L.111-116).

Pour Ehanda, la recherche doit être d'abord pensée, financée et il faut aussi des politiques de renforcement des ressources humaines. À côté de ces priorités, il faut des politiques d'équipement en infrastructures de pointe.

**EHANDA** : Si on se résumait : pas pensé, pas financé et pas de ressources humaines. Pour moi, si on règle ces trois problèmes, je crois que ça serait... je dirais même aussi un problème d'infrastructures. À la limite, moi je ne peux pas vous dire de quoi on a besoin pour ce laboratoire de semences, puisque je suis directeur, je ne suis pas spécialiste des semences. Or, pour même demander de l'aide, ou, enfin, que ce soit au niveau de l'État ou des donateurs, il faut savoir de quoi on a besoin. Et il n'y a qu'un mécanicien qui peut... moi j'aurais beau être docteur en biologie, mais je ne peux pas vous dire de quoi le plombier a besoin. Un plombier est mieux placé pour le dire. Vous voyez un peu? (L.420-427).

Ehanda souhaite que les préoccupations sociales se rattachant à la recherche bénéficient du soutien des acteurs de la recherche. À ce titre, il attend que la recherche scientifique soit une aide à la décision, que les chercheurs défendent des préoccupations de la recherche auprès des autorités compétentes et que les politiques fassent de la recherche scientifique un levier de leur politique, comme dans les pays émergents ou développés. Par conséquent, la priorisation de la recherche et des ressources humaines est inéluctable pour le système en place.

**EHANDA** : Mes attentes, c'est que tout ce que nous faisons se réalise. J'ai vu, soit à l'occasion de réunions que nous avons avec la tutelle, soit des journalistes, des personnes qui viennent ici pour faire des recherches sur la recherche<sup>101</sup>. On leur dit les mêmes choses, les mêmes soucis. J'entends vraiment que... dans l'environnement actuel, compte tenu du fait que le Gabon, le chef de l'État l'a dit, doit être un pays émergent. Je pense vraiment, vivement que la recherche scientifique soit un levier réel pour la politique de l'émergence. En fait, on ne réinvente pas la roue, tous les pays émergents se sont appuyés sur la recherche pour aller de l'avant. Pourquoi, nous, on ferait le contraire? En fait, c'est là où j'ai espoir que... En fait, le chef de l'État a dit que le Gabon sera un pays émergent. On est obligé de faire avec la recherche

---

<sup>101</sup> EHANDA fait allusion aux recherches menées sur le CENAREST ou le secteur de recherche.

scientifique, obligé... Donc, c'est vraiment mon espoir parce que je sais qu'un pays émergent ne peut l'être que lorsqu'il s'appuie sur la recherche scientifique et la formation de ses ressources humaines (L.669-680).

Yômbi pense que les mécanismes de programmation devraient être créés au niveau du CENAREST. Pour lui, la programmation viendrait des lois-programmes. De même, il milite pour la mise à disposition des budgets conséquents.

**YÔMBI** : Mais, néanmoins, il y a un certain éclairage parce que le politique fait, disons, une politique scientifique et technologique. Ensuite, cette politique est envoyée au niveau du CENAREST qui fait de la programmation. Bon, maintenant, les déficits de cette programmation, c'est parce que ces politiques ne sont pas en loi-programme. Parce que si on avait des lois-programmes, il devrait nécessairement y avoir également des budgets conséquents. Imaginez-vous que, depuis 2006, en matière d'investissement, nous n'avons eu qu'un budget de 30 millions et jusque-là nous avons eu que des promesses (L.52-57).

Pour Tsalo, l'État doit faciliter les mécanismes de mise en œuvre et sortir les acteurs de la recherche de la débrouillardise<sup>102</sup>, de ce pilotage à vue et de l'absence de cohérence.

**TSALO** : La mise en œuvre, Monsieur Hombahiya, c'est ça! Depuis, là, on parle de quoi? De la mise en œuvre! C'est la mise en œuvre qui a un problème. Les gens se débattent comme ils peuvent. Maintenant, il faut forcément appeler les gens de l'extérieur pour qu'on marche? (L.695-698).

Comme Tsalo, Mpassa pense qu'il est indispensable de refaire des recherches axées sur les préoccupations nationales. De même, il est urgent de clarifier les attentes étatiques en matière de recherche. En fin de compte, il est question de lutter contre le pilotage à vue.

**MPASSA** : Je pense que je me serais d'abord battu pour qu'on bâtit de vrais programmes de recherche sur la base des besoins en développement de notre pays. Avant d'accepter de prendre une quelconque direction, je crois que, pour moi, s'il n'y a pas de ligne directrice claire sur le sens de la recherche dans notre pays, cela ne sert à rien d'être chercheur. En plus, être directeur d'un institut n'ayant pas de ligne directrice claire, ça me paraît un peu

---

<sup>102</sup> Cette expression est synonyme de bricolage.

compliqué, c'est faire du pilotage à vue. Si jamais on me demandait mon opinion, me disant : « On veut vous nommer directeur d'institut, qu'est-ce que vous pensez faire? » C'est d'abord dire, Ok! Si vous voulez que je sois directeur d'institut, il faut qu'on établisse... Il faut que vous financiez des programmes de recherche que nous allons développer tous ensemble, au vu des besoins de développement de notre pays (227-236).

Pour Nono, la mise en place d'un cadre de travail spécifique et encourageant est indispensable, pour espérer avoir les résultats escomptés. De même, elle prône des mesures visant à encourager les quelques initiatives actuelles et à renforcer les ressources financières et humaines.

**NONO** : Justement, j'en revenais! Par rapport à tout cela, est-ce que ce ne serait pas dû effectivement au contour, à tous les effets qui doivent suivre, à tous... Je ne sais pas trop... À tout ce qui doit être mis en place pour avoir un cadre, un cadre bien spécifique, encourageant. Un cadre de travail pour accéder, pour arriver aux résultats espérés. Parce qu'il faut avouer que notre pays... nous sommes en train de marcher, on avance un tout petit peu. Et comme on dit, petit à petit, l'oiseau fait son nid. Donc, on essaye d'encourager les quelques résultats qui sont déjà là et on espère qu'à la longue les moyens et les personnes également vont pouvoir amener des résultats effectifs dans la recherche (L.108-116).

**NONO** : Hein, parce que l'homme travaille, l'homme est appelé à travailler et à transformer le milieu dans lequel il se trouve, mais, si ce milieu, déjà, vraiment, ne lui donne pas suffisamment les moyens. Donc, dans cette politique, il faut penser à mettre des moyens en bâtiment, des moyens en infrastructures, en matériels, de contrôle, de vérification, de chimie, etc., etc. Vous comprenez? Parce que moi, je prends le cas de l'IRAF, j'ai vu qu'il faisait des recherches sur l'étude des sols, sur l'étude des êtres vivants dans le milieu aquatique (des poissons, etc.), moi aussi, je dis qu'il faut un certain cadre. Hein, vous comprenez! (L.142-150).

De même, pour Ebezo, il faut aussi un cadre organisationnel mettant en activité les jeunes bénéficiant des moyens financiers et matériels pour la conduite des projets.

**EBEZO** : Quand je fais allusion aux petits jeunes, je fais allusion à l'organisation du secteur de la recherche. Sur le plan de l'organisation de travail et sur le plan dans la mise en place des moyens matériels et des moyens financiers qui pourraient leur permettre de procéder à l'aboutissement des projets de recherche. (L.247-251).

Ebezo souligne aussi que les résultats de recherche devraient cadrer avec les attentes du gouvernement, en matière de développement.

**EBEZO** : Des recherches qui pourraient leur être signifiées par les plus hautes autorités, pour que les résultats de recherche puissent cadrer avec le souci de l'exécutif sur le plan du développement! (L.255-257).

#### **4.4.2.3 Politique de financement de la recherche**

Comme Laurie, Ebô reconnaît l'existence de ressources humaines qualifiées. Mais, il pense que les attentes des autorités en matière de recherche devraient être proportionnelles au niveau de financement de l'État. Par conséquent, l'État ne devrait pas attendre des résultats ou soumettre les chercheurs aux divers concours, sans au préalable financer la recherche.

**EBÔ** : Je vais d'abord commencer au niveau du CENAREST. Il y a des hommes pour faire la recherche. Mais, on ne donne pas d'outils nécessaires à ces hommes pour parfaire leur recherche. Je vais prendre l'exemple du Prix de la... Parce qu'on ne peut pas demander à un chercheur de concourir à un prix, si vous n'avez pas financé la recherche tout au long de l'année. Ça, c'est déjà un problème. Peut-être qu'on va dire qu'on met la charrue avant les bœufs. Mais, on ne donne pas suffisamment à l'homme, à qui on demande de concourir, les acquis, les prérequis, pour pouvoir partir à l'examen. (L.211-218).

Pour Ndoyi, il faut que nous évitions de cultiver la léthargie, l'oisiveté par le financement conséquent de la recherche, par l'équipement des structures et l'interconnexion des unités du CENAREST.

**NDOYI**: Léthargie, c'est parce que nous le voulons nous-mêmes. Nous ne voulons pas donner assez de moyens à nos institutions de recherche. L'origine

de la léthargie aussi est là, hein... S'il n'y a pas de moyens, qu'est-ce qu'on fait? C'est la léthargie, c'est... On n'a rien à faire. Bon, c'est l'oisiveté, ainsi de suite. (L.387-390).

**NDOYI** : Eh bien, que l'État fasse quelque chose pour pouvoir revoir nos budgets à la hausse. Nous équiper, qu'on ait des connexions Internet. Que l'Internet... En fait, que le CENAREST bénéficie d'une couverture globale en Internet. Donc, voilà un peu mes attentes. Et, chaque année, on fait des fiches, on fait des demandes qu'on donne, qu'on dépose un peu auprès de notre ministère de tutelle. Bon, on attend toujours. (L.439-443).

Yômbi, quant à lui, milite pour plus de pratique, pour une budgétisation conséquente. Cela éviterait que les chercheurs se prostituent et soient davantage otages des organismes.

**YÔMBI** : Malheureusement, les instituts restent sans pied à terre<sup>103</sup>. C'est-à-dire que faire de la pratique? Nous faisons de la théorie certes au niveau des instituts et cette théorie est développée par l'inscription aux CAMES. Mais, néanmoins, ces travaux, ces théories ne sont pas mises en pratique par des travaux de terrain, ou parce que, tout simplement, il n'y a pas une budgétisation conséquente. Et les chercheurs sont obligés, un peu, de se prostituer<sup>104</sup> avec les organismes, ce qui est tout à fait légitime. Mais, néanmoins, nous constatons qu'il y a un déficit de chercheur puisque les organismes les absorbent, quand ils ont des projets sur le terrain. C'est le cas du WWF et autres organismes qui prennent nos chercheurs, tout simplement, parce que les instituts n'ont pas de budgets conséquents. (L.63-71).

Yômbi pense à cet effet qu'un soutien conséquent permettrait aux instituts de faire mieux ou de contribuer davantage au développement du pays.

**YÔMBI** : C'est comme je vous ai dit, s'il y avait encore une impulsion financière en ce qui concerne, par exemple l'IRSH, je crois que l'IRSH peut soulever des montagnes. Et je crois qu'au Gabon, en matière de recherche scientifique, nous avons une masse critique. En ce moment, à l'IRSH, on a plus

---

<sup>103</sup>Yômbi fait allusion à l'absence de bâtiment abritant l'institut de recherche. Le bâtiment dans lequel est installé l'institut est une propriété de l'université.

<sup>104</sup> Se prostituer ici veut dire un attachement ou vendre des services de recherche à vil prix.

de 130 chercheurs et il y a, au moins... Je peux vous dire que les 130 ne travaillent pas. Il faut être honnête, mais il y a, au moins, une trentaine de chercheurs qui sont à la pointe de la recherche. Regardez, nous avons eu deux directeurs de la recherche en moins de 20 ans, disons en 10 ans, et il y a une trentaine de chargés de recherche. (L.235-241).

Tsalo aimerait que les politiques continuent de financer la formation et le renforcement des structures pour espérer avoir des résultats.

**TSALO** : Donc, je dis financement. Mais, j'ai l'impression que le financement est un tout. Donc, je dis financement des projets, des structures et de la formation. Des moyens humains... On a presque tout dedans. Maintenant, quand vous avez ça, je vous assure Monsieur... Je suis désolée, les gens sont motivés. Quand vous avez ça, les gens sont motivés. Je vous assure que le petit projet PRASAC là, quand je dis petit projet, le manioc, depuis sa culture, jusqu'à sa transformation, jusqu'à sa commercialisation même. Toutes ces étapes-là sont liées à la commercialisation. Je vous assure, on a fait des enquêtes, les gens étaient motivés, excités. Mettez les gens seulement à l'aise et vous allez voir. Et puis, en plus, je vous dis, Monsieur Hombahiya, la vérité, on ne demande pas les 35 millions; on nous promettait les 20 millions, 100 millions. J'avais dit : « Donnez-nous seulement 5 millions, on commence! Et, après les 5 millions, vu les résultats, l'année suivante, on refinance, 5 millions. » Mais, il y aura des résultats, puisque ce sont des prototypes qu'on propose ici. On présente, et puis ce sont d'autres qui s'approprient la chose. Ce sont d'autres qui font que la chose se multiplie. Mais, dans les pays comme le Burkina Faso, parfois, ils sont obligés de... les centres de recherche, ils font un peu de multiplication, ils font même un peu d'industrie sur place. (L.668- 682).

Mpassa est aussi pour les mécanismes de financement nationaux permettant de maintenir l'action au sein des instituts et une certaine visibilité tant nationale qu'internationale. Bref, faire en sorte que la recherche bénéficie d'abord au pays.

**MPASSA** : Dès ma prise de fonction, évidemment, face à cette rigidité un peu liée au manque de financements nationaux pour la recherche scientifique, nous nous sommes toujours concentrés sur les financements extérieurs, établir des collaborations avec la plupart des universités et centres de

recherche internationaux qui nous permettraient d'être visibles, du point de vue international, et d'avoir des possibilités d'être... que nos activités soient financées dans ce sens-là. Nous travaillons beaucoup, par exemple avec... nous avons eu des financements de l'Union européenne, les ACP, de l'Union européenne en collaboration avec le Centre pour la recherche forestière internationale (CIFOR). Nous avons des projets qui ont été financés par l'Agence japonaise de coopération internationale. Donc, tous ces projets permettent, ont permis, in fine, aux chercheurs de l'IRET de se déployer et de développer leurs activités, sur lesquelles... qui peuvent apporter des bénéfices très forts pour notre pays. (124-135).

Malgré l'effort de réflexion de Ndoma, dans le cadre de la mise en place de son plan stratégique, il attend toujours les moyens financiers pour sa mise en œuvre.

**NDOMA** : Donc, quand j'arrive, voilà! La perception que j'ai de cette institution et sur cette base, j'ai construit, moi, mon plan stratégique sur 5 ans. Je ne suis pas du tout fier, au bout de 5 ans, parce que, malheureusement, on n'a pas pu faire grande chose, du fait de l'absence de moyens. Totalement. Depuis que je suis là, je n'ai jamais eu d'argent pour la recherche, par exemple. Comment peut-on financer la recherche si on n'a pas de moyens? (L.78-83).

Tout en reconnaissant que l'État reste, malgré les quelques exceptions, le principal bailleur, Ndoma n'hésite pas à soutenir que l'État finance mal la recherche.

**NDOMA** : Sauf pour les projets financés par les bailleurs que j'ai indiqués tout à l'heure, il n'y a que l'État! Mais, c'est très mal financé. Parce que, quand on donne à un labo 1,5 million, on finance quoi? Qu'est-ce qu'on attend? Voilà le problème! C'est-à-dire qu'il faut qu'on arrive à... Et je pense que la Direction du budget est dans cette réforme-là! On va arriver, je l'espère, à cette loi de financement par objectif. Là, on verra que des choses vont bouger. Mais, pour l'instant, on donne des budgets de fonctionnement, bon! Ça part bof, quoi! On paie le papier, l'encre, etc. Bon, tout ça pour quoi? (L.288-295).

Yotsè pense qu'il faut une politique de financement conséquente pour espérer apporter des solutions aux problèmes sociétaux, mais aussi des politiques privilégiant le partenariat public-privé, comme dans certains pays développés. Il souhaite, par ailleurs, une redéfinition des politiques d'octroi et de contrôle de financement.

**YOTSÈ** : Vous voyez? Donc, il offre un financement parce qu'elle espère qu'à travers... que grâce à ce financement, une activité de recherche va apporter les réponses à son problème, va se mettre en place et va espérer qu'au bout de quelques années, elle va apporter des réponses à ses problèmes. C'est un peu ce genre de partenariats que nous avons en tête. Et je dois dire que ce n'est pas nouveau, comme je l'ai déjà signalé, ça existe notamment. Moi, j'ai fait mes études en France, j'ai vu à plusieurs reprises, dans les laboratoires, des bourses ou des financements offerts par des entreprises et on mettait des équipes ou des étudiants en thèse sur ces financements-là et qui bossaient en travaillant sur ces sujets-là<sup>105</sup>, mais au profit d'une entreprise. Et ça permettait au bout d'un certain nombre d'années, à l'entreprise, d'avoir des solutions à ses problèmes. C'est un peu ce genre de partenariats que nous avons en tête, que nous voyions. Il ne s'agit pas tant, pour les entreprises d'arriver à décider finalement, quand et comment, ce qui doit se faire au niveau des institutions de recherche, mais il s'agit, pour elles, de participer par l'octroi de financements. Ces financements étant bien sûr donnés pour leur propre intérêt, parce que les questions qu'elles se posent, elles veulent des réponses, lorsque celles-ci relèvent de la recherche scientifique. Voilà un peu ce que nous voyions. (L.328-344).

Pour Nono, la recherche est une activité des élites. À ce titre, elle doit déboucher sur des résultats précis et visibles. Pour y arriver, elle doit être financée conséquemment.

**NONO** : Pour moi, la recherche, elle, au Gabon est faite par certaines personnes d'expérience, ayant un certain niveau d'études. C'est-à-dire qui est faite normalement par les professeurs agrégés, par les personnes ayant atteint un DEA (diplôme d'études approfondies), etc. Et puis elle est sur un terrain bien approprié. Elle est faite et elle devrait l'être, elle doit amener à des résultats visibles, non seulement les résultats, mais elle doit également être accompagnée de moyens adéquats permettant de bien travailler. (L.66-71).

#### **4.4.2.4 Politique de valorisation de la recherche**

Pour Ibadi, la valorisation de la recherche passe par le décloisonnement des structures et des acteurs impliqués, par l'établissement des liens entre eux, par la mise en place d'une cohésion d'ensemble, par le renforcement du statut et du rôle des unités et du CENAREST

---

<sup>105</sup>En dehors des sujets de leurs thèses, les étudiants soutenaient les entreprises dans le cadre des commandites proposées aux laboratoires.

ainsi que par la convergence dans les tentatives des réponses apportées aux préoccupations nationales. Enfin, la recherche doit être au service de la décision publique ou politique.

**IBADI** : On se rendra bien compte que ces cadres constituent les parents pauvres de la recherche au Gabon. L'autre, il est bon, c'est le cloisonnement entre ces cadres que je viens de définir, de dégager. Il n'y a aucun lien entre, il n'y a aucun rapport entre ces cadres pour faire en sorte que la recherche scientifique au niveau national puisse avoir une sorte de cohésion, une convergence, par rapport aux besoins que l'État peut exprimer, ou par rapport aux besoins mêmes de la société elle-même qui, quand on la regarde, qu'on essaie de la décortiquer, on se rendra bien compte qu'elle connaît d'énormes problèmes, d'énormes difficultés, mais qui ont du mal à être résolus, parce que, tout simplement, la recherche n'est pas mise au service de la décision publique, au service de la décision politique. (L.68-76).

De même, il récuse la tentative de règlement des problèmes sociaux sans les avoir au préalable étudiés. Il estime qu'il serait bon d'éviter de tourner en rond.

**IBADI** : Or, si les problèmes ne sont pas étudiés ou, si je prends le cas des problèmes sociaux, des phénomènes sociaux et autres ou d'organisations mêmes de la vie en milieu urbain, en milieu villageois. Ces questions lorsqu'elles ne sont pas étudiées pour identifier l'ensemble des paramètres et envisager des solutions idoines, il va sans dire qu'on aura l'impression d'avoir réglé le problème alors qu'on fait du sur place. (L.80-84).

Mettant en avant le potentiel gabonais et la spécificité des experts, il estime que l'État doit mettre en place des moyens pour la valorisation de sa biodiversité et de son patrimoine naturel.

**NDOYI** : Bon, si on nous donnait, par exemple, les moyens pour décrire, il y a encore beaucoup de choses à décrire au Gabon, en termes de biodiversité végétale. On estime qu'on a, dans nos forêts, environ sept mille espèces végétales. Bon, au niveau de l'herbier, on en a décrit que quatre ou cinq mille. Donc, il y a encore trois mille ou quatre mille espèces à décrire. Donc, si on pouvait donner les moyens à l'herbier, les gens ne resteraient pas là, à Ntounda de SIBANG, à ne rien faire. L'écologiste ou le botaniste n'est pas là à

rester dans un bureau à longueur de journée. Il doit aller sur le terrain et, régulièrement, pour qu'ils ne perdent pas la main aussi. C'est aussi ça, la difficulté. (L.398-405).

Ibaka pense que, pour valoriser la recherche, il faut faire fonctionner les instances prévues à cet effet. Il en veut pour preuve le cas du CMIR. De même, il souhaite que la recherche menée au CENAREST s'écarte de la poursuite des thèses ou des spécialités de chercheurs. Pour y arriver, il faut renforcer les commandes publiques et faire en sorte que les financements prévus soient effectifs.

**IBAKA** : Le cadre national, quand on regarde le texte, c'était le CMIR. Le CMIR, c'était cette Commission interministérielle qui devrait se réunir pour programmer la recherche, indiquer ce qui devrait être appliqué par le CENAREST. Mais, ce CMIR n'a jamais été appliqué, à ma connaissance, ne s'est jamais tenu et ne nous a jamais donné les indications à suivre. N'en déplaise à ceux qui vont dire le contraire, je pense que le CENAREST, tout seul, mène une recherche qui est beaucoup plus une recherche des chercheurs. Des chercheurs qui, pour le passage en grade, sont obligés, en l'absence d'une commande publique de mener des recherches en rapport avec leurs travaux de thèse, en rapport avec leur spécialité. Mais, je dis que nous avons... Depuis mon arrivée au poste de directeur, j'ai instruit deux actions, la première action était celle de faire des projets de recherche que j'ai demandés aux cinq instituts. Ces projets sont arrivés, nous avons obtenu un financement, mais qui ne nous est jamais parvenu. (L.226-237).

Comme tous les autres acteurs de la recherche, Ndoma attend aussi la loi d'orientation dérivant des États généraux.

**NDOMA** : Et après ça, je crois que cette fameuse loi d'orientation que tout le monde attend va voir le jour. Je l'espère très vite. (L.180-182).

Ndoma pense que, devant un dispositif caduc et anarchique, il s'en remet totalement à la loi d'orientation pour redynamiser la recherche et sa structuration. Tout en clamant les limites du CENAREST, il est pour la mise en place d'une agence nationale de la recherche, appelée à gérer les fonds compétitifs de la recherche. Cette agence aura encore pour

mission de gérer les commandes publiques et d'évaluer les différentes activités de recherche.

**NDOMA** : Le dispositif actuel est totalement caduc du point de vue temporel, du point de vue de la pertinence. Donc, c'est anachronique, hein! Le dispositif actuel est totalement anachronique. Donc, il faut maintenant, sur la base de la nouvelle loi d'orientation, revoir la situation de la recherche, la structuration de la recherche. Moi, je pense honnêtement qu'un CENAREST, avec des instituts où on recrute des gens qui ne foutent rien à longueur de journée, ça n'a aucun intérêt. Bien au contraire, on a besoin d'une structure d'ensemble. C'est de mon point de vue. À mon avis, c'était une agence nationale de la recherche. Vraiment, je n'en démens pas! Une agence nationale de la recherche va gérer un fonds national de la recherche, et puis amener les acteurs de la recherche, qu'ils soient de la recherche ou de l'enseignement supérieur, à constituer des équipes de recherche et pouvoir candidater, hein! Présenter des projets à cette agence et sur la base donc de ce fond compétitif... on va pouvoir, bien sûr, à partir de la commande publique ou privée... Cette agence va pouvoir financer la recherche! Et bien entendu évaluer! Et là, on aura vraiment des réponses pratiques. (L.215-228).

Ndoma estime que le problème du CENAREST reste la stratégie, la stratégie de restructuration de l'établissement, la stratégie de redynamisation de la recherche, donc les moyens permettant d'atteindre les objectifs. Enfin, la stratégie visant à contribuer efficacement au développement du pays. Il est convaincu que le problème est à ce niveau et que les pays développés n'ont pas fait autrement.

**NDOMA** : Ouche, là! Je pense que je commettrai la même gaffe malheureusement, parce que j'ai commencé par un plan stratégique. Je vous dis... Comment restructurer la maison? Comment réorganiser la recherche? Comment redynamiser la recherche? Quels sont les outils pour atteindre ces trois objectifs-là? Comment remettre les chercheurs au travail? Comment la recherche peut-elle apporter une contribution significative au projet de développement de notre pays? Voilà! Malheureusement, je recommencerais à commettre la même erreur. Et j'ai impliqué pour cela des partenaires en France, j'ai vu l'IRD, j'ai vu aux É.-U., j'ai travaillé avec les Américains, j'ai été jusqu'en Guyane anglaise, j'ai vu ce qu'ont fait les Sud-Africains, les Marocains, les Tunisiens... J'ai été en Thaïlande, j'ai été au Japon. Donc, on ne peut pas

s'être trompé. On a vu le modèle chinois. Donc, on a essayé de voir, avec tous ces modèles, comment on peut, nous aussi, faire en sorte que la recherche gabonaise, vraiment, contribue au développement du pays. Alors, je ne comprends pas. Donc, j'aurai fait toujours pareil et, malheureusement, les interlocuteurs... (L.358-371).

Contrairement aux autres chercheurs qui attendent des orientations de l'État, Malo soutient que l'État attend que les chercheurs lui donnent des pistes de solutions, des suggestions permettant de mieux gérer les problèmes sociaux. En d'autres termes, que la recherche certifie et garantisse les actions gouvernementales. Comme Ndoma, Malo revient sur la nécessité de mettre en place un fonds de recherche faisant partie des recommandations des États généraux de la recherche. Pour Malo, la recherche suppose un dispositif.

**MALO** : Mais, ce n'est pas ça que le Gabon attend! Le Gabon, le gouvernement gabonais attend que les chercheurs lui disent : « Messieurs les autorités de ce pays, nous pensons que, pour faire les parcs nationaux viables, il faut faire comme ça. » Nous sommes prêts à aller dans cette direction pourvu qu'il y ait un véritable soutien de la recherche. Je me souviens avoir écrit, avoir fait beaucoup de suggestions, quand j'étais Conseiller, chef de Département de la recherche. La création d'un fonds de recherche... Mais, ce fonds de recherche, il va voir le jour bientôt. Ça a été une des recommandations fortes des États généraux pour la recherche. Parce qu'on ne peut pas faire de la recherche quand on n'est même pas capable d'avoir un PH-mètre, pour savoir si telle solution est acide, où telle solution est basique. (L.325-335).

Malo souhaite le maintien, par l'État, du rythme de rénovation et de consolidation de structures et l'amélioration des conditions de vie des chercheurs et des autres acteurs de la recherche. Pour lui, la recherche se fait en équipe et non seul.

**MALO** : Si on maintient un rythme de rénovation des structures, de consolidation de ces structures et surtout de mise à l'aise du personnel de la recherche, quel qu'il soit. Parce qu'il y a celui qu'on peut appeler le savant, mais il ne travaillait pas seul. Il travaillait avec des collaborateurs qui, eux-mêmes, aspirent à devenir des savants certes, mais ils travaillaient avec

d'autres qui sont des techniciens. C'est ce panel de personnes qui fait avancer la recherche et, là aussi, il faut qu'on forme à tout prix. (L.416-421).

Yotsè, par contre, soutient l'idée d'une explication conséquente de l'intérêt, de l'importance sociale de la recherche auprès des dirigeants. Il reconnaît les difficultés à faire passer le message, mais il est conscient de la nécessité d'améliorer les conditions et les mesures d'accompagnement de l'État. Cet accompagnement privilégierait le financement, l'offre de perspective, dont celle de carrière des acteurs.

**YOTSÈ** : Alors, l'idée que je me faisais de cela était sans doute liée au fait que j'étais moi-même, acteur au sein même de l'université. Il m'avait semblé que la recherche, en termes d'objectif, en termes de ce qu'elle peut apporter, en fait, au pays, n'était pas bien comprise par les dirigeants. Et nous avons beaucoup de mal à expliquer qu'il était nécessaire, pour qu'elle puisse se faire dans les meilleures conditions possible, qu'il y eut un accompagnement. Je veux dire, suffisant de la part de l'État, en termes de financement, en termes d'offre de perspectives de carrières aux chercheurs, ainsi de suite. J'avais déjà cette perception-là, c'est-à-dire que je trouvais que l'État n'accompagnait pas suffisamment la recherche au niveau de l'université. Et j'avais l'impression que cela était dû à une mauvaise perception de ce qu'était précisément la recherche, d'une part, et à ce qu'elle pouvait apporter à notre pays, d'autre part. (L.53-65).

Pour Yotsè, l'investissement dans la recherche est la clé des résultats satisfaisants pour le développement du pays.

**YOTSÈ** : Et qu'il faut, de toute façon, investir là-dedans, pour arriver à des résultats intéressants pour le pays. Je n'ai pas eu l'impression que la vision ait changé jusqu'à ce jour. (L.80-81).

Comme certains chercheurs, Yotsè revient sur la nécessité de définir les programmes de recherche nationaux impliquant les instituts, comme il trouve important de définir le type de recherche sollicitée ou attendue, au regard des préoccupations gabonaises. Il est question de sortir la recherche de son isolement et d'asseoir les directives, tout en

mutualisant les moyens et les compétences. Ces différents éléments seraient le socle définitionnel de la nouvelle politique de recherche au Gabon.

**YOTSÈ** : Donc, il y avait déjà, de mon point de vue, la problématique de la définition de programmes de recherche nationaux et dans lesquels on pouvait impliquer les instituts en tant qu'opérateurs. Donc, il nous semblait important d'organiser un tel atelier de façon à répondre à la question à savoir quelle recherche nous faisons. Et quand on pose cette question, c'est bien entendu en tenant compte des problèmes qui se posent dans la société gabonaise. En tenant compte aussi des directives des dirigeants et en faisant en sorte que la recherche ne soit plus une activité, ne soit plus un ensemble d'activités isolées. Faire en sorte qu'il y ait une ligne conductrice, voilà! Et puis, ensuite, mutualiser aussi les compétences et les moyens. Donc, c'est comme cela que nous pensions pouvoir mettre en place une action qui devait constituer, en fait, le point de départ de la définition d'une nouvelle politique, d'une nouvelle approche de la recherche publique au Gabon. (L.103-114).

Yotsè n'exclut pas l'échec dans l'effort d'explication des chercheurs, comme il pense aussi que l'État ne leur a pas assez donné l'occasion. Il croit qu'une explication approfondie s'impose à tous les acteurs, pour qu'elle soit au service des Gabonais.

**YOTSÈ** : Peut-être que nous n'avons pas suffisamment expliqué non plus. Et peut-être que l'occasion ne nous a pas été donnée non plus, pour davantage expliquer. Mais, je pense qu'il y a un véritable cours, pour la question de la recherche, entre la recherche elle-même, les acteurs de celle-ci, et les décideurs gouvernementaux, au niveau public. Je pense qu'il y a un véritable quiproquo d'une part, les chercheurs, pour ceux qui sont en activité en tout cas, travaillent sur des thématiques qui ne prennent pas souvent en compte les préoccupations des problématiques nationales. (L.174-181).

Pour Yotsè, l'atelier est le moyen approprié pour définir les programmes prioritaires de recherche, tout en décloisonnant les différentes équipes de recherche. De même, l'atelier se chargera de diversifier les sources de financements, en mettant l'accent sur le privé. Sans aucun a priori, l'atelier devra réunir tous les acteurs intéressés par les produits de la recherche.

**YOTSÈ** : Écoutez! Moi, je pense que dans un atelier comme ça, il s'agit de mettre en place et d'arriver à définir un programme prioritaire en matière de recherche. Deuxièmement, de décloisonner les différentes équipes de recherche. Troisièmement, de rechercher aussi des possibilités de financements en dehors de la subvention de l'État. Il s'agit de faire ça en réalité. Je pense que, dans ce cas-là, tous les acteurs du privé devraient être intéressés. Et nous pensons notamment aux plus grandes entreprises de la place, Total, Shell... Toutes ces entreprises-là qui utilisent des techniques, des procédés, et qui peuvent avoir, à un moment donné, des préoccupations ou des activités qui relèvent de la recherche scientifique. Et qui peut trouver des réponses en s'associant aux structures de recherche du pays. Donc, nous pensons un peu à ce genre d'entreprises. Mais, il faut dire qu'en la matière, il n'y a pas d'exclusivité. C'est-à-dire que toute entreprise, tout opérateur public, dans le privé, et qui de par son activité serait intéressée par des compétences en recherche scientifique devrait faire partie de cette discussion. (L.296- 308).

Yotsè reconnaît la place de la recherche dans un pays, mais il est conscient de la nécessité de mettre en place, au Gabon, des politiques visant à mieux la structurer, pour renforcer son opérationnalisation et servir au pays. Cette étape passerait par des politiques de clarification des rôles des acteurs, de mesures d'accompagnement et de reddition de comptes.

**YOTSÈ** : Donc, la première chose que je dirais, c'est que la recherche scientifique est très importante. Malheureusement, elle n'est pas suffisamment bien structurée dans notre pays. Plutôt, il y a un embryon de structuration qui mérite d'être développé, pour faire en sorte qu'elle devienne quelque chose de relativement opérationnel et pouvant produire des résultats utiles pour notre pays. Et donc, il y a une nécessité de la repenser, de bien définir les rôles de chaque acteur. Et ça, c'est, vous me direz, notre rôle ici. Et l'accompagner aussi, accompagner les différents acteurs. Évidemment, il y a, quand on parle d'accompagnement... on pense notamment au niveau des financements, c'est très important. C'est quelque chose que, même en tant que chercheur, j'ai vécu durement au niveau de l'université où on avait quelques crédits pour pouvoir mener nos activités à bien. Qui n'étaient pas déjà... qui étaient loin d'être suffisants, mais qui ont complètement été coupés. C'est-à-dire que, même les petites choses que l'on pouvait faire, à ce moment-là, on ne peut plus les faire aujourd'hui. (L.450-462).

### 4.4.3 Politiques de gestion du patrimoine et des ressources humaines

Cette articulation exposera quelques moments forts de politiques de gestion du patrimoine et de gestion des ressources humaines.

#### 4.4.3.1 Politique de gestion du patrimoine

Laurie attire fortement notre attention et celle de l'État sur la qualité du potentiel naturel gabonais et sur la nécessité du travail en synergie pour une meilleure efficacité en recherche. Elle estime que la solution passera par une structuration adéquate et en financement national avéré. Elle rappelle à l'État la nécessité de préserver et de gérer parcimonieusement ses ressources ou son potentiel.

**LAURIE** : Sur le plan national, moi, je souhaiterais vraiment qu'un regard, un regard attentif soit mis sur les potentialités de la recherche au Gabon. Le CENAREST n'est pas la seule institution, il y a différentes institutions au Gabon qui, si elles travaillent en synergie, peuvent vraiment donner de grands résultats à l'échelle mondiale, au vu de notre potentiel, notre potentiel naturel : une riche biodiversité, un terrain géologique très riche. Dans tous les domaines, le Gabon a des choses à montrer à la communauté internationale. Mais, il nous faut nous organiser, mais vraiment organiser de manière bien structurée, de manière à ce que nous soyons les vrais porte-étendards de cette recherche ou, du moins, des fruits de cette recherche. Parce que, aujourd'hui, des bailleurs internationaux viennent avec des mentors internationaux. Qu'en est-il des découvertes qui ressortent du fruit de ces recherches financées par ces bailleurs extérieurs? L'État doit avoir un regard là-dessus. L'État doit s'intéresser un peu plus à cela, parce que le décideur final, je pense, c'est l'État, à partir du moment où la ressource est gabonaise. Quelle que soit l'origine du financement, l'État ne doit pas du tout se désintéresser des activités de recherche qui se font sur son territoire, sous prétexte qu'elles seraient financées par les bailleurs internationaux. Nous devons avoir la paternité de toutes découvertes ou de tous brevets qui seraient initiés ici en territoire gabonais. Ça, c'est ma suggestion et ma vision définitive pour la recherche. (L.195-211).

Mboyo souhaite que les politiques prennent en compte le patrimoine gabonais et que leur recherche ait pour point de départ les valeurs gabonaises, avant de les confronter aux autres valeurs. Que les politiques soient axées sur les valeurs endogènes, sur la préservation de l'identité culturelle, tout en restant ouvertes aux autres.

**MBOYO:** Je pense que la perception, les valeurs fondamentales sont celles qui font allusion ou bien qui ont trait au développement. Parce que le développement d'un pays ne doit pas, comment dirais-je, se limiter à recevoir des idées reçues... ne doit pas seulement se limiter aux idées reçues, c'est ce que je voulais dire. Le développement d'un pays doit aussi prendre en compte les valeurs endogènes avant de voir ce qui peut venir d'ailleurs. Donc, en fait, ce que nous faisons à Iphametra montre tout simplement qu'il faut d'abord compter sur soi-même. En fait, c'est ça Iphametra. Le gouvernement demande à Iphametra de rester soi-même, tout en échangeant avec les autres. Donc lorsqu'on demande de mettre sur pied<sup>106</sup> des médicaments traditionnels améliorés, en fait, on nous demande beaucoup, de nous appuyer aussi sur notre culture, de s'appuyer aussi sur notre tradition. Pour parler en français simple, en français facile, le gouvernement nous demande de s'appuyer d'abord sur nos traditions, avant de regarder les autres cultures. D'abord, il faut voir ce que nous sommes, travailler sur notre identité, pour que nous soyons différents des autres, pour que nous nous distinguions des autres, au lieu de faire la même chose. Donc, on s'appuie sur ces valeurs pour faire ce que nous faisons. (L.97-113).

Se conformant aux différents textes du CENAREST, Ibaka attend que des actions d'inventaires du patrimoine prévus soient néanmoins menées, comme il demande que les moyens soient mis à cet effet. Ibaka recherche une application assez effective des textes existants.

**IBAKA :** Je disais ici, faire un inventaire aussi bien exhaustivement, un inventaire considérable de tout ce que nous avons comme patrimoine dans tous les domaines de recherche définis par les textes qui créent le CENAREST. Vous avez les cinq instituts. Je souhaite que les cinq instituts remplissent convenablement leurs missions. Mais, pour cela, il faut des moyens. Aura-t-on suffisamment de moyens pour organiser cette mission qui, pour moi, doit

---

<sup>106</sup>Fabriquer les médicaments traditionnels améliorés.

commencer par des enquêtes? Qui, pour moi, n'ont pas suffisamment été faites. Des enquêtes et des inventaires, pour essayer de maîtriser et de connaître notre patrimoine, c'est-à-dire connaître l'existant : qu'avons-nous comme patrimoine? (L.360-368).

#### **4.4.3.2 Politique de gestion des ressources humaines**

Cette partie reviendra successivement sur les politiques de recrutement et de formation, de nomination, de mobilité et, enfin, sur la politique de valorisation de l'expertise nationale.

Pour Ehanda, il faut privilégier le renforcement des ressources humaines, pour une amélioration des masses critiques au niveau des instituts de recherche.

##### ***4.4.3.2.1 Politique de recrutement et de formation***

L'idée de leaders est aussi reprise par Ibadi dans le souci d'une meilleure orientation du secteur, d'où l'idée du renforcement des ressources nécessaires et formées.

**IBADI** : Il manque, sans doute, peut-être, les ressources humaines nécessaires, aguerries pour pouvoir contrôler ou pour pouvoir orienter ce service. Parce que, pour mieux orienter, il faut d'abord soi-même, d'abord être capable, avoir une certaine expertise. (L.152-154).

Même s'il privilégie aussi le recrutement, Ibadi pense qu'il découlerait d'une meilleure organisation du cadre de travail, donc du dispositif.

**IBADI** : Et, à partir de ce moment, tous les recrutements qui se font, qui se feraient sur la base de ce cadre de travail qui accueillerait les différents personnels qui sont recrutés en fonction effectivement des qualifications. Et qui feraient en sorte que, étant donné que ce centre national de recherche n'a pas encore suffisamment de ressources humaines. [...] Donc, vous verrez, vous voyez qu'au niveau des structures, au niveau du cadre de travail, il n'y a pas de difficultés majeures à régler dans ce secteur, comparativement à l'université. Que ce soit les deux universités de Libreville ou celle de Masuku qui connaissent d'énormes difficultés liées au cadre d'accueil, au regard des effectifs d'étudiants qui connaissent une certaine expansion. (L.628-639).

**EHANDA** :Et la première préoccupation que j'avais, c'était le problème en fait des ressources humaines. J'étais devant cette confiance que l'État gabonais m'a accordée, et devant, tout de suite, un souci qui était celui des ressources humaines. Je peux avouer qu'en fait à l'époque, au niveau de Bobo, on était moins de cinq chercheurs qui avaient le grade de docteur en science biologique. Et ça, c'est un gros problème parce que, en fait, la recherche s'apprend au moment où on fait sa thèse. Parce que la quasi-totalité des chercheurs à l'époque était des ingénieurs et des DEA. C'était vraiment le premier problème auquel j'ai été confronté lorsqu'on m'a nommé. Tout de suite, la première politique que j'ai essayé de mettre en place, c'était la formation. J'ai fait comprendre à mes collègues, mes camarades qu'on n'est pas chercheur avant le grade de docteur. (L.28-37).

Tout en prônant le renforcement des capacités humaines, il suggère que l'État allège les mécanismes de mise en stage et qu'il facilite la mobilité des chercheurs.

**EHANDA** : C'est vraiment le départ de la carrière de chercheur. Il y en a qui, tout de suite, ont compris, qui sont allés tout de suite en formation, notamment ceux qui sont ingénieurs. Mais, une autre difficulté était d'ordre administratif. Alors, aller en thèse, cela voudrait dire, pour ceux qui font les sciences, aller à l'étranger, compte tenu du fait que nous n'avons pas, justement, de troisième cycle en science, d'une manière générale au Gabon. Or, un agent de l'État, pour aller à l'étranger poursuivre ses études, il fallait avoir un stage régulier de la fonction publique. Voilà, une autre difficulté à laquelle j'ai été confronté puisque certains d'entre eux n'étaient pas encore titulaires ici. En fait, c'est justement l'exigence de la fonction publique. Ce qui fait qu'il n'y avait qu'une, deux ou trois personnes qui répondaient aux critères, pour aller faire leur stage. Et ça, c'est un problème qui reste entier au niveau de la fonction publique. Parfois, il y en a qui avaient des petites bourses, mais ne pouvaient pas partir. Je pourrais parler du cas du docteur Mpomo. Et beaucoup avaient peur d'aller en stage, sans un stage régulier de la fonction publique. Le docteur Mpomo, pour parler de lui, a vu son salaire coupé parce qu'il était parti sans un stage régulier<sup>107</sup>. Donc, ce problème, je l'ai géré, comme je peux le dire aujourd'hui. Il y en a qui ont peur de partir. Et je dirais même qu'il y en a qui sont partis avec des bourses. Et je sais qu'ils auront des soucis lorsqu'ils vont rentrer. (L.37-53).

---

<sup>107</sup>N'avoir pas bénéficié d'une mise en stage régulière.

Pour Yômbi, il faut prôner la compétition, l'émulation et le renforcement des masses critiques.

**YÔMBI** : Donc, je dis compétition. Mais, pour qu'il y ait compétition, il faut une masse critique et que cette masse critique puisse avoir une volonté. (L.463-465).

Pour Tsalo, il faut faciliter les formations, en dépit des contraintes administratives.

**TSALO** : Actuellement, le directeur pense qu'il faut que les gens aillent en formation. En ce moment, nous sommes en train de regarder les formations, d'essayer de voir par où passer. Ceux qui sont déjà titularisés, trouver des stages, quoi... (L.579-582).

Malo pense, quant à lui, qu'il est important de mettre en place des politiques visant à privilégier la pratique ou les études scientifiques, surtout en sciences fondamentales.

**MALO** : Le Gabon, vous savez, Monsieur Hombahiya, a une aversion des sciences exactes, et notamment des sciences mathématiques. Je dis bien une aversion, je parle en termes de statistiques. En termes de statistiques, le ratio aujourd'hui, c'est 1 scientifique pour à peu près 50 littéraires, si ce n'est plus, si ce n'est 100. Mais, dans ce contexte, on n'avancera pas! Parce que les sciences littéraires elles sont belles, mais ce ne sont que des sciences qui accompagnent le développement, qui forment le développement. Le droit dira : « Il ne faut pas que vous preniez les choses d'autrui, les belles lettres, trop grande, trop belle culture, ce qui est très important. » Parce que je ne crois pas qu'on puisse introduire, se développer harmonieusement sans ces facteurs. Mais, la création de richesses, le développement, les trains, les beaux bâtiments, les routes, tout ça, ce sont des sciences fondamentales. Ah bon, les Gabonais ne veulent pas aller aux sciences fondamentales! Dès la sixième, même dès le CM2, il dit : « Moi, je suis faible en maths », alors que les maths ne sont qu'une matière comme une autre. (L.221-233).

Malo revient sans cesse sur la politique de promotion de la science et de la technologie, en somme sur les sciences fondamentales. Mais, il attend aussi des mesures visant l'équipement conséquent et la formation des acteurs pour leur entretien permanent.

**MALO** : Alors les éléments d'angoisse, il y en a toujours. Mais, un majeur, ce sera ce qui me choquait beaucoup parce que, quand je jetais un regard panoramique sur le développement de notre pays, on va faire des barrages, on va faire ci, on va faire ça. On veut du soccer<sup>108</sup>. Techniquement, notre pays... on veut faire des industries, mais qui, qui fait ça? Ce sont les scientifiques qui font cela. Quand je parle de scientifiques, ce sont les sciences fondamentales. On veut faire de la bonne médecine; tu veux faire de la bactériologie, tu n'as pas les instruments. Le microscope qui te permet d'aller regarder au fond. Tu n'as pas la formation puisque tu n'es pas scientifique. Quelle médecine tu vas faire? C'est ça! Si on peut l'infléchir, si on peut infléchir sur ce ratio, moi j'avais donné 1/100, si on avait donné 10/50. (L.628-637).

#### 4.4.3.2 *Politique de nomination*

Revenant sur les modalités de nomination et sur le mode de pilotage, Sara rappelle la nécessité de privilégier les leaders, les cadres qui sont épris du souci de *booster* la recherche. De même, elle pense qu'ils ne devraient pas forcément être des chercheurs.

**KUMU** : « Ce n'est pas seulement un problème d'efficience, mais de management!!! »

**SARA** : « Oui! De management, oui! C'est ce que je veux faire comprendre et que celui qui vient, le leader, le patron, comment il perçoit la chose aussi? Il n'y a que tout ça... (L.319-323). »

**SARA** : Non! Il n'est pas nécessaire, aux autres, d'être chercheurs! Un bon cadre n'est pas nécessairement un bon chercheur, c'est-à-dire, il vient et il se met dans l'esprit qu'il est dans une structure de recherche, mais pour faire vivre la recherche il y a des éléments de base. On ne peut pas faire des recherches sans les NTIC aujourd'hui. On ne peut pas faire une recherche sans avoir un journal. On ne peut pas faire de recherche aujourd'hui sans des stations expérimentales et tout. Bon, je parle dans le cadre de l'IRAF, on ne peut faire une recherche si on n'organise pas des journées scientifiques. On ne peut pas faire une recherche s'il n'y a pas de conférences, de séminaires, des choses comme ça! Mais, enfin, on n'est pas chercheur parce que, quand on est chercheur, il y a des bases. C'est comme des indicateurs pour voir, pour pouvoir, chaque fois, évaluer comment ça marche. Tout ça, là, n'existe pas! La recherche, ce n'est pas juste des réunions entre potes, et puis on avance. Non.

---

<sup>108</sup>Jouer au football.

Non, on n'avance pas! Et, en fait, le résultat actuel du CENAREST, des instituts de recherche, c'est fait par eux-mêmes les patrons. (L.328-342).

#### **4.4.3.2.3** *Politique de mobilité*

Sara croit qu'il est judicieux de faciliter la mobilité des chercheurs, afin de leur donner les opportunités d'expériences et de comprendre aussi qu'il est possible de poser des petites actions marquantes avec peu de moyens. L'essentiel est de se donner des priorités.

**SARA** : Mais, parce qu'en ce qui concerne mon expérience personnelle, j'ai eu la chance de toujours évoluer dans d'autres environnements. J'ai été au Cameroun dans un centre international de recherche au sein duquel j'ai passé<sup>109</sup> mes activités de recherche dans le cadre de mon master! J'ai été au Burkina Faso dans un centre national de recherche, dans un laboratoire, où j'ai été confrontée à d'autres expériences dans le cadre de ma thèse. J'ai été dans un organisme international où j'ai été confrontée à d'autres expériences et j'ai vu comment ça marche. Et j'ai quand même, je ne veux pas dire la prétention, mais je peux me permettre de dire qu'on peut avec peu de moyens. Il suffit de prioriser les choses! On peut arriver à faire des choses. Aujourd'hui, on parle de Nérica<sup>110</sup>. Les Nérica sont partis des croisements qui ont été faits. Pourquoi on ne peut pas transposer ce genre de chose ici? De cette expérience, j'essaye de donner mon point de vue par rapport à la recherche quoi! (L.177-190).

#### **4.4.3.2.4** *Politique de valorisation de l'expertise nationale*

Un des pas de la valorisation est d'éviter les frustrations entretenues des chercheurs en privilégiant au quotidien l'expertise extérieure au détriment de la locale.

**SARA** : Mais, c'est un constat réel, comme il y a plein de géographes ici, d'historiens... plein de gars qui ont fait l'aménagement. Mais, on préfère aller prendre une Française qui vient extraire, faire je ne sais quoi! Pour pouvoir délimiter les vides et tout. Est-ce qu'elle aura la même sensibilité que nos compatriotes qui savent ces choses-là? Ça, c'est des frustrations dont on n'a pas besoin. Mais bon, ça aussi c'est nous-mêmes. Mais j'espère qu'un jour... (L.696-702).

---

<sup>109</sup>Faire des activités de recherche.

<sup>110</sup> Une variété de riz dont le croisement s'est fait en africain

Comme Sara, Ibadi demande plus de considération des autorités publiques, par le biais de commandes ou de sollicitations. Il faut, à cet effet, redonner confiance aux experts nationaux.

**IBADI** : Donc, il y a un problème véritablement de sollicitation des personnes-ressources. Il y a un problème de sollicitation d'expertise nationale, parce qu'on n'y croit pas, ou on ne croit pas à ce que chacun d'entre nous fait. Parce que nous sommes tous des nationaux, nous sommes tous des Gabonais, et donc, il y a ce problème-là. Et, effectivement, quand on se retrouve dans tel environnement, parfois on se pose la question « Quelle a été finalement l'utilité pour moi de faire ces études? » Si tant est que je doive passer mon temps pratiquement dans la sclérose! Si tant est que vous ne puissiez pas apporter ce que vous avez comme expérience, par rapport à ce qui peut se faire au niveau de la mise en place, par exemple, d'un tel secteur d'activité. (L.188-196).

Le problème de commande, de sollicitation, de valorisation de l'expertise nationale est récurrent au même titre que celui de la rémunération appropriée ou convenable au statut social.

**IBADI** : Mes attentes, c'est qu'en tant qu'expert, je sois sollicité, je sois utilisé par les institutions. Que je sois utilisé, que je sois sollicité parce que j'ai fait l'école pour cela. Parce que j'ai été recruté, je suis fonctionnaire, je suis professionnel, pour servir, pour apporter ma contribution. À partir du moment où j'ai encore cette énergie, cette ressource humaine, en tant qu'humain, je suis encore jeune, je voudrais bien apporter ce que je peux apporter. Que je sois utilisé à bon escient, que je puisse jouir de cette activité, bénéficier de la rémunération qui convienne, pour me permettre effectivement d'être, d'apporter le maximum possible que je puisse apporter. Voilà ce que j'attends! (L.472-479).

Comme Laurie, Ndoyi retient qu'il est urgent de doter la recherche et les chercheurs d'un statut moins ambigu et assez distinct de celui des enseignants-chercheurs.

**NDOYI** : Déjà, je commencerais par donner aux chercheurs un statut clair. Parce que c'est quelque chose aussi qui est déjà difficile. Le chercheur ici n'a pas un statut en tant que tel. Donc, le plus souvent, on nous confond aux

enseignants-chercheurs de l'Université. Aujourd'hui, on est en train de se battre pour que nous ayons un statut clair, un statut clair de chercheur. Nous ne l'avons pas. (L.193-197).

Ndoma est, par ailleurs, pour des actions ou des moyens permettant aux chercheurs d'aller sur le terrain afin de sortir néanmoins de l'isolement et de la débandade liée à l'inactivité.

**NDOMA** : Si vous n'avez pas d'outils, matériel et financier, pour pouvoir envoyer les chercheurs sur le terrain, vous êtes triste et, du coup, les gens passent le temps à se quereller, à se bagarrer, et pour des détails, parce que justement, ils ne sont pas occupés comme ils devraient l'être. (L.90-94).

Tout en reconnaissant l'effort des partenaires étrangers, Malo estime que ce soutien devrait être temporel et facilité par le transfert ou la réappropriation du Centre international de recherches médicales de Franceville (CIRMF) par les Gabonais. Il précise ne pas prôner l'autarcie, mais il invite à plus de partage. Il souhaite, à cet effet, des actions visant une reprise progressive du CIRMF par les Gabonais. La simple présence au conseil d'administration n'est pas suffisante.

**MALO** : Bon ça veut dire quoi? Ça veut dire que, quand on montre le CIRMF, nous avons besoin de l'expertise des Blancs, pour parler, ou des expatriés. Ok, mais il faut que cette expertise soit calibrée dans le temps, qu'elle ne soit pas éternelle. Quand les Gabonais, eux-mêmes, prendront-ils en main l'évolution scientifique, thématique du CIRMF? Je ne dis pas qu'il faut vivre en autarcie, la science ne connaît pas l'autarcie, mais je dis que la science connaît la collaboration, le partenariat, le partage. N'est-ce pas? Or, actuellement, on a certes des Gabonais dans le conseil d'administration, mais vous savez un conseil d'administration, hein... Bon, on sait ce que c'est. C'est ça le problème, c'est ça le problème! (L.371-379).

Nono est consciente de l'expertise en place et souhaite qu'elle soit davantage encouragée et soutenue par la mise en place des différentes ressources.

**NONO** : Maintenant que je suis sur place et en contact, j'essaye un peu de voir leur manière de travailler. Bon, quand je regarde au niveau de la recherche, il y

a certains domaines qui sont plus ou moins, qui avancent quand même<sup>111</sup>. Je peux parler de certains domaines, comme les éditions, les éditions du CENAREST. On voit qu'ils font quand même un effort d'éditer, d'encourager les différents écrivains là-dessus, surtout dans leur domaine. (L.87-92).

La composante « norme » en construction nous a permis, par le truchement, de l'absence de pilotages, de l'absence de mécanismes de gestion et de gouvernance et de l'absence de gestion parcimonieuse des ressources, de construire « des relations causales qui expriment une théorie de l'action ».

Nous pouvons retenir que l'examen du cadre de la présentation de nos données de la recherche, nous a permis d'exposer successivement (1) la composante des valeurs en construction; (2) la composante des images en construction; (3) la composante des normes en construction et enfin, la composante des algorithmes en construction.

Ce cadre est conforme au référentiel inspiré de Pierre Muller. Après cet effort de présentation des données de la recherche, nous pouvons maintenant amorcer l'exposition des résultats de la recherche, précédés du référentiel prescrit.

---

<sup>111</sup> Cette expression contractée devrait signifier « bien que mal » ou « malgré tout ».

## CHAPITRE 5

### LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette partie de notre recherche nous permet de répondre à nos objectifs globaux. Il s'agit de produire les deux référentiels : le référentiel prescrit (global ou influençant le global) et le référentiel des politiques publiques découlant du cadre d'analyse de Muller. Le but est de répondre, en fin de compte, à notre question de recherche.

Avant de passer à l'exposition du référentiel construit, par le biais des trames de récits de pratique, nous avons jugé utile, conformément à nos objectifs, de dresser l'esquisse du référentiel global prescrit. Nous avons voulu le qualifier ainsi pour illustrer ou mettre en avant l'apport de la philosophie des cadres prescrits ou le caractère assez formel de ceux-ci. Il est, de ce fait, le produit inspiré des attentes du gouvernement et des populations, des orientations des institutions ou des organisations nationales, sous-régionales, voire internationales.

#### **5.1 Éléments constitutifs du référentiel global prescrit**

Pour la constitution de ce référentiel, nous tenterons de synthétiser, tout en préservant l'esprit et le style des concepteurs, les éléments de cadrage des différents textes retenus. Le classement par rapport à la sphère géographique aurait certainement donné une autre perception de l'articulation. Mais, le niveau d'imbrication et le travail préliminaire avant cette étape de la recherche nous conduisent à retenir la structuration ci-après : la portée scientifique du référentiel construit, les promoteurs internationaux et sous-régionaux ainsi que les promoteurs nationaux.

### 5.1.1 Portée scientifique du référentiel global prescrit

Pourquoi parler d'une portée scientifique et quelles sont les institutions retenues à cet effet? L'idée de portée scientifique nous aide à distinguer, prioritairement, le secteur ou le domaine visé par les orientations des institutions choisies.

Pour cette recherche, nous avons convoqué la Banque mondiale (2003), l'UNESCO-Breda (2008), l'UNESCO (2009) et le Groupe de la BAD (2009).

Cette partie a été largement exposée dans le cadre de notre problématique, plus précisément dans la partie intitulée quelques éléments du contexte général de la recherche scientifique. Cependant, ce rappel reste indispensable pour mieux cadrer notre construction.

Par l'entremise de ce rappel, nous pensons avoir fait l'effort de mettre en valeur les préoccupations scientifiques soulevées par les instances internationales ci-dessus indiquées. Il est maintenant temps de les approfondir en scrutant davantage les philosophies politiques, économiques, voire sociales, diffuser par le Fonds monétaire international (FMI), le PNUD, les Nations Unies, la Communauté européenne, la CEA et la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC).

### 5.1.2 Promoteurs internationaux et sous-régionaux du référentiel global prescrit

Le fait d'admettre que les instances précédemment citées participent et financent les différents projets politiques, économiques et sociaux du Gabon devrait aussi nous conduire à justifier et à valider leur implication dans la construction de notre référentiel prescrit. Dans quelle mesure cette inférence peut-elle être pertinente? Comment les instances influencent-elles le référentiel global gabonais? Quels sont les outils mis en valeur?

### 5.1.2.1 Principes fondamentaux du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté

Que retenir du *Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté* (DSRP)? Nous pensons qu'il soit nécessaire, au-delà de toute tentative de mise en place ou d'application nationale ou sectorielle, de remettre, quasi in ex texto, le but poursuivi par le DSRP afin de cerner, à cet effet, ce qui va suivre. Retenons que cinq grands principes vont constituer l'essence du dispositif des DSRP.

Pour y parvenir, les stratégies retenues pour tendre vers la réduction de la pauvreté doivent être, comme l'indique le document synthèse (FMI, septembre 2012) à la première page,

- pilotées par les pays et aptes à favoriser l'internalisation des stratégies grâce à une large participation de la société civile;
- axées sur les résultats et les mesures susceptibles d'avoir un effet bénéfique sur les pauvres;
- globales, dans la mesure où elles reconnaissent la nature multidimensionnelle de la pauvreté;
- orientées sur le partenariat par la participation concertée des partenaires du développement (gouvernement, parties prenantes au niveau national et bailleurs de fonds extérieurs);
- inscrites dans une perspective à long terme du recul de la pauvreté.

Pour ce faire, les bailleurs de fonds sont appelés à soutenir les efforts de conception de plans réalistes et les réformes de la gouvernance. C'est d'ailleurs à ce titre que le FMI, conscient de l'obligation d'améliorer l'efficacité du processus des DSRP, s'est donné, à la deuxième page, pour mission de continuer de

- aider les pays à concevoir des cadres macroéconomiques réalistes, mais souples, liés aux stratégies et budgets nationaux;
- aligner plus étroitement ses opérations et travaux sur les programmes sur les cycles nationaux de préparation des DSRP et du budget;
- renforcer la gestion des dépenses publiques pour en maximiser l'impact sur la réduction de la pauvreté;
- s'efforcer, en concertation avec les autres bailleurs de fonds, de mieux coordonner l'assistance afin de la rendre plus efficace et de rationaliser les concours apportés à l'appui de la mise en œuvre des DSRP.

Nous comprenons bien que c'est effectivement dans ce contexte que le Gabon va tirer avantage du concours du Programme des Nations Unies pour le développement (PUND), en janvier 2005, afin de le soutenir dans la finalisation du DSRP pour le Gabon. Même si, dans le cas spécifique du Gabon, le DSRP sera envisagé comme Document de stratégie de la croissance et de la réduction de la pauvreté (DSCR), l'esprit de départ reste le même, pour les concepteurs gabonais, et les actions prioritaires seront mises en avant dans le document ci-après cité.

### **5.1.2.2 Programme d'actions prioritaires du DSCR 2008-2010**

Ce projet-pilote, réalisé en avril 2007, prend en compte les secteurs suivants : l'agriculture, les travaux publics, l'éducation et la santé. Ces secteurs sont, pour ainsi dire, les socles déterminants du développement du Gabon. Pour mieux asseoir cette idée, nous avons préféré garder l'extrait ci-après :

La réflexion stratégique à long terme communément appelée « Gabon 2025 », réalisée en 1996, donne une vision du devenir possible et souhaitable à très long terme du Gabon, à savoir : Un Gabon modèle de démocratie et de développement. « La loi d'orientation du développement économique et social (LOSDES) trace le cheminement pour atteindre le scénario choisi par la réflexion prospective au moyen d'une succession d'étapes à moyen terme (horizon 7 ans), qui constituent des périodes suffisamment longues pour que les réformes structurelles portent leurs fruits et suffisamment courtes pour être prévisibles. Elle n'a pas l'ambition de tout planifier à l'instar des anciens plans quinquennaux, mais de s'attacher uniquement aux grands objectifs répondant aux enjeux de base pour ainsi ancrer l'action gouvernementale sur les questions essentielles et l'inscrire dans la durée. C'est un document largement participatif, assis sur une analyse diagnostique approfondie et des perspectives mûrement réfléchies » (p. 5).

Dès lors, quelle a été la vision du DSCR ? La vision du DSCR s'inscrit dans l'alternative de ce qu'il est convenu d'appeler « l'après-pétrole » au Gabon. Ainsi, le choix des programmes et des réformes structurelles susceptibles de *booster* et de maintenir la croissance, par la création de la richesse et de l'emploi, s'est fait en ayant à l'esprit l'impérieuse nécessité d'allier les efforts conjugués des secteurs public et privé. Pour ce

faire, les concepteurs du DSCRCP n'ont pas sous-estimé l'exigence, quasi sine qua non, d'un environnement favorable. Il s'agit, conformément au projet original,

- d'un système éducatif et de formation performante et adaptée aux besoins des secteurs;
- des infrastructures et une offre de services adéquates, notamment dans les domaines du transport, de l'énergie et des télécommunications;
- d'un système sanitaire efficient, notamment en matière de lutte contre le paludisme et le sida, premières causes de mortalité dans notre pays;
- d'une administration efficace et un système judiciaire transparent.

Par ailleurs, le souci partagé de tendre vers la réduction de la pauvreté s'accompagnait ou visait, entre autres et prioritairement, l'accessibilité aux besoins sociaux fondamentaux des populations gabonaises. Par conséquent, et en termes de priorités nationales,

Le DSCRCP se veut être un cadre d'opérationnalisation de la LOSDES du gouvernement. Ce sera le cadre « intégrateur » des stratégies sectorielles comportant des réponses aux préoccupations et besoins des populations. Son objectif global est de créer les conditions d'une croissance accélérée et la réduction de la pauvreté (p. 5-6).

Retenons enfin que les grands objectifs et axes stratégiques du programme du (PAP) sont les quatre piliers suivants :

- promotion d'une croissance forte, soutenue et bénéfique aux pauvres;
- amélioration des infrastructures;
- amélioration de l'accès des populations aux services essentiels;
- amélioration de la gouvernance.

### **5.1.2.3 Stratégie de coopération et programme indicatif Gabon – Communauté européenne 9<sup>e</sup> FED**

Ce projet s'appuie sur l'engagement pris par les autorités gabonaises d'élaborer le DSCRCP dès la fin de l'année 2001. De même, le projet revient sur le fait que les études sur la pauvreté, conduites en 1997, avec le concours de la Banque mondiale, restaient d'actualité pour la partie gabonaise et qu'elles étaient conformes aux visées du DSCRCP.

De plus, s'appuyant sur les axes principaux du programme économique et financier de la Loi de finances de 2001, le projet a retenu quelques axes stratégiques de développement à moyen terme. Et pour l'opérationnalisation de celui-ci, et sous forme d'objectifs, le gouvernement se chargera d'adopter les axes d'action ci-après :

- transparence et bonne gouvernance;
- amélioration de l'environnement économique;
- programme de privatisation et appui au secteur privé;
- réduction de la pauvreté et réforme administrative.

En dehors de l'objectif ayant trait à la transparence et à la bonne gouvernance, nous accorderons une attention particulière à la réforme administrative. Il s'agissait, pour le gouvernement :

- d'instaurer progressivement la restructuration des services de l'État;
- d'adopter de nouveaux statuts généraux de la fonction publique et des fonctionnaires;
- de mettre en place un nouveau système de gestion des ressources humaines qui devrait permettre à l'administration de maîtriser sa masse salariale et de gérer de manière transparente ses effectifs tant en quantité qu'en qualité;
- d'adopter de nouvelles règles dans le domaine de la déconcentration et décentralisation.

#### **5.1.2.4 Coordination du système des Nations Unies : Bilan commun de Pays**

Comme les premiers projets cités, ce bilan commun de pays conçu en décembre 2001 fait, entre autres sujets énoncés, un retour sur la gouvernance : les rappels des recommandations internationales, la problématique de la gouvernance, la situation de la gouvernance au Gabon, les réponses institutionnelles et les perspectives. Il en est de même de la CEA.

#### **5.1.2.5 Commission économique pour l'Afrique (2004)**

Conscient apparemment des enjeux et du contexte difficile auxquels étaient confrontés les pays africains, la CEA (2004) s'était déjà donné la mission, comme une bonne partie des pays considérés, d'établir le profil de gouvernance du Gabon : Évaluation et suivi des progrès accomplis en vue de la bonne gouvernance en Afrique.

### 5.1.2.6 Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale

Appelé à poursuivre et à redynamiser, au besoin, les rêves de l'Union douanière équatoriale (UDE) et de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC), la CEMAC a pour pays membres : le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine et le Tchad. La principale mission actuelle de la CEMAC est la promotion « d'un développement harmonieux des États membres dans le cadre de l'institutionnalisation d'un véritable marché commun ». Cette noble mission de la CEMAC est portée, de nos jours, par son Programme économique régional qui vise à « faire de la CEMAC un espace économique intégré émergent, où règnent la sécurité, la solidarité et la bonne gouvernance, au service du développement humain » (cf. *CEMAC en bref*<sup>112</sup>).

Sans pour autant revenir sur l'ensemble des règlements et directives de la CEMAC, il est essentiel de retenir que, sous l'impulsion de l'Union européenne et des autres bailleurs, aucune politique, aucun projet d'envergure nationale ne devrait s'inscrire au-delà du cadre ou du canevas prescrit par la CEMAC, donc par les différentes instances créées par les pays membres. Ainsi vus et, à la lecture des résolutions prises et mises en application, malgré la ténacité de certains États, les référents nationaux sont fortement marqués de l'emprunt des directives de la CEMAC. Nous en voulons pour preuve les idées sous-jacentes du Règlement N° 10/05-UEAC-152-CM-13 portant création de la Conférence des recteurs des universités et des responsables des organismes de recherche d'Afrique centrale et de la Directive N° 06/11-UEAC-190-CM-22 relative au code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques. Cet exemple peut être étendu aux directives sur les lois de finances des pays membres, aux directives sur les nomenclatures budgétaires et sur le règlement général sur la comptabilité publique, pour ne citer que ces quelques exemples. Pour ce qui est de la recherche, les axes mis en avant par la CEMAC seraient la sécurité alimentaire, la conservation et la valorisation de la biodiversité végétale et animale, les dynamiques des écosystèmes et la santé.

---

<sup>112</sup> Dépliant de présentation de la CEMAC.

Après cet effort de mise en avant des cadres internationaux influençant ou constituant le référentiel national, nous allons maintenant privilégier les instances nationales. Il s'agit d'abord du *Plan Stratégique Gabon émergent : Vision 2025 et orientations stratégiques 2011-2016* ainsi que des États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi, réunis à Libreville les 17 et 18 mai 2010. Dès lors, que pouvons-nous retenir du *Plan Stratégique Gabon émergent*?

### 5.1.3 Promoteurs<sup>113</sup> nationaux du référentiel global ou national prescrit

L'allure donnée à notre travail nous amène à ne retenir que le *Plan Stratégique Gabon émergent* et les États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi.

Au regard de ce qui précède, est-il possible d'imaginer le projet de société du président de la République gabonaise aux antipodes dessillons tracés par les promoteurs internationaux et sous-régionaux?

#### **5.1.3.1 Plan Stratégique Gabon émergent : Vision 2025 et orientations stratégiques 2011-2016**

Il est vrai que, quoique membre de la CEMAC, le Gabon reste un pays spécifique, au regard de ses réalités. Nous souhaitons aussi indiquer que le Plan stratégique Gabon émergent, version juillet 2012, a pour articulations les programmes et les actions du projet de société de Son Excellence Ali Bongo Ondimba, président de la République : « L'Avenir en confiance ».

À titre d'illustration, les deux premiers chapitres du plan stratégique, « Vision et orientation stratégique » ainsi que « Consolider les fondations de l'émergence » sont assez éloquentes et cadrent bien avec les efforts à fournir au Gabon.

---

<sup>113</sup> Ici, l'expression promoteur doit être assimilée à l'idée de concepteur ou d'initiateur du référentiel global ou national prescrit.

En effet, le premier chapitre revient successivement sur les trois défis majeurs<sup>114</sup>, sur la vision du Gabon émergent et sur les axes stratégiques.

Pour ce qui est du deuxième chapitre, il y est question de quatre fondations, dont le développement durable, la gouvernance, le capital humain et les infrastructures. Nous nous arrêterons au chapitre 3 qui est le canevas rendant possible la croissance par le développement des piliers que sont : Le Gabon vert, le Gabon industriel et le Gabon des services.

Comme nous pouvons le constater, le projet de société du président de la République gabonaise s'inscrit effectivement dans ce sillon tracé par les promoteurs internationaux et sous-régionaux, sans pour autant négliger les traits marquants du Gabon profond. Dès lors, comment cette orientation qui vient de l'extérieure, voire cette exigence, est-elle reprise au niveau sectoriel, plus précisément au ministère responsable de la recherche scientifique?

#### **5.1.3.2 États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi, réunis à Libreville les 17 et 18 mai 2010**

Nous ne sommes pas en mesure de reprendre la totalité des énoncés pertinents des États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi. Cependant, notre sujet de recherche nous oblige néanmoins à revenir sur quelques conclusions relatives à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Après la prise en compte de certaines limites évidentes, à l'enseignement supérieur et la recherche, les États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi ont retenu, entre autres, les actions suivantes :

1. mettre en œuvre, dans l'espace universitaire et de recherche, un plan ambitieux de développement des technologies de l'information et de la communication;
2. mettre en place un dispositif d'orientation-insertion ainsi qu'un dispositif d'assurance qualité dans tous les établissements du supérieur;
3. œuvrer pour la création d'écoles doctorales dans les facultés;
4. élargir les champs de coopération scientifique et universitaire;

---

<sup>114</sup> Les trois défis majeurs : 1-Accélérer la croissance économique et en diversifier les ressources; 2-Réduire la pauvreté et les inégalités sociales et 3-Assurer une gestion durable des ressources pour les générations futures.

5. participer au développement de pôles d'excellence régionaux;
6. créer et alimenter un fonds pour un financement durable de la recherche;
7. modifier le pilotage de la recherche;
8. veiller à la qualité de la formation du personnel enseignant, du supérieur et de la recherche, par la mise en œuvre d'un plan de formation vigoureux.

De plus, considérant les conclusions relatives aux statuts des personnes, les États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi recommandent, entre autres,

- d'élaborer des statuts particuliers des personnels du secteur de l'éducation nationale, de l'enseignement technique, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche;
- d'adopter une grille salariale incitative pour le personnel enseignant du secteur;
- de relever le taux de rémunération des heures supplémentaires des enseignants et de l'ajuster en fonction de leur grade universitaire;
- de favoriser le recrutement d'enseignants scientifiques;
- d'allouer des bourses d'incitation aux élèves et étudiants scientifiques;
- de faire adopter les avant-projets de lois d'orientation et de programmation;
- de créer un Conseil national de l'enseignement, de la formation et de la recherche, qui se réunira une fois par an, à compter de l'année 2011.

Ce forum, c'est-à-dire le CNFEFR, sera chargé de débattre de toutes les questions susceptibles de faire avancer l'éducation, la formation et la recherche, de faire des bilans d'étape et d'apporter des réajustements nécessaires, sous le haut patronage du président de la République, chef de l'État, Son Excellence Ali Bongo Ondimba. Il s'appuiera sur une structure scientifique de suivi et de préparation des dossiers techniques au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation. Le conseil national a d'ailleurs déjà été interpellé dans la résolution des problèmes soulevés durant la crise de novembre 2013.

Enfin, il est aussi nécessaire de prendre en compte le pacte décennal 2010-2020 entre l'élite intellectuelle et l'élite politique nouvelle, pour l'émergence de l'école, de la formation et de la recherche au Gabon. De ce pacte décennal, il importe que nous retenions qu'en revenant, secteur par secteur ou niveau par niveau, les États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi, recommandent pour l'enseignement supérieur deux actions de taille que sont le recrutement et la formation

de formateurs ainsi que le renforcement des capacités en infrastructures et en équipements. Quelques exemples ont été, par ailleurs, enregistrés. Il s'agit, au niveau des centres de recherche et du CENAREST, de la construction et l'équipement d'une plateforme scientifique, du renforcement des capacités en infrastructures de recherche existantes et en équipements (CENAREST, UOB, USTM, USS, Grandes écoles) et pour terminer, sans prétendre à l'exhaustivité, la création d'un Fonds national de la recherche scientifique et de l'innovation (FNRSI) à hauteur de 2 % du PIB, 50 milliards (environ 100 milliards de dollars).

Cette partie de notre recherche nous a permis partiellement de réponse, de manière assez précise, aux premiers objectifs globaux. Il s'agit de produire le référentiel prescrit (global ou influençant le global). Le projet poursuivi étant de répondre effectivement à notre question de recherche.

Nous estimons, tout de même, avoir fait l'effort de dresser l'esquisse de référentiel global prescrit. Et nous souhaitons rappeler qu'il est le produit inspiré des attentes du gouvernement et des populations, des orientations des institutions ou des organisations nationales, sous-régionales, voire internationales. Pour y arriver, nous avons tenté de synthétiser, tout en préservant, au besoin, l'esprit et le style des concepteurs, les éléments de cadrage des différents textes retenus.

**Tableau 10 : Concepteurs du référentiel prescrit**

<b>Numéros</b>	<b>Institutions ou organismes</b>	<b>Date</b>
1	Coordination du système des Nations Unies	2001
2	Gabon-Communauté européenne 9 <sup>e</sup> FED	2001
3	Banque mondiale	2003
4	UNESCO	2008-2009
		CEA 2004

5	Union européenne	G. BAD 2009
		UEAC-CEMAC
6	FMI-PNUD	DSRP 2007
7	PSGÉ	2012
8	États généraux de l'ÉRAFE	2010

En effet, cet exposé assez exhaustif sur les projets stratégiques des contributeurs directs et indirects est bien ce que nous considérons comme le référentiel prescrit. Et le socle sous-jacent de ce référentiel est, aussi bien pour les contributeurs que pour le gouvernement et les populations gabonaises, de tendre vers la réduction de la pauvreté au Gabon, tout en favorisant l'accessibilité aux besoins sociaux fondamentaux des populations. Pour ce faire, il semble nécessaire de créer des conditions de transparence et de bonne gouvernance, d'amélioration de l'environnement économique, d'impulsion de programmes de privatisation et d'appui au secteur privé et, enfin, des conditions de réforme administrative. Au regard de ce qui précède, les attentes des bailleurs sont quasi identiques aux attentes des populations et du gouvernement gabonais.

## 5.2 Référentiel construit

Le référentiel cognitif construit sera composé de quatre catégories prédéterminées par Muller : les valeurs, les images, les normes et les algorithmes. Si toutes les catégories sont effectivement définies par l'auteur, l'interprétation à partir des trames transcrites est la nôtre. Nous voulons préciser que les catégories ci-après exposées sont le résultat de notre interprétation, de notre imagination, mieux, de notre adaptation des catégories du référentiel des politiques publiques de Muller.

## 5.2.1 Composante n° 1 du référentiel : les valeurs

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p.158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (2011, p.58-59) : « Les valeurs sont les représentations les plus fondamentales sur ce qui est bien ou mal, désirable ou à rejeter. Elles définissent un cadre global de l'action publique. Le débat entre l'équité et l'égalité est typiquement un débat au niveau des valeurs, comme le débat sur la croissance ou la prévention de l'écosystème. » Dès lors, que pouvons-nous dire de notre interprétation des valeurs?

Notre exposition des valeurs se décline en valeurs relatives aux dispositifs, en valeurs relatives aux ressources humaines et en valeurs relatives au management stratégique.

### 5.2.1.1 Valeurs relatives aux dispositifs<sup>115</sup>

Cette partie, ayant trait aux valeurs relatives aux dispositifs, prendra en compte aussi bien le dispositif légal ou institutionnel, le dispositif de recherche que le dispositif de pilotage.

#### *5.2.1.1.1 Dispositif légal ou institutionnel*

Il est à noter que les récits relatifs au dispositif légal ou institutionnel ont été majoritairement sélectionnés parmi les coordonnateurs en raison de leur niveau d'implication dans la conception et dans la décision.

#### **Récits de coordonnateurs (04)**

---

<sup>115</sup>Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 1 du référentiel « les valeurs », correspond globalement à la partie « 4.1.1 Valeurs relatives aux dispositifs » de la composante de valeurs en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

En nous arrêtant sur les propos de Ndoma, nous constatons qu'il y a un cadre général dans lequel les recherches sont conduites au Gabon. Il s'agit d'un cadre sous-régional de la CEMAC. Le cadre sous-régional, qui a l'avantage de plaider pour la mutualisation des ressources, au regard des spécificités géographiques communes et des attentes partagées, souffre des conflits d'intérêts entre États qui y renforcent les contradictions internes.

Au niveau national, par contre, le gouvernement est interpellé quant à l'absence de clarification en matière de priorités reposant, à leur tour, sur une programmation. Or, à entendre Malo, les priorités sont souvent nivelées par les autorités politiques et il en veut pour preuve la proclamation récurrente de l'enseignement supérieur et de la recherche comme une priorité nationale, sans pour autant connaître une mise en œuvre effective ou la traduire en actes.

Cette idée est par ailleurs reprise par Yotsè, qui reconnaît l'existence du cadre juridique, mais qui déplore l'absence de moyens pour la mise en œuvre et l'absence d'un fonctionnement optimal des structures qui aurait été un pas considérable pour la recherche et les décideurs politiques. L'illustration retenue est celle des textes instituant le CIMIR et le conseil scientifique.

Pour ce qui est du cadre spécifique du CENAREST, et revenant sur les cadres juridiques, Ibaka pense que les motivations de création des instituts de la recherche étaient louables, et elles le sont toujours. Mais, il déplore le fait que ces structures n'aient pas été suffisamment utilisées, dans le sens de l'atteinte des missions assignées.

#### *5.2.1.1.1 Valeurs relatives aux réformes*

Pour ce qui est des valeurs relatives aux réformes, le récit de Ndoma a été retenu au regard de son statut et de son implication.

#### **Récit du coordonnateur**

Pour avoir participé aux travaux des États généraux de 2010, Ndoma partage l'esprit des réformes en cours au ministère. Il est, par conséquent, assez optimiste et sollicite un peu plus de temps pour leur mise en œuvre et celle du dispositif souhaité. Pour lui, il est hâtif de tenter de critiquer ou d'apprécier les forces et les faiblesses des réformes à venir. Il est conscient des actions en cours et du sens à donner à la recherche, pour qu'elle soit au service des populations.

#### *5.2.1.1.1.2 Valeurs relatives aux attributions et aux compétences administratives*

Comme pour les précédents récits, les récits des coordonnateurs ont été retenus.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Par rapport au commissaire général, Ibaka relève, entre autres, quelques missions capitales du CENAREST. L'essentiel du récit permet non seulement de présenter l'extension des missions sur l'étendue du territoire national, mais aussi de cerner la spécificité de sa fonction à l'intérieur du CENAREST.

Comme au CENAREST et au ministère, la primature a aussi des ressources humaines disposées à soutenir le premier ministre, pour tous les problèmes ayant trait à la recherche scientifique. Il s'agit d'un Département doté d'un chef de département et de conseillers. Pour Malo, le rôle du département est d'aider le premier ministre à mieux vendre l'intérêt, le rôle et l'utilité de la recherche aux autres membres du gouvernement.

Tout en se chargeant de faire la promotion de la recherche, le département a pour mission de faciliter la mise en place d'un cadre légal et réglementaire nécessaire à une parfaite mise en œuvre des orientations gouvernementales en la matière. Pour lui, les États généraux constituent une réponse à une alerte, le reflet d'un système en souffrance et gangréné.

#### *5.2.1.1.1.3 Valeurs relatives aux thématiques de recherche*

Au même titre que les parties précédentes, l'apport sur les thématiques a laissé place aux récits des coordonnateurs.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Pour Ibaka, les thématiques de recherche sont connues et il se donne les moyens de les citer. Dès lors, les projets de recherche des instituts devraient prioritairement s'inscrire dans les axes de recherche fixés par la CEMAC, comme il souligne que l'idée de financement compétitif est déjà latente. À côté du financement des projets complets de recherche qui attendaient le financement de l'État, il y avait aussi un souci de financement des projets d'équipement institutionnel.

Pour Yotsè, en dehors de poursuites des travaux de thèses des chercheurs, les problématiques permettant une légère activité de recherche, sont d'essences exogènes, malgré la contribution des chercheurs nationaux. À son avis, la faible considération de la recherche par les décideurs politiques est l'indice d'une mauvaise appréciation de son utilité sociale.

#### *5.2.1.1.1.4 Valeurs relatives à la programmation de la recherche*

Cette partie nous a permis de retenir et de croiser l'ensemble des récits de quatre types d'acteurs rencontrés.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Pour Ibaka, il y a une amorce de valorisation de ressources qui semble être faite. Au même moment, ils se battent pour pérenniser le prix CENAREST. De même, il reconnaît que le prix CENAREST est la preuve d'une attention particulière, une preuve que quelques autorités politiques et institutionnelles ont compris que le financement étatique n'est pas suffisant pour accompagner le développement de la recherche.

Yotsè a salué la création de la DGRI. Cependant, le laps de temps passé à sa tête a renforcé, malgré tout, ses appréhensions passées. Pour lui, le fait que les autorités ne comprennent pas l'importance de la recherche et son utilité sociale et l'absence de moyens d'accompagnement illustre bien l'intérêt accordé à la recherche.

### **Récits de directeurs (02)**

Tsalo reconnaît l'existence de quelques politiques au niveau national, « sur papier » et décrivant par la même occasion la vision étatique. Elle apprécie, certes positivement, la qualité des ressources humaines susceptibles de réfléchir ou de penser la question de la recherche. Mais, elle ne s'empêche pas de souligner que la vision prescrite n'est pas appliquée, au point d'indiquer que ce sont des politiques de façade.

Comme ses collègues, le directeur Mpassa semble reconnaître une certaine clarté du cadre organique ou organisationnel. Il en va de même, aussi, des activités de recherche à mener.

Au-delà des dispositions juridiques, Mpassa fait constater l'entrave, à la bonne exécution des budgets, que constitue le maintien de la nomenclature budgétaire standard. Pour lui, cette nomenclature classique ne correspond pas, ou n'est pas adaptée, à la spécificité du secteur de la recherche.

### **Récits de chercheurs (02)**

Au même titre que les précédents, Ebô soutient que l'existence des instituts est incontestable. Cependant, le fonctionnement de ces établissements pose davantage de problèmes et il n'écarte pas l'idée d'autonomisation des instituts.

Contrairement à Ebô, Sara souligne le caractère désuet des textes et suggère un toilettage s'inspirant de l'expérience marquante des pays de la sous-région, pour créer un environnement propice à l'activité scientifique.

### **Récits de financiers (02)**

Ebezo est pour une redynamisation, en accélérant et en facilitant les circuits ou les pratiques dont il fait constater la lourdeur. Le but est d'améliorer le fonctionnement dans l'ensemble des structures administratives et dans chaque maillon.

Tout en admettant qu'elle n'est ni politicienne ni chercheuse, Nono estime que les acteurs de la recherche comprennent néanmoins son rôle d'agent comptable dans l'institution. Malgré les efforts de communication et de pédagogie, Nono est consciente de l'écart entre les domaines d'expertise et des difficultés d'harmonisation des idées.

### **5.2.1.1.2 Dispositif de recherche**

#### **Récits de coordonnateurs (03)**

Se prononçant sur les politiques de recherche, Malo fait constater l'existence d'un recueil constitué par les résultats des États généraux qui, à son avis, demanderont à être appliqués dans les prochaines décennies. Donc, il est question de mettre en œuvre les résultats des États généraux. Il reste conscient que les premiers États généraux n'ont jamais été appliqués ou mis en œuvre. Pour la tentative de résolution, il revient sur cette idée de la non-prise en compte du travail réalisé par les décideurs et les acteurs politiques. D'où l'idée d'assimiler ces échecs à une sorte de démagogie politicienne.

Malgré l'existence du projet de schéma directeur et des conclusions du séminaire ayant facilité sa conception, Yotsè estime qu'il n'a malheureusement pas été un catalyseur ou un élément déclencheur de la recherche et développement du pays. Il reconnaît l'existence des États généraux, mais il fait constater la faible prise en compte des préoccupations de la recherche, susceptible d'en faire un levier du développement socioéconomique du pays. Par conséquent, l'intention de la tenue d'un atelier, à la suite du schéma directeur et des États généraux, visait à pallier ces carences et à renforcer les mécanismes de cohésion profitables à tous les acteurs.

Pour Ndoma, notre contribution, par le biais de notre travail de recherche, permettra d'avoir des outils d'aide à la décision, à soumettre aux décideurs gouvernementaux, dans le but d'améliorer l'organisation et la structuration du secteur de la recherche.

#### **Récit du directeur**

Ehanda nous fait aussi constater que la recherche ne tire pas avantage des inventaires déjà réalisés, au point où elle ne capitalise pas les informations collectées par certaines structures habilitées comme l'ORSTOM, ce qui amène les acteurs à tourner en rond.

#### **Récits de chercheurs (04)**

Ibadi nous fait constater l'absence de cohérence entre les référents internationaux, souhaités et les attentes nationales encore confuses. Le seul effort de cohérence, qui semble se faire sans contrainte, se ferait dans le cadre des productions scientifiques. Il souhaite que cet élan de cohésion soit envisagé au moment de la conception du protocole de financement de projet en partenariat.

Au sujet du référent national, Ebô suggère de le scruter à partir du CENAREST, et ce, en dépit de son caractère disparate. La seule existence du CENAREST et de ses quelques missions effectives suffirait pour valider l'existence d'un référent national.

Pour Sara, la carence des équipes de recherche, bien constituées, la qualité de production, la constitution des comités de revue de publication sont des indicateurs révélateurs de l'état de la recherche.

Ainsi, au lieu de rentrer dans la logique des partenaires, soutient Sara, les chercheurs s'engagent tant bien que mal. Ils reçoivent des financements, mais, malheureusement, ils se soucient assez peu des résultats attendus par les bailleurs.

Sans pour autant récuser les efforts de l'État, Ndoyi soutient l'appui des partenaires, tout en sollicitant davantage d'engagement de la part de l'État, en matière des budgets de fonctionnement et d'investissement dans la recherche. Cependant, il maintient l'idée que les orientations sont avant tout gouvernementales ou étatiques.

#### *5.2.1.1.2.1 Valeurs relatives à la recherche*

##### **Récits de coordonnateurs (03)**

Revenant sur l'état de la recherche au Gabon, Ndoma s'appuie sur la Banque mondiale pour soutenir que les résultats de la recherche au Gabon n'ont pas d'impact sur le développement. Mais, il ne manque pas de rappeler que les chercheurs font un grand travail utilisé prioritairement pour l'avancement aux grades des CAMES et non pour influencer le développement du pays ou pour améliorer les conditions de vie des populations.

Comme Yotsè, Ibaka souligne qu'au Gabon, on a l'impression que la recherche n'est pas connue, au point où elle n'est pas appréciée à juste titre. Tout laisse à penser que les chercheurs savent bien l'intérêt et la place qu'occupe la recherche dans une société. Mais, ils semblent déplorer ce qu'il appelle l'absence d'attention des autorités publiques et des gestionnaires qui, d'après eux, manqueraient de sensibilité, voire ne trouveraient pas assez d'intérêt.

#### *5.2.1.1.3 Dispositif de pilotage*

Cette partie nous permettra de faire un tour d'horizon, d'une part, sur les valeurs relatives aux commandes étatiques, à la connaissance du potentiel naturel gabonais et à sa mise en valeur, au mode de fonctionnement et, d'autre part, sur les valeurs liées à la culture, à la gestion, au financement, au partenariat, à la transparence et à la reddition de comptes.

#### *5.2.1.1.3.1 Valeurs relatives aux commandes étatiques*

##### **Récits de directeurs (02)**

Ehanda estime que l'expérience des pays développés devrait aider le Gabon. Toutes les fois où les autorités politiques sont confrontées à des problèmes de toute nature, l'expérience scientifique des chercheurs est sollicitée, en ce sens que la recherche devrait être considérée comme un outil d'aide à la décision. Cette interpellation de l'État devrait

le conduire à faire des économies, donc à réduire ses dépenses non contrôlées. Certes, l'État, de façon générale, ne fait pas de commandes aux chercheurs, mais le directeur reconnaît néanmoins que certaines commandes sont faites par quelques autorités politiques.

Mboyo semble adhérer aux orientations gouvernementales comme cadre de départ des actions à mener. Pour lui, le problème lié aux programmes semble ne pas se poser au regard des missions institutionnelles. Tout en restant attentif aux recommandations étatiques, il prend aussi en compte les prescriptions des organismes comme le CAMES. Le souci premier, somme toute, est de faire de la recherche à moindre coût, en se fiant aux attentes aussi bien locales qu'internationales.

### **Récits de chercheurs (02)**

La lecture pro économique d'Ebô fait ressortir que les commandes sont d'essence exogène et précisent des partenaires. Un des inconvénients de cette perspective est la cristallisation des priorités vers la foresterie, au mépris d'autres secteurs qui, vraisemblablement, auraient pu être les secteurs porteurs pour les nationaux.

Néanmoins, nous devons relever que Ndoyi tente de relativiser l'exclusivité des commandes d'essence extérieure. Pour lui, les activités sont menées conformément aux missions étatiques, voire institutionnelles. Par conséquent, les commandes seraient d'essences nationales.

#### *5.2.1.1.3.2 Valeurs relatives à la connaissance de l'existant*

### **Récit d'une chercheuse**

Partant de l'idée que la responsabilité serait partagée entre la tutelle et les institutions sous tutelle, Sara s'étonne de la quasi-inexistence des programmes nationaux et de l'absence d'éléments d'évaluation de l'existant.

#### *5.2.1.1.3.3 Valeurs relatives à la mise en valeur du potentiel gabonais*

##### **Récit du chercheur**

Les acteurs de la recherche, comme Ndoyi, sont bien conscients du potentiel gabonais qui ne demande qu'à être exploité. Il s'agit de manière répétée des ressources humaines et du riche patrimoine naturel. Entre autres constats, Ndoyi tente de justifier l'attachement des chercheurs aux universités comme une sorte de mécanisme de survie, d'affirmation devant les citoyens qui connaissent mal le corps de chercheur. Par conséquent, malgré l'existence du corps de chercheur, la reconnaissance sociale passe encore par une sorte d'identification, assez justifiée, au corps des enseignants-chercheurs.

#### *5.2.1.1.3.4 Valeurs relatives au mode de fonctionnement et aux valeurs culturelles*

##### **Récit du coordonnateur**

Malo précise d'ailleurs qu'il n'incite pas à la violence ou au rejet des autres, mais attend qu'il ait un sursaut de patriotisme, d'orgueil ou une attention particulière, similaire à celui découlant de la visite de l'épouse du chef de l'État à l'hôpital général<sup>116</sup>. Pour lui, le niveau de dégradation exige un effort ferme des hautes autorités. Malo pense que le développement passe par le changement des mentalités. Il est, par ailleurs, étonné de constater le nouveau rapport à la chose publique chez les Gabonais. Il ne comprend pas aussi comment ceux qui se donnent la peine de réclamer le changement des mentalités et la bonne gouvernance peuvent encore être les premiers à détruire.

##### **Récits de directeurs (03)**

Ehanda déplore l'absence de cadre de collaboration entre les universités et les instituts du CENAREST. Le fait que les préoccupations individuelles priment les attentes institutionnelles montre, comme il le fait remarquer, que les résultats de recherche ne

---

<sup>116</sup>Lors d'une visite de l'épouse du chef d'État à la maternité générale de l'hôpital général de Libreville, la capitale, la dame a constaté l'état de délabrement avancé de la structure et le fait que les femmes dormaient sur des matelas posés au sol. Dès son retour au palais de la République, elle a demandé la fermeture immédiate de la maternité et la réhabilitation de la structure.

semblent intéresser personne. Il en est de même du fait que le financement des laboratoires n'est pas fonction du nombre d'étudiants à encadrer. Pour lui, cette responsabilité incombe à l'État en premier lieu.

L'approche de Yômbi montre bien qu'il sait établir la connexion entre les directives gouvernementales et les établissements appropriés pour l'exécution de la politique étatique en matière de recherche. Mais, Yômbi démontre, par ailleurs, une certaine opacité ne permettant pas de clarifier les compétences des uns et des autres. Il reconnaît, certes, que les efforts ont été faits malgré la constance gouvernementale marquée, par le maintien du rattachement du ministère de la Recherche aux autres départements ministériels.

Sans pour autant être contre la recherche fondamentale, Tsalo attend que le Gabon fasse au moins comme certains pays d'Afrique, censés être moins nantis financièrement, mais qui ont par ailleurs réalisé des recherches proportionnelles aux moyens disponibles. Tsalo souhaite que la croyance en la recherche soit assez forte pour arriver à des résultats escomptés. Comme elle déplore l'absence d'esprit créatif des chercheurs gabonais.

### **Récits de chercheurs (03)**

Malgré les heurts quotidiens liés au mode de fonctionnement, Ibadi semble apprécier les spécificités du secteur, dont l'autonomie et la liberté d'action. Il reconnaît, par ailleurs, la responsabilité des acteurs dans le mauvais fonctionnement des établissements. Il va jusqu'à souligner son attachement au CENAREST par rapport aux universités. D'où l'idée que le CENAREST serait le moindre mal.

La responsabilité des gestionnaires est encore soulignée par Ebô, tout en réclamant une synergie des ressources. Cette même idée est aussi soutenue par Sara qui s'interroge sur la capacité de management et sur le style de gouvernance des cadres.

#### *5.2.1.1.3.5 Valeurs relatives à la gestion*

#### **Récit du coordonnateur**

Yotsè estime que l'organisation actuelle n'est pas à remettre en cause, comme il reconnaît que les rôles sont bien définis dans les textes organiques. Le problème, à son avis, est le fonctionnement. À cela s'ajoute l'absence des moyens permettant d'atteindre les objectifs assignés à la direction générale. Pour lui, la recherche au Gabon est multiforme et cloisonnée. Il estime, en dépit de tout cela, qu'il y a un embryon de recherche qui ne demande qu'à être soutenu et accompagné.

#### *5.2.1.1.3.6 Valeurs relatives au financement*

##### **Récits de coordonnateurs (03)**

Ibaka fait constater que le CENAREST a pourtant des financements pour les projets, mais que les budgets programmés ne sont pas décaissés. De son côté, Ndoma admet que le principal bailleur est l'État, en dehors des projets conduits avec les partenaires, mais il reconnaît que l'État sous-finance ou finance mal la recherche.

Au même titre que Ndoma, Malo réitère l'idée de sous-financement de la recherche, tout en revenant aussi sur la situation sociale du chercheur ou du gestionnaire. Il reconnaît néanmoins que l'État a assez fortement financé la recherche par le passé. Il déplore cependant le saupoudrage ou la répartition non efficiente. L'exemple pris pour étayer son argument est celui du CIRMF qui fait des résultats remarquables au Gabon et qui ne fonctionne, en grande majorité, qu'avec des docteurs étrangers.

##### **Récits de directeurs (04)**

Ehanda dénonce, par ailleurs, la non-implication des directeurs lors des conférences budgétaires, instances de défense des préoccupations financières des instituts. Cette suspension de participation est une entrave aux mécanismes de financement étatiques. Ainsi, en l'absence des financements étatiques, les partenaires deviennent les principaux bailleurs des projets en cours.

Pour Yômbi, l'État reste le principal bailleur, en dépit des quelques actions ponctuelles de l'Assemblée nationale et de la Commission nationale de l'UNESCO, dans le cadre du renforcement de la logistique informatique.

Dans son propos assez passionnant, Tsalo souligne que les financements ne sont disponibles que pour le fonctionnement et le petit équipement. Elle est consciente de la carence en ressources humaines, mais elle estime que la sollicitation des experts est toujours possible. Elle souhaite aussi que la recherche soit adaptée aux moyens disponibles.

Mpassa revient sur les limites de l'état en indiquant que le CENAREST a été créé sans se soucier des mécanismes de financement de la recherche; sans avoir mis en place, au préalable, l'instance de définition des programmes compétitifs de recherche à financer. À son avis, le CENAREST a un fonctionnement d'administration classique.

#### **Récits de chercheurs (02)**

La place de l'État comme premier bailleur dans le financement est fortement indiquée par Ndoyi, tout en réaffirmant que les partenaires ne viennent qu'en appui.

Comme les autres, Ebô confirme que l'État est le principal bailleur de fonds, en considérant l'unicité du CENAREST. Mais, lorsque nous faisons l'évaluation, institut par institut, il est possible que certains instituts de recherche dépendent grandement des investissements des partenaires.

#### **Récits de financiers (02)**

Consciente de l'intérêt de préciser sa pensée, Nono ajoute que les dotations concernent aussi bien le fonctionnement que l'investissement. Mais, elle rectifie en disant que, depuis le début de l'intérim, elle n'a jamais géré l'investissement, comme elle n'indique pas que l'État n'a jamais financé l'investissement depuis son arrivée. Elle pense que l'investissement serait géré auprès d'autres autorités compétentes ou par une autre

structure habileté. Par ailleurs, elle admet qu'elle procède au recouvrement des quelques fonds propres des instituts.

Revenant dans la même logique que Nono, Ebezo précise que l'État reste le principal bailleur. Mais, il ne doute pas du fait que le CENAREST, par le biais des projets extérieurs, peut bénéficier des financements assez conséquents, au point de dépasser largement les dotations étatiques.

#### *5.2.1.1.3.7 Valeurs relatives à la gestion du partenariat*

##### **Récits de coordonnateurs (02)**

Pour ce qui est de la conduite des projets de recherche, Ndoma semble retrouver son utilité, grâce à l'Union européenne, la France, la CEMAC et le Japon. Ce sont ces partenaires qui donnent vie à la recherche au CENAREST et qui lui donnent une raison d'être.

Comme l'indiquait Yotsè, Ndoma souligne l'absence de partenariat avec l'entreprise. À son avis, il y a une rupture entre les grandes firmes et le monde de recherche ou les chercheurs. Il rappelle que les grandes firmes travaillent davantage avec les chercheurs étrangers.

##### **Récits de directeurs (05)**

Ehanda, comme Yômbi, nous donne la preuve que le partenariat interne existe bel et bien et qu'il lui permet ainsi de mener des activités de recherche. Il en est de même du partenariat sous-régional. Cependant, ils restent assez touchés par les propos des organismes qui estiment que le Gabon est trop riche pour bénéficier des aides de certaines institutions financières.

En dépit de l'idée générale selon laquelle les instituts préservent une activité de recherche grâce aux financements étrangers, Tsalo reconnaît que tous les instituts ne sont pas prioritaires au regard des missions respectives. Quoique marquée par l'intensité de

l'activité des instituts voisins, elle reconnaît aussi que les Gabonais tirent moins avantage des résultats ou des produits de la recherche menée en partenariat, donc de la coopération.

Comme Mboyo, Mpassa expose les origines de ses principaux et divers partenaires et la nature des activités de recherche menée.

#### **Récits de chercheurs (02)**

Sara fait constater la difficulté à tirer avantage des opportunités partenariales, la carence de personnes-ressources, l'appât du gain et le non-respect des clauses avec les organismes partenaires.

Contrairement à Sara, Ndoyi fait l'éloge du partenariat, tout en reconnaissant son importance dans l'équipement et dans le pilotage des quelques activités de recherche.

#### **Récit d'une financière**

Nono précise qu'elle ne devrait pas entrer en contact avec les partenaires, au regard de son rôle ou de ses missions. Les partenaires devraient travailler avec les responsables d'établissement dans le cadre des conventions préalablement signées.

#### *5.2.1.1.3.8 Valeurs relatives à la transparence et à la reddition de comptes*

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Dans un souci de clarification, Malo veut qualifier l'attitude assez irresponsable des acteurs moins épris du souci d'atteindre des objectifs assignés au poste ou de celui d'une bonne gouvernance ou d'une bonne gestion.

Yotsè reconnaît, par ailleurs, que certaines tentatives non concluantes n'ont pas certainement facilité la pérennité du partenariat public-privé, faute de gestion ou de bonne conduite du projet. Mais, il partage l'idée d'une mise en place des mécanismes permettant de bonifier de telles actions. Il prend, à cet effet, pour exemple, les projets

financés par les partenaires étrangers qui, d'ailleurs, ont au moins une instance de contrôle durant leur exécution. Il souhaite que les établissements de recherche, en cas de financement, ne soient que de simples exécutants et non des gestionnaires du financement. Toutes ces mesures devraient être consignées dans la convention validée et signée par les différentes parties. Pour lui, la prise en compte de ces mesures amoindrirait l'hésitation des partenaires du privé. Il croit qu'il faut s'inspirer des exemples qui marchent.

### **Récits de directeurs (02)**

Yômbi fait remarquer que les chercheurs soumettent néanmoins des projets de recherche à l'État, par voie hiérarchique. Mais, il fait constater aussi que les projets seraient dans les tiroirs des bureaux des autorités hiérarchiques, faute de financement. En dépit des inscriptions budgétaires, il est difficile pour un directeur de faire le point sur le budget réellement exécuté.

Partant de l'absence de financement, elle suggère de remonter la file. Toutes les questions posées ne permettent pas d'établir une certaine lisibilité et les soupçons de détournement demeurent.

Mpassa qui, par ailleurs, privilégie l'apport extérieur indique qu'il ne souhaite pas revenir sur le sous-financement de la recherche. Mais, il s'interroge néanmoins sur les mécanismes de gestion des financements de la recherche avant son arrivée. Il se demande si cette façon de gérer n'a pas créé des souvenirs fâcheux auprès des gouvernants. Cette question l'amène à soulever le problème de l'inaction, soit l'absence de reddition de comptes, au point de laisser place à des habitudes inappropriées et démobilisatrices.

### **Récits de chercheurs (02)**

Le fait de réaffirmer que son institut de recherche fonctionne majoritairement grâce aux subventions de l'État limite l'idée d'un financement essentiellement extérieur, comme il admet que l'État semble privilégier les budgets de fonctionnement plutôt que

d'investissement. Comme Ibadi, Sara est pour un usage parcimonieux des ressources, tout en renforçant la reddition de comptes.

### **Récit du financier**

Se prononçant sur la visibilité institutionnelle, Ebezo déclare que les réalités du CENAREST sont moins perceptibles à l'extérieur de l'institution.

#### **5.2.1.2 Valeurs relatives aux ressources humaines<sup>117</sup>**

Cette partie, ayant trait aux valeurs relatives aux ressources humaines, fera le point sur le choix des responsables administratifs, les éléments de satisfaction ou de motivation, le rapport à la chose publique, la culture de l'échec et du moindre effort, la non-implication des chercheurs, le rapport à l'argent<sup>118</sup> et, enfin, les valeurs relatives à l'irresponsabilité des chercheurs.

##### ***5.2.1.2.1 Valeurs relatives au choix des responsables***

#### **Récits de coordonnateurs (03)**

Ibaka, Malo et Yotsè, soit l'ensemble des personnes nommées, mettent globalement en avant la confiance des hautes autorités, la reconnaissance des profils, l'expérience professionnelle ou acquise, les habiletés ou compétences, voire le profil approprié, pour justifier les choix qui portent sur elles.

---

<sup>117</sup>Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 1 du référentiel « les valeurs », correspond globalement à la partie « 4.1.2 Valeurs relatives aux ressources humaines » de la composante de valeurs en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

<sup>118</sup> L'attachement aux intérêts financiers ou une sorte de cupidité.

### **Récit d'une chercheuse**

Sara reste attachée à la responsabilité des dirigeants dans le pilotage des établissements, au point de ne pas se sentir concernée par les dysfonctionnements des structures. Comme elle revient sur les conditions qui déterminent le choix des responsables d'établissement, elle souhaite que seule la compétence prime, au lieu de laisser place à des considérations politiques ou ethniques.

### **Récits de financiers (02)**

La nomination de Nono est une marque de confiance reposant sur ses habiletés professionnelles. Pour Ebezo, l'appréciation de sa nomination est positive. Elle est surtout une marque de confiance des plus hautes autorités de l'État. C'est une reconnaissance de sa compétence et de ses qualités intellectuelles. Cela ressemble plus à une bonification administrative dans sa carrière d'agent.

#### ***5.2.1.2.2 Valeurs relatives aux éléments de satisfaction ou de motivation***

### **Récits de coordonnateurs (04)**

Ibaka fait constater une évolution assez constante dans les inscriptions au CAMES, ce qui a pour effet l'augmentation qualitative des ressources humaines susceptibles d'influencer la masse critique des acteurs de la recherche.

Comme Ibaka, Ndoma pense que sa première satisfaction est le prix de la recherche qui a, par ailleurs, renforcé l'image du CENAREST. À côté de l'engouement autour du prix, il ne peut oublier la création des éditions du CENAREST. Entre autres satisfactions personnelles, il y a la mise en place d'un cadre permettant aux chercheurs du CENAREST de mieux défendre l'institution et leurs statuts.

Se prononçant sur les motivations, Malo revient sur la Prime d'incitation à la recherche (PIR), tout en expliquant le contexte d'obtention de la prime. Il apprécie considérablement cet effort des autorités politiques, tout en donnant la preuve de son utilité dans le

déroulement de la carrière et dans l'équipement de jeunes chercheurs. Il reconnaît aussi l'existence du statut particulier des chercheurs.

Yotsè est d'abord satisfait de l'existence, en tant qu'entité, de la DGRI. La DGRI est la preuve effective d'une prise en compte des problèmes anciens par les autorités politiques. Il convie les acteurs à faire évoluer la direction générale.

### **Récits de directeurs (05)**

Malgré les difficultés de gestion, Ehanda est marqué positivement par le renforcement qualitatif des capacités humaines de son institut. Il semble apprécier la récente réhabilitation des locaux de l'institut, malgré l'absence de laboratoires avec des paillasses. Parmi les éléments de satisfaction, il y a aussi le passage aux grades de la recherche, les différentes distinctions lors de concours organisés au Gabon et les publications. Mais, il reconnaît qu'ils ne sont pas encore visibles malgré l'effort dans le travail.

Pour Yômbi, la satisfaction morale semble prendre le dessus, après plus de 30 ans d'exercice de recherche et de formation. De même, il admire, chaque année, le renforcement, au sein de l'institut, de l'expertise scientifique et des résultats élogieux aux inscriptions au grade du CAMES.

L'honneur semble être partagé par tous les promus, même si Tsalo a été nommée dans un autre institut du CENAREST et qu'elle indique, en plus, ne pas connaître les critères justifiant sa nomination.

Quoique marqué par notre présence, Mboyo est heureux d'aborder les problèmes qui le préoccupent, c'est-à-dire les sujets ayant trait à la recherche. De même, il est heureux de constater que ce qu'il qualifie de combat retient l'attention des hautes autorités, au point de penser que la recherche est au centre de tout. Il pense à cet effet que son institut a pu retrouver sa mission première, son utilité sociale. À son avis, les instituts du CENAREST ont été créés pour assurer des services à la communauté, donc pour servir de soutien au gouvernement en matière d'aide stratégique ou d'aide à la décision.

Mpassa, quant à lui, parle de fierté et d'honneur lorsqu'il revient sur sa nomination. La taille de l'institution et le niveau de stratégie ne peuvent que le rendre heureux. Mais, l'explication serait à trouver dans son profil, dans le type de diplôme préparé et son ancrage dans les missions et les activités menées dans l'institut qu'il dirige.

#### **5.2.1.2.3 Valeurs relatives au rapport à la chose publique**

##### **Récit du chercheur**

En réponse à cette attitude des autorités publiques, Ibadi souligne l'aspect culturel, donc le rapport à la chose publique<sup>119</sup>. Même s'il a du mal à rattacher cette attitude exclusivement aux Gabonais ou aux Africains, il admet que tout humain aurait un comportement identique dans le même contexte. D'où, d'après lui, l'urgence de bien organiser et rationaliser la chose publique.

De même, Ibadi fait constater que, malgré le niveau d'instruction des autorités aussi bien au niveau de la tutelle que des établissements sous tutelle, les pratiques (actes de mauvaise gestion) sont similaires et correspondent à celles des autres administrations.

#### **5.2.1.2.4 Valeurs relatives à la culture de l'échec, du moindre effort, de l'incertitude et de l'enlisement**

##### **Récits de chercheurs (02)**

Sara parle de responsabilité partagée et elle le confirme par l'examen critique du dispositif administratif qu'elle en fait. Pour elle, le niveau de dysfonctionnement est tel que les conditions de base sont inexistantes. Par conséquent, la fuite des cerveaux est facilitée pour les chercheurs qui sont généralement en attente du financement de l'État et qui

---

<sup>119</sup>Pour Ibadi, le rapport à la chose publique s'expliquerait par la mentalité des Gabonais, par leur façon d'administrer, de gérer et de contrôler les biens publics. Ce rapport est favorisé par un contexte spécifique.

n'ont presque pas la culture de la rédaction des projets<sup>120</sup> à soumettre aux organismes financiers.

L'attentisme des chercheurs, surtout l'attachement au financement étatique, est, pour Sara, la marque distinctive du refus d'autogestion ou de prise en charge. La réorientation du pilotage, par le renforcement des compétences des acteurs et par la mise en place d'un dispositif incitatif, serait, à son avis, une des issues.

Au-delà de l'inactivité assez permanente, Sara et Ibadi expriment clairement des heurts mettant en avant leur peur de l'inconnu, de l'inactivité et de ne pouvoir envisager un avenir radieux et prometteur dans le secteur.

Pour Ibadi, cette peur est aussi renforcée par la forte impression d'inutilité sociale et par la permanence des dysfonctionnements au sein du secteur.

À l'exception des chercheurs qui ne critiquent pas cette activité quotidienne dans les instituts de recherche, certains, comme Sara, apprécient mal cet état de choses et se donnent des stratégies pour résister à l'usure, au point de passer pour des insurgés.

#### ***5.2.1.2.5 Valeurs relatives à la culture de la non-implication des chercheurs, du mépris ou de manque de considération.***

##### **Récits de coordonnateurs (02)**

Par des exemples tirés du passé, Ibaka souhaite poser le problème de sollicitation de l'expertise nationale et de la validation de l'expertise du CENAREST.

Restant fidèle à l'idée de consultation ou de sollicitation de l'expertise nationale, il souhaite que la consultation soit hiérarchique, qu'elle passe par les autorités compétentes. Il souligne aussi que les activités qui auraient pu être menées par les chercheurs sont généralement orientées vers les universités. Certes, les universités font aussi de la recherche, mais pas comme celle conduite par les chercheurs.

---

<sup>120</sup>La capacité à rédiger les projets de recherche ou l'habileté dans la rédaction des projets de recherche.

Pour Ibaka, le mépris ou le manque de considération de l'expertise nationale peut avoir une origine dans l'anthropologie locale<sup>121</sup>. Les Gabonais font plus confiance à l'expertise étrangère, soit le « mythe de l'étranger<sup>122</sup> », qu'aux ressources humaines locales ou à l'expertise locale. Pour terminer, il tente de lier cette méfiance aussi à l'absence de structures de pointe dans les unités de recherche gabonaises. Enfin, Ibaka souhaite que les chercheurs s'affirment pour mériter la confiance des autorités de tutelle.

Revenant sur les ressources humaines, Malo reconnaît que certaines unités de recherche sont tenues par des Gabonais compétents. Mais, il s'insurge contre la braderie et l'outillage. Il souhaite que cette valeur (ressources humaines) soit appréciée à juste titre. Malo demande à cette expertise locale de veiller à la formation des autres Gabonais pour éviter les ruptures de cohorte et de spécialistes.

#### **Récit du directeur**

Ehanda pense que la non-implication des chercheurs dans les études de faisabilité de projets, initiés par les autorités politiques, prédispose à la perte de fonds ou à des investissements non productifs.

#### **Récits de chercheurs (02)**

L'une des conséquences de ce mépris ou de ce manque de considération est la non-identification des personnes-ressources et de leurs aptitudes. L'absence de fichiers de ressources humaines disponibles a pour conséquence un mauvais usage des ressources sur le terrain.

Au même titre qu'Ibadi, Sara fustige cette sorte de complexe du Blanc, c'est-à-dire des experts d'origine occidentale.

---

<sup>121</sup> Ibaka pense que, dans les sociétés traditionnelles gabonaises, l'étranger est toujours vénéré, adoubé. Il est l'homme crédible et respecté. Il pense que cette image de l'étranger influence aussi les acteurs étatiques ou les décideurs. Il pense aussi que, dans les mêmes sociétés traditionnelles, il est difficile de faire confiance à l'expertise des jeunes qu'on aurait vu évoluer. Pour lui, les aînés, donc les décideurs actuels, fonctionnent comme les chefs tribaux qui ont du mal à faire confiance aux jeunes malgré leurs talents.

<sup>122</sup> Une grande confiance en l'expertise étrangère. Le maintien de l'image que l'étranger, donc une personne d'une autre origine ou d'un autre pays, est plus fiable et sérieuse que celle du Gabonais.

Mieux, Sara fait constater que les motivations financières amèneraient l'expert occidental à une sorte de complaisance, renforçant la non-maîtrise de la sociologie du milieu.

Un autre mépris est expliqué par l'attention accordée aux projets soumis par les acteurs nationaux. Les chercheurs gabonais constatent que les partenaires sont plus prompts et qu'ils accordent une attention particulière aux projets soumis, alors que les projets étaient parfois rejetés par les autorités gabonaises ou les bailleurs nationaux.

#### ***5.2.1.2.6 Valeurs relatives au rapport à l'argent***

##### **Récit du chercheur**

La non-sollicitation des acteurs et des structures compétentes dans la recherche amène Ibadi à soutenir l'idée d'un rapport particulier à l'argent des responsables des bureaux d'études. L'une des conséquences de cette attitude des unités de recherche de départements ministériels est l'absence de cohésion de l'ensemble de la recherche.

#### ***5.2.1.2.7 Valeurs relatives à l'irresponsabilité des chercheurs***

##### **Récits de chercheuses (02)**

Allant dans le sens de l'implication des chercheurs et des enseignants-chercheurs, Sara estime que la responsabilité des gestionnaires est aussi grande que celle des autorités. Elle cherche, à cet effet, à comprendre l'immobilisme de ses collègues face aux opportunités offertes par certains organismes, dont la BAD<sup>123</sup> et la FAO. Mieux, elle soupçonnerait le soutien des responsables des établissements dans le maintien de telles pratiques.

---

<sup>123</sup> Banque africaine de développement.

Le plus déplorable, pour Sara, est l'implication des responsables qui, dans un autre contexte, seraient les défenseurs de l'éthique ou de la bonne pratique. Elle va jusqu'à faire constater la crise du modèle.

À côté des critiques faites à l'endroit des chercheurs avides d'argent ou cupides, Laurie, quant à elle, dénonce la grande proportion des activités individuelles mettant à mal l'esprit de groupe de recherche et les intérêts institutionnels.

### **5.2.1.3 Valeurs relatives au management stratégique<sup>124</sup>**

Enfin, cette dernière partie, qui traite des valeurs relatives au management stratégique des acteurs, fera le point sur la culture de l'exportation, la culture de l'espoir ou de l'espérance, les valeurs relatives aux attentes professionnelles, aux choix de carrière professionnelle et au recrutement.

#### ***5.2.1.3.1 Culture de l'exportation***

##### **Récits de chercheurs (02)**

Sara estime que, si le pays n'arrive pas à se donner un style de pilotage de la recherche, il n'est pas inutile de s'inspirer des exemples des visions sous-régionales, voire d'une extension aux modèles marquants des pays ayant amorcé une démarcation dans la recherche.

---

<sup>124</sup>Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 1 du référentiel « les valeurs », correspond globalement à la partie « 4.1.3 Valeurs relatives au management stratégique » de la composante de valeurs en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

Sara estime que, de faire comme l'archétype légendaire, la France, est certainement difficile, mais que de suivre l'exemple des pays voisins ayant les mêmes préoccupations que le Gabon serait un pas considérable.

Laurie s'inspire du mode d'organisation de son lieu de formation, le voyant comme un cadre permettant de mieux apprécier les limites du pilotage et de l'organisation de sa structure d'accueil.

#### ***5.2.1.3.2 Valeurs relatives à la survie ou à la prise en charge***

##### **Récits de chercheuses (02)**

Entre autres stratégies, pour Laurie, il y a l'adaptation des recherches menées aux attentes des organismes de financement, généralement non nationaux.

Au nombre des mécanismes de survie, il y a, entre autres, pour Sara, la sollicitation d'affectation ou le recours à l'enseignement dans les établissements universitaires pour s'occuper ou lutter contre oisiveté.

#### ***5.2.1.3.3 Culture de l'espoir ou de l'espérance***

##### **Récits de chercheurs (03)**

Au niveau national, l'issue privilégiée et renforçant l'espoir serait l'intervention dans les universités. En d'autres termes, il s'agit de la recherche ou de la sollicitation des charges de cours, pour une promotion du partenariat avec les universités, au profit des jeunes.

Pour Ibadi, parmi les raisons d'espoir, il y a aussi le fait que la rudesse du contexte semble ne pas trop déranger les chercheurs ou limiter leur intérêt pour le secteur. Mieux, l'attachement assez grand à la carrière professionnelle, par conséquent au passage des grades universitaires et de recherche. Par conséquent, cette masse critique influencera inéluctablement le développement du secteur.

Pour Laurie, la satisfaction viendrait de la permanence de financement rendant possible l'activité scientifique, même si, pour elle, cette action est pour l'instant l'œuvre des partenaires.

Pour Ndoyi, la satisfaction viendrait de la stabilité de son statut, de l'offre des cours dans les universités et des missions de terrain cofinancées par l'État et les partenaires.

#### ***5.2.1.3.4 Valeurs relatives aux attentes professionnelles***

##### **Récit d'une directrice**

Pour Tsalo, au-delà de la satisfaction liée à la nomination, il y a aussi des attributs ou des avantages liés à sa fonction. Malheureusement, cette perception est limitée par le quotidien de la fonction qui, par moment, laisse penser que les directeurs privilégient leurs attentes au détriment de celles des chercheurs.

#### ***5.2.1.3.5 Valeurs relatives aux choix professionnels***

##### **Récits de directeurs (02)**

En tentant de justifier son attrait pour la recherche, tout en étalant son parcours professionnel, il nous permet de comprendre le rôle d'un encadreur dans l'émergence des vocations professionnelles. Pour Ehanda, le lien entre la théorie et la pratique, matérialisée par des réalisations palpables, a été aussi un élément déclencheur et fascinant. Cette histoire de vie a vraiment marqué son parcours tant au Gabon qu'à l'extérieur. En effet, durant son parcours, les enseignants n'ont fait que justifier l'intérêt de la recherche, consolidant progressivement le choix pour le travail de chercheur. Dans ce contexte, il semble avoir choisi la bonne voie pour l'aider à contribuer au développement de son pays par l'amélioration des conditions de vie des populations. Son retour au Gabon s'est, par conséquent, inscrit dans cette optique aussi.

Comme Ehanda, Tsalo passe par le récit de vie pour nous aider à comprendre son parcours professionnel. Malgré sa formation universitaire qui la prédisposait déjà vers la

pharmacie, l'expérience vécue dans une pharmacie en tant que stagiaire a fortifié son désir d'œuvrer comme chercheur en pharmacopée et médecine traditionnelle. Et le CENAREST semblait être l'endroit indiqué.

#### ***5.2.1.3.6 Valeurs relatives au recrutement***

##### **Récit du directeur**

Yômbi est attaché au perfectionnement de son institut. Le premier levier, à son avis, était le renforcement des ressources humaines pour faire avancer la science. De même, il fallait créer des conditions de leur évolution dans le corps ou des conditions de déroulement de leur carrière.

Autant que faire se peut, cette partie traitant des valeurs relatives aux dispositifs a pris en compte aussi bien le dispositif légal ou institutionnel, le dispositif de recherche que le dispositif de pilotage.

Par contre, la seconde partie qui portait sur les valeurs relatives aux ressources humaines a, dans la mesure du possible, fait le point sur le choix des responsables administratifs, les éléments de satisfaction ou de motivation, le rapport à la chose publique, la culture de l'échec et du moindre effort, la non-implication des chercheurs, le rapport à l'argent et, enfin, les valeurs relatives à l'irresponsabilité des chercheurs.

Il est à noter, par ailleurs, que le traitement des valeurs relatives aux dispositifs a mis en avant la forte contribution des récits de coordonnateurs, suivi respectivement des chercheurs, des directeurs et des financiers. Il est possible de justifier ce positionnement des coordonnateurs par leur niveau d'implication dans la conception et dans la décision. Cependant, les valeurs relatives aux ressources humaines ont privilégié les récits de chercheurs, avant de laisser place successivement aux récits de directeurs, de coordonnateurs et de financiers.

Ce point sur les valeurs nous a permis d'avoir globalement, à partir des récits de pratique, ce qui semble être autorisé, proscrit ou décrié et, enfin, ce qui est souhaitable. En somme, il est question d'un cliché assez fidèle des pratiques récurrentes, décriées et souhaitables. À partir de notre interprétation des images dépréciatives, dynamiques et souhaitables, nous espérons avoir une relative confirmation des éléments déjà soulevés dans le cadre des valeurs. Quelle interprétation avons-nous donnée aux images?

## 5.2.2 Composante n° 2 du référentiel : les images

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p.158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p.58-59), les images (ex. : un jeune agriculteur dynamique et moderne, un Airbus plus fort qu'un Boeing, des troupes américaines abattant la statue d'un dictateur) sont des vecteurs implicites de valeurs, de normes ou même d'algorithmes. Notre exposition des images se décline, comme nous l'annoncions déjà, en images dépréciatives, dynamiques et souhaitées. Quel contenu avons-nous donné aux images dépréciatives?

### 5.2.2.1 Images dépréciatives<sup>125</sup>

Ce qualificatif vise à mieux illustrer les images récusées qui devraient normalement correspondre, en grande partie, aussi bien aux pratiques décriées qu'aux états situationnels déplorables.

---

<sup>125</sup>Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 2 du référentiel « les images », correspond globalement à la partie « 4.2.1. Images dépréciatives » de la composante des images en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

### ***5.2.2.1.1 Dispositif légal ou institutionnel***

Par dispositif légal ou institutionnel, nous faisons allusion à tout ce qui a trait aux lois, au cadre organique, aux plateformes ainsi qu'à l'environnement de travail.

#### **Récit d'une chercheuse**

Lorsque Sara parle du cadre organique, de l'obsolescence du cadre, c'est son caractère dépassé et nécessitant une réforme qui est mis en avant. Ici, l'idée de cadre ne s'arrête pas seulement à l'aspect juridique, il s'étend à l'environnement de travail.

#### **Récits de financiers (02)**

Dans le cadre de cet extrait, Nono veut démontrer que l'absence d'un cadre de travail approprié influence les résultats attendus. Elle reconnaît, certes, l'existence d'une certaine expertise, mais le cadre de travail ne permet pas de capitaliser l'expertise au besoin.

De même, Ebezo maintient, au sujet de la non-implication de l'institution, qu'il est possible que, durant les années antérieures, il y ait eu une implication du CENAREST lors des conceptions de projets ayant trait à la recherche et dans le financement des activités de recherche. Sans réserve, Ebezo démontre qu'il est plongé dans la routine, faute de dossiers urgents ou d'activité continue.

Se prononçant, par contre, sur les actions prioritaires possibles, Ebezo fait remarquer les dysfonctionnements dans le traitement du personnel, ce qui, dans la gestion quotidienne, a aussi un impact sur le travail attendu des agents. Il indique qu'en dépit des prescriptions du cadre organique, la tenue du conseil d'administration remonte à une longue période, ce qui marque bien une irrégularité dans l'application du texte organique.

#### **Récit du coordonnateur**

Ibaka fait constater que les textes organiques du CENAREST existent, mais ils n'ont pas été suffisamment appliqués.

### **5.2.2.1.2 *Vision de la recherche et du pilotage***

#### **Récits de directeurs (04)**

Yômbi aide à décrypter les représentations faites sur la recherche. Cela l'amène à soutenir que la recherche n'est pas, d'abord, une priorité pour les acteurs gouvernementaux qui, par ailleurs, n'en retiennent qu'une idée méfiante et méprisante. Il pense qu'elle est aussi impactée par l'image qu'on a du chercheur au Gabon, de son utilité sociale. Malgré cette double image, Yômbi reconnaît qu'il y a maintenant une légère considération et quelques sollicitations de chercheurs dans son institut.

La réaction d'Ipassa semble mettre en valeur la nébuleuse qui habite la recherche et la difficulté à se prononcer sur les raisons pertinentes de cette stagnation continue. Il admet qu'il est possible de donner des tentatives de réponse, mais il est difficile d'aller au-delà.

Pour Ehanda, la recherche est un pilier permettant de sortir de la dépendance alimentaire, de la pauvreté, donc un moyen permettant d'améliorer les conditions de vie des populations. À ce titre, elle devrait représenter la même chose pour l'État, soit un outil, une aide à la décision, voire un levier du développement.

Ehanda soulève, par ailleurs, le problème de communication et d'information scientifique, au point de relever l'image d'un secteur cloisonné, sans partage d'information. Cette lacune du système d'information est un handicap à ne point négliger.

Pour Yômbi, plusieurs organismes tentent de travailler de manière illicite avec les chercheurs pris individuellement, sans une quelconque formalisation des procédures administratives, voire contractuelles.

De même, Tsalo fait constater l'irresponsabilité de l'État dans la mise à disposition de la contrepartie gabonaise exigée par les partenaires. Pour elle, les projets menés en partenariat sont généralement suspendus, à cause des limites de l'État qui refuse de prendre ses responsabilités.

Pour Mpassa, l'absence de reddition des comptes, après le financement de rares activités, ne permet pas de responsabiliser les Gabonais. L'État devrait, comme les partenaires, contrôler et sanctionner ceux qui confondent les deniers publics avec leurs comptes personnels. L'arrêt de ces malversations aiderait le secteur de la recherche scientifique au Gabon.

### **5.2.2.1.3 Coordination**

#### **Récits de directeurs (03)**

Ehanda revient sur les conflits d'intérêts qui n'aident pas le ministère de la Recherche et ceux responsables de la valorisation des produits de la recherche. Il estime que l'État devrait clarifier les compétences respectives de chaque département et faciliter l'action globale. Il déplore ainsi, dans certains départements ministériels, le double emploi, l'émiettement des fonds et des unités de recherche similaires à celles du secteur de la recherche scientifique.

Tsalo a, par contre, une image tout à fait particulière des hommes qui dirigent les institutions gabonaises et le pays. En faisant allusion au cœur<sup>126</sup>, elle semble poser le problème de vision, de détermination, d'envie réelle à d'agir. Par conséquent, elle semble douter de la détermination des acteurs en poste.

Mpassa, pour sa part, soutient que le fait que le ministère de la Recherche ne coordonne pas l'ensemble de l'activité nationale de recherche semble renforcer les doubles emplois et fragilise l'action étatique globale.

#### **Récits de chercheurs (04)**

À côté de l'absence de cohésion et de coordination, Ebô fait constater une sorte d'amalgame, de chevauchement et de doubles emplois sous le regard impuissant de l'État qui gagnerait à ramener de l'ordre et à inciter à l'harmonisation et à la complémentarité.

---

<sup>126</sup> L'idée de cœur renvoie à l'insouciance, à l'irresponsabilité ou au manque de volonté de dirigeants. Le cœur est le symbole de la pitié. Manquer de cœur, c'est manquer d'âme.

Si pour Ebô l'État reste le principal responsable, Sara estime, par contre, que les responsabilités sont partagées entre tous les acteurs de la chaîne hiérarchique.

Le niveau de désorganisation serait tel que l'État a du mal à constituer les actions basiques de la recherche. La conséquence du sous-équipement et de l'obsolescence des dispositifs est la fuite des cerveaux pour le champ politique. Pour elle, les responsables des structures ont la mission de relayer cet état de choses aux acteurs politiques.

La perception d'Ibadi résume parfaitement ce qui précède : il y a un problème de vision, de finalité ou d'objectifs assignés au secteur de la recherche. Pour Ndoyi, c'est plutôt l'absence de promotion, de communication et de lisibilité qui n'aide pas le CENAREST en tant que pilier du secteur de la recherche.

#### **Récits de coordonnateurs (04)**

Ibaka fait remarquer que la première intention des autorités gabonaises, dès la création du CENAREST, était de créer un cadre d'appropriation de la recherche par les Gabonais pour lutter contre la recherche d'essence ou de motivation exogène. Cette recherche était conduite par les Européens et à leur profit. Malgré les limites institutionnelles, cette orientation se construit, non sans peine.

Ndoma admet le manque de vision, de volonté, de lisibilité et de considération pour le domaine de la recherche et il clame l'ignorance des autorités au sujet de la recherche. Pour lui, les autorités privilégient les grandes firmes ayant déjà des laboratoires de recherche au détriment des structures nationales.

Malo ironise en disant que le gouvernement a des programmations obéissant à des priorités malheureusement nivelées. Pour lui, les priorités ne doivent pas être proclamées, mais concrétisées et matérialisées.

Yotsè pense que l'État n'accompagne pas suffisamment la recherche, faute de connaissance de ce qu'elle est. Il constate aussi que chez les chercheurs et les sociétés

privées, aucun d'eux n'apprécie parfaitement l'apport de l'autre sur son activité. D'où l'intérêt de créer la collaboration.

Ndoma est attaché à l'idée de réforme pour redynamiser la CEMAC afin que les directives soient respectées et que les populations tirent profit de cet espace communautaire. Cette idée est soutenue par Yotsè qui ne manque pas de qualifier les activités des chercheurs d'isolées, sans directives centrales ou d'essence exogène.

#### ***5.2.2.1.4 Infrastructures et dispositif de recherche***

##### **Récit d'une directrice**

Se référant à l'image de « boîte de sardines », Tsalo fait constater le sous-équipement, l'absence de structures adéquates et le fait qu'elles ne correspondent pas aux besoins institutionnels. Elle reconnaît que la formation ne réglerait pas le problème. Il est question de laisser place à l'innovation et de faire confiance aux ressources présentes dans la résolution des problèmes élémentaires des populations.

Ebô fait, quant à lui, constater l'existence effective d'une institution qui n'a pas de laboratoires ou d'ateliers. Pour lui, l'absence de ses conditions de base limite l'impulsion de la recherche et ne favorise pas l'arrivée de chercheurs et d'équipes au CENAREST.

Sa description de l'environnement laisse apparaître un milieu pas du tout compétitif, non dynamique et qui anéantirait au lieu de favoriser l'éclosion des esprits.

Par copinage, Sara entend, entre autres, les affinités atypiques entre les acteurs, mais surtout les relations conjugales entre les responsables et la gent féminine.

Se prononçant sur l'image globale de la recherche gabonaise, Ebezo soutient qu'on ne devrait pas la négliger. Il pense que la recherche attend d'être secourue et exploitée.

##### **Récits de coordonnateurs (04)**

Ibaka reconnaît que les limites liées à la faiblesse du dispositif ne permettent pas à l'État ou à certains organismes de confier des projets pointus aux instituts du CENAREST. Pour lui, le sous-équipement fait partie des heurts à la confiance. Il revient sur le problème de masse critique. Ces deux éléments sont déterminants pour renforcer la confiance des organismes financiers.

Tout en admettant l'idée de sous-budgétisation, Ndoma reconnaît l'absence d'objectifs de recherche qui, malgré les quelques efforts de budgétisation, limiterait l'action gouvernementale. Pour lui, il faut une loi de programmation de la recherche, avec des objectifs. Pour Ndoma, il faut, entre autres, adapter le CENAREST à la nouvelle donne, car il est largement dépassé.

Il en conclut que le CENAREST est largement dépassé et que la réforme en cours serait la conséquence de cet état de choses. Il souhaite, par conséquent, une réforme urgente prenant prioritairement en compte le dispositif déjà caduc et anachronique.

Tout en déplorant l'absence d'un corpus fort, d'un département ministériel destiné à la recherche et de l'absence d'un fonds de recherche, Malo indique clairement le déficit technico-spirituel<sup>127</sup> qui maintient une gestion disparate de la recherche.

Yotsè pense que la DGRI est jeune et tout est à construire. Malgré la nomination des acteurs aux différents postes, les conditions de travail et l'attention voulue ne sont pas au rendez-vous, au point de soutenir que les autorités n'ont aucune idée de l'apport et de l'importance de la recherche.

#### **5.2.2.1.5 Financement de la recherche**

##### **Récits de directeurs (03)**

Pour Yômbi, le fait de ne pas tenir les promesses faites ne permet pas d'avoir une image positive des autorités. Par conséquent, au lieu de s'employer à faire de la recherche et

---

<sup>127</sup>Expression utilisée par un participant pour marquer la carence de gestionnaires compétents, voire avisés; mais aussi l'état d'esprit ou la mentalité de responsables.

développement, les chercheurs font exclusivement de la recherche pour avancer en grade.

Cette absence de lisibilité est aussi soulevée par Tsalo qui estime que la situation l'a fortement marqué, au point d'interroger les autorités compétentes pour en savoir davantage. En dehors des rumeurs, aucune information fiable ne transparaît.

Pour Mpassa, l'État ne permet quasiment aucune activité de recherche. Le seul financement permanent de l'État ne concerne que le fonctionnement. Il sait aussi que, dès les premières années, l'effort de soumission des projets à l'État a été fait. Mais, au-delà du non-financement, la réponse ou la suite négative n'est même pas parvenue aux postulants.

#### **Récit du financier**

Partant du CENAREST, Ebezo revient sur un constat général au niveau national. Il s'agit des limites liées à la programmation budgétaire de certaines activités financées par l'État. Il soutient néanmoins que l'État maintient l'essentiel.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Ibaka fait constater la suspension de la programmation des activités de recherche, faute de financement étatique.

Enfin, Ndoma fait constater aussi qu'en dehors des projets exécutés en partenariat, le seul bailleur reste l'État, mais qu'il finance mal la recherche. Il présente vertement sa colère devant la non-prise en compte des attentes de la recherche par le bailleur national. Malgré l'effort de défense durant les conférences budgétaires, rien ne semble aller dans le sens du renforcement budgétaire.

### **5.2.2.1.6 Dispositif fonctionnel**

#### **Récits de directeurs (03)**

La première appréciation des récits semble illustrer qu'en dépit de la joie qui peut animer tout promu, celle d'Ehanda a été de courte durée. Le mode de fonctionnement laissait à désirer et limitait considérablement tout engouement.

Sans pour autant être directrice, Tsalo met en cause la chaîne hiérarchique qui les amène à tout attendre du chef hiérarchique qu'est le commissaire général et qui, à son tour, semble aussi tout attendre du ministère. Cela reste valable aussi bien sur le plan du circuit de financement que de la communication. Et la réaction de Tsalo, à notre égard, est donc une sorte de colère ou de défoulement.

L'absence de lisibilité renforce l'image d'un milieu opaque et désorganisé où toutes les stratégies concourent aux détournements de fonds dans la plus grande stabilité et impunité.

Pour Tsalo, l'expérience de directeur est vraiment dépréciée. Elle reconnaît, certes, les privilèges du poste de directeur, mais elle ne croit pas pouvoir servir convenablement son établissement et les chercheurs. Les dysfonctionnements ne permettent pas d'y arriver. Comme dans certains extraits, nous servons, dans notre statut de chercheur, parfois de souffre-douleur.

Cette absence de financement prédispose à la lassitude et limite l'engouement des chercheurs. Mpassa en veut pour preuve le nombre encore réduit des inscriptions au CAMES. Il semble, à cet effet, plus heurté par l'absence de contribution nationale en matière de recherche, de même que par l'absence des programmes et la lourdeur administrative.

Pour ce qui est de la lourdeur administrative, Mpassa soutient que la recherche est un secteur particulier et qu'il serait inconcevable de ne pas tenir compte de sa flexibilité dans les procédures de gestion et d'engagement des dépenses liées à la recherche.

### **Récit du chercheur**

Parlant du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, Ibadi fait observer que les universités et les centres de recherche sont les parents pauvres de l'administration publique au Gabon. Il maintient l'idée que le cloisonnement et les activités qui y sont menées n'ont pas de rapport avec les préoccupations étatiques et des populations. Le secteur connaît ainsi d'énormes problèmes qui perdurent à cause du manque d'orientation de la recherche vers la décision publique ou politique.

La conséquence d'un tel état est un dysfonctionnement généralisé affectant l'élan du secteur et la visibilité pour la tutelle.

En hiérarchisant les idées, il y a le cloisonnement lié à un manque de vision, de finalité des autorités tutélaires politiques. Mais, en plus, il y a la mauvaise gestion qui favorise l'absence de cohésion.

#### ***5.2.2.1.7 Mœurs et autogestion***

##### **Récits de chercheurs (03)**

Comme les autres, Ebô soutient que la recherche connaît un ralentissement lié aux difficultés se présentant comme heurts ou entraves à écarter pour un meilleur fonctionnement. Cette carence de pratique l'angoisse.

Pour Sara, l'inactivité est soutenue par l'absence de lignes directrices structurées avec des thématiques dynamiques. Il y a une sorte de pilotage à vue qui installe progressivement l'ennui. Le niveau de délabrement fonctionnel est tel qu'elle a du mal à relativiser sa position et son image de la structure fonctionnelle.

Même si Ndoyi admet l'idée de léthargie, il reconnaît qu'elle est entretenue par les autorités gabonaises qui ne financent pas conséquemment la recherche et que l'inactivité laisse place à l'oisiveté et à bien d'autres maux.

##### **Récits de coordonnateurs (02)**

Malgré l'engouement et l'excitation qui animaient Ndoma au moment de sa prise de fonction, la déception a pris le dessus et ses rêves de cadre se sont envolés, au contact de la réalité. Il indique, ensuite, que le manque de moyens financiers et matériels l'attriste, au point où l'absence d'occupation renforce les querelles et les bagarres entre acteurs au sein des instituts de recherche.

Malo fait constater, quant à lui, un certain malaise dans la gestion ou le fonctionnement étatique. De même, il souligne que certains cherchent à trouver leur compte, alors que d'autres expriment une souffrance, une colère, malgré les espoirs portés sur l'école comme solutions aux inégalités sociales ou comme moyen de sortir de la pauvreté.

Malo fait constater que le mode de fonctionnement des acteurs publics gabonais fait partie des néoréalités culturelles gabonaises, cette néoréalité, qui se développe au détriment de la fraternité, de l'amitié et du partage. Une sorte d'appropriation de tout ce qui est à tout le monde. Ce mode de gouvernance pose actuellement un problème.

#### **Récit du chercheur**

Le souci de prendre pour exemples les autres pays est assez présent et marqué. Cette idée est davantage clarifiée par la désorganisation soulevée par Ibadi.

#### **Récit d'une financière**

Nono nous donne, enfin, une parfaite idée du suivi des postes nominatifs en République gabonaise. Elle nous présente aussi le niveau de sérieux accordé à un poste aussi important. Mieux, elle nous démontre que l'État peut décider de se mettre en difficulté ou perdre de nombreux publics, si Nono n'était pas confinée à ce poste et qu'elle décidait d'ester l'État en justice.

### **5.2.2.1.8 Gestion du partenariat**

#### **Récits de directeurs (02)**

Tsalo ne souhaite pas faire la différence entre les partenaires nationaux et internationaux. Ce qui importe, à son avis, est la façon de gérer qui semble être typiquement gabonaise. Son propos expose nettement les attitudes des différents gestionnaires et les conséquences inhérentes à ce mode de gestion. Malgré la lueur d'espoir et les choses qui semblaient s'améliorer, le CENAREST a encore du chemin à faire pour combler les attentes des chercheurs.

D'où l'idée qu'il finance conformément à leurs attentes et rien de plus. Pour Tsalo, puisque la contribution de la recherche à la résolution des problèmes des populations locales est incertaine, cela l'amène à ironiser en parlant d'une vision ou d'une gestion « diplomatique<sup>128</sup> » des affaires publiques.

Mpassa, par contre, pose un autre problème lié au non-financement étatique. Il suppose que l'absence de structures adaptées pour le financement de la recherche, ajouté à certaines expériences moins intéressantes d'antan, ne permet plus à l'État de s'engager à l'aveuglette. L'État, à défaut de se donner des mécanismes convenables, attend que les acteurs fassent davantage preuve de bonne foi ou de bonne gestion.

#### **Récit du coordonnateur**

Ibaka condamne, à son tour, le mode de fonctionnement des partenaires extérieurs. Il déplore le fait que la programmation des activités de recherche menées par les partenaires ne cadre qu'avec le calendrier du CENAREST et les contraintes institutionnelles. Il ne supporte pas, par conséquent, cette pression infligée par les partenaires étrangers.

---

<sup>128</sup> Parler de gestion diplomatique renvoie au fait d'agir sans chercher à faire de la peine ou du tort à quelqu'un. Il est question, dans le cadre du récit, d'agir en tentant de faire plaisir à son interlocuteur.

### **5.2.2.1.9** *Gestion des ressources financières*

#### **Récit du chercheur**

Il est attesté que les financements ne sont pas adéquats selon Ibadi. Mais, il est aussi étonnant de constater, à son avis, que le peu d'effort consenti ne soit pas suivi et contrôlé. Cette absence de contrôle, de suivi et de reddition de comptes renforce la pauvreté des structures sous tutelle. Une des explications données à cet état de choses est l'absence des ressources compétentes et nécessaires pour assurer de tels contrôles.

#### **Récit du coordonnateur**

Ibaka fait constater que les financements programmés ne sont plus décaissés depuis quelques années, soulevant le problème de lisibilité.

#### **Récit du directeur**

De même, Ehanda proteste un peu contre l'implication souvent tardive de la recherche, toutes les fois où le secteur agronomique est confronté à une pathologie ou à un champignon dévastateur. Pour lui, la recherche doit être impliquée dès le début et à toutes les phases. Au lieu de faire passer les chercheurs pour des pompiers, l'expertise de la recherche doit être sollicitée dès le départ, dès la conception de la réflexion.

### **5.2.2.1.10** *Communication, réédition de comptes et transparence*

#### **Récits de chercheurs (03)**

Au nombre d'éléments marquants, il y a effectivement le problème de lisibilité, de communication, de transparence ou d'exigence de rendre des comptes. Cette carence est assez bien étayée par Sara et Laurie.

Ndoyi fait constater que cette carence de communication est aussi observée entre les structures sous tutelle, la tutelle et les prétendus bailleurs étatiques.

Faute de financement des projets soumis par les chercheurs ou par les porteurs de projets, le retour de l'information sur les projets transmis les aiderait.

Ibadi soutient que l'idée d'opacité financière est mieux illustrée dans sa thèse de doctorat et dans ses publications, comme il le fait par le canal du récit qu'il nous accorde.

#### ***5.2.2.1.11 Gestion des ressources humaines***

##### **Récit du directeur**

Entre autres frustrations évoquées, Ehandu pense que l'État maintient un système qui ne favorise pas l'émulation, mais au contraire la méritocratie. Cette culture du moindre effort lèse ceux qui tentent de privilégier le goût de l'effort. L'image préservée est celle d'un État qui ne crée pas la compétition et qui traite tous les agents sans discrimination positive.

Ehandu pense que l'État a, par le passé, compris le souci de mobiliser ses moyens et les unités de recherche, en plaçant les triples tutelles dans chaque institut du CENAREST. Mais, le maintien des travers, par certains acteurs, a facilité les cloisonnements. Pour lui, l'État devrait revoir ses mécanismes de gestion de ressources humaines et travailler pour plus de collégialité entre les différents démembrements.

#### ***5.2.2.1.12 Choix de management***

##### **Récits de chercheurs (02)**

Sara fait constater que les changements de responsables ne profitent pas toujours aux établissements. Les responsables partent et d'autres viennent, mais leur leadership et leur management varient négativement.

Revenant sur les problèmes du CENAREST, Sara pense que l'établissement a un sérieux problème qui devrait interpeller les décideurs. Mais, elle croit que les différents acteurs sont liés par d'autres liens et que la gestion serait confiée à une bande de potes soucieux de leurs intérêts personnels, ce qui renforce ainsi la médiocrité.

Il serait difficile de mieux qualifier l'état du secteur. Pour elle, le secteur est médiocre, malade, par conséquent mort. Mais elle caresse le rêve d'une prise de conscience, par les autorités, de l'intérêt de la recherche pour le pays.

Ibadi tente de démontrer que ses travaux de recherche passés illustrent l'existence de clivages, de relations atypiques entre les différents acteurs, de problèmes de gestion et de structures. Les établissements sous tutelle ont du mal à donner une certaine lisibilité, faute d'un pilotage de la tutelle bien clarifié.

#### ***5.2.2.1.13 Mépris des acteurs nationaux ou de l'expertise nationale***

##### **Récits de coordonnateurs (02)**

Ibaka fait constater que le chercheur est celui qui est détenteur d'un savoir différent du savoir local. En Afrique, le droit de naissance<sup>129</sup> renforce la difficulté à considérer les plus jeunes même quand ils sont détenteurs de savoirs scientifiques. Cela a un impact considérable sur l'innovation et les nouvelles façons de faire. Pour Ibaka, l'État ne fait pas de commandes, comme il n'associe pas les acteurs qu'il paye sans rentabiliser la dépense.

Cette absence de sollicitation ou de commandes étatiques ou ce mépris des autorités politiques trouve son sens dans l'anthropologie locale comme l'indique Ibaka. Il dénonce le culte de l'expertise étrangère, au mépris des ressources locales.

Ndoma fait remarquer qu'avant son arrivée au CENAREST, les chercheurs avaient honte de leur statut, ils s'identifiaient comme enseignant-chercheur. Il indique aussi que le gestionnaire principal du CENAREST était critiqué. Il soutient, par ailleurs, que la structure était obsolète et inadaptée à la nouvelle donne et à l'atteinte des résultats attendus.

---

<sup>129</sup>Pouvoir ou respect attribué aux aînés par les cadets dans le cadre des rapports verticaux au sein des sociétés lignagères.

## **Récits de chercheurs (02)**

Sara revient sur un trait culturel à son avis, soit l'absence de confiance en l'expertise gabonaise, par conséquent la non-valorisation des compétences nationales. Cette perception est aussi partagée dans la considération accordée aux préoccupations nationales élémentaires, mais fondamentales. Mieux, l'idée que les décideurs ont de la recherche faite par les Gabonais ne participe pas à une meilleure valorisation des chercheurs gabonais, ce qui, naturellement, amène Ibadi à soutenir, comme Sara, que les autorités gabonaises ne croient pas en l'expertise gabonaise. Ce manque de considération crée le doute sur l'utilité sociale des longues études au Gabon et justifie la très faible consultation des experts gabonais.

### ***5.2.2.1.14 Autogestion des chercheurs***

#### **Récit du coordonnateur**

Ibaka fait constater que les rares consultations des chercheurs ne répondaient pas aux procédures institutionnelles, de même que certaines consultations échappaient aux chercheurs. Il note que les enseignants-chercheurs sont davantage privilégiés. Il fait, entre autres, constater le manque d'affirmation des chercheurs.

Avec cette dernière partie sur l'autogestion des chercheurs, nous bouclons avec ce tour d'horizon d'images dépréciatives.

En effet, ce premier portrait a donné une image assez terne de la recherche, de son mode de fonctionnement et de ses acteurs. Ici, il ne sera pas question de parfaire, mais de tenter de sortir de l'abîme quelques éléments permettant de rêver. Qu'en est-il des images dynamiques?

### 5.2.2.2 Images dynamiques<sup>130</sup>

Selon nous, les images dynamiques ne se limitent pas seulement à la présentation dépréciative, mais elles laissent une sorte d'espoir, d'évolution, voire d'ouverture conditionnée.

#### 5.2.2.2.1 Dispositif légal ou institutionnel

##### Récit du chercheur

Contrairement aux autres, Ndoyi s'appuie sur le cadre organique pour soutenir que la recherche est structurée au niveau du secteur et que le CENAREST est outil de gestion.

##### Récits de financiers (02)

Certes attachée à l'idée de cadre à améliorer, Nono semble être optimiste au regard du constat fait sur le terrain. Elle pense qu'il faut maintenir les efforts d'équipement et de rénovation. Elle espère que les efforts financiers et en ressources humaines aideront à atteindre des résultats considérables.

Ebezo ne donne pas l'impression que les difficultés sont insurmontables et il en est de même des solutions. L'État ou les autorités publiques ne consacrent pas assez d'efforts financiers au CENAREST, en dehors de la prise de quelques textes internes de gestion et de la volonté des acteurs.

##### Récits de directeurs (02)

---

<sup>130</sup>Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 2 du référentiel « les images », correspond globalement à la partie « 4.2.2 Images dynamiques » de la composante des images en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

Yômbi, tout en recadrant la mission du CENAREST et de son institut, reconnaît l'opacité d'antan et croit qu'avec le temps un certain éclairage a été fait. Par conséquent, nous pouvons identifier les acteurs compétents en matière de conception de la politique nationale de recherche.

Pour Mboyo, il est possible de cerner les attentes du gouvernement, en matière de recherche, ainsi que les attentes de l'institut qu'il dirige. Mais, Mboyo reste néanmoins gêné de constater que le cadre permettant une activité collégiale ou nationale semble moins perceptible. La vision semble néanmoins y être, pour ce qui est de son domaine, mais ce qui facilite la mise en œuvre est encore balbutiant.

#### ***5.2.2.2 Vision de la recherche et pilotage***

##### **Récits de directeurs (03)**

Yômbi préfère revenir sur l'expérience d'un ancien ministre, pour mieux afficher l'image que les autorités se font de la recherche. Il en vient à soulever le problème de méfiance au regard de sa nature, une idée assez lointaine, mais d'actualité malgré tout. En plus de la méfiance, il y a aussi l'image qu'on a de l'acteur premier qui est le chercheur. Il s'agit précisément de méconnaître ou de s'interroger sur son utilité sociale, son rôle. Mais, il termine néanmoins sur une note d'espoir relative à l'implication des chercheurs, donc de leurs considérations sociales.

Le second propos de Yombi vise à mieux fixer l'attention sur le type d'action susceptible de faciliter le transfert, tout en justifiant la raison d'être de cet institut de recherche. L'orientation donnée à ce type de recherche n'est pas une vue de l'esprit. Elle est bien la conséquence des projets en cours dans cet institut.

Par contre, pour Mpassa, l'évolution de la recherche est latente et la recherche est, par ailleurs, très mal financée. Ainsi, les liens entre l'état actuel de la recherche, sa perception par la société et son niveau de financement semblent être assez forts et pertinents pour lui.

Pour Yômbi, le cadre prescrit semble convenable, mais il attire l'attention sur le mode de gouvernance et le mode de management des acteurs en place. En réalité, Yômbi pose le problème de détournement de fonds qui pourrait être permanent, en dépit du changement de cadre organisationnel ou juridique.

Tsalo reconnaît l'existence d'une politique prescrite<sup>131</sup>, de ce fait, l'existence d'une vision et des hommes formés. Mais, elle déplore le fait qu'elle n'est pas impliquée et interpellée par les autorités pour sa mise en œuvre ou en acte.

Pour Mpassa, il semble évident que personne ne nie le potentiel gabonais en matière de recherche. Mais, l'ambiguïté reste assez grande au point de douter de l'existence de la politique.

#### **Récits de chercheurs (02)**

Pour ce qui est du cadre de pilotage, Ebô admet l'existence d'un cadre établi, quoique disparate à son avis.

Au moment où les autres relèvent le caractère embryonnaire, Ibadi pense que la recherche, au niveau national, se cherche, qu'elle est en quête de repère, de sens et de directive à se donner, et cela, en dépit de l'abondance des préoccupations. Le manque de moyens de toute nature ne lui permet pas d'être au service des décideurs politiques.

Laurie y voit un secteur en construction et qui a de l'avenir, mais qui ne demande qu'à être pris en charge par l'État.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Malgré les quelques heurts, Ibaka croit en l'avenir de la recherche, dans certains domaines dotés de ressources qualifiées.

---

<sup>131</sup>Ici, l'idée d'une politique prescrite, théorique, voire jamais mise en œuvre, s'oppose à l'idée d'une politique mise en œuvre ou dont on observe les effets.

Malo déclare que la recherche est encore balbutiante, quoiqu'évolutive. Mais, il espère qu'elle sortira du balbutiement avec le temps.

### **5.2.2.2.3 *Infrastructures et dispositif de recherche***

#### **Récits de chercheurs (02)**

Comme nous l'avons souligné, Sara reste bien dure quand elle est appelée à qualifier ou à donner sa perception de la recherche dans le secteur. Elle n'hésite pas à aligner des adjectifs : médiocre, malade et mort. Mais, elle ne perd pas pour autant l'espoir de voir les autorités prendre conscience de l'intérêt de la recherche.

Malgré l'image dépréciative d'hier, Ndoyi affirme que la perception antérieure du chercheur au Gabon a évolué positivement, au point de ne plus avoir honte de s'identifier par les grades<sup>132</sup> de la recherche.

#### **Récits de financiers (02)**

Revenant sur le problème de lisibilité, Nono reconnaît que sa présence au CENAREST l'aide à mieux apprécier les quelques avancées dans certains domaines et qu'il y a des raisons d'espérer.

Ebezo soutient que de l'extérieur le CENAREST est moins apparent et que sa perception est donc mitigée. Mais, selon lui, de l'intérieur, il y a une certaine organisation, avec des ressources humaines assez dévouées à leur tâche.

### **5.2.2.2.4 *Financement de la recherche***

#### **Récit d'une directrice**

Tsalo revient sur l'idée que la recherche n'est pas fiancée. Elle précise, par ailleurs, que les établissements du CENAREST n'ont pas plus qu'il en faut pour entamer une activité

---

<sup>132</sup>Les gardes du corps de la recherche sont attachés de recherche, chargés de recherche, maîtres de recherche et directeurs de recherche. Dans ce contexte, les chercheurs s'identifiaient aux gardes du corps des enseignants-chercheurs : assistant, maître-assistant, maître de conférences et professeur titulaire.

continue de recherche. Elle croit, à cet effet, qu'il est possible de financer progressivement, en se tenant aux résultats obtenus année après année. Tel que présenté, il s'agit bien d'une quête ou de l'établissement de confiance auprès des autorités qui financent.

#### **5.2.2.2.5 *Dispositif fonctionnel***

##### **Récit du directeur**

Pour Yômbi, la recherche que nous conduisons est louable, car elle lui donne la possibilité de soulever les préoccupations de recherche, rarement mises sur la table de réflexion. C'est le moment approprié pour donner son appréciation du fonctionnement.

##### **Récits de la chercheuse**

Malgré les nombreux dysfonctionnements, Laurie croit en l'avenir d'une recherche embryonnaire qui ne demande qu'à être soutenue par les moyens adéquats.

#### **5.2.2.2.6 *Mécanismes de gestion et d'autogestion***

##### **Récit du directeur**

Malgré l'existence de quelques angoisses, qu'il positive d'ailleurs, Yômbi pense que la première angoisse est de ne pas réussir sa tâche. Cette angoisse se mêle à l'anxiété qui est quasi permanente dans l'action.

##### **Récits de chercheurs (02)**

Tous les chercheurs, comme Ibadi, semblent soutenir la cristallisation des productions scientifiques comme une des stratégies de suivi ou de lutte positive contre l'oisiveté. Mais, Ibadi est aussi conscient qu'ils (les chercheurs) ne peuvent pas être suffisamment outillés s'ils ne mènent aucune activité et si leurs travaux ne sont pas financés.

Laurie reconnaît, pour sa part, que les chercheurs travaillent et ont, parfois, une réputation internationale. Mais, elle déplore les actions individuelles aussi bien dans la conduite des actions locales que partenariales.

#### **5.2.2.2.7 Attentes**

##### **Récit du directeur**

Tsalo espère qu'un jour la situation s'améliorera. Pour l'instant, elle s'accroche malgré elle aux avantages du poste. À défaut d'être au service de l'État, elle oublie sa responsabilité de directrice et tente de privilégier le déroulement de sa carrière, en tant chercheuse. Malheureusement, le projet individuel devient une raison de vivre.

Faisant suite aux images dépréciatives et dynamiques, nous nous proposons de vous présenter notre entendement des images souhaitées. Comme l'indique bien le qualificatif, elles sont le reflet des attentes réelles des acteurs rencontrés.

#### **5.2.2.3 Images souhaitées<sup>133</sup>**

Cette partie obéira, quasi globalement, à la structuration retenue dans les exposés des images dépréciatives et dynamiques.

##### **5.2.2.3.1 Dispositif légal ou institutionnel**

##### **Récits de financiers (02)**

---

<sup>133</sup>Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 2 du référentiel « les images », correspond globalement à la partie « 4.2.3 Images souhaitées » de la composante des images en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

Nono fait, non seulement état de la réduction du circuit de dépense ou de la procédure d'engagement, mais elle estime être aussi une conseillère pour les responsables des établissements. Mieux, elle y va avec l'idée que la communication ne sera pas facile dès le départ. Ce qui prouve, par ailleurs, que sa volonté de communication y est. La procédure simplifiée est aussi vantée par Ebezo en déclinant les étapes.

#### **Récit du coordonnateur**

Malo indique que la gangrène généralisée du système a conduit à la tenue des États généraux impliquant tous les niveaux du système.

#### **5.2.2.3.2 *Vision de la recherche et pilotage***

##### **Récits de directeurs (02)**

Mboyo, quant à lui, croit en la prise de conscience du gouvernement et en l'attention accordée à la recherche par les autorités gouvernementales. Pour lui, l'État attendrait un engagement certain des instituts et des acteurs de la recherche. Mboyo croit que cet engagement permettrait à l'État de renforcer le financement.

Mpassa soutient que la recherche est un outil au service du développement des connaissances utiles et au développement du pays.

##### **Récits de chercheurs (03)**

La critique de Sara l'amène à déclinier ses attentes qui se résument au recrutement important des jeunes à envoyer en formation, à la restructuration du CENAREST et des instituts, au souci d'élaguer le caractère assez administratif du secteur, à la valorisation du partenariat sud et sud-nord pour redynamiser *booster* la recherche. Elle attache aussi une attention particulière au choix des responsables d'établissement qui devraient, à son avis, être leaders ou cadres. Mais, elle reconnaît que c'est une affaire de sensibilité, de choix de société et de valeurs privilégiées.

Comme Ndoyi, Laurie soutient, contrairement aux années antérieures, l'existence d'une conscience progressive de l'intérêt de la recherche par les autorités politiques. Il en est de même de l'effort de structuration.

Tout en revenant sur l'idée selon laquelle le cadre organique est déjà un atout, Ndoyi croit que la sortie des difficultés et des lourdeurs passe par un effort collectif et responsable des acteurs en place.

#### **Récits de coordonnateurs (04)**

Malo fait constater que les États généraux ont traité l'ensemble des sujets liés à la recherche. Il fait par ailleurs une distinction entre la pratique scientifique et celle des lettres.

Malgré les quelques difficultés énoncées, Yotsè espère contribuer à la mise en place d'un dispositif théorique permettant de mieux propulser la recherche.

Ibaka admet que la vocation à répondre aux préoccupations nationales ne doit pas être incompatible avec l'ouverture, si l'on veut aller loin. Comme Ndoma, Ibaka fait constater que les chercheurs ont moins honte d'eux-mêmes, qu'ils tentent de s'affirmer, tout en favorisant leur reconnaissance sociale.

#### **5.2.2.3.3 *Stratégies de survie***

##### **Récit d'une chercheuse**

Selon Sara, le portrait du secteur reste bien sombre. Absence de dynamisme, peu d'intérêt et de sérieux par les autorités ou décideurs, milieu cultivant la médiocrité, limitant l'émulation sont des expressions récurrentes dans son discours. Mais, elle reste consciente de son potentiel, tout en exprimant sa passion de la recherche, au point d'en faire un levier et un bouclier de survie.

#### **5.2.2.3.4 *Communication, réédition de comptes et transparence***

##### **Récit du directeur**

Yômbi fait constater une certaine transparence sur le point financier. Il en veut pour preuve l'activité financière de certains laboratoires, de même qu'il avoue qu'il y aurait un effort allant dans le sens de la mobilité des chercheurs. Et la cerise sur le gâteau serait l'évolution du nombre d'inscrits au CAMES, ce qui, à son avis, influence aussi les activités de recherche.

#### **5.2.2.3.5 *Gestion des ressources humaines***

##### **Récit du directeur**

Prenant en compte les préoccupations des populations gabonaises et la réalité socioanthropologique des Gabonais, Mboyo est conscient du potentiel humain gabonais et de sa capacité à répondre aux attentes des Gabonais dans certains domaines, comme la pharmacopée et la médecine traditionnelles.

##### **Récit du financier**

Ebezo est heureux de constater que l'État a formé plusieurs acteurs dans le domaine de la recherche, même s'il déplore la qualité du dispositif ou du cadre de travail mis à leur disposition.

##### **Récits de coordonnateurs (02)**

Ndoma ne cache pas sa joie d'avoir été nommé particulièrement au CENAREST, malgré ses précédentes nominations. La nomination au CENAREST le rapprochait de son domaine d'expertise ou d'action, alors qu'il s'ennuyait dans l'administration centrale.

Pour Yotsè, la nomination est une marque de confiance des plus hautes autorités. C'est une reconnaissance ou un appel à contribuer à la mise en place d'une véritable politique de recherche dans le pays.

#### **5.2.2.3.6 *Financement extérieur***

##### **Récit du directeur**

Mpassa réitère l'idée que les financements extérieurs découlent des réponses aux appels de propositions. Ce sont les projets qui permettent à l'institut de maintenir des activités de recherche. C'est dans les mêmes circonstances qu'ils essayent d'équiper les différents laboratoires de l'institut.

Comme il le rappelle, cette option venait pallier le manque de financement local. Mpassa sait qu'il n'est pas l'initiateur, puisqu'il est question de tradition. Sa particularité a été de diversifier les opportunités susceptibles de contribuer au financement.

#### **5.2.2.3.7 *Gestion du partenariat***

##### **Récit du directeur**

Comme Mpassa, les contributions des partenaires sont déterminantes et sont, pour plusieurs instituts, les apports sans lesquels il n'y aurait aucune réelle activité scientifique.

#### **5.2.2.3.8 *Sur le potentiel naturel***

##### **Récit du directeur**

Ehanda admet la richesse et la qualité du sol gabonais, mais il est aussi conscient du caractère limité d'un tel potentiel, d'où son souci de préserver l'essentiel en optant pour les activités moins épuisantes et moins dévastatrices.

#### **5.2.2.3.9 *Gestion parcimonieuse de moyens***

##### **Récits de directeurs (02)**

Mboyo reconnaît l'effort de l'État qui est insuffisant. Il ne souhaite pas mépriser ce soutien et il est conscient que les institutions internationales sont aussi au fait des efforts étatiques,

au point où les chercheurs gabonais ont du mal à bénéficier du soutien des institutions internationales. Le Gabon étant un pays assez riche, il est difficile de le comparer aux autres pays qui reçoivent la quasi-totalité de leurs fonds des partenaires extérieurs. Comme Tsalo, Mboyo souhaite que l'État fasse mieux, mais il s'est donné pour missions de capitaliser l'effort étatique.

Retenons que, pour cette recherche, le qualificatif dépréciatif vise à mieux illustrer les images récusées qui devraient normalement correspondre, en grandes parties, aussi bien aux pratiques décriées qu'aux états situationnels déplorables. De plus, par l'idée de dispositif légal ou institutionnel, nous avons tenté de regrouper tout ce qui a trait aux lois, au cadre organique, aux plateformes ainsi qu'à l'environnement de travail. Cette partie a présenté une contribution égale des récits de coordonnateurs, de directeurs et de chercheurs, avant celle des récits de financiers.

Dans cette deuxième articulation, et conformément à notre entendement, les images dynamiques ne se limitent pas seulement à la présentation dépréciative, mais elles laissent une sorte d'espoir, d'évolution, voire d'ouverture, conditionnée. Contrairement à la première, cette articulation a bénéficié d'une faible contribution des récits de directeurs et de chercheurs, avant celles des récits de financiers et de coordonnateurs.

Tout en obéissant à la structuration retenue dans les exposés des images dépréciatives et dynamiques, nous avons voulu que cette partie réservée aux images souhaitées, quoique courte, aide à positiver, voire à valoriser les atouts du secteur. Ici, le positionnement des récits de directeurs se distancie faiblement des récits de coordonnateurs, de chercheurs et de financiers.

Après l'exposition de ce que nous avons voulu appeler la composante 1, relative aux valeurs, et la composante 2, relative aux images, il est temps d'aborder la composante 3, relative aux normes.

### 5.2.3 Composante n° 3 du référentiel : les normes

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p.158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p.58-59), « les normes soulignent les écarts entre le réel perçu et le réel souhaité. Elles définissent les principes d'action plus que les valeurs : l'agriculture doit se moderniser; il faut diminuer les coûts de dépense de santé ».

Ainsi, dans le cadre de cette composante, le concept d'absence sera davantage retenu pour exprimer les limites, les insuffisances, les carences; en somme, les écarts entre les réels perçus et les réels souhaités.

#### **65.2.3.1 Pilotage<sup>134</sup>**

Pour cerner l'intérêt du pilotage, nous avons jugé utile de mettre en avant les éléments motivant le pilotage souhaité. Au nombre d'éléments à régler, il y a tout naturellement l'absence de cadre et de textes d'application, l'absence de vision et d'environnement compétitif, l'absence de planification et de programmation de la recherche et, enfin, l'absence de synchronisation des moyens et des ressources humaines.

##### ***5.2.3.1.1 Absence de cadre et de textes d'application***

###### **Récits de directeurs (02)**

Certes, Ehanda déplore l'absence de département ministériel consacré à la recherche, mais il réitère l'idée de manque d'impulsion. La conséquence étant l'absence de recherche

---

<sup>134</sup>Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 3 du référentiel « les normes », correspond globalement à la partie « 4.3.1 Absence de pilotage » de la composante des normes en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

profitant aussi bien à l'État qu'aux chercheurs; plus précisément, à la carrière des chercheurs. Pour lui, la ligne directrice qui fait défaut viendrait de la politique du chef de l'État, mise en application par les départements ministériels.

Mboyo rappelle, quant à lui, qu'il y a une pratique légale de la médecine traditionnelle au niveau national, malgré l'absence de cadre et d'articles liés au domaine. Il déplore en réalité l'absence de textes d'application facilitant la mise en œuvre.

### **Récits de coordonnateurs (03)**

Ndoma fait constater, à son tour, l'absence de politique sectorielle de recherche. Pour lui, la loi d'orientation de la recherche est l'élément à privilégier, avant les textes d'application et l'éventualité d'une réorganisation du CENAREST.

Malo indique qu'il n'y a pas un corpus fort, un département destiné à la recherche comme dans les pays développés. Il pense qu'il y a un déficit spirituel ou technicospirituel, comme il manque de fonds de recherche. De même, la gestion de la recherche n'est pas coordonnée.

La politique de la recherche n'est pas clairement définie selon Yotsè. Il manque de clarification des compétences des uns et des autres et des moyens pour y arriver. Il manque de financement en recherche, pour permettre d'atteindre un certain nombre d'objectifs. De même, il manque un processus de suivi et d'évaluation.

Pour Yotsè, les sociétés privées comme les chercheurs n'apprécient pas à juste titre l'intérêt d'avoir un échange entre eux. De même, ils n'ont pas conscience des apports mutuels dans l'amélioration de leurs activités respectives.

### **Récits de chercheurs (04)**

Un autre élément revenant souvent est celui de la clarification assez précise des missions et des compétences. La conséquence première de ce manque de clarification semble être

le chevauchement, les conflits d'intérêts et l'absence de lisibilité, ce qui amène Ebô à penser que cet amalgame influencerait l'action du CENAREST.

De même, l'absence de fil conducteur ou de programmation, sur la base d'une ou de plusieurs thématiques précises, limiterait les actions dynamiques et aiderait à tourner en rond selon Sara.

Pour Laurie, ces actions seraient voulues, voire favorisées, par l'impunité et l'inorganisation. Non seulement il ya un déficit d'interaction, mais l'absence de cadre juridique propice renforce le besoin réel de réformer.

Les dysfonctionnements, la désorganisation et le cloisonnement sont, pour Ibadi, les limites marquantes du secteur.

#### ***5.2.3.1.2 Absence de vision et d'environnement compétitif***

##### **Récits de directeurs (03)**

Ehanda fait constater l'absence de commandes étatiques, de même que l'absence de planification pluriannuelle de la recherche ainsi que l'absence d'impulsion de l'État. Pour lui, seul l'État devrait donner cette impulsion directrice.

De même, en rappelant que la formation reste une priorité pour les instituts, Ehanda ne manque pas d'indiquer que les profils de formation sont orientés par les organismes donateurs, au point d'insinuer la non-prise en compte des préoccupations nationales.

Contrairement à Ehanda, Yombi estime que moins de personnes s'intéressent aux problèmes de la recherche. Pour Yombi, sa participation à notre projet de recherche est une contribution à la résolution des problèmes de la recherche ou une aide au renforcement compétitif de la recherche.

Comme Ehanda, il pense qu'il est souhaitable que l'État fasse de la recherche une priorité effective.

Pour Tsalo, l'appréciation faite sur le mode de fonctionnement privilégie la débrouillardise chez les chercheurs. De même, elle fait constater que l'absence de structures de financement, comme l'absence de cellule de réflexion préparant à la décision ainsi que l'absence d'organes de gestion et de contrôle, dans le secteur, maintiennent le pilotage à vue. Cette absence d'instances de canalisation favorise l'action individuelle.

Mpassa fait aussi constater l'absence de cadre de financement compétitif de la recherche et l'absence de la recherche au service du développement national.

En plus, en se mettant à la place de ses collègues, Mpassa tente d'apprécier à juste titre l'impact du non-financement étatique, comme il reconnaît qu'un tel climat ne participe pas à la création d'un environnement compétitif.

Ehanda rappelle les difficultés de communication, l'absence de circulation de l'information et de cohésion dans l'activité étatique globale. Pour lui, un recadrage de l'État est attendu. La mutualisation des acteurs des différents départements serait souhaitable.

Même s'il ne partage pas l'idée d'une absence de volonté de l'État, il réitère l'absence d'opérationnalisation des visions et des politiques dans les programmes de recherche. Mais, il ne sait pas non plus à qui incombe cette compétence d'opérationnalisation de la vision gouvernementale, d'où l'idée qu'il manquerait de coordination de l'activité de recherche.

#### **Récit du financier**

Ebezo fait constater que, malgré le nombre important d'acteurs formés pour faire de la recherche, ils ne disposent cependant pas d'outils et de cadre de travail appropriés pour mener à bien les recherches.

#### **Récits de coordonnateurs (04)**

Ibaka part de la vision initiale de la recherche au CENAREST et au Gabon pour souligner que cette recherche n'a pas suffisamment privilégié la résolution des problèmes gabonais.

Ndoma fait constater l'absence de plateaux techniques, de thématiques s'inspirant de la politique du chef d'État. Il déplore aussi l'absence de mutualisation de ressources et d'unités mixtes de recherche.

Malo souhaite que la recherche se rapproche des populations et qu'elle soit appréhendée par elles. La recherche ne doit pas être mystifiée. Tout en pensant que cette attitude spécifique aux Gabonais n'est pas une tare congénitale, il souhaite que ceux qui connaissent méritent cette confiance des hautes autorités. De même, il souhaite que la recherche gabonaise se ressource dans les cultures locales.

Malo pense que les acteurs, les responsables, les gestionnaires gabonais privilégient autre chose que le partage, la fraternité et l'amitié, socles des sociétés traditionnelles gabonaises.

Pour Yotsè, la recherche n'est pas assez organisée, malgré l'existence des institutions destinées à cet effet. Il manque ainsi une vision guidant les opérateurs, comme il manque de grandes directives régissant la recherche au Gabon.

Yotsè semble soutenir, de plus, que les hautes autorités n'accordent pas assez d'attention à la recherche. De même, ces autorités ne savent pas l'apport de la recherche dans le développement, comme elles ne privilégient pas l'action ou l'investissement à long terme.

### **Récits de chercheurs (03)**

Ibadi fait constater l'absence de vision, de finalité et d'objectifs. Cette carence aurait pu être réglée par les lois et règlements en vigueur, mais leur ancienneté maintient le manque d'impulsion et de vision étatiques.

Ce manque de vision est présenté par Sara comme une absence de programmation ou de planification. Mieux, comme une absence de stratégie d'adaptation et de réorganisation des structures. En somme, il s'agit d'un manque de pilotage adapté et stratégique.

Pour Ibadi, il y a une lacune se matérialisant par l'absence de cohésion entre les référents internationaux et les besoins nationaux. Malgré l'appréciation positive de l'apport des partenaires extérieurs, il souhaite que les besoins nationaux soient clairement identifiés, pour un meilleur profit, d'où l'idée d'une quête cohérente déjà énoncée. Mais, il semble ne pas percevoir l'élan favorable à l'amorce de cette éclosion.

Comme les précédents, Laurie soulève l'absence d'organisation et de synergie autour des thématiques, pour la relance de la recherche. Elle tente, par ailleurs, d'étendre le constat à tous les secteurs publics gabonais. Ainsi, l'absence de cadre général, au niveau de la tutelle, justifierait aussi bien l'inaction que l'image qu'on a de la recherche actuellement.

Pour Sara, le manque de cadre approprié condamne les nouvelles recrues à l'inactivité et à l'abrutissement, à la stagnation ou à la sclérose.

Elle nous invite, à cet effet, à apprécier le fonctionnement des structures de recherche par le niveau de production, par la tenue des conférences, des ateliers et le niveau de mobilité des acteurs de la recherche. Ces indicateurs sont indispensables pour l'évaluation aussi bien des structures que des chercheurs.

Pour Laurie, les dysfonctionnements sont perceptibles à tous les niveaux, même dans l'orientation incarnée par le statut particulier en vigueur et qui, pour les chercheurs, ne favorise pas la profession, les structures et les activités.

### ***5.2.3.1.3 Absence de planification et de programmation de la recherche***

#### **Récits de directeurs (02)**

Ehanda indique que la recherche n'est pas pensée ou financée et que le secteur manque de ressources humaines et d'infrastructures.

Il déclare, à cet effet, qu'il n'est pas possible de financer quelque chose qui n'est pas au préalable pensé. En l'absence de feuille de route, il est difficile de financer et de

demander des comptes aux chercheurs. Il souligne aussi le manque de données sur les ressources humaines.

Ce même problème d'inactivité est aussi souligné par Mpassa, mais en le rapprochant toujours de l'absence de moyens permettant d'y arriver. Pour lui, ces moyens dériveraient d'un environnement compétitif.

### **Récits de coordonnateurs (03)**

Ibaka estime que les activités de recherche menées ne sont pas proportionnelles aux ressources financières et humaines mises en place. Il indique que la recherche n'est pas orientée vers la résolution des problèmes de la population.

Ndoma pense que, malgré la sous-budgétisation, la budgétisation conséquente serait hasardeuse à l'heure actuelle où il manque des programmes de recherche et des lois-programmes sur 5 ou 10 ans. Cette programmation pluriannuelle se fera sur la base des besoins et des objectifs précis. Il ne s'empêche pas de souligner l'obsolescence du CENAREST. Ndoma pense que le CENAREST manque d'organisation, de programmation et d'investissement en matière de plateau technique.

Malgré la lenteur inhérente aux programmations pluriannuelles et à l'impatience des populations, Malo indique que les programmations ne prennent pas en compte les contraintes générales de développement. Il déplore ainsi le fait que les autorités publiques n'arrivent pas à communiquer, quand une programmation budgétaire préalable a été sous-évaluée, avant de la reprogrammer.

La conséquence immédiate de ce qui précède semble être le constat d'une absence de politique structurée, au sens strict du terme. Seuls les lois et règlements en vigueur font office de politique. En d'autres termes, les textes organiques sont sans textes d'application. En somme, il y a absence de politiques et de structuration juridique cohérentes.

### **Récit d'une chercheuse**

Pour Laurie, l'absence de cadre cohérent influe sur la cohérence des activités scientifiques. Il y a, en plus des effets du déficit de cohérence, le cloisonnement, malgré le partage évident des préoccupations scientifiques et de l'appartenance à la même institution, ce qui a nécessairement des conséquences sur la visibilité institutionnelle.

#### **Récit d'une financière**

Sans pour autant être une scientifique, Nono justifierait ce problème par le manque de structuration et de départements ministériels exclusivement destinés à la recherche scientifique. Pour elle, les autorités publiques sont responsables de la situation considérée.

#### **5.2.3.1.4 Absence de synchronisation des moyens et des ressources**

#### **Récit d'une chercheuse**

Certes, il manque des moyens permettant de faire des recherches onéreuses. Mais, Sara estime néanmoins que l'inventaire, allant dans le sens de la constitution des banques de données ou des gènes, pourrait être réalisé avec des investissements actuels. Comme elle est convaincue que les données élémentaires, en matière d'agronomie, par exemple, n'existent pas dans le secteur.

#### **5.2.3.2 Mécanismes de gestion et de gouvernance<sup>135</sup>**

Cette partie du travail a la double mission, d'une part, de monter les limites en matière de gestion et, d'autre part, de mettre au jour les carences en matière de gouvernance.

---

<sup>135</sup>Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 3 du référentiel « les normes », correspond globalement à la partie « 4.3.2 Absence de mécanismes de gestion et de gouvernance » de la composante des normes en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

### **5.2.3.2.1 *Absence de mécanismes de gestion***

Pour ce qui est de l'absence de mécanismes de gestion, nous ferons, tour à tour, le point sur la quasi-absence des commandes étatiques ou nationales, l'absence de financements adéquats, l'absence de diversification des financements, l'absence d'une gestion parcimonieuse du partenariat et, pour terminer, l'absence d'équipement conséquent.

### **5.2.3.2.2 *Absence de commandes étatiques ou nationales***

#### **Récit du directeur**

Dans le même ordre d'idées, Ehanda revient sur l'inactivité pour mieux poser le problème lié à l'absence d'évaluation. Pour lui, l'évaluation suppose une activité précédemment financée et des indicateurs de performance, ce qui le conduit à soutenir que seul l'État est tenu de faire prioritairement les commandes.

Bien que des salaires soient régulièrement versés aux chercheurs, l'État ne les utilise pas et ne les associe pas, et il ne passe pas de commandes aux chercheurs.

### **5.2.3.2.3 *Absence de financement adéquat***

#### **Récits de directeurs (04)**

Ehanda pense que l'instance qui permettait aux responsables du CENAREST de soumettre leurs préoccupations n'existe plus ou les responsables n'y sont plus conviés. Par conséquent, il devient plus difficile, même quand il s'agit de la quote-part gabonaise, de bénéficier des financements de l'État.

Même si Yômbi estime que les instances de contrôle étatiques sont déjà prévues, il ne s'empêche pas de relever la sous-budgétisation et le sous-financement de la recherche par l'État. Pour lui, la préoccupation première est la mauvaise gestion des ressources humaines, des finances et des structures.

La récurrence du problème de fonds de recherche et des modes de financement de la recherche est telle que personne ne semble l'oublier. Tsalo pense que, malgré l'importance accordée à certains secteurs de la recherche, les financements ne correspondent pas à ce souci de faire de ce secteur une priorité nationale. Malgré les quelques actions et les efforts des chercheurs, l'État a du mal à les soutenir.

Tsalo tente d'aller plus loin, après l'illustration de ses propos. Pour elle, l'État doit prendre ses responsabilités en soutenant la recherche et les chercheurs.

Pour Mpassa, l'absence de financement national prédispose les acteurs de la recherche au fonctionnement d'une administration classique. Malgré la tentative de sollicitation de financements nationaux, l'institut n'a pas d'autres options que de solliciter l'aide des partenaires.

À ces limites relatives à l'absence de financement et des programmes de recherche s'ajoute la lenteur administrative.

#### **Récit du financier**

Ebezo fait remarquer les limites sur le plan des programmations budgétaires au sein des administrations gabonaises de manière générale.

Ebezo fait constater, en plus, l'absence de financement de la recherche, malgré les inscriptions budgétaires. De même, il fait remarquer la multiplicité des actions gouvernementales perçues comme une entrave au financement de la recherche. Enfin, il revient sur l'absence de traitement équitable des agents du CENAREST.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Ibaka dénonce la sous-budgétisation qui ne permet pas de laisser une place à la mobilité ou la prospection des acteurs de la décision. Il est ainsi difficile de voyager pour se frotter à l'expérience des autres ou inviter les experts d'autres pays. Malgré les quelques

dispositifs facilitant les communications des experts étrangers de passage au Gabon, les besoins scientifiques restent assez considérables.

Se rapportant à l'expérience ivoirienne, Ndoma déplore l'absence d'un simple dispositif permettant de produire les résultats moins onéreux. L'une des conséquences de ce sous-financement est bien entendu la dépendance aux financements extérieurs et à la priorisation des préoccupations exogènes ainsi que l'arrimage aux attentes des bailleurs.

#### **Récit du chercheur**

En dehors des limites dans le financement endogène, Ndoyi soulève le problème des procédures de décaissement, de gestion financière et d'activité de recherche dans le secteur.

#### ***5.2.3.2.4 Absence de diversification de financement***

##### **Récits de coordonnateurs (02)**

Malo regrette, comme ses collègues, l'absence d'un ministère de la recherche, un ministère appelé à soutenir le dispositif à mettre en place. De même, il manque un fond de la recherche, géré avec assez de leadership et susceptible d'amener les chercheurs aux résultats. La recherche n'est pas canalisée et ne répond pas aux priorités précédemment édictées par l'État. L'État ne finance pas vraiment la recherche.

Ndoma nous fait constater l'absence de partenariat avec l'entreprise ou le monde de l'entreprise, malgré le soutien considérable de la Fondation Omar Bongo Ondimba. D'où l'idée de rupture avec l'entreprise. De même, il indique que les grandes firmes ne travaillent pas avec les experts nationaux.

#### ***5.2.3.2.5 Absence de promotion du partenariat***

##### **Récit d'une chercheuse**

Entre autres limites dans le pilotage, Sara souligne qu'il y a effectivement les dysfonctionnements dans la promotion et la gestion du partenariat. Pour être un peu plus précise, elle évoque ceux relatifs au respect des engagements pris, quand on a décidé d'y adhérer.

#### **5.2.3.2.6 *Absence de gestion parcimonieuse du partenariat***

##### **Récit d'une chercheuse**

Consciente des limites dans la promotion et la gestion du partenariat, Sara facilite quelques adhésions aux organismes financiers, en dépit de l'absence des conditions adéquates pour abriter certains projets. Elle déplore cependant les modes de gestion souvent marqués par les détournements de fonds.

#### **5.2.3.2.7 *Absence d'équipement conséquent***

##### **Récit du coordonnateur**

En dépit de la bonne volonté dégagée de part et d'autre, Ibaka déplore l'absence de moyens destinés au petit équipement et aux activités de recherche moins onéreuses. Il indique aussi l'absence d'organisation dans ce sens. Malgré la volonté affichée par les acteurs, le manque avéré d'équipement de pointe est une entrave à toute impulsion et à la promotion du secteur de la recherche scientifique.

Au nombre des infrastructures souhaitées, il y a les structures d'accueil de pointe et appropriées au secteur, mais cela passe bien effectivement par un financement conséquent et par plus de lisibilité.

### **5.2.3.3 Gestion parcimonieuse des ressources<sup>136</sup>**

Dans le cadre de la gestion parcimonieuse des ressources, une attention particulière a été accordée aux limites liées à la valorisation de l'expertise nationale, à la gestion convenable des ressources, aux problèmes liés aux choix des responsables ainsi qu'aux problèmes de formation.

#### ***5.2.3.3.1 Absence de valorisation de l'expertise nationale***

##### **Récit du coordonnateur**

Ibaka constate, entre autres, que la recherche n'est pas suffisamment sollicitée. Comme il nous fait observer, de manière assez permanente, que les autorités publiques n'associent pas les chercheurs gabonais à la résolution des problèmes sociétaux.

Malgré les habiletés des chercheurs dans les études exogènes, Ibaka déplore l'absence d'inventaire du patrimoine gabonais. Ce déficit d'information sur le potentiel gabonais est un heurt ou un obstacle pour un pays en voie de développement.

##### **Récits de chercheurs (02)**

Ibadi est convaincu que rien n'est fait pour mettre en valeur ou solliciter l'expertise nationale. Il y aurait aussi un manque de confiance en elle. Cette non-considération justifie, parfois, la remise en cause de l'intérêt de longues études faites et de l'utilité sociale du chercheur national.

Cette sous-utilisation met davantage en difficulté, ou ne facilite pas, les activités au sein des établissements et l'avancement dans la carrière des chercheurs.

---

<sup>136</sup> Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 3 du référentiel « les normes », correspond globalement à la partie « 4.3.3 Absence de gestion parcimonieuse des ressources » de la composante des normes en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

La non-sollicitation de l'expertise nationale a généré un réflexe défensif ou un réflexe de survie qui est la mise en avant des préoccupations individuelles, comme la cristallisation sur l'avancement au grade. Cependant, le passage reste aussi conditionné par la participation aux activités de recherche susceptibles d'aboutir aux productions scientifiques. De même, il déplore l'absence du répertoire des ressources humaines qui serait un outil favorisant les consultations des chercheurs, la constitution des équipes de recherche dynamiques et sélectionnées en fonction des spécialités. Il reconnaît que le déficit de qualification consécutive prédispose à des jugements de valeur par d'autres chercheurs.

Parmi les situations déplorables, pour Laurie, il y a effectivement les limites du statut moins attractif des chercheurs, de même que l'absence d'un cadre agréable pour les activités scientifiques.

#### ***5.2.3.3.2 Absence de gestion convenable des ressources***

##### **Récits de chercheurs (03)**

Les situations précédentes découlent, entre autres, d'une gestion assez approximative des ressources, dont les ressources humaines. Pour ce cas particulier, il est question d'une gestion moins attentionnée des acteurs de la recherche.

S'il est établi que le pays est naturellement favorisé en matière de ressources naturelles, Ibadi pense que la mise en synergie des autres ressources tarde souvent à venir. D'où la difficulté de maîtriser le potentiel existant. Comme l'indiquait précédemment Ibadi, en matière de ressources humaines, la carence aura du mal à être comblée à cause des conditions de recrutement et d'accueil des nouvelles recrues.

Ébô déclare que, la nature ayant horreur du vide, l'inactivité des acteurs de la recherche fait émerger l'oisiveté et renforce les commérages quotidiens dans les structures, tout en ouvrant, en plus, les portes à la carrière politique et à bien d'autres activités extrascientifiques.

Il semble même que certains chercheurs aient l'impression d'être des administrateurs dans les laboratoires, faute d'activités de recherche.

Cela amène Sara à soutenir que, pour un chercheur habitué à pratiquer, l'inactivité devient un heurt, un handicap. Il en est de même du quotidien dans les laboratoires, d'où la quête des structures préservant l'agilité scientifique.

#### **Récit du directeur**

Pour Yômbi, il faut un recrutement permanent pour espérer avoir une masse critique et faire avancer la science.

Sans pour autant partager la position des hommes politiques qui estiment que rien ne se fait dans le secteur de la recherche, Yômbi déplore l'absence de locaux. Mais, son problème reste l'absence de soutien des gouvernants, par le biais d'une politique bien structurée et d'une programmation financière conséquente.

#### **5.2.3.3 *Limites dans le choix des acteurs***

##### **Récit d'une chercheuse**

Pour Sara, l'un des véritables problèmes soulevés par l'ensemble des dysfonctionnements est celui du choix des acteurs. Au même titre que la vision institutionnelle laisse à désirer, les acteurs choisis semblent ne pas être portés à donner ou à construire des actions cohérentes dans les structures. Cela se justifie, non seulement par les profils, mais surtout par les conditions présidant aux choix de ceux-ci. En somme, les responsables ont des problèmes de management et de leadership. Les rares responsables assez aptes sont souvent mutés.

#### **5.2.3.4 *Absence de priorisation et de diversification de la formation***

##### **Récits de directeurs (02)**

Ehanda nous donne l'occasion de vivre l'absence ou la carence de ressources humaines qualifiées. L'énumération des chercheurs en formation vise à mieux illustrer le déficit de masse critique dans l'institut. À côté du problème de masse critique, il y a aussi la rareté des spécialités dans certains domaines importants et le déficit d'études sur leur mode de vie et les habitudes alimentaires, voire les spécificités d'espèces non animales.

Tsalo pointe du doigt les lacunes en matière de rédaction de projets et de spécialités dans les domaines spécifiques, comme les argiles.

#### **5.2.3.4 Gouvernance<sup>137</sup>**

Revenant sur l'absence d'une bonne gouvernance, nous privilégierons, au-delà du dispositif juridique ou institutionnel, l'absence d'inventaire des ressources naturelles disponibles, l'absence de système d'information et de circulation de l'information, l'absence de communication et de lisibilité et, enfin, l'absence des mécanismes de suivi et d'évaluation.

##### ***5.2.3.4.1 Absence de bilan des ressources naturelles disponibles***

###### **Récit d'une chercheuse**

Les dysfonctionnements, l'inactivité et le sous-équipement sont tels que les nouvelles recrues se perdent et se cherchent à longueur de journée, ce qui conduit Sara à rendre responsables les acteurs politiques et les gestionnaires d'établissements sous tutelle.

##### ***5.2.3.4.2 Absence de système d'information et de circulation***

###### **Récit du directeur**

---

<sup>137</sup> Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 3 du référentiel « les normes », correspond globalement à la partie « 4.3.4 Absence de gouvernance » de la composante des normes en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

Ehanda indique, par ailleurs, l'absence attestée de système d'information scientifique. Cette lacune est davantage amplifiée par les cloisonnements ne favorisant pas la circulation des rares efforts des uns et des autres. Ce manque de bases de données est une entrave à l'avancement de la recherche au Gabon. Il accentue le constat en rappelant que, lorsque cette information existe, il est difficile qu'elle soit à la portée du public et des acteurs scientifiques. Il en est de même de l'information sur les ressources humaines disponibles ou en formation. De telles lacunes ne permettent pas d'envisager une quelconque planification.

Tout en faisant le point sur les différentes interactions et sur leur mode de fonctionnement, Ehanda revient aussi sur l'absence d'évaluation de certaines espèces de poissons non connues restantes dans les eaux gabonaises, continentales ou douces. Comme dans les exemples précédents, cette lacune ne permet toujours pas de procéder à des programmations dans le but de l'exploitation durable des espèces.

#### ***5.2.3.4.3 Absence de communication et de lisibilité***

##### **Récit d'une directrice**

L'opacité est dans l'entendement de Tsalo une preuve ou un indice d'une gestion assez particulière des deniers publics. Pour elle, l'absence de lisibilité est une énigme à élucider par des acteurs compétents, au même titre que le feraient les policiers ou les détectives.

Pour Tsalo, l'absence de lisibilité s'étend à toute la chaîne. Elle conseille de suivre le circuit financier et tous les acteurs devraient être impliqués.

##### **Récits de chercheurs (02)**

Au nombre des dysfonctionnements récurrents, Sara et Ibadi pensent qu'il y a aussi l'opacité dans la gestion, surtout dans la gestion financière, une absence flagrante de souci de reddition de comptes par les responsables.

Cette opacité constante favorise, selon Ibadi, le manque de lisibilité, et les rares actions allant dans le sens de l'amélioration de la lisibilité sont surprenantes.

#### ***.2.3.4.4 Absence de mécanismes de suivi, de suivi-évaluation et de reddition de comptes***

##### **Récits de directeurs (02)**

Se prononçant sur les tentatives de réformes en cours, Yômbi revient sur l'absence d'une bonne gouvernance et d'effectivité des mécanismes de contrôles légaux. Il déplore l'absence de cahier de bord, de clarification des compétences au niveau national. De même, il tente d'interpeler les acteurs sur l'ampleur du travail à faire. Yômbi, tout en reconnaissant le caractère avant-gardiste du législateur, déplore de plus l'absence d'une bonne gouvernance dans la pratique quotidienne des responsables.

Même si Mpassa soutient l'existence du budget de financement de la recherche pour les universités, il ne manque pas de souligner que ces budgets n'ont pas toujours été gérés à bon escient. Il fait remarquer qu'il y aurait aussi des précédents renforçant la méfiance des autorités politiques. Il déplore, à cet effet, les financements ne correspondant pas à des actions précises. Il pense que l'État ne travaille pas pour l'imputabilité et qu'il favorise la dispersion des fonds, ce qui fragilise l'activité de la recherche.

##### **Récits de chercheurs (02)**

Partant de l'idée qu'en l'absence de mécanismes de contrôle et de suivi, l'humain a tendance à abuser de la chose publique ou de biens communs, Ibadi critique ainsi le mode d'organisation qui favorise l'action frauduleuse mettant, malheureusement, à mal la chose publique.

Revenant sur la visibilité dans la gestion des établissements sous tutelle, Ibadi met en avant l'absence de pilotage dépourvu d'ambiguïtés et l'absence d'orientations assez claires. Mais, il revient surtout sur l'absence de suivi et d'évaluation. Pour Ibadi, l'absence de politiques est accentuée par l'irrégularité de la tenue des instances institutionnelles

comme le conseil d'administration ou d'établissement. Donc, des instances internes de gestion et de suivi. Ces dysfonctionnements institutionnels prédisposeraient aux crises institutionnelles récurrentes.

Pour bien des chercheurs comme Ndoyi, la référence aux structures d'évaluation amène à supposer l'évaluation des acteurs scientifiques, au point de soutenir que la seule structure d'évaluation est le CAMES. Au niveau national, l'absence de pratique récurrente d'évaluation renforce son étrangeté auprès de certains chercheurs.

En guise de conclusion, nous rappelons que, pour cerner l'intérêt du pilotage, nous avons jugé utile de mettre en avant les éléments motivant le pilotage souhaité. Au nombre d'éléments à régler, il y a tout naturellement l'absence de cadre et de textes d'application, l'absence de vision et d'environnement compétitif, l'absence de planification et de programmation de la recherche et, enfin, l'absence de synchronisation des moyens et des ressources humaines. Il est à noter, par ailleurs, que le traitement des normes relatives au pilotage a privilégié la contribution des récits de coordonnateurs, suivi respectivement de ceux de chercheurs, de directeurs et de financiers.

Nous devons aussi retenir que la deuxième articulation, se rapportant aux mécanismes de gestion et de gouvernance, a la double mission, d'une part, de monter les limites en matière de gestion et, d'autre part, de mettre au jour les carences en matière de gouvernance.

Au sujet de l'absence de mécanismes de gestion, nous avons tenté, progressivement, de faire le point sur la quasi-absence des commandes étatiques ou nationales, l'absence des financements adéquats, l'absence de diversification des financements, l'absence de gestion parcimonieuse du partenariat et, pour terminer, l'absence d'équipement conséquent.

De plus, dans le cadre de la gestion des ressources, nous avons accordé une attention particulière aux limites de la valorisation de l'expertise nationale, à la gestion convenable

des ressources, aux problèmes liés au choix des responsables ainsi qu'aux problèmes de formation.

Revenant sur l'absence de bonne gouvernance, nous avons privilégié, au-delà du dispositif juridique ou institutionnel, l'absence d'inventaire des ressources naturelles disponibles, l'absence de système d'information et de circulation de l'information, l'absence de communication et de lisibilité et, enfin, l'absence de mécanismes de suivi et d'évaluation.

Contrairement à la première articulation, la contribution des récits de chercheurs a été déterminante, suivie de celle des récits de directeurs, de coordonnateurs et de financiers.

Au sortir de cette partie qui pointait déjà du doigt les écarts entre les réels vécus et les réels souhaités, quels types de politiques peuvent être envisagés pour espérer sortir des situations énoncées?

#### 5.2.4 Composante n°4 du référentiel : les algorithmes

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p.158-159), Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 556-557) et Muller (1985, 2005 et 2011, p.58-59), les algorithmes sont des relations causales qui expriment une théorie de l'action. Ils peuvent être exprimés sous la forme « si..., alors ».

L'orientation donnée à cette partie nous permet d'indiquer les stratégies, les plans ou les théories d'action pouvant aider dans la résolution ou l'amorce de gestion des entraves, soulevées aussi bien par l'analyse des valeurs, des images que des normes.

### 5.2.4.1 Dispositif des pilotages<sup>138</sup>

Ce dispositif de pilotage reviendra successivement sur le pilotage de la réforme, du partenariat, le cadre de financement et de gestion des opportunités financières, les politiques de communication, les mécanismes de gouvernance et de management, les mécanismes de suivi et d'évaluation ainsi que la restauration de l'autorité de l'État et la valorisation de l'expertise nationale.

#### 5.2.4.1.1 *Pilotage de réforme*

##### **Récits de chercheurs (03)**

Pour ce qui est du pilotage de la réforme, Sara estime qu'il doit avoir pour objectif la redynamisation effective du secteur. Pour elle, le principe du partage des responsabilités antérieures est nécessaire, comme il importe de s'inspirer des exemples sous-régionaux. La seconde action serait de confier ces structures nouvellement créées aux responsables compétents préalablement formés. Enfin, la troisième action serait de confier la charge des équipes aux ressources compétentes, donc suffisamment aguerries.

Comme Ibadi, Laurie attend que les autorités publiques créent un département ministériel destiné à la recherche scientifique et aidant à sortir, par la même occasion, de l'inorganisation du secteur. Elle souhaite davantage que l'impulsion vienne des autorités ministérielles et politiques, en définissant assez clairement la recherche, la création des pôles dans lesquels les chercheurs s'y intégreront.

Comme ses autres collègues, Ibadi pense que la réorganisation des établissements sous tutelle est nécessaire. Cette réorganisation se justifierait aussi par le déficit en ressources humaines qualifiées. La réforme toucherait les statuts particuliers des chercheurs et des

---

<sup>138</sup> Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 4 du référentiel « les algorithmes », correspond globalement à la partie « 4.4.1 Dispositif de pilotage » de la composante des algorithmes en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

enseignants-chercheurs et les modes d'affectation des ressources humaines dans les universités. Entre autres actions souhaitées, il y a bien le fait de maintenir l'exclusivité du ministère de la Recherche comme unique ministère de financement de la recherche au Gabon. Tout en recadrant, par la clarification des orientations, les modalités de création des fonds complémentaires. Enfin, l'implication des chercheurs nationaux dans les recherches menées par les partenaires est un impératif.

#### **Récits de directeurs (02)**

Comme ses collègues, Tsalo attend que les autorités mettent en place des mécanismes de financement, de formation et des instances, comme le comité de pilotage des projets ou le conseil scientifique. Ces instances auront pour but de bonifier la qualité des projets et leur exécution. L'objectif est de sortir du pilotage à vue et de renforcer l'autonomie du CENAREST.

Pour Mpassa, l'État doit mettre des mesures permettant de réorganiser la recherche en s'inspirant des exemples et des standards internationaux. Pour lui, seul l'alignement aux normes internationales permettrait d'avancer, tout en restant compétitif et rigoureux. Il faut rechercher les financements, contrôler l'exécution de la recherche, de même qu'il est utile de faciliter les décaissements de fonds.

#### ***5.2.4.1.2 Création d'un environnement compétitif, dynamique et incitatif***

##### **Récit du directeur**

Mboyo tente de démontrer que les Gabonais souhaitent être soignés traditionnellement. Il revient, par conséquent, à l'État de répondre à leur souhait. Pour lui, les Gabonais seraient désabusés, d'où l'intérêt de mettre en place une structure adaptée à ce type d'exigence de santé.

#### **Récits de chercheurs (04)**

Ainsi, dans le cadre du dispositif à implanter, Ebô estime que les priorités sont l'autonomie des instituts de recherche, la construction des infrastructures et l'équipement de pointe ainsi que la formation des agents.

Pour Sara, par contre, la priorité serait d'amener les chercheurs à tirer avantage des opportunités des organismes financiers. Mais, elle reconnaît que la condition préalable est d'être compétitif, de savoir écrire les projets et d'être en mesure de se vendre.

Comme Ebô, elle revient sur le souci d'un dispositif légal adapté à la nouvelle donne scientifique qui passerait par une refondation s'inspirant des exemples marquants et dynamiques des autres pays. Le problème soulevé est celui du cadre incitatif.

Laurie, quant à elle, souhaite la mise place d'un groupe de recherche impliquant plusieurs acteurs, afin de favoriser ou de créer des conditions propices à la cohésion et à la visibilité.

Revenant sur le cadre organique, Laurie pense que la priorité serait la mise en place d'un statut particulier dynamique et incitatif. De même, elle souhaite un cadre organique valorisant la recherche et les instituts.

S'efforçant d'aller au détail, elle revient sur la nécessité de doter les instituts d'un plateau technique facilitant l'activité scientifique. Outre le cadre technique, elle souhaite la prise en compte des éléments de motivation, dont les avantages salariaux, ceux liés à la mobilité des chercheurs, à l'accès à la documentation et à l'équipement. En somme, Laurie sollicite la prise en compte de quelques besoins de sécurité.

Par contre, Ndoyi plaide pour des actions allant dans le sens de l'organisation. Pour y arriver, il sollicite l'effort de tous les acteurs internes, tout en luttant contre les lourdeurs administratives et les difficultés récurrentes.

## **Récits de financiers (02)**

Nono souhaite une amélioration continue de l'existant, pour une efficacité plus grande. Ebezo, quant à lui, fait la part belle à la réorganisation interne, tout en restant attaché aux principes de fonctionnement général de la gestion administrative ou à l'orthodoxie des autres administrations publiques du Gabon. Il souhaite, entre autres, que l'équipement en matière de logistique soit priorisé. Pour Ebezo, il faut sortir de la discrimination en matière de gestion des ressources humaines. Il souhaite enfin que le cadre organique soit redéfini conformément à la nouvelle donne et qu'il y ait un maintien des activités permanentes des organes de gestion et de contrôle.

#### ***5.2.4.1.3 Pilotage du partenariat***

##### **Récit d'une chercheuse**

Tout en reconnaissant l'utilité des organismes partenaires, Sara invite les responsables à plus de sérieux afin de capitaliser les atouts du partenariat. Pour lutter contre cette dérive, elle croit qu'il est temps de rompre avec la pseudo-polyvalence tous azimuts et avec l'irresponsabilité dans la prise des engagements.

##### **Récit d'un coordonnateur**

Faisant un constat sur le mode de fonctionnement des partenaires étrangers, Ibaka demande la mise en place des actions visant à les canaliser, conformément aux attentes des Gabonais et aux lois et règlements en vigueur. Il souhaite, par conséquent, la mise en place d'un partenariat crédible et respectable.

#### ***5.2.4.1.4 Cadre de financement et gestion des opportunités financières***

##### **Récits de directeurs (02)**

Pour y arriver, Mpassa rappelle que, devant l'absence d'agences chargées du financement de la recherche, il est difficile d'avoir des activités permanentes de recherche. Les agences de financement de la recherche sont, à son avis, urgemment souhaitées. De telles structures se verront attribuer la mission de procéder à la prospection des organes de

financement. Cela suppose aussi que l'organe soit indépendant, autonome et que son rôle soit d'impulser la recherche, de servir d'éléments catalyseur, comme dans les pays développés.

Mpassa estime que tous les chercheurs et les autres acteurs de la recherche souhaitent que la recherche soit correctement financée. Mais, il reconnaît aussi que le point d'achoppement reste le mode ou les mécanismes de financement. La mise en place de cet organe compétent en matière de financement garantirait ou sécuriserait les deniers publics, par sa capacité à instaurer la bonne gestion et la confiance des bailleurs de fonds.

Mboyo pense que l'État attend que les chercheurs fassent preuve de détermination, de sérieux et de gestion parcimonieuse, comme il estime que l'État croit en la recherche et que les institutions appropriées existent. Pour lui, les résultats de la recherche sont proportionnels aux moyens dégagés. À l'entendre parler, l'État met les chercheurs à l'épreuve et c'est à eux de lui donner la preuve de leur engagement.

#### ***5.2.4.1.5 Politiques de communication***

##### **Récit du chercheur**

Critiquant le déficit de communication, Ibadi attend un peu plus de lisibilité et de transparence, voire de reddition de comptes, de la part des responsables d'établissement.

Cette exigence de lisibilité n'est pas attendue seulement sur le plan financier, mais aussi dans la quête de cohérence permettant aux acteurs, intéressés par certains domaines, de mener des actions collectives, bonifiant ainsi le secteur concerné.

##### **Récit d'une financière**

Nono croit qu'un effort d'explication de procédures budgétaires offert aux différents responsables ou aux administrateurs des crédits du CENAREST est nécessaire. La démarche permettrait de mieux clarifier les exigences liées aux procédures financières et

comptables, d'harmoniser les pratiques et de s'entendre sur les éventuelles facilitations, sans trop en déroger.

#### **5.2.4.1.6 Mécanismes de gouvernance et de management**

##### **Récits de chercheurs (05)**

Ebô déplore la faiblesse d'impacts des actions et des réformes. Pour lui, leur mise en œuvre effective permettrait de sortir de la léthargie ou de l'immobilisme.

Sara, pense que, face aux limites financières, une recherche de base, primaire non fondamentale, à l'exemple de la constitution de banques de gènes, est possible. Il en est de même du souhait d'un équipement conséquent en infrastructures de pointe. Le dispositif est important pour le maintien des chercheurs.

Comme Ebô, Laurie déclare que les réformes initiées sont difficilement mises en œuvre et que les effets sont aussi moins perceptibles, au point de s'interroger sur l'utilité et leur impact par moment.

Par ailleurs, Laurie croit avoir, au sein des institutions, une certaine marge de manœuvre, de liberté permettant de renforcer l'action et le dynamisme des structures de base.

Certes, chacun semble le qualifier à sa manière, mais le problème d'autonomie revient aussi dans le récit de Ndoyi, dans le cadre des limites liées à la gestion ou à l'exécution budgétaire. Par l'idée d'autonomie, il souhaite un assouplissement des procédures de décaissement. Par conséquent, l'idée serait, selon lui, d'adapter les procédures à la spécificité du secteur.

Revenant sur les difficultés liées à l'inactivité, Ibadi pense qu'en dépit d'un financement adéquat des activités de recherche, il souhaite que les autorités sollicitent au moins les chercheurs afin qu'ils aient quelques pratiques facilitant la rédaction des articles.

##### **Récit d'un directeur**

Pour Ehanda, il est temps de penser la recherche, de décliner clairement les priorités, de dresser une feuille de route aux chercheurs. Les préalables doivent être mis à la disposition des exécutants. Comme ses collègues, il plaide pour les mécanismes de financement de la recherche. Cette absence de financement et des mécanismes favorise l'inactivité et la perte des ressources humaines vers d'autres départements ministériels. Pour Ehanda, il faut créer les conditions de maintien de l'activité et motiver les chercheurs.

#### ***5.2.4.1.7 Mécanismes de suivi et de contrôle***

##### **Récits de chercheurs (02)**

Ibadi milite pour un changement de paradigme chez les Gabonais. Le changement concernerait les rapports à la chose publique, à l'argent et à la connaissance. Il reconnaît d'ailleurs que ce problème n'est pas spécifique aux Gabonais, mais il souhaite la mise en place d'un cadre limitant ces excès.

Comme Ibadi, Ndoyi demande à l'État de suivre l'exécution de moyens mis à la disposition des établissements, par des mesures de contrôle et d'évaluation, afin de rentabiliser la dépense.

##### **Récit d'un coordonnateur**

Tout en reconnaissant l'intention portée par les textes actuels et leur insuffisante clarté, Yotsè souhaite que les organes prévus fonctionnent et que les missions assignées soient davantage atteintes.

#### ***5.2.4.1.8 Politique de restauration de l'autorité de l'État et valorisation de l'expertise nationale***

##### **Récits de chercheurs (02)**

Laurie souhaite que la contribution de l'État soit assez perceptible par les chercheurs et qu'elle les aide à travailler au quotidien. De même, elle attend de l'État une attention

assez particulière dans la procédure de gestion de nouvelles recrues, dans leurs conditions de maintien et d'assurance, quant à l'avenir de la recherche et du secteur. Elle est préoccupée par le faible niveau d'engagement de l'État et veut en être rassurée.

Dans le cadre des mécanismes de financement, Ndoyi attend que l'État communique et qu'il accorde un intérêt aux sollicitations des chercheurs. Cette communication prendrait, entre autres formes, les suites à donner aux projets soumis par les chercheurs.

#### **5.2.4.2 Dispositifs de recherche<sup>139</sup>**

Le dispositif de recherche fera le point sur la politique d'équipement des structures de recherche, à la redynamisation de la recherche ainsi qu'aux politiques de financement de la recherche et de sa valorisation.

##### ***5.2.4.2.1 Politique d'équipement des structures de recherche***

###### **Récits de chercheurs (03)**

Ebô espère que le résultat des États généraux permettra une restructuration facilitant une amélioration des conditions d'accueil et d'équipement de pointe, afin de renforcer, non seulement la recherche, mais aussi la qualité d'intervention et de traitement des ressources naturelles ou du potentiel divers. C'est d'ailleurs la même position qui est reprise par Ibadi.

Pour Ndoyi, il faut renforcer, entre autres, la qualité de connexion à Internet, qu'il aime à comparer à un laboratoire virtuel.

###### **Récit d'un directeur**

---

<sup>139</sup> Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 4 du référentiel « les algorithmes », correspond globalement à la partie « 4.4.2 Dispositif de recherche » de la composante des algorithmes en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

Yômbi souhaite une pérennité des politiques d'équipement ou d'investissement dans les infrastructures, pour aider au redéploiement des chercheurs et des laboratoires.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Revenant sur les problèmes de confiance, Ibaka milite pour des politiques favorisant un équipement approprié ou conséquent, comme des politiques de renforcement de la masse critique. De même, il souhaite davantage des consultations étatiques là où les ressources sont assez importantes.

Tout en admettant les limites du dispositif actuel, Ibaka souhaite un renforcement de l'équipement pour agir davantage. Le principe de renforcement des capacités à tous les niveaux est capital.

Pour Malo, le dispositif est déterminant dans la gestion des ressources humaines. La meilleure façon de mobiliser les ressources est de les mettre en activité dans un cadre approprié. Il en est de même pour les conditions sociales ou de vie des acteurs de la recherche auxquelles il faut créer un peu plus de commodités.

#### **5.2.4.2.2 *Redynamiser la recherche***

##### **Récit d'un chercheur**

Pour Ebô, la redynamisation de la recherche doit passer par la prise en compte des résultats des États généraux qui, à son avis, ont repensé le CENAREST.

##### **Récits de directeurs (04)**

Pour Ehandu, la recherche doit être d'abord pensée, financée et il faut aussi des politiques de renforcement des ressources humaines. À côté de ces priorités, il faut des politiques d'équipement en infrastructures de pointe.

Ehandu souhaite que les préoccupations sociales se rattachant à la recherche bénéficient du soutien des acteurs de la recherche. À ce titre, il attend que la recherche scientifique

soit une aide à la décision et que les chercheurs défendent des préoccupations de la recherche auprès des autorités compétentes. Il souhaite que les politiques fassent de la recherche scientifique un levier de leur politique, comme dans les pays émergents ou développés. Par conséquent, la priorisation de la recherche et des ressources humaines est inéluctable pour le système en place.

Yômbi pense que des mécanismes de programmation devraient être créés par le CENAREST. Pour lui, la programmation viendrait des lois-programmes. De même, il milite pour la mise à disposition des budgets conséquents.

Pour Tsalo, l'État doit faciliter les mécanismes de mise en œuvre et sortir de ce pilotage à vue et moins alerte.

Comme Tsalo, Mpassa pense qu'il est indispensable de refaire des recherches axées sur les préoccupations nationales. De même, il est urgent de clarifier les attentes étatiques en matière de recherche. En fin de compte, il est question, pour lui aussi, de lutter contre le pilotage à vue.

### **Récits de financiers (02)**

Pour Nono, la mise en place d'un cadre de travail spécifique et encourageant est indispensable pour espérer avoir les résultats escomptés. De même, elle prône des mesures visant à encourager les quelques initiatives actuelles, tout en renforçant les ressources financières et humaines.

Par ailleurs, Ebezo estime qu'il serait opportun de créer, pour la conduite des projets, un cadre organisationnel mettant en activité les jeunes détenteurs de moyens financiers et matériels.

Ebezo souligne, en plus, que les objectifs de la recherche devraient cadrer avec les attentes du gouvernement en matière de développement.

### 5.2.4.2.3 *Politique de financement de la recherche*

#### **Récits de chercheurs (03)**

Comme Laurie, Ebô reconnaît l'existence des ressources humaines qualifiées. Mais, il pense que les attentes des autorités en matière de recherche devraient être proportionnelles au niveau du financement de l'État. Par conséquent, l'État ne devrait pas attendre des résultats ou les soumettre aux divers concours ou compétitions sans au préalable financer la recherche.

Pour Ndoyi, il faut éviter de cultiver la léthargie, l'oisiveté par le financement conséquent de la recherche ou par l'équipement des structures et l'interconnexion des unités du CENAREST.

#### **Récits de directeurs (03)**

Yômbi, quant à lui, milite pour plus de pratique, par le truchement d'une budgétisation conséquente. Cela éviterait que les chercheurs se prostituent<sup>140</sup> et soient davantage otages des organismes. Il pense, à cet effet, qu'un soutien conséquent permettrait aux instituts de faire mieux ou de contribuer davantage au développement du pays.

Tsalo aimerait que les politiques continuent de financer la formation et le renforcement des structures pour espérer avoir des résultats.

Mpassa prône aussi les mécanismes de financement nationaux permettant de maintenir l'action au sein des instituts et pour une certaine visibilité tant nationale qu'internationale. Il est question de faire en sorte que la recherche bénéficie d'abord au pays.

Restant dans la même logique, c'est-à-dire dans l'attente de l'impulsion étatique, en matière d'investissement, Yombi revient sur la proposition faite par l'UNESCO qui

---

<sup>140</sup>Se prostituer ici veut dire un attachement ou vendre des services de recherche à vil prix.

demandait à l'État de mettre 1 % de son budget dans la recherche. Tout en invitant l'État à s'engager, il lui demande aussi de garantir la bonne gouvernance et la bonne gestion. Il attend, à cet effet, une réelle volonté politique.

Tsalo attend que le CENAREST allie aussi bien la recherche pratique que la recherche fondamentale et que la recherche appliquée participe au développement du pays par l'amélioration des conditions de vie des populations gabonaises.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Malgré l'effort de réflexion de Ndoma, dans le cadre de la mise en place de son plan stratégique, il attend toujours les moyens financiers pour sa mise en œuvre. Tout en reconnaissant que l'État reste, malgré les quelques exceptions, le principal bailleur, Ndoma n'hésite pas à soutenir que l'État finance mal la recherche.

Yotsè pense qu'il fait une politique de financement conséquente pour espérer apporter des solutions aux problèmes sociétaux, mais aussi des politiques privilégiant le partenariat public-privé, comme dans certains pays développés. De même, il souhaite une redéfinition des politiques d'octroi et de contrôle de financement.

#### **Récit d'une financière**

Pour Nono, la recherche est une activité des élites. À ce titre, elle doit déboucher sur des résultats précis et visibles. Pour y arriver, elle doit être financée conséquemment.

#### **5.2.4.2.4 *Politique de valorisation de la recherche***

#### **Récit d'un chercheur**

Pour Ibadi, la valorisation de la recherche passe par le décloisonnement des structures et des acteurs impliqués, l'établissement des liens entre eux, par la mise en place d'une cohésion d'ensemble, par le renforcement du statut et du rôle des unités et du CENAREST ainsi que par la convergence dans les tentatives de réponses apportées aux préoccupations nationales. Enfin, la recherche doit être au service de la décision publique

ou politique. De même, il récuse la tentative consistant à régler des problèmes sociaux sans les avoir au préalable étudiés. Il estime qu'il serait bon d'éviter de tourner en rond. Mettant en avant le potentiel gabonais et la spécificité des experts, il estime que l'État doit mettre des moyens pour la valorisation de sa biodiversité et de son patrimoine naturel.

#### **Récits de coordonnateurs (04)**

Ibaka pense que, pour valoriser la recherche, il faut faire fonctionner les instances prévues à cet effet. Il en veut pour preuve le cas du CMIR. De même, il souhaite que la recherche menée au CENAREST s'écarte ou s'éloigne de la poursuite des travaux thèses ou des spécialités de chercheurs en exercice. Pour y arriver, il faut renforcer les commandes publiques et faire en sorte que les financements étatiques prévus soient effectifs.

Comme tous les autres acteurs de la recherche, Ndoma attend aussi la loi d'orientation dérivant des États généraux. Il pense que, devant un dispositif caduc et anarchique, il se remet totalement à la loi d'orientation pour redynamiser la recherche et sa structuration. Tout en clamant les limites du CENAREST, Ndoma est pour la mise en place d'une agence nationale de la recherche, appelée à gérer les fonds compétitifs de la recherche. Cette agence aura encore pour mission de gérer les commandes publiques et d'évaluer les différentes activités de recherche.

Ndoma estime que le problème du CENAREST reste la stratégie, la stratégie de restructuration de l'établissement, la stratégie de redynamisation de la recherche, donc les moyens permettant d'atteindre les objectifs, enfin, la stratégie visant à contribuer efficacement au développement du pays. Il est convaincu que le problème est à ce niveau et que les pays développés n'ont pas fait autrement.

Contrairement aux autres chercheurs qui attendent des orientations de l'État, Malo soutient que l'État attend que les chercheurs lui donnent des pistes de solutions, des suggestions permettant de mieux gérer les problèmes sociaux. En d'autres termes, que la recherche certifie et garantisse les actions gouvernementales. Comme Ndoma, Malo

revient sur la nécessité de mettre en place un fonds de recherche faisant partie des recommandations des États généraux de la recherche. Pour Malo, la recherche suppose un dispositif.

Malo souhaite le maintien étatique du rythme de rénovation et de consolidation des structures et de l'amélioration des conditions de vie des chercheurs et des autres acteurs de la recherche. Pour lui, la recherche se fait en équipe et non seul.

Yotsè, par contre, soutient l'idée d'une explication conséquente de l'intérêt, de l'importance sociale de la recherche auprès des dirigeants. Il reconnaît les difficultés à faire passer le message, mais il est conscient de la nécessité d'améliorer les conditions et les mesures d'accompagnement de l'État. Cet accompagnement privilégierait le financement, l'offre de perspective, dont celle de carrière des acteurs. Pour Yotsè, l'investissement dans la recherche est la clé des résultats satisfaisants pour le développement du pays.

Comme certains chercheurs, Yotsè revient sur la nécessité de définir les programmes de recherche nationaux impliquant les instituts. Il trouve important de définir le type de recherche sollicitée ou attendue au regard des préoccupations gabonaises. Il est question de sortir la recherche de son isolement et d'asseoir les directives, tout en mutualisant les moyens et les compétences. Ces différents éléments seraient le socle définitionnel de la nouvelle politique de recherche au Gabon.

Yotsè n'exclut pas l'échec dans l'effort d'explication des chercheurs, comme il pense aussi que l'État ne leur en a pas assez donné l'occasion. Il croit qu'une explication approfondie s'impose à tous les acteurs, pour qu'elle soit au service des Gabonais.

Pour Yotsè, l'atelier sur la recherche proposé par la DGRI est un moyen approprié pour définir les programmes prioritaires en recherche, tout en décloisonnant les différentes équipes de recherche. De même, l'atelier se chargera de diversifier les sources de financements, en mettant l'accent sur le privé. Sans aucun a priori, l'atelier devra réunir tous les acteurs intéressés par les produits de la recherche.

Yotsè reconnaît la place de la recherche dans un pays, mais il est conscient de la nécessité de mettre en place, au Gabon, des politiques visant à mieux la structurer, pour renforcer son opérationnalisation et servir au pays. Cette étape passerait par des politiques de clarification des rôles des acteurs, de mesures d'accompagnement et de reddition de comptes.

### **5.2.4.3 Politiques de gestion du patrimoine et des ressources humaines<sup>141</sup>**

Cette partie vise à mettre en avant les orientations sur la politique de gestion du patrimoine, la politique de gestion des ressources humaines qui intègre la politique de recrutement et de formation ainsi que les politiques de nomination, de mobilité et de valorisation de l'expertise nationale.

#### ***5.2.4.3.1 Politique de gestion du patrimoine***

##### **Récit d'une chercheuse**

Laurie attire fortement l'attention de l'État sur la qualité du potentiel naturel gabonais et sur la nécessité de travailler en synergie pour arriver à une meilleure efficacité en recherche. Elle estime que la solution passera par une structuration adéquate et un financement national avéré. Elle rappelle à l'État la nécessité de préserver et de gérer parcimonieusement ses ressources ou son potentiel.

##### **Récit d'un directeur**

Mboyo souhaite que les politiques prennent en compte le patrimoine gabonais. Il souhaite aussi que leur recherche ait pour point de départ les valeurs gabonaises, avant de les

---

<sup>141</sup> Nous souhaitons rappeler que cette subdivision, de la composante numéro 4 du référentiel « les algorithmes », correspond globalement à la partie « 4.4.3 Politiques de gestion du patrimoine et des ressources humaines » de la composante des algorithmes en construction du chapitre de présentation des données. Globalement, nous attirons votre attention sur quelques aménagements indispensables opérés durant l'analyse finale et la construction de la cohérence des parties et de la composante elle-même.

confronter aux autres valeurs, et que les politiques soient axées sur les valeurs endogènes et la préservation de l'identité culturelle, tout en restant ouvertes aux autres.

#### **Récit d'un coordonnateur**

Se conformant aux différents textes du CENAREST, Ibaka attend que les actions d'inventaires du patrimoine prévus soient néanmoins menées. Il demande que des moyens soient mis à cet effet. Ibaka recherche une application assez effective des textes existants.

#### **5.2.4.3.2 *Politique de gestion des ressources humaines***

##### **Récit d'un directeur**

Ehanda privilégie le renforcement des ressources humaines, pour une amélioration des masses critiques au niveau des instituts de recherche.

##### **5.2.4.3.2.1 *Politique de recrutement et de formation***

##### **Récit d'un chercheur**

L'idée de leaders est aussi reprise par Ibadi dans le souci d'une meilleure orientation du secteur, ce qui l'amène à soutenir la nécessité d'avoir des ressources humaines formées et de qualité.

Même s'il privilégie aussi le recrutement, Ibadi pense que le recrutement découlerait d'une meilleure organisation du cadre de travail, donc du dispositif. Tout en prônant le renforcement des capacités humaines, il suggère que l'État allège les mécanismes de mise en stage et qu'il facilite la mobilité des chercheurs.

#### **Récits de directeurs (02)**

Pour Yômbi, il faut prôner la compétition, l'émulation et le renforcement des masses critiques, alors que, pour Tsalo, il faut faciliter les formations en dépit des contraintes administratives.

#### **Récit d'un coordonnateur**

Malo pense, quant à lui, qu'il est important de mettre en place des politiques visant à privilégier la pratique ou les études scientifiques, surtout en sciences fondamentales. Malo revient sans cesse sur la politique de promotion de la science et de la technologie, en somme, sur la promotion des sciences fondamentales. Mais, il attend aussi des mesures visant l'équipement conséquent et la formation des acteurs destinés à l'entretien permanent de l'équipement.

#### *5.2.4.3.2.2 Politique de nomination*

#### **Récit d'un chercheur**

Revenant sur les modalités de nomination et sur le mode de pilotage, Sara rappelle la nécessité de privilégier les leaders, les cadres qui sont épris du souci de *booster* la recherche. De même, elle pense qu'ils ne devraient pas forcément être des chercheurs ou appartenir aux corps des chercheurs ou des enseignants-chercheurs.

#### *5.2.4.3.2.3 Politique de mobilité*

#### **Récit d'un chercheur**

Sara croit qu'il est judicieux de faciliter la mobilité des chercheurs afin de leur donner les opportunités d'expériences et de comprendre aussi qu'il est possible de poser de petites actions marquantes avec peu de moyens. L'essentiel est de se donner des priorités.

#### *5.2.4.3.2.4 Politique de valorisation de l'expertise nationale*

#### **Récits de chercheurs (04)**

Un des pas de la valorisation est, pour Sara, d'éviter les frustrations entretenues des chercheurs en privilégiant au quotidien l'expertise extérieure, au détriment de la locale.

Comme Sara, Ibadi demande plus de considération des autorités publiques par le biais de commandes ou de sollicitations. Il faut, à cet effet, redonner confiance aux experts nationaux.

Le problème de commande, de sollicitation et de valorisation de l'expertise nationale est récurrent au même titre que celui de la rémunération appropriée ou convenable au statut social.

Comme Laurie, Ndoyi retient qu'il est urgent de doter la recherche et les chercheurs d'un statut moins ambigu et assez distinct de celui des enseignants-chercheurs.

#### **Récits de coordonnateurs (02)**

Ndoma est, par ailleurs, pour des actions ou des moyens permettant aux chercheurs d'aller sur le terrain afin de sortir de l'isolement et de la débandade liée à l'inactivité.

Tout en reconnaissant l'effort des partenaires étrangers, Malo estime que ce soutien devrait être temporel et facilité par le transfert ou la réappropriation du CIRMF par les Gabonais. Il précise ne pas prôner l'autarcie, mais il invite à plus de partage. Il souhaite, à cet effet, des actions visant une reprise progressive du CIRMF par les Gabonais. La simple présence au conseil d'administration n'est pas suffisante.

#### **Récit d'une financière**

Nono est consciente de l'expertise en place et souhaite qu'elle soit davantage encouragée et soutenue par la mise en place des différentes ressources.

Somme toute, l'orientation donnée à cette partie nous a permis d'envisager les stratégies, les plans ou les théories d'action pouvant aider dans la résolution ou l'amorce de gestion des entraves soulevées aussi bien par l'analyse des valeurs, des images que des normes.

Ainsi, le dispositif de pilotage a englobé successivement le pilotage de la réforme, du partenariat, le cadre de financement et de gestion des opportunités financières, les politiques de communication, les mécanismes de gouvernance et de management, les mécanismes de suivi et d'évaluation ainsi que la restauration de l'autorité de l'État et la valorisation de l'expertise nationale. Cette partie a vu une considérable contribution des récits de chercheurs et une très faible contribution des récits de directeurs, de financiers et de coordonnateurs.

Le dispositif de recherche a fait le point sur la politique d'équipement des structures de recherche, la redynamisation de la recherche ainsi que les politiques de financement de la recherche et de sa valorisation. Contrairement à la première articulation, celle-ci a tiré avantage d'une égale contribution des récits de coordonnateurs, de directeurs et de chercheurs, avant celle des récits de financiers.

Pour conclure avec cette ultime articulation, retenons qu'elle a permis de mettre en avant les orientations sur la politique de gestion du patrimoine, la politique de gestion des ressources humaines qui intègre, pour ainsi dire, la politique de recrutement et de formation, les politiques de nomination, de mobilité et de valorisation de l'expertise nationale. Pour clore, la politique de gestion du patrimoine et des ressources humaines a privilégié, très faiblement les récits de chercheurs et de façon égalitaire, les récits des directeurs, des coordonnateurs et enfin le récit d'un financier.

Le référentiel construit confirme parfaitement, d'une part, les observations faites dans le cadre de la construction du problème social de notre recherche et, d'autre part, la convergence entre les portraits de gouvernance dressés par les rapports respectifs de Sy (2009), Ibrahima (2009), Camara et Touré (2010), Baidari et Wade (2011), Provini (2012), pour ne retenir que ceux-là.

Avant de passer à la critique des résultats, nous pouvons dire que les différentes composantes du référentiel ont facilité la compréhension du contexte dans lequel le supposé secteur de l'enseignement et de la recherche scientifique au Gabon, plus

précisément le CENAREST, entend s'arrimer au projet véhiculé par le référentiel global prescrit. Rappelons-le, tendre vers la réduction de la pauvreté au Gabon, tout en favorisant l'accessibilité aux besoins sociaux fondamentaux des populations. Nous nous devons de ne pas oublier, par ailleurs, les préalables qui sont, entre autres, les conditions de transparence et de bonnes gouvernances, l'amélioration de l'environnement économique, l'impulsion de programmes de privatisation et d'appui au secteur privé et, enfin, les modalités de réforme administrative.

Nous pouvons au moins reconnaître qu'un référentiel a été construit respectivement par les valeurs, les images, les normes et, surtout, les orientations données par les algorithmes. Cependant, il nous semble bien difficile de soutenir que le climat ou le contexte au CENAREST et dans le secteur de la recherche scientifique est favorable à une meilleure conciliation des attentes des bailleurs de fonds, du gouvernement gabonais et de sa population. Ce référentiel est donc, conformément à l'esprit de Muller, une vision de la recherche ou du supposé secteur, qu'ont eue quelques acteurs donnés à un moment précis.



## CHAPITRE 6

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette partie tentera, après l'exposition de résultats par le truchement de quatre composantes construites du référentiel, d'apporter d'abord un éclairage sémantique du concept de dispositif qui semble, somme toute, mettre assez bien en lumière les disparités fonctionnelles exhumées par les algorithmes.

Elle nous aidera, par la suite, à mieux juger de sa capacité ou non à promouvoir un climat institutionnel souhaité. Faisant suite aux différents rattachements du dispositif, nous aborderons un autre pan récurrent de cette analyse qui est l'illustration des rapports de dominations perceptibles ou subtils.

Le troisième moment de cette discussion tentera, dans la mesure du possible, d'apprécier la complexité ou la non-complexité de la société gabonaise par l'idée de politique dans les sociétés complexes. Les dernières articulations de notre discussion des résultats nous aideront à risquer quelques approches de réponses permettant de décider de la sectorialité effective du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche au Gabon, de l'existence des potentiels médiateurs gabonais et de leur capacité à assumer effectivement la fonction et le rôle de médiateur ou de transcodeur.

#### 6.1 Dispositifs

Le concept de dispositif nous semble regrouper l'ensemble des manquements ou des écarts susceptibles d'être comblés pour espérer créer un environnement créatif, incitatif et compétitif et pour parvenir ainsi à instaurer un univers propice à l'activité dynamique de recherche au Gabon.

Il englobera, à cet effet, les notions de cadre juridico-administratif, d'environnement de travail, de cadre de travail et de milieu de travail, pour ne retenir que celles-là. Rappelons,

par ailleurs, que le mot dispositif a été rarement utilisé au moment de la conduite des récits de pratique. Que revêt cette notion pour les chercheurs et en quoi est-elle indispensable pour cette discussion des résultats?

### 6.1.1 Concept de dispositif selon quelques auteurs

Avant d'illustrer l'usage du concept de dispositif, nous allons revenir sur quelques contributions des auteurs pour asseoir, voire apprécier, sa diversité d'appréhension ou son extension sémantique. Se laissant aller dans une sorte de généalogie du concept dispositif, Beuscart & Peerbaye (2006) ont, en reprenant Foucault (1994[1977], p.299), indiqué ceci :

Comme le rappellent plusieurs contributeurs, l'usage sociologique du terme « dispositif » trouve son origine dans la mobilisation qui en a été faite par Michel Foucault, à partir du milieu des années 1970. Dans une citation désormais canonique, ce dernier envisage le dispositif comme le « réseau » qu'il est possible de tracer entre les différents éléments d'un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit, aussi bien que du non-dit (p. 4).

Ce qui est marquant dans cette assertion est l'idée d'hétérogénéité d'éléments de toute nature. Mieux, la référence faite aux institutions, aux lois et règlements, aux mesures administratives. Un retour sur notre exposé du cadre organique de la recherche au Gabon justifierait cette allusion faite au dispositif. Cette orientation sied, sans nul doute, à ce que nous souhaitons aborder avec précision. C'est d'ailleurs la même extension sémantique du concept de dispositif qui sera succinctement énoncée par Dhermy (2011).

Le recours au même concept par Abbou (2013) met en avant l'acte de penser, de cogiter sur des structures palpables, concrètes, mais aussi sur des structures abstraites ou apparentes du pouvoir et du savoir. Il en est de même de l'effort d'intériorisation, d'exhibition et de faire dire ou entendre. Sans pour autant occulter le dicible et le non-dit, pour n'en évoquer que ces quelques pans d'illustrations sémantiques.

Julie Abbou, dans le cadre du résumé consacré à l'appel à communication, l'article intitulé « Qu'est-ce qu'un dispositif (dans l'art contemporain)? », *Revue Marges* numéro 20, publié le mercredi 11 décembre 2013, rappelait ceci :

La notion de dispositif est souvent évoquée pour penser les structures visibles et invisibles que juxtaposent le pouvoir et le savoir. Développée notamment à partir des textes de Foucault, elle nomme un espace institutionnel qui fonctionne sur le modèle de machines à faire voir et à faire parler. De manière générale, cette notion inclut des pratiques discursives et non discursives qui peuvent être conformes à un ensemble d'institutions, de dispositions architecturales, d'énoncés scientifiques, de propositions philosophiques, etc. Cependant, la définition du dispositif avancée par Foucault reste hétérogène et difficilement saisissable, car elle traverse son œuvre; c'est pourquoi elle est l'objet de débats ainsi que la source de divers prolongements théoriques.

Même si l'imbrication du discursif, du non-discursif ainsi que son hétérogénéité essentielle préservent sa complexité et le prédisposent à la récurrence des débats, la richesse du concept de dispositif, son ouverture et sa flexibilité au temps sont indéniables.

Beuscart et Peerbaye (2006, p. 9) ont suffisamment illustré l'encrage du dispositif dans l'analyse des politiques publiques, surtout dans l'analyse de l'action publique, en se référant à Lascoumes et Le Galès (2005). Le retour aux mécanismes de sécurité, fait par Grenier & Orléan (2007, p. 1162), qui est une sorte de logique du permis et du proscrit, rend possible l'action en train de se faire. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'il est possible d'envisager la saisie, entre autres, de ce qui suit :

La sécurité, à la différence de la loi qui travaille dans l'imaginaire et de la discipline qui travaille dans le complémentaire de la réalité, va essayer de travailler dans la réalité, en faisant jouer [...] les éléments de la réalité les uns par rapport aux autres (STP,p.49).

Ainsi, si le dispositif peut canaliser les esprits ou les conduites humains, voire les conduites sociétales, il ne le fait pas comme s'il les tenait par la main ou qu'il avait en soi une rigidité inéluctable ou stochastique. Nous voulons dire que le dispositif ne nous prédispose pas à des résultats précis ou attendus. Le dispositif nous met dans l'ordre du possible, de ce qui est pensé ou souhaité, tout en y préservant la souplesse nécessaire. Celanous amène à

dire que les orientations des rapports Fontvieille (1979) et le SDRG (2006) qui allaient dans le sens de la coordination, du pilotage, du renforcement du dispositif structurel, quoique mis en œuvre, pouvaient ne pas conduire forcément aux résultats escomptés. Cependant, elles ont le mérite d'énoncer l'océan des possibles. C'est, sans nul doute, cette réserve de départ que désire nous porter Bertin (1999) en indiquant que :

On pourrait enfin décrire un dispositif comme un « un environnement tolérant à l'erreur » [...] Les dispositifs, c'est une manière d'envisager l'environnement naturel ou construit de l'homme comme lieu non d'acquisition et de transmission du savoir, mais comme un réseau de médiation du savoir à partir de quoi, certes, peuvent émerger des acquisitions et des transmissions. Mais, dans la mesure où il s'agit de médiation, on ne peut pas prédéterminer ce qui sera appris (p. 42).

De façon globale, quelques idées peuvent être partagées, comme la récurrence du réseau des structures envisageables, un ensemble complexe et hétérogène d'éléments abstraits ou visibles, de nature diverses dont les institutions, les discours, les lois et règlements, les mesures et les normes.

Nous constatons aussi, à partir du concept de dispositif, un rapprochement assez fort et permanent avec les idées de pouvoir, de savoir, d'action et d'agir. L'essence polysémique du concept de dispositif entretient les débats et la polémique. La complexité du dispositif, son ouverture et sa flexibilité ne remettent pas en cause son statut de facilitateur, de canalisateur ou de vecteur d'actions, des conduites humaines, mais il ne les prédétermine pas.

Le dispositif a ainsi l'avantage d'être un cadre, un canevas, un environnement, un vecteur, une médiation, une modalité, un facilitateur, enfin ce qui rend possible l'abstrait et le concret. Après ce bref point sur la notion de dispositif, quel rapport souhaitons-nous établir entre le concept et les exigences de pilotage et de gouvernance mis à jour par les récits des participants?

## 6.1.2 Dispositif de pilotage et gouvernance

Revenons, un tant soit peu, sur cette position de Beuscart & Peerbaye (2006) qui vantent la

[...] capacité du dispositif à articuler et faire tenir, par le jeu des inscriptions, un ensemble d'objectifs stratégiques hétérogènes; capacité aussi à offrir comme un espace ouvert et indéterminé, dans lequel, au bout du « conte », la morale de l'histoire n'est pas forcément celle qu'on croit! (p. 11)

L'usage justifié des expressions « objectifs stratégiques » ainsi que d'un espace aussi bien « ouvert qu'indéterminé », comme des mots hétérogènes ou établissement, nous plonge dans un océan des possibles choisis et nous rend bien compte du potentiel souhaité par les récits, aux fins d'un pilotage attendu et d'une gouvernance espérée. L'idée d'un département ministériel exclusif à la recherche scientifique énoncée par Ndoma, Ehanda, Malo, Nono, Laurie et Ibadi allait dans ce sens, comme cette même attente a retenu l'attention des visions de Mignot (2002), du rapport Bourdon Forum « CURIE » (2005) et de Posso (2010). C'est d'ailleurs ce type de cadre qu'entendaient instaurer ou impulser la Banque mondiale (2003) et l'UNESCO (2009).

Les récits de pratique illustrent bien l'existence d'un pilotage à vue ainsi que le souci permanent de clarifier les rôles des acteurs en fonction et les attentes étatiques en matière de recherche scientifique. Le concept de dispositif en lien avec le pilotage et la gouvernance a permis d'extérioriser les limites de réformes (Joncou et Verrier, 2002) partagées dans une certaine mesure par Moussavou (2006) et Bernatchez (2003, 2010b). Il est ainsi question de l'absence d'un environnement incitatif et compétitif, des limites de pilotage du partenariat, de l'absence des instances de financement et de gestion des opportunités financières et, par conséquent, de l'absence d'un cadre conforme à l'esprit impulsé par la Banque mondiale (2003) et l'UNESCO (2009). Ce lien n'a pas manqué d'attirer, en plus, l'attention des participants sur les carences de communication, les limites étatiques, la valorisation de la recherche nationale (Bernatchez, 2010a), l'expertise nationale, les mécanismes de management et de gouvernance ainsi que ceux de suivi et de contrôle. Même si certains ont tenté d'aborder l'idée de dispositif, comme l'a fait Ndoma, il ne manque pas d'indiquer que celui-ci est caduc et anarchique.

Nous comprenons qu'il ne s'agit pas de nier l'existence d'un dispositif existant, mais de l'adapter à la nouvelle donne ou aux exigences d'un monde compétitif (Bernatchez, 2003).

Pour les acteurs interviewés, la restauration de l'autorité de l'État est plus qu'une exigence (UNESCO-Breda, 2008; UNESCO, 2009). La restauration de l'autorité de l'État devrait passer par, d'une part, une attention réelle à porter aux préoccupations de la recherche, par un financement conséquent de la recherche (Mullin, 2001; Carpentier, 2006) et, d'autre part, par l'engagement de l'État à faire fonctionner réellement les structures existantes et aguerries, de même que par une pratique effective de la sanction lorsqu'elle s'impose (Moussavou, 2006).

Pour y arriver, Laurie, Nono, Ibadi, Ehanda et Malo estiment que l'exclusivité d'un département ministériel consacré à la recherche permettrait d'aller plus rapidement vers la création d'un environnement compétitif, dynamique et incitatif.

Quoi que Bernatchez (2010a, 2010b) n'évoque pas de manière spécifique le problème de département ministériel comme le font les participants et les rapports Bourdon Forum « CURIE » (2005) et Fontvieille (1979), ses réflexions sur les relations de travail et sur la valorisation de la recherche aideraient à mieux comprendre les préoccupations ou l'état d'esprit des acteurs précédemment cités.

Pour eux, ce rôle revient exclusivement à l'État, par le biais d'une réelle volonté gouvernementale identique à celle reconnue par le Conseil du patronat du Québec (2009), Tsosa(2006) et Gicquel (2008). À côté de cette première interpellation des autorités sur le pilotage s'ajoute la nécessité de tendre vers une valorisation du partenariat public-privé (Vinokur, 2002 et 2008; Dutercq, 2000) tels que le souhaitent Ndoma, Yotsé et les conclusions des États généraux de l'éducation en 2010. Ce type de partenariat devrait aller de pair avec une nouvelle gouvernance juridique impliquant aussi bien les acteurs publics que les acteurs privés (Arondel-Rohaut et Arondel, 2007 et Hermet, Kazancigil et Prud'homme, 2005).

Enfin, les limites en matière de transparence révèlent mieux les carences ou le non-fonctionnement des mécanismes de suivi et d'évaluation. En effet, l'absence de cohésion

générale impulsée par l'État et de communication laisse place aux problèmes de lisibilité et de visibilité. À cette lacune s'ajoute la quasi-absence de reddition de comptes (Moussavou, 2006).

L'exemple pris par Beuscart et Peerbaye (2006) illustre une prise en compte mutuelle aussi bien des autorités administratives que scientifiques, mieux, une adaptation voulue par les acteurs décisionnels. Voici la preuve assez tangible :

Qu'Aurélie Tricoire étudie les modifications récentes du mode de pilotage de la recherche scientifique grâce aux dispositifs contractuels mis en place par le sixième PCRD<sup>142</sup> européen. Elle fait ressortir les effets de la délégation et de l'externalisation du pilotage sur les modalités de coordination du travail scientifique ainsi que la renégociation des équilibres induite entre activités de recherche et activités administratives au sein des communautés scientifiques (p. 10).

Comme nous pouvons le constater, il est question d'une « renégociation des équilibres », donc d'une sorte d'arrangement, presque partagé et favorisant l'activité de recherche, voire l'éclosion des communautés scientifiques. Or, un tel effort n'est possible que dans un univers où les compétences des uns et des autres sont reconnues, un contexte dans lequel les dispositions juridico-administratives sont facilement soumises à l'épreuve du temps et au tamis des experts (Hermet, Kazancigil et Prud'homme, 2005).

Le point sur cette partie nous permet de retenir la nature des dispositifs souhaités. Il s'agit précisément du département ministériel exclusif à la recherche scientifique, des plateformes de recherche, d'un cadre de pilotage cohérent avec des objectifs stratégiques précis ou bien définis, des rôles des acteurs clairement établis ainsi que des attentes étatiques bien déclinées.

À ces premiers dispositifs souhaités, il faut ajouter un parfait pilotage du partenariat, la création ou l'ouverture vers des instances de financement et de gestion des opportunités, la mise en place des instances de valorisation de la recherche et de promotion de partenariats public-privé, plus d'imputabilité, de reddition de comptes, de transparence

---

<sup>142</sup> Programme-cadre de recherche et développement technologique.

dans la gestion et de volonté gouvernementale avérée ou affichée. Donc, un environnement incitatif et compétitif, un univers adapté à la recherche et une gouvernance appropriée dans un partage de responsabilités.

### 6.1.3 Dispositif de recherche

Tout en admettant que le cadre général doit être mis en place par l'État dans le cadre de sa politique de pilotage, l'importance et le souci de précision nous conduit à traiter différemment les quelques dispositifs que nous avons voulu retenir, dont celui de la recherche. Pour y arriver, nous vous donnons d'abord l'opportunité d'apprécier, au-delà de deux modalités des dispositifs dont il rappelle l'existence, les propos de Bertin (1999) :

Le travail de Latour est consacré essentiellement à la production, à la circulation et à la réception du savoir scientifique et technique. Mais, indirectement, il nous propose aussi des pistes de réflexion sur les dispositifs de création, de diffusion, d'implantation ou d'acquisition du savoir en général. Il laisse percevoir les imbrications étranges des individus dans les réseaux complexes des objets et des idées (p. 33).

À la lecture de ce qui précède, il serait difficile de ne pas assimiler les dispositifs de créations énoncés à un environnement souhaité par les participants à notre recherche. L'allusion peut paraître naturellement grossière, après quelques lectures sur le dispositif de Foucault. Mais, elle mérite d'être faite pour tenter d'exemplifier les attentes des interlocuteurs. En effet, le problème d'un environnement incitatif et compétitif est récurrent. De plus, les récits n'ont pas manqué d'attirer notre attention sur la définition des thématiques de recherche; nous dirons, plus précisément, attirer notre attention sur la définition des programmes nationaux de recherche. Il est question, en effet, d'une recherche axée sur les préoccupations nationales. Au-delà de cette exigence capitale, les récits mettent en avant l'absence de plateau technique, d'infrastructures de pointe ou d'équipement adapté à la nouvelle donne scientifique (Fontvieille, 1979 et Hemptinne UNESCO, 1987). Pour faire face à cette obsolescence technique, donc pour faire face à cette limite du dispositif de recherche, des mécanismes de suivi ont été privilégiés. Pour

eux, cette carence déstabilisante est une entrave sérieuse au bon fonctionnement des structures de recherche (Moussavou, 2006).

Pour conclure avec cette partie, il est nécessaire de constater l'importance accordée, mieux qu'avant, aux instances comme le conseil d'administration, le conseil scientifique, les comités de pilotage et aux prospections des organismes financiers (Banque mondiale, 2003).

Cependant, il est aussi nécessaire de rappeler par le truchement de Berten (1999) que :

les dispositifs ne peuvent ne pas être compris exclusivement comme des moyens d'arraisonement du monde ou comme des systèmes de mise en ordre du monde. Il y a un aspect de la fréquentation des objets, des mots, des personnes qui touche à la constitution de l'identité, qui établit une médiation affective et corporelle entre soi-même et le monde, entre soi-même et autrui, et finalement entre soi et soi. En d'autres termes, entre l'activité rationnelle et instrumentale et la passivité contemplative et réceptrice d'un environnement, l'entre-deux du dispositif pointe plutôt vers l'idée de médiation (p. 39).

À côté de ce que nous pouvons qualifier de nature architecturale du dispositif, il semble être aussi le catalyseur ou le pont qui rendrait possible l'harmonie ou la cohérence de ces deux pans et qui donnerait, par conséquent, sens à l'action humaine. Dans cette logique, le dispositif est l'intelligibilité ou la rationalisation humaine de l'architecture.

Comme les autres points préalablement faits, l'environnement incitatif et compétitif est appréhendé dans le cadre du dispositif de recherche en termes de définition des thématiques de recherche et des programmes nationaux de recherche, axés sur les préoccupations nationales, d'amélioration des plateaux techniques, par l'insertion d'infrastructures de pointe et d'équipement adapté. Cet environnement devra prendre aussi en compte le renforcement des mécanismes de suivi et d'évaluation, le fonctionnement effectif des instances internes de gestion (conseil d'administration, conseil scientifique et comité de pilotage des projets), et, enfin la prospection des organismes de financement de la recherche. Le dispositif apparaît, à ce stade, comme une harmonie consubstantielle entre l'architecture, les hommes et leur art ou savoir-faire.

#### 6.1.4 Dispositif de gestion administrative et financière

Comme nous ne cessons de le rappeler depuis le début, il est presque illusoire de figer le dispositif à quelques éléments de même nature. Il est pour Beuscart & Peerbaye (2006, p. 5) : « Plus que jamais salutaires pour désigner les assemblages d'éléments hétérogènes nécessaires à l'organisation de la vie sociale. »

Si son usage est aussi sollicité dans les institutions, voire dans certaines organisations restreintes et précises, son extension va bien au-delà des cadres établis et englobe, de ce fait, la sphère de la vie sociale.

En effet, cette partie se donne pour mission de faire l'économie des préoccupations de fonctionnement ainsi que celles relatives aux opportunités financières et partenariales. Revenant sur les insinuations liées à la gestion administrative, les récits portent une attention particulière, disons grande, sur la mutualisation des ressources ou des moyens disponibles et sur l'impérieuse nécessité de maintenir l'activité de recherche par un financement permanent des activités de recherche (Bourdon Forum « CURIE », 2005).

Pour terminer, les récits extériorisent le souci d'adapter les procédures budgétaires et de gestion à l'environnement ou au secteur de recherche. En somme, il est question de lutter contre les lenteurs administratives et les contraintes de gestion dans ce secteur particulier, voire dans cette administration spécifique (Hemptinne UNESCO, 1987; Bourdon Forum « CURIE », 2005; Chevallier, 2010; Sigman, Vinokur et Carole, 2010 et Posso, 2010).

Abordant la gestion des opportunités financières et partenariales, les récits révèlent qu'une harmonisation des procédures est nécessaire pour servir d'entraves aux initiatives personnelles et non institutionnelles.

Quoique les participants à la recherche restent préoccupés par l'efficacité procédurale, ce souci n'esquisse pas autre chose que l'intérêt d'améliorer ou de revigorer le dispositif

juridico-administratif (Hermet, Kazancigil et Prud'homme, 2005). C'est dans cette optique qu'il est souhaitable d'entendre cet extrait de l'article de Beuscart & Peerbaye (2006) :

Un troisième groupe d'articles nous semble partager une attention particulière à la question de la performativité des dispositifs, en s'interrogeant en particulier sur la capacité des dispositifs à (re) configurer des acteurs et leurs pratiques, ainsi que sur les espaces de négociation et de jeu qu'ils ouvrent. Avec un tel éclairage, les dispositifs apparaissent souvent non seulement comme des espaces de coordination entre acteurs déjà constitués, mais bien plus comme la « fabrique » même des acteurs, et le lieu où s'éprouvent leurs qualités(p. 10).

Ici, le dispositif se mêle au génie des acteurs, à leurs habiletés ou à l'art de faire. Les habiletés ne sont pas loin des qualités managériales et du leadership des acteurs, ce qui peut bien expliquer l'intérêt à évacuer les comportements discréditant les institutions et le secteur (Langois et Lapointe, 2007; Maltais et al. 2007 et Héon, Lapointe et Langois, 2007). Le souci de responsabilité, d'engagement et le privilège du partenariat institutionnel sont davantage recommandés.

Nous avons cerné, en fin de compte, les conditions souhaitées pour parvenir à une parfaite gestion administrative et financière, tout en favorisant les actions institutionnelles et l'adaptation du cadre juridico-administratif (Matyjaskil, 2005; Rochet, Karamidas, Agopian et Paris-Laporte, 2010). Dans ce cas, le dispositif est perçu comme le produit stratégique des acteurs ou un lieu d'expression, de mise en valeur ou d'autoaffirmation.

### 6.1.5 Dispositif de gestion du partenariat et des ressources humaines

Dans ce contexte, l'idée de coordination, de mise en contact, voire de mise en harmonie devient assez forte (Hemptinne UNESCO, 1987; Bourdon Forum « CURIE », 2005). Que l'on soit dans la gestion du partenariat ou dans la gestion des ressources humaines, se pose avec acuité le défi de fluidifier les relations et le cadre d'échanges, ce qui, à notre avis, justifie le sens donné à l'idée de médiation. Nous reconnaissons que ce passage est assez éloquent et précis. Il faut noter, à ce sujet que :

une deuxième série d'articles ont recours à une analyse en termes de dispositifs pour souligner grâce à ce terme la place des médiations matérielles, techniques et symboliques dans la coordination des activités humaines (Beuscart & Peerbaye, 2006, p. 9).

Deux aspects ont été abordés dans les récits. Le premier est la gestion du patrimoine et le second est la question des ressources humaines.

Au sujet de la gestion du patrimoine, les récits montrent une réelle prise de conscience du potentiel gabonais en matière de recherche scientifique. Mais, ils déplorent, en dépit du faible financement de la recherche, l'absence des inventaires élémentaires et indispensables pour une parfaite maîtrise du potentiel existant. Cette position est fortement défendue par Ibaka, Sarah et Ehandu.

Pour terminer avec ce retour aux arguments de participants à la recherche, une place de choix a été accordée aux ressources humaines, tout en déplorant vertement l'absence de masse critique dans le secteur de la recherche. Pour en sortir, ils admettent l'idée de recrutement qualitatif, de formation des jeunes et de renforcement des capacités des acteurs en place, par le biais de stages et de mobilité de toutes sortes.

À côté de ces premières attentes, il y a aussi le sempiternel problème de mesure d'accompagnement des différentes corporations de la recherche. Ces mesures sont énoncées en termes d'éléments de motivation et de valorisation (salaire, gratification, discrimination positive).

Sans être exhaustifs, les aspects liés aux choix des responsables d'établissement et à leur style de management et de leadership n'ont pas été omis (Langois et Lapointe, 2007; Maltais et coll., 2007 et Héon, Lapointe et Langois, 2007).

Pour boucler définitivement avec ce concept de dispositif, assez central dans notre recherche :

« Dispositif » : c'est sans doute le terme qui convient le mieux pour désigner tous ces assemblages sociotechniques d'humains et de non-humains auxquels

s'intéressent ces sociologues, qu'il s'agisse de décrire les « programmes d'action » (Latour, 1996) ou les « scripts » (Akrich, 1992) inscrits dans les objets, ou encore d'accorder à ces derniers le statut de « médiateurs », capables d'introduire de la différence, d'ajouter ou de retirer quelque chose aux actions, et d'en modifier le cours (Hennion & Latour, 1993)(Beuscart & Peerbaye, 2006, p. 7).

Nous osons croire que ces différents pans du concept de dispositif nous ont aidés à mettre en avant les préoccupations découlant des récits des acteurs. Nous voulons dire que les différents pans nous ont permis d'extérioriser et de confirmer les limites du dispositif institutionnel existant. Le souci n'était pas de faire un point exhaustif sur le dispositif, mais de l'aborder sous le prisme ou sous le contrôle des auteurs qui comprennent, mieux que nous, cette délicate, mais utile notion de dispositif. Nous savons aussi, enfin, que : « Son usage actuel est en effet très galvaudé, alors que Michel Foucault se livre à une analyse minutieuse de sa forme, de sa manifestation, de son contenu... » (Dhermy, 2011, p. 1).

Pour cette dernière étape, le dispositif remplit, entre autres, les fonctions de coordination, d'harmonisation, de facilitateurs d'échanges. Il est, de ce fait, en même temps matériel, technique et symbolique. Dans le cadre de cette recherche, le dispositif met en valeur les limites relatives à la faible connaissance des ressources existantes, l'absence de masse critique, le souhait d'une promotion continue du recrutement qualitatif des jeunes, de la formation et de la mobilité sociale, sans oublier l'urgente nécessité de parfaire les avantages corporatifs, la valorisation et la mobilité des ressources humaines. Enfin, une attention plus grande au choix des responsables et à la qualité de leur leadership est accordée.

## **6.2 Rapports de domination directement perceptibles**

Pourquoi parler des rapports de dominations directement perceptibles? Et en quoi les autres rapports de domination seraient-ils moins?

Vous conviendrez avec nous qu'il est primordial de commencer par déplier le contenu du concept de domination, comme les spécialistes de l'analyse des politiques publiques ou de

l'action publique l'appréhendent. À quoi renvoie cette idée de domination? Comme l'indique Muller (2004, p. 40) :« La domination, qui prend des formes multiples (entre pays et à l'intérieur des pays) semble plus fluide et en même temps plus opaque, ce qui rend moins identifiables les dominants et moins lisibles les luttes des dominés ».

Il semble être évident que la lecture de l'action publique par le truchement de l'outil proposé par Muller nous permet, entre autres, de cerner les tensions au sein du référentiel sectoriel et, par la même occasion, au sein du référentiel global.

De cette logique première, il est normal d'admettre, avec l'auteur, que les idées, les logiques ou les corporations qui s'imposent à un moment, aussi bien au sein du secteur qu'au niveau du global. Et la hiérarchisation des corporations semble être le résultat de cette domination, de cette lutte entre corporations, des conflits d'intérêts et de pouvoir.

L'objectif de cette partie est d'exposer, dans la mesure du possible, les quelques traits matérialisant les types de domination soulevés par les récits de pratique.

Au nombre des dominations, retenons exclusivement les dominations découlant des partenariats externes, des rapports de domination endogènes, ou dits nationaux, et, enfin, le rapport de domination exprimé par l'influence du référentiel sous-régional sur le référentiel global national. L'extrait de l'article de Muller (2004), ci-après indiqué, illustre non seulement la multiplicité des sphères de domination, mais aussi leur capacité à porter ou à générer la vision du monde dominant à ce moment :

l'analyse cognitive des politiques publiques est –pour moi– adossée par définition à une conception de la domination dans laquelle le référentiel dominant (par exemple le référentiel de marché), reflète la vision du monde des groupes dominants, et que leur statut de dominant résulte de leur capacité à exprimer, comme cela a toujours été le cas des groupes dominants, la « vérité du monde » à une époque donnée (p. 40).

Avant d'aborder la partie réservée à ce que nous avons voulu qualifier par dominations subtiles ou moins perceptibles du rapport secteur-global, nous tenterons de revenir succinctement sur les pans de domination perceptibles.

L'analyse des récits de pratique montre, dans le cadre du partenariat extérieur, que deux types de domination reviennent; il s'agit précisément de la force des contributions financières étrangères et du nombre considérable d'activités scientifiques et de thématiques de recherche d'essence extérieure, dans le cadre des rares recherches menées dans certains instituts du CENAREST.

En effet, les récits de pratique démontrent que certaines structures de recherche considérées reçoivent des partenaires étrangers et des contributions financières largement supérieures aux dotations étatiques en matière de financement de la recherche scientifique. À côté de cette contribution qui, tout naturellement, maintient l'activité de recherche, il ya aussi une obligation subtile à pérenniser les thématiques de recherche pensées et orientées par les donateurs.

L'allusion faite à cette position de Grenier & Orléan (2007) nous donne l'opportunité d'observer l'influence ou la domination des orientations économiques et financières sur les institutions bénéficiaires, raison pour laquelle

Il est tentant d'appliquer cette grille de lecture à l'Union européenne. En effet, on y observe la même inversion de l'économie et du politique et le même rôle fondateur de la règle monétaire. Par ailleurs, comme l'a montré à nouveau le projet de traité constitutionnel, la norme concurrentielle y joue un rôle structurant, non seulement pour ce qui est de l'économie, mais plus largement pour ce qui est de la conception même des institutions politiques (p. 1177).

Ainsi, les partenaires extérieurs du CENAREST influencent fortement, par le biais de financements et de logistiques appropriées, aussi bien le genre de recherche à mener que la mise en œuvre de la recherche même. Une telle influence a nécessairement des conséquences sur les destinataires finaux des recherches et sur les produits de la recherche, ce qui n'est pas assez distant de la position défendue par Bernatchez (2009 et 2010a).

À côté de cette domination prépondérante à effets divers, il y a notamment d'autres types de dominations que nous avons bien voulu qualifier de nationales. Il est question, d'une

part et prioritairement, de l'hégémonie avérée du CIRMF et des nouvelles unités de recherche similaires. Moussavou (2005, 2006) l'évoque longuement lorsqu'il défend l'idée des cadres permettant de distinguer l'activité de recherche au Gabon.

Malgré le statut juridique du CIRFM, notamment la composition de son conseil d'administration, les thématiques, les orientations des activités scientifiques et le fonctionnement du centre de recherche semblent échapper aux orientations des organes compétents gabonais chargés de la recherche scientifique et, par conséquent, aux éventuelles actions ou aux politiques sectorielles de recherche nationale. Cette observation était aussi valable pour des établissements comme l'hôpital Albert Schweitzer. Nous espérons que son érection en centre hospitalo-universitaire par les autorités politiques gabonaises aide à limiter l'apparence de domination d'antan.

En dehors de ces établissements scientifiques aux statuts assez ambigus, il est aussi question de l'impact du niveau de considération des universités et du corps des enseignants-chercheurs sur l'image balbutiante du corps des chercheurs et des techniciens de recherche. En effet, il s'agit, dans ce cadre, d'observer les signes de domination des universités, dont la principale tâche est l'enseignement, sur un milieu dont l'activité exclusive est la recherche. À partir des éléments utilisés pour la construction de notre problème de recherche, nous pouvons accepter que le secteur de la recherche scientifique et technologique est un secteur en pleine organisation et qui a longtemps existé par procuration ou par assimilation.

Ce privilège ou le fait de prioriser les enseignants-chercheurs par rapport aux chercheurs est la preuve incontestable d'une domination des universités sur les unités classiques de recherche scientifique. L'impact de cette domination influence nécessairement les relations avec les partenaires extérieurs, tant nationaux qu'internationaux. Malgré les efforts assez constants des acteurs dirigeants de la recherche, la lenteur dans l'autoaffirmation des chercheurs et des techniciens de recherche du secteur ne peut que nous amener à retenir cette domination encore considérable.

Il revient, dans ces circonstances, aux chercheurs et techniciens de recherche de se surpasser, de faire des bonds considérables ou de même envergure que ceux faits par les agriculteurs français et relayés par Muller (2009).

Faisant suite aux deux premiers types de domination, nous bouclons enfin avec la domination consécutive aux actions diverses de recherche des autres départements ministériels gabonais ayant quelques actions et des financements destinés à cet effet. Pour apprécier l'importance accordée aux départements ministériels, il importe de relire, entre autres, les textes organiques de différents instituts du CENAREST pour identifier les départements ministériels assurant la cotutelle ou ceux constituant les organes comme le Conseil scientifique national ou le Comité d'éthique national, pour ne citer que ceux-là.

Pour terminer avec cette tentative d'exposition d'expression des dominations directement perceptibles, nous avons jugé bon de traiter de la domination du référentiel global sous-régional sur le référentiel global national.

En effet, l'appartenance du Gabon à la CEAC et à la CEMAC l'amène, non seulement à contribuer à penser les politiques sous-régionales globales, mais aussi à les mettre en œuvre, après ratification dans certains cas.

S'il est indéniable que les experts des différents pays de la CEMAC travaillent pour l'harmonisation ou l'unification des diverses politiques dont celles de la recherche, leurs mises en œuvre restent encore diversement appréciées, au point où nous pouvons soutenir, comme en Europe que « elle (la politique publique sur le genre) confirme, en particulier, la multiplicité et la complexité des processus à travers lesquels les politiques de l'Union produisent ou ne produisent pas des effets sur les politiques nationales » (Muller, 2006a, p. 143-144).

Ainsi vues, les politiques nationales de mobilité des acteurs de la recherche, les thématiques nationales de recherche, voire les modes d'organisation nationale de la recherche, seraient tributaires de la philosophie de politiques sous-régionales de la CEMAC. Nous en voulons pour preuve les orientations données aux directives déjà prises

et les comptes rendus de rencontres des hautes autorités scientifiques et politiques des pays membres. Dans un tel contexte, il n'est pas inutile de s'interroger sur le rapport de domination des institutions sous-régionales, en dépit des spécificités socioculturelles et intellectuelles des pays membres.

Mais, cette domination n'exclut pas non plus le fait que ces politiques sous-régionales prennent « la forme de politiques de paroles » se référant aux propos de Muller (2006, p. 142) sur les politiques d'égalité entre les hommes et les femmes. Enfin, comme le rappelle Muller (2004, p. 34), au sujet des politiques européennes, la CEAC, surtout la CEMAC en Afrique centrale, en tant qu'espaces de conception des politiques publiques sous-régionales, peut être comparée à « [...] la montée en puissance de l'Union européenne comme lieu de production d'action publique ». La CEMAC semble bien s'imposer comme lieu de définition du global.

Cette délocalisation, ou ce déplacement du global national vers le global sous-régional, vaut la peine d'être retenue, en dépit du fait que les spécificités sociales des pays et des acteurs en place deviennent, de plus en plus, des variables hautement déterminantes. Les résistances à la politique de libre circulation des personnes au sein de l'espace CEMAC illustrent parfaitement ces quelques variables nationales. À ce sujet, l'observation faite par Surel (2003) sur l'éventuelle substitution des politiques européennes au détriment de l'État-nation trouve bien un sens.

Par le truchement des quelques définitions, nous avons fait l'effort d'illustrer les dominations momentanées, voire successives, aussi bien au sein du secteur que du global, ce qui facilite la hiérarchisation des secteurs dans le global et des corporations ou des sous-secteurs dans le secteur. Les autres dominations sont consécutives aux influences diverses de partenaires extérieurs, aux interactions institutionnelles endogènes ou nationales.

Enfin, la dernière domination découlait de la philosophie du référentiel sous-régional sur le référentiel global national.

### **6.3 Société gabonaise : société complexe?**

Cette question peut paraître drôle, s'il nous arrivait d'admettre directement l'idée selon laquelle la société gabonaise, comme toutes les sociétés contemporaines, est une société moderne et, par conséquent, une société complexe. Mais, nous souhaitons d'abord explorer l'univers définitionnel de cette expression, pour les politistes ou les analystes des politiques publiques, avant de revenir sur cette question centrale. Dès lors, qu'est-ce qu'une société complexe ou moderne pour cette communauté scientifique?

L'une des caractéristiques fondamentales des sociétés modernes est leur complexité et cette complexité justifie aussi l'essor de l'action publique. C'est la complexité qui anime l'action de la société et c'est aussi à travers l'effort de compréhension de la société qu'on élabore les mécanismes de gestion du changement, par le biais de la production du sens. Cette position est souvent réitérée et explicitée par Muller (1985, 2005 et 2011).

La complexité d'une société a été assez largement exposée dans le cadre théorique, par l'entremise de citations de Musselin (1996), de Sabatier et Schlager (2000) ou de Faure, Pollet et Warin (1995) qui reviennent sur les traits marquants des sociétés traditionnelles et, davantage, sur ceux de la société complexe ou moderne (division du travail, désintégration de la société, sous-systèmes de sens, secteur, luttes permanentes d'intérêts hétérogènes, pour ne retenir que ceux-là).

Rappelons que la différenciation croissante de la société, allant de pair avec la spécialisation économique et sociale, justifie la division du travail qui renforce, à son tour, le rôle de l'État. Par conséquent, l'État doit, en toutes circonstances, s'engager à garantir l'unité de la société. C'est donc cette segmentation continue et diverse qui justifie, au nom d'une attention égale, le problème de régulation d'ensemble du système politique. Pour Muller (2005), la caractéristique principale de ces sous-systèmes est leur autoréférentiel ou autopoïétique. Par conséquent, les systèmes sociaux modernes sont générateurs d'une diversité de sphères et de champs de tous ordres.

Tout compte fait, nous pouvons retenir que les traits marquants d'une société moderne ou complexe sont la division accentuée du travail, la désintégration sociale ou sectorielle, la multiplicité des sous-ensembles générateurs de sens, la multiplicité des sous-secteurs, la lutte des pouvoirs et des intérêts hétérogènes et, enfin, les difficultés de régulation étatiques. La démultiplication sectorielle, sous le contrôle de l'État, devient un vecteur de changement.

À ce stade, malgré les orientations données, rien ne permet de soutenir avec fermeté que la société gabonaise est une société complexe et, surtout, d'indiquer que la recherche scientifique et technologique, qui nous intéresse, est un secteur au sens où l'entendraient les analystes de l'action publique. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous réconvoquons Muller (2005) pour appréhender la politique dans les sociétés complexes.

### 6.3.1 Rappel de l'idée de politique dans les sociétés complexes

Muller (2005) admet, de premier abord, que toute société moderne est confrontée au problème de sens attaché au caractère autoréférentiel.

Selon Muller, une société moderne ou complexe serait marquée par une différenciation poussée, c'est d'ailleurs ce qui l'amène à souligner que, dans une société complexe, le politique est le champ au sein duquel s'interpénètrent les requêtes, les demandes véhiculant les intérêts divergents. La question des critères du choix entre les intérêts différents se pose avec acuité, en même temps qu'elle est l'essence même de la science politique.

Pour Muller, la lecture cognitive et normative reconnaît que la configuration se ferait dans un terrain non fluide et non stable, alors que l'espace public est attaché à la hiérarchisation, à l'organisation ou à la structuration. L'espace politique est l'arène des choix impossibles, au regard, aussi bien du nombre de problèmes soulevés que de l'extension de son univers. Le référentiel global passe pour être le régulateur ou le lieu de gestion de la situation d'hyperchoix, en raison de sa capacité à insuffler les valeurs, les

normes et les relations causales. À ce titre, il s'impose comme cadre cognitif et normatif englobant, voire transcendant.

L'État n'est pas, selon lui, le seul espace où se construisent les cadres d'interprétation du monde. Les institutions économiques, scientifiques et mondiales, par exemple, en construisent aussi. Cette orientation a été largement illustrée par les productions scientifiques de Muller (2006), voire celle de Bousaguet et Muller (2005).

Cette position de Muller est illustrée, dans le cas gabonais, par le rôle, ou l'influence, fort impressionnant des institutions comme la CEAC, la CEMAC, le FED et les ONG internationales et de la coopération bilatérale et multilatérale (Wildlife Conservation Society (WCS), WWF), le CIFOR, le projet FSP/FORINFO, le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) et la Smithsonian Institution, pour ne citer que ces quelques partenaires au développement.

Au sujet de l'action publique, Muller souligne qu'elle fait intervenir les acteurs non étatiques, limitant indirectement l'autonomie de l'État et, par conséquent, sa capacité à incarner une communauté de sens, du fait de la superposition entre politiques sociéto-centriques et État. Or, dans ce travail, nous avons voulu parler exclusivement de la recherche publique gabonaise qui, à la lecture de ce qui précède, contre toutes attentes, semble assez fortement pensée ou soutenue par les acteurs non étatiques.

Après cet exposé, il est possible de comprendre ou d'apprécier la relative ou apparente complexité de la société gabonaise. Mais, il reste encore difficile de soutenir que notre milieu d'étude est réellement un secteur abritant les luttes d'intérêts assez divergents pour donner un sens au caractère autoréférentiel ou à une différenciation poussée. Nous voulons implicitement soutenir que rien ne justifie explicitement l'intervention étatique par le biais des politiques publiques, encore moins par celui de l'action publique. Un retour sur le contexte d'émergence du concept de politique publique ou d'action publique (Muller, 1985) et leurs spécificités en tant que modes d'intervention suffirait pour justifier la pertinence de notre réserve.

La complexité sociétale au Gabon n'est pas encore déterminante. En l'absence des corporations réellement en compétition et au vu de la relative stabilité de la société, il est difficile d'apprécier les luttes, les sous-ensembles au sein du secteur de la recherche scientifique et technologique. Nous voulons, de ce fait, insister sur l'absence de dynamisme ou la fébrilité des rares corporations existantes ou l'irrégularité des luttes intercorporations au sein, aussi bien des secteurs clairement identifiés que du global.

Cette position, que nous souhaitons contrastée de la société gabonaise, au regard de ce qui précède, ne nous éloigne pas de la comparaison faite, quoiqu'assez économique, par Bernatchez (2010b, p. 75) : « Les deux pays possèdent de vastes réserves de pétrole. Près de 60 % du PIB de la Norvège sont des dépenses étatiques alors que le Gabon ne possède même pas l'embryon d'un État moderne. »

La grille d'analyse de Muller, comme l'analyse, sur la base des indicateurs économiques ou de développement, de Bernatchez, nous aide à cerner la spécificité de la société gabonaise. Le Gabon est, si on s'en tenait à ces positions de Muller et de Bernatchez, loin d'être un État moderne, une société moderne<sup>143</sup> ou complexe. Il est tout au plus un embryon d'État moderne.

Retenons que, d'abord, le politique est le lieu d'interprétation des requêtes sociales et de régulation des choix sociétaux multiples et complexes. Retenons, en plus, que l'État n'a plus l'exclusivité de la construction des cadres d'interprétation du monde, d'autres institutions ou sphères en construisent aussi. Dans une société complexe, l'État a du mal à incarner une communauté de sens. Malgré la présence assez forte des acteurs non étatiques dans le domaine de la recherche scientifique au Gabon, il est encore difficile d'accepter ou d'affirmer que la société gabonaise est complexe ou moderne.

---

<sup>143</sup>Lascoumes (1996, p. 326) rappelle que « la théorie de N. Luhman, R. Mayntz attribue les problèmes de gouvernabilité des sociétés modernes à l'autonomisation croissante des sous-systèmes sociaux, chacun tendant à s'autonormer et à développer des réseaux d'action multiples. »

### 6.3.2 Peut-on parler d'un secteur de recherche scientifique au Gabon?

Muller (1985) soutient que l'intervention publique s'organise autour des logiques territoriales et sectorielles. Quoiqu'ayant des rationalités propres, la logique sectorielle serait plus abstraite et confinée à un domaine d'activités. Les deux logiques se réfèreraient à deux dialectiques sociales différentes et mettant en avant, d'une part, le centre et la périphérie et, d'autre part, l'articulation global-sectoriel. « Or, c'est précisément ce processus de sectorisation de la société qui va fonder de nouveaux modèles d'intervention étatique, à travers la naissance des politiques sectorielles, elles-mêmes constitutives de l'État moderne » (Muller, 1985, p. 167).

Rappelons, une fois de plus, que la sectorisation poussée de la société conduit à l'émergence des politiques publiques (Muller, 1985 et 2005) et, de ce fait, elle est la marque des sociétés modernes.

La question que nous pouvons nous poser est de savoir dans quelle mesure ce qui est décrit par Muller sied à la réalité gabonaise. En d'autres termes, sommes-nous en présence d'une société sectorisée ou d'un État moderne? Que disent réellement les spécialistes du secteur à ce sujet?

En effet, Muller, dans le cadre du *Dictionnaire des politiques publiques* de Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 591), soutient que « la notion du secteur peut être considérée comme l'impensé indispensable de l'analyse des politiques publiques ».

Il ne manque pas, d'ailleurs, d'établir des liens assez étroits entre la politique publique et le secteur ou le secteur d'intervention et entre la politique publique et le découpage du réel, voire le problème à traiter. De par ces relations, il montre que le secteur serait, en fin de compte, la cible ou l'objet de la politique publique. Restant dans cette logique, Muller semble ne pas trouver de grande réserve à rapprocher la notion de secteur à celles de domaine, de discipline, de sous-système, de configuration, de champ, de réseau, de forum ou d'ensemble de problèmes identifiés ou retenus par une population donnée. Sans pour

autant galvauder les différentes insinuations faites par Muller, nous comprenons que le secteur a des caractéristiques assez bien établies et semble loin d'être décrété.

Certes, Muller rappelle que ce caractère extensible du concept l'amène à penser le secteur comme un domaine d'activités pas clairement identifiable, mais exercé par un groupe précis. Muller (2005) propose aussi de comprendre le secteur à partir de la relation entre la politique publique et le milieu social concerné ou le milieu dans lequel la politique publique doit être mise en œuvre. Malgré cette souplesse du concept, est-ce que ces allusions collent à la réalité sociale gabonaise? Nous pouvons être tentés, par la récurrence du concept<sup>144</sup> dans les discours et dans certains rapports rendus publics, de répondre par l'affirmative. Mais, rien n'est évident, si on s'en tient au contenu sémantique des concepts utilisés par Muller, souvent galvaudés par les non-spécialistes ou autrement interprétés par des spécialistes d'autres domaines.

Au-delà des illustrations de Muller, il importe de porter une attention particulière à la référence faite aux trois dimensions du secteur dans la contribution de Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2004)<sup>145</sup>. Sans pour autant sous-estimer les dimensions des intérêts spécifiques (ensemble d'acteurs) et cognitives (vision des problèmes et des solutions par des acteurs dominants), la dimension institutionnelle, mettant en avant la division du travail administratif (ministère, organisation, agence), semble se prêter, assez bien, à la réalité gabonaise.

---

<sup>144</sup> Au sujet du concept de secteur, plusieurs lois ont retenu cette appellation sans toutefois en donner, dans la pratique, l'extension sémantique définie par les spécialistes de l'analyse de l'action publique. Il s'agit, entre autres, de la Loi n° 20/92 du 8 mars 1993 fixant les statuts particuliers des fonctionnaires du secteur de l'éducation et la Loi n° 1/2005, du 4 février 2005, portant statut général de la fonction publique (qui revient sur les composantes assimilables aux secteurs), comme dans le cadre de la Circulaire n°882/PM, du 24 juillet 2007, relative à la réorganisation des services conformément au nouveau cadre législatif, et de la Circulaire n°53/PM, du 27 janvier 2008, relative à la réorganisation des services et, enfin, de l'Arrêté n°006/MESR/CAB, du 25 juillet 2007, portant création et organisation d'une commission ministérielle d'élaboration des statuts particuliers de la fonction publique de l'éducation. En dehors de ces textes, il faut aussi retenir l'usage du concept dans les domaines de la santé, de la forêt et de l'environnement ou les cadres légaux reflètent assez bien la dimension institutionnelle du secteur et un nombre assez considérable de corporations reconnues. Pour ce qui est de l'agriculture, le projet du Conseil économique et social, qui visait la nouvelle culture de l'économie : de l'économie de rente à une économie de production, allait dans le sens d'une sectorialisation souhaitée.

<sup>145</sup> Cette référence a été citée par Muller dans Boussaguet et coll. (2010).

D'aucuns nous rappellent qu'au-delà des départements ministériels, pour lesquels les intitulés renvoient à des attributions assez précises, voire à des missions pas assez exclusives, quelques institutions d'envergure nationale, déconcentrées ou sous tutelle, servent de prolongement de l'État. Cette même logique d'intervention étatique est aussi reprise, dans un cadre assez restreint, dans les provinces et les départements au Gabon.

Même si l'expression « ministère chargé de la recherche ou ministère de la recherche scientifique et technologique » donne l'impression de se rattacher à un secteur ou au domaine qu'est celui de la recherche, nous sommes bien loin des caractéristiques définies par les spécialistes de l'analyse des politiques publiques. Le secteur ne se décrète<sup>146</sup> pas, il se construit et s'organise par le biais de l'hétérogénéité de ses sous-secteurs. Mais, de là à lui conférer les déterminants ou les spécificités d'un secteur, donc un élément constitutif des sociétés modernes, ce serait assez prétentieux.

En effet, s'il nous était demandé de ne retenir exclusivement que la dimension institutionnelle, une conclusion assez rapide serait envisageable. À ce titre, il y a effectivement un département ministériel chargé de la recherche scientifique. Cependant, si nous privilégions l'ensemble des trois dimensions, le département serait incapable d'endosser la spécificité du secteur. Par conséquent, il est tout à fait normal de retenir que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique au Gabon est loin de remplir les caractéristiques<sup>147</sup> du secteur, au sens où l'appréhenderaient les politistes<sup>148</sup>.

Nous réitérons néanmoins qu'il nous semblait encore difficile de soutenir, malgré la récurrence de l'expression du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, que notre sphère d'étude est un secteur à proprement parler. Et cela, en dépit de l'existence des quelques politiques publiques nationales ou sous-régionales.

---

<sup>146</sup> Cette idée doit être comprise dans l'optique énoncée par Michel Crozier en 1979 : « On ne change pas la société par décret » et reprise par Chevallier (2005, p. 385).

<sup>147</sup> Subdivision poussée du secteur, multiplication de sous-secteurs producteurs de sens, donc hétérogénéité de sous-systèmes en lutte ou en conflit.

<sup>148</sup> Spécialistes de l'analyse des politiques publiques. Muller s'identifie comme politiste.

En effet, Muller (1985, p. 167) précise que « [...] à la différence du territoire traditionnel, chaque secteur ne regroupe qu'un aspect de la vie sociale, qu'une catégorie des rôles sociaux, en général structurés autour d'une logique professionnelle ».

Malgré la persistance du mode d'intervention traditionnel, le fait de tenter de confier la gestion de la recherche scientifique à un département ministériel peut bien le rapprocher de la logique sectorielle. Seulement, ce département ministériel semble ne pas répondre parfaitement aux caractéristiques ci-dessus indiquées.

Certes, il est possible d'entrevoir avec Muller<sup>149</sup> des politiques *intersectorielles* ou *transsectorielles*, dont l'efficacité reste d'ailleurs aléatoire pour les spécialistes. Dans notre cas, faute de politiques sectorielles bien structurées, l'éventualité des politiques intersectorielles ou transsectorielles semble bien éloignée, alors qu'elle aurait réglé le problème d'émiettement des activités de recherche, à travers les départements ministériels et les autres cadres, soulevé par Moussavou (2005, 2006).

Muller reconnaît, en plus, que l'élan vers la sectorisation modifierait le rapport classique État-société, tout en renforçant la dépendance de la société à l'État, car le souci d'autonomisation au sein du secteur exigerait implicitement la régulation étatique. Le secteur aurait tendance à se prendre comme une totalité sociale attachée à ses objets.

Même si, par abus de langage, les idées des politiques publiques ou des secteurs reviennent constamment dans les discours des autorités gabonaises, les réalités sont encore assez éloignées de cette perception donnée aux articulations faites par les spécialistes.

L'instance suprême prédisposée à réguler les velléités sectorielles serait l'État avec pour moyen d'action les politiques sectorielles. D'où l'idée que les politiques sectorielles auraient pour objet de « maintenir ou restaurer au sein de la sectorialité un minimum de cohérence sociale qui était autrefois assurée par la territorialité » (Muller, 1985, p.168). Cette position est-elle proche des réalités gabonaises? Nous n'en sommes pas sûrs!

---

<sup>149</sup> Cf. Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 597).

Pour Muller (1985, p. 169), l'hétérogénéité des sociétés modernes convoquerait le principe de cohérence facilitant la hiérarchisation et l'ordonnement de la reproduction sectorielle. Ainsi, « dans une société sectorisée, les crises vont avoir tendance à prendre la forme de crises de régulation ».

Le problème des corporatismes viendrait de cette limite de l'État. Et l'orientation validée serait le primat des identités professionnelles récusant l'option territoriale avec des fortes ambitions d'ériger les appétits de la corporation en intérêt général. Il importe, par conséquent, d'avoir toujours à l'esprit la relation dialectique ou circulaire, entre la politique publique et le secteur, soutenue par l'auteur dans le *Dictionnaire de sciences politiques* de Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010).

Cela signifierait, pour Muller, que « les politiques publiques sont constitutives de l'État moderne, c'est-à-dire de l'État des sociétés sectorisées » (Muller, 1985, p. 169). Le Gabon a-t-il une ou des politiques publiques de recherche scientifique?

Devant l'absence généralisée des secteurs constitués et des politiques sectorielles parfaitement articulées, il nous est difficile de soutenir que nous sommes en présence d'une société complexe ou moderne, au sens où l'entendraient les analystes des politiques publiques. Mais, au regard de la pluralité des acteurs qui tentent d'intervenir dans les quelques recherches qui y sont menées, il serait aussi difficile de nier le rôle, ô combien déterminant, des acteurs non étatiques. Serait-ce une spécificité gabonaise ou un exemple désengagement de l'État? De plus, le mode d'intervention étatique au Gabon et la fréquence d'intervention démontrent clairement que la société gabonaise est encore balbutiante, qu'elle est une intermédiaire entre la société traditionnelle et la société complexe. Par conséquent, cette position est assez proche de la lecture faite par Bernatchez (2010b) et un peu éloignée des caractéristiques de la société complexe ou moderne des analystes en politiques publiques.

Nous pouvons enfin admettre que la position de Muller semble assez claire. Pour lui, les politiques publiques seraient tributaires des sociétés modernes, donc complexes. Si nous

considérons que l'État gabonais n'est pas caractérisé par une sectorisation poussée, il est normal que nous acceptions que la société gabonaise ne soit pas une société moderne, donc complexe. Au regard de ce qui précède, serait-il possible d'y rechercher des politiques sectorielles ou d'action publique en tant que politique publique sociétocentrique?

En dépit de la présence du ministère gabonais de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, de l'existence du CENAREST et de la récurrence du concept de secteur dans les discours, il nous est encore difficile, au regard des allusions faites par Muller et par la production de Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2004), de considérer le ministère gabonais comme un secteur. À bien y voir, en le comparant aux autres divisions du travail gouvernemental au Gabon, ce ministère n'est pas un secteur parfaitement constitué au sens où l'entendraient les spécialistes précédemment cités.

### 6.3.3 Pouvons-nous envisager l'existence des médiateurs gabonais?

Le concept de référentiel fait intervenir celui de médiation. Les médiateurs sont, au regard de leur rôle et leur position stratégique, des sortes d'acteurs compétents et voués à la conception des politiques. Ce sont des acteurs incontournables, en cela qu'ils anticipent intellectuellement, en imaginant les problèmes et en proposant des solutions après les avoir sériés.

Nous savons que le concept de référentiel a été assez déplié dans le cadre théorique de cette recherche, mais, par souci de clarté dans cette démonstration, nous tenons à y revenir brièvement. À quoi renvoie succinctement ce concept de référentiel?

Rappelons, une fois de plus, que l'idée des référentiels de politiques publiques est envisagée par Muller et par Boussaguet, Jacquot et Ravinet (2010, p. 555) dans ces termes : « La définition d'une politique publique repose sur une représentation de la réalité qui constitue le référentiel de cette politique. Le référentiel correspond d'abord à une certaine conception de la place et du rôle du domaine concerné dans la société. »

Rappelons, en plus, que Muller (2011) considère que le référentiel d'une politique publique est comme une représentation de la place et du rôle de l'État dans une société donnée et durant une période précise. Ainsi, il est possible d'envisager sa subdivision en deux éléments : le référentiel global et le référentiel sectoriel. L'interaction entre les deux composantes du référentiel laisse émerger le rapport global-sectoriel (RGS). Comme, certains auteurs aiment à le rappeler, il est possible d'avoir un référentiel dominant ou plusieurs référentiels en compétition, voire concurrentiels.

Au sortir de ce rappel et de la tentative de clarification du concept de référentiel, sommes-nous maintenant capables de l'exemplifier par le truchement des réalités gabonaises?

Ce rattachement du référentiel à une vision du monde et à un instant précis, dans une société donnée, nous amène à nous interroger sur le statut de certains projets gabonais d'envergure nationale.

C'est à ce titre que nous nous intéressons aux questions suivantes : La réflexion nationale : « prospectives GABON 2025 », le *Plan Stratégique Gabon émergent : Vision 2025 et les orientations stratégiques 2011-2016*, voire les Principes fondamentaux du dispositif des DSRP ou du Programme d'actions prioritaires du DSCR 2008-2010 peuvent-ils être considérés comme de sorte des visions du monde gabonais? Les projets sont-ils porteurs de référentiels globaux gabonais, ou les reflètent-ils? Enfin, les concepteurs de ces projets sont-ils des sortes de médiateurs, de traducteurs ou de transcodeurs (Boussaguet et Muller, 2005) gabonais?

Pour tenter de répondre à ces questions, il est souhaitable de convoquer ,d'abord, l'expertise de ceux qui se sont prêtés à l'exercice définitionnel du concept de médiateur.

Pour Faure, Pollet et Warin (1995, p. 161), le référentiel serait difficilement séparable du médiateur et c'est d'ailleurs pour cette même raison que les auteurs indiquent que : « le médiateur (qui regroupe les notions d'*advocate* et de *broker* dans les travaux de Sabatier) est l'acteur, groupe ou individu, qui produit le référentiel, la vérité du moment. » À ce

titre, les projets gabonais ci-dessus indiqués peuvent être envisagés comme des vérités du moment ou des visions du monde gabonais.

Certes, Faure et coll. (1995) restent dans la neutralité du statut de médiateur. Sabatier et Schlager (2000, p. 223), se référant à Jobert et Muller (1987), précisent que « le médiateur est généralement constitué par un petit groupe d'élite politique travaillant au sein d'agences administratives, de groupes d'intérêt ou de corporations professionnelles ».

Dans cette citation, le groupe est pris en même temps pour un groupe élitiste, pour un groupe d'intérêts, mais aussi pour un groupe politique. C'est donc une poignée de gens travaillant, non pas exclusivement dans les administrations, mais aussi, voire davantage, dans les agences administratives. Il en est de même de l'idée de groupes d'intérêts ou de pressions, pour mettre de l'avant leur attachement à la défense des intérêts de la corporation. Nous pouvons déjà retenir que le statut social des médiateurs semble être dévoilé. Cette ouverture permet-elle de mieux appréhender les médiateurs gabonais?

Pour y arriver, retenons que l'effort de compréhension de la différence entre le référentiel global et le référentiel sectoriel amène Muller (2005) à faire une distinction entre le niveau ou le moment d'intervention des technocrates qui initient l'action et les opérateurs sectoriels qui agissent en second lieu.

Ainsi, les technocrates ou les médiateurs technocrates se donnent pour mission d'élaborer, à partir des représentations sociétales globales, une vision cohérente globale à moyen terme.

Muller (2005) souligne que les médiateurs sont dits experts du fait de leur relatif détachement de la politique. Mais, leur rôle est indispensable dans la définition du cadre cognitif et normatif de la politique. Les experts travaillent aussi bien au niveau sectoriel que global et ce sont eux qui alimentent, justifient et forgent les structures cognitives et normatives du référentiel global.

De ce fait, ils se projettent dans le temps, dressent des perspectives, construisent un projet social appelé à agir sur la société, par le truchement des politiques publiques. C'est pour ainsi dire une façon d'imaginer, de se représenter la société dans un avenir assez proche.

Quels sont ces experts qui construisent les cadres normatifs et cognitifs du référentiel global gabonais? Sont-ils exclusivement Gabonais?

Muller reconnaît, par ailleurs, que la différence est assez floue entre le technocrate et l'opérateur sectoriel. Cette confusion est mieux explicitée par l'extrait ci-après : « Simplement, ces derniers situent leur action dans le cadre d'un secteur précis, alors que le propre des intellectuels technocrates est de ne pas être sectorisé » (Muller, 1985, p. 178).

Ce retour à l'idée de dialectique sectoriel-global ne facilite pas la distinction, mais n'annihile pas aussi la spécificité du type de médiateur.

Muller ne manque pas de louer les qualités des opérateurs sectoriels qui arrivent, par moment, à saisir le rapport global/sectoriel, c'est-à-dire à sortir des intérêts corporatistes du secteur pour arrimer leurs projets à l'intérêt général préservé par le référentiel global.

Pour Muller (2005), ces opérateurs sectoriels ou praticiens ne sont pas véritablement des experts, au regard de leur contribution à la production du sens et de l'action. Les praticiens sont, en quelque sorte, les acteurs institutionnels, c'est-à-dire les administratifs, les responsables politiques, pour ne citer que ceux-là. Ils ne pensent pas la théorie, mais agissent sur le changement. Ils mettent en action le changement par mobilisation des ressources indiquées.

Quoique temporelle, la fusion entre les intérêts sectoriels et les intérêts globaux n'est possible que grâce à l'efficacité des opérateurs sectoriels.

Pour Muller, les opérateurs sectoriels sont des fonctionnaires qui ont pour tâche de définir une nouvelle philosophie de l'action. Ils peuvent aussi être des acteurs sociaux

proprement dits (médecins, chefs d'entreprises et syndicats). « Dans le premier cas, on aura plutôt affaire à des stratégies de type corporatif, dans l'autre à des stratégies de type hégémonique » (Muller, 1985, p. 179).

La frontière entre les deux types de médiateurs est mince et les modes opératoires, pas figés. Par contre, les processus de médiation ne sont pas seulement intellectuels, donc axés sur les mots et sur le sens : « Cette fonction de recodage cognitif et normatif renvoie aussi à une dimension identitaire, ce qui signifie que, au-delà du travail sur le sens, c'est l'existence des groupes concernés, leur statut de dominant ou de dominé qui sont en jeu. » (Muller, 2005, p. 186).

Cette élite devrait être constituée, voire dérivée, pour le cas du Gabon, des hauts fonctionnaires de l'administration, des experts nationaux, des enseignants-chercheurs et des chercheurs, pour ne citer que ceux-là. Mais, cela ne devrait pas nous conduire à soutenir que tous les Gabonais appartenant à ces statuts cités sont des médiateurs. Le problème des médiateurs gabonais se pose encore avec acuité.

Nous nous exprimons au conditionnel pour rester fidèles à l'idée qu'on ne s'autoproclame pas médiateur et qu'il est question d'aptitudes et d'habiletés, pas exclusivement intellectuelles. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'il est nécessaire de comprendre Muller (2011):

La recherche des gents qui, en raison d'une capacité à se situer à cheval entre deux univers de sens, constitue un passage obligé de toute analyse du changement de politique publique. [...] Ce qui caractérise les médiateurs tels qu'on cherche à les définir ici est leur capacité à faire le lien entre deux espaces d'action et de production de sens spécifiques : le global et le sectoriel (p. 63).

Nous constatons que les médiateurs ont une position stratégique différente de celle des autres acteurs administratifs. Une fois de plus, la position du médiateur est précisée et cachée, au même titre que sa capacité à décoder et à recoder. C'est bien la maîtrise de cet art qui lui vaut le titre de médiateur.

Pris dans ce sens, ils ont la lourde mission d'être les porteurs des expressions de la relation, bien complexe, entre les contraintes du global et de l'autonomie sectorielle. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils sont qualifiés, entre autres, de médiateurs du changement. L'allusion faite par Koulibaly (2010) au sujet du rôle des élites dans l'amorce du développement sociétal sied bien à cette réflexion sur la posture ou le statut du médiateur en Afrique. C'est la même élite qui est interpellée et dont parle Willy Ndong Ondo, en 1996, dans son avertissement au lecteur<sup>150</sup>. Il en est de même du rôle de l'élite administrative, constituée des grands corps dans la transformation de la société française (Muller, 2004), de la place de l'élite agricole qui pense le global (agriculteurs spécialisés, qualifiés ou compétents en la matière) (Muller, 2007 et 2009). Ces médiateurs sont quasi inexistantes ou rares, aussi bien au niveau sectoriel que global. En effet, s'il est reconnu que leur position est stratégique, il est aussi important de ne pas sous-estimer, comme le rappelle si bien Muller, leur amour pour la composante identitaire. C'est encore pour cette raison qu'il indique que, contre toute perception classique, la définition du monde par les médiateurs est davantage alimentée par les éléments de la composante identitaire que par leurs positionnements intellectuels. Faisant suite à ce qui précède, est-il possible de soupçonner les potentielles corporations susceptibles de générer les médiateurs dans le contexte gabonais?

Pour ce qui est du Gabon, ce lien est capital en cela qu'il nous permet de mieux identifier ou mettre en évidence la nature ou le statut des composantes identitaires. En d'autres termes, quelles sont les composantes identitaires susceptibles de servir de socles aux médiateurs gabonais? Quels rôles jouent les corporations professionnelles, les cercles mystico-religieux et ethniques dans l'émergence des politiques publiques au Gabon? La même question aurait pu être posée en s'intéressant à la nature des forums politiques générateurs de politiques publiques et servant de ressources cognitives et normatives aux groupes d'élite, voire de pression au Gabon. La question mérite d'être posée!

---

<sup>150</sup> Willy Ndong Ondo était en 1995 le coordonnateur technique de *La nouvelle culture de l'économie gabonaise. De l'économie de rente à une économie de production*, ouvrage produit (1996) par le Conseil économique et social gabonais.

Pour répondre aux préoccupations préalablement soulevées, il importe, d'une part, d'œuvrer pour l'approfondissement des contributions scientifiques sur la géopolitique et le clientélisme de Moussavou (2006) et de Bruno Ben (2008). D'autre part, de porter une attention particulière aux apports scientifiques d'Auger (2005 et 2007) qui marquent un arrêt sur les solidarités sociales extérieures à la logique ethnique. Il en sera de même des réflexions de Kamdem (2000 et 2004), sur les concepts d'ethnie et de famille africaine ainsi que sur les faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales sont, à ne point douter, des pistes de réflexion intéressantes. Par ailleurs, cela ne devrait pas nous faire perdre de vue la place des acteurs face aux contraintes systémiques exposées par Muller (2004).

Pour Muller, les médiateurs sont les acteurs qui produisent le référentiel normatif des politiques publiques. Cette double opération passe d'abord par le décodage du rapport global/sectoriel, c'est-à-dire par le fait d'en extirper une philosophie de l'action accessible aux acteurs en contexte et, ensuite, par le recodage en instruments susceptibles d'agir sur le réel (Lascoumes et Le Galès, 2007). Les instruments sont envisagés en termes de normes et de modalités d'intervention politique.

Les acteurs gabonais sont-ils toujours capables de décoder et de recoder ou d'appréhender avec précision ce rôle stratégique?

En effet, cette œuvre n'est pas à la portée du commun des mortels! Elle l'est moins aussi pour ceux qui ont une certaine expertise scientifique ou administrative. En réalité, il est question, pour cet acteur social, de décrypter dans l'idéologie, voire dans une réalité socioéconomique assez absconse, un programme d'actions politiques cohérent, ce qui naturellement confère à l'acteur ou au médiateur un rôle stratégique. Pour notre cas précis, il s'agit d'un groupe d'intellectuels, de chercheurs ou d'enseignants-chercheurs, susceptible d'élaborer une nouvelle philosophie du métier de chercheur, d'enseignant-chercheur ou de la recherche, pour coller au référentiel global.

L'auteur admet que, loin d'être une simple réflexion, la contribution des médiateurs va au-delà de cette sphère. Restant fidèles à leur double action, les médiateurs sont les concepteurs du nouveau projet socioculturel soutenant le nouveau champ normatif.

Le projet socioculturel n'est rien d'autre qu'une hiérarchisation et l'ordonnement des normes du référentiel en fonction de leur poids respectif et de leur place dans le projet. C'est d'ailleurs ce que Muller (1985, p. 177) explique énoncé lorsqu'il dit : « on voit donc bien comment une politique peut être pluri-normative, donc contradictoire, tout en étant globalement orientée dans un sens déterminé. Toutes les normes n'ont pas le même poids, ni la même position hiérarchique. »

Après cet exposé sur le rôle stratégique, mais aussi délicat du médiateur, il apparaît normal de s'interroger aussi bien sur les valeurs que promeuvent ces forums ou configurations, avant d'apprécier l'action de ceux qui normalement incarnent ce passionnant et difficile rôle. Cette réflexion doit être approfondie en se servant des contributions de Boussaguet et Muller (2005), relative à l'influence des forums dans l'émergence des politiques publiques, de Jacquenot (2012), relative à l'attitude des groupes émergents face aux évolutions des institutions démocratiques. Sans oublier, évidemment, la contribution de Darbon (2003), qui met en avant l'influence des configurations extra-administratives ou les « hors-bureau » dans l'émergence des décisions ou d'actions publiques.

Cela dit, retenons que les médiateurs sont des fonctionnaires et des opérateurs sociaux. Les opérateurs sectoriels sont des praticiens agissant sur le changement par la mobilisation des ressources prévues. Les technocrates sont des experts qui pensent et construisent les cadres cognitifs et normatifs. Aussi bien au Gabon que dans certains pays d'Afrique centrale, à la différence certainement du Cameroun, la masse critique des médiateurs nationaux est encore faible et l'est davantage dans les secteurs en constitution. Par ailleurs, s'il arrive aux rares médiateurs de décoder, il leur semblerait moins évident de recoder, de créer des instruments capables d'agir sur le réel. De plus, il semble indispensable, pour le cas spécifique gabonais, de s'interroger sur la nature des

composantes identitaires ou sectorielles qui feraient leur promotion. Il est aussi possible que les composantes ne soient pas toujours corporatistes. Pour en savoir davantage, intéressons-nous au rôle des médiateurs.

#### 6.3.4 Rôle attendu des médiateurs gabonais

Pour illustrer davantage son idée, Muller (1985, p.177) revient sur le fait que : « Dans cette perspective, le rôle des médiateurs consiste à modifier et à légitimer une nouvelle hiérarchie des normes qui souvent préexiste à la mise en place d'une nouvelle politique. »

Même si les médiateurs ont une fonction intellectuelle, la construction du référentiel ne saurait se faire au mépris du concret des relations sociales. D'où l'idée suivante :

Cela signifie que c'est à travers les combats, des luttes sociales, des conflits de pouvoirs que s'impose peu à peu une nouvelle vision du monde : c'est la pratique des concepts qui crée et diffuse les concepts (Muller, 1985, p. 177).

Le caractère intellectuel ou scientifique à coller au processus d'élaboration d'une vision du monde est à éloigner du sens classique des termes. Par contre,

c'est un processus social collectif, même si toujours certains individus ou acteurs émergent et formalisent plus particulièrement la nouvelle idéologie. Le travail des médiateurs est lié aux processus hégémoniques dans la société, dans la mesure où l'élaboration d'un nouveau référentiel se fait toujours au profit d'une nouvelle couche ou catégorie sociale, à travers des luttes souvent difficiles.(Muller, 1985, p. 177).

Le postulat de base de cette reconnaissance du rôle du médiateur dans la création du référentiel est le fait que la dimension identitaire est moins prise en compte dans les discussions relatives au rôle des idées.

En somme, le rôle du médiateur est de produire les termes du cadre de pensée et d'actions sociétales sur elle-même. Ce que produisent les médiateurs est donc, selon Muller, « une image que la société se donne d'elle-même, et à travers laquelle elle va mettre en œuvre le processus de régulation de sa sectorialité. De ce fait, ils produisent le

code, ou, comme le dit Yves Barel, les *algorithmes* qui structurent chaque politique comme autant d'équations fondamentales » (Muller, 1985, p. 179).

Sabatier et Schlager (2000, p. 223), revenant sur la perception du référentiel par Muller (1995, p. 161-164), soulignent « qu'il définit la place du secteur considéré par rapport à la société tout entière et s'appuie sur les transformations du global pour annoncer les transformations inévitables du sectoriel... » Les médiateurs ont donc à la fois une fonction cognitive (ils aident à comprendre le monde) et une fonction normative (ils définissent des critères qui permettent d'agir sur le monde, c'est-à-dire les objectifs des différentes politiques publiques). Cette idée avait d'ailleurs été énoncée par Faure, Pollet et Warin (1995, p. 164).

Le concept de médiateur permet in fine de rendre compte et d'explicitier concrètement le contexte d'émergence du référentiel. Pour Musselin (1996, p. 836), l'orientation donnée par Muller est la suivante : « La médiation est certes toujours présentée comme un moyen d'accéder à une dimension plus globale de l'action publique : celle à travers laquelle les sociétés complexes vont gérer leur rapport au monde. »

Se référant au concept d'Alain Touraine sur l'historicité, Muller reconnaît qu'entre le passage de la territorialité à la sectorialité et le développement de l'historicité, le lien est assez fort. Cela l'amène à soutenir que « Plus une société va se démultiplier à travers ses secteurs, plus elle va accroître sa capacité d'action sur elle-même, à condition de maîtriser sa propre tendance à la désintégration » (Muller, 1985, p. 179). Muller estime que les médiateurs incarnent l'action de la société sur elle-même, comme il souhaite que les politiques ne soient pas déterminées par la reproduction sociale.

Comme nous l'avons signalé ailleurs, la tâche du médiateur est ardue, souvent collective, exigeante et nécessitant plus de stratégies, plus d'effort continu et d'engagement effectif, car c'est à lui que revient la production des algorithmes structurants et promoteurs d'actions sur la société. Les médiateurs sont, de ce fait, ceux qui facilitent la compréhension du monde, tout en produisant les instruments d'intervention sur le

monde. Les nouvelles normes sociales émergent des cendres des anciennes. Le processus de changement est assez délicat et incertain.

Retenons, de façon globale, que cette partie pointe du doigt le centre du mécanisme d'articulation entre la contrainte des structures globales et la marge de liberté des acteurs d'une politique. La spécificité du médiateur est qu'il se laisse saisir par sa capacité à relier deux sphères d'action et de production de sens spécifique. Il est celui qui rend possible la relation complexe entre les contraintes du global et l'autonomie sectorielle. C'est bien cette aptitude, nous l'avons déjà souligné et indiqué, qui fait de lui le médiateur du changement. Le médiateur ne s'autoproclame pas! Pour Muller (2005), seuls les experts et les praticiens sont appelés médiateurs, en raison de leurs aptitudes, de leurs capacités intrinsèques ou de leur art.

Comme vous pouvez le constater, notre discussion des résultats résulte d'une lecture transversale des concepts de dispositif, de rapports de domination et de l'idée de politique sectorielle de recherche. Au-delà de cette vue transversale, il y a aussi le souci de revenir globalement sur l'analyse de la dialectique secteur/global, tout en scrutant le rôle et la place du médiateur dans la société gabonaise.

Pour y arriver, nous avons au préalable voulu comprendre, par le truchement de Bertin (1999), Beuscart & Peerbave (2006) et Grenier & Orléan (2007), que l'opérationnalité du dispositif dépendait essentiellement de l'harmonie de son architecture, des acteurs et du savoir faire ou de l'Art de ces acteurs.

Au sujet des rapports de domination, la domination des partenaires exogènes était plus déterminante que celles, respectivement, du référentiel sous régional, des partenaires endogènes que de celle découlant de la faible tension du rapport référentiel global-référentiel sectoriel gabonais.

Enfin, à propos de la politique sectorielle de recherche, le mode d'intervention étatique au Gabon était davantage proche de la logique territoriale que de la logique sectorielle qui, par ailleurs, serait constitutive de l'État moderne.

Faute de secteur constitué, au sens où l'entendraient les analystes des politiques publiques, il nous semblait difficile d'envisager une action déterminante des médiateurs, encore moins une politique sectorielle conséquente.

En somme, les médiateurs sectoriels sont aussi rares que les secteurs suffisamment articulés au Gabon. Nous reconnaissons néanmoins l'existence de quelques politiques d'envergure nationale, mais elles ne sont pas toujours tributaires du travail des médiateurs gabonais. Enfin, le caractère balbutiant de la société gabonaise et de ses secteurs laisse encore une place importante aux politiques publiques sous-régionales.



## CONCLUSION

Dans le cadre de cette conclusion générale, nous revenons sur les aspects importants de cette recherche, tout en nous efforçant de répondre à la question centrale de cette recherche, par le truchement des objectifs de recherche. Elle abordera aussi quelques perspectives de recherche, avant de terminer avec les limites et quelques recommandations.

### C.1 Économie globale

#### C.1.1 Économie sur les contextes et problématique de recherche

Au moment où nous entamons la conclusion de cette recherche, nous pouvons admettre que le cadrage idéologique de la Banque mondiale (2003), de l'UNESCO-Breda (2008), de l'UNESCO (2009), de la CEA (2004) et du Groupe de la BAD (2009), a permis de cerner quelques attentes des bailleurs de fonds ainsi que quelques préoccupations étatiques et institutionnelles relatives à l'état des finances, aux défis nouveaux et enjeux mondiaux.

Au nombre de ces orientations partagées, il y a, entre autres, les réflexions sur le statut des institutions d'enseignements et de recherche, l'interpellation continue des autorités gouvernementales et étatiques face au défi permanent de garantir, dans l'intérêt partagé des citoyens, les mécanismes de bonne ou de saine gouvernance, le renforcement des compétences de gestion, de la transparence, de l'imputabilité et de la réédition des comptes. Les organismes ne manquent pas d'attirer l'attention des décideurs étatiques et des responsables d'institutions sur les limites étatiques en matière de financement et d'élan de diversification des sources de financement. Enfin, une place non négligeable a été réservée, aussi bien aux politiques de mobilité des acteurs qu'à la formation citoyenne de qualité, pour que l'enseignement supérieur et la recherche préservent leur leadership en matière d'aide à la communauté et au développement.

Dans le contexte spécifique du Gabon, la lecture, sous le prisme des liens entre la gestion institutionnelle et la géopolitique, des effets inhérents à l'instabilité institutionnelle et gouvernementale, des heurts découlant de la non-adaptation du cadre institutionnel et de l'irrégularité dans la tenue des conseils d'administration démontre, assez fortement, que les institutions gabonaises de recherche semblent s'éloigner davantage d'une gouvernance avant-gardiste et prêter, vraisemblablement, le flanc aux dysfonctionnements permanents.

La situation du CENAREST demeure, en dépit des résultats de quelques rapports d'évaluation commanditée, des quelques recommandations des conseils d'administration et des rares interventions de la tutelle. De plus, l'orientation impulsée en 2006 par le projet de SDRG, les effets engendrés par la nouvelle organisation budgétaire interne à l'institution et par la nouvelle procédure d'exécution du budget n'ont pas réellement amélioré la gouvernance du CENAREST.

Enfin, l'état de la question a permis, d'abord, d'établir un portrait de la gouvernance de la recherche dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche des pays d'Afrique centrale, de l'Ouest et de l'Est. Ce portrait assez éloquent est presque semblable à la peinture faite au CENAREST et dans le supposé secteur de la recherche scientifique et technologique au Gabon. À cela s'ajoute le contexte global des pays africains qui est celui de la crise mondiale, des crises des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des risques de marginalisation et des défis colossaux de développement.

Ensuite, il a permis de dresser, premièrement, un portrait de la gouvernance dans les centres de recherche et les établissements d'enseignement supérieur en Europe. Deuxièmement, il s'est chargé de faire une esquisse d'état de la gouvernance des institutions nord-américaines, en particulier les institutions québécoises.

Si, pour les pays européens, la mise en œuvre du processus de Bologne marque le début de l'appropriation encore balbutiante des mécanismes fondamentaux de gouvernance,

l'expérience canadienne semble être plus grande et longue, bien que la gouvernance soit encore un enjeu de taille pour les institutions universitaires québécoises.

### C.1.2 Économie : concepts et approche d'analyse

L'objectif de cette recherche était de cerner, entre autres, cette résistance aux changements qui, par ailleurs, va au-delà du souci partagé des réformes. Nous avons cru bon explorer certains écrits pertinents, sans prétendre à l'exhaustivité, traitant de la gouvernance et du pilotage institutionnel, des interactions entre le management, la gestion et les politiques publiques ainsi que des contributions théoriques et des approches méthodologiques. Malgré l'effectivité du problème social, nous avons pris le soin de justifier la pertinence de notre problème de recherche.

Pour ce qui est du niveau socioéconomique de la pertinence, il a été question, d'une part, d'attirer l'attention par la production de cette recherche et la diffusion de ses résultats, des décideurs sur les effets collatéraux du style de gouvernance, de la géopolitique et du clientélisme politique, afin de rétablir, par ricochet, la mission sociale du CENAREST en tant qu'institution publique et non privée. D'autre part, il a été question d'aller dans le sens du Rapport Forum « CURIE » (2005) qui met en avant, entre autres, l'utilité socioéconomique de l'institution CENAREST.

Au-delà de la production d'un modèle empirique facilitant la compréhension des institutions et des secteurs, notre recherche a aussi permis, par le truchement de la triangulation des approches liées à la méthodologie et à l'analyse, de contribuer au débat relatif au défi méthodologique et épistémologique de ce domaine qu'est l'analyse cognitive de politiques publiques.

En résumé, la pertinence scientifique de cette recherche nous a permis de convoquer aussi bien les contributions des auteurs africains, européens que québécois. Pour ce faire,

il nous a fallu, d'abord, nous intéresser aux concepts renforçant l'élucidation de notre préoccupation de recherche.

Au nombre des concepts mobilisés, il y avait, d'une part, l'organisation, la politique publique et l'action publique. Ces concepts ont été définis suivant la vision des théories des organisations qui se distancent, par ailleurs, de celles de la sociologie des organisations. Pour cela, les conceptions classiques<sup>151</sup>, voire standards, ont été récusées pour laisser une place de choix aux approches dynamiques, adaptatives, flexibles, ouvertes; preuves de l'anticipation sur les contraintes ou les incertitudes. En somme, il est question d'approches qui s'efforcent d'intégrer les contraintes environnementales dans la définition des stratégies avant-gardistes. C'est effectivement cette vision ouverte et dynamique de l'organisation qui nous a conduits à mieux dépasser l'idée de politique publique pour approcher celle d'action publique.

Parmi les autres concepts convoqués, il y avait, d'autre part, celui d'acteur qui englobe ses extensions sémantiques aussi bien institutionnelles, humaines, collectives qu'individuelles.

Tout en admettant que toute politique est avant tout une théorie du changement, l'imprévisibilité ou la non-prédictibilité du changement, un des paramètres déterminants dans les approches du changement retenues. Au sujet de la gouvernance, enfin, nous avons été marqués par son assimilation aux instruments de pilotage et par la quête de la négociation de la limitation étatique et par l'esprit soutenu par la *common law* (Hermet, Kazancigil et Prud'homme, 2005).

Il nous a fallu, en plus, retenir l'approche par les référentiels des politiques publiques pour l'opérationnalisation de notre recherche.

Le choix de l'approche par le référentiel (Knoepfel, Larrue et Varone 2001; Draelants et Maroy 2007) ou de l'approche par les référentiels des politiques publiques (Kübler et

---

<sup>151</sup>Ces expressions (synonymes d'organisations ou de politiques rigides, fixées) sont retenues pour mieux marquer le passage aux postures dynamiques, ouvertes et flexibles.

Maillard, 2009) s'inscrit, comme vous avez pu le constater, dans un domaine plus large qu'est l'analyse cognitive des politiques publiques, que d'aucuns appellent la sociologie politique de l'action publique. Ce choix s'explique d'abord par

- le rejet d'une analyse des politiques reposant sur la grille séquentielle de Jones (1970);
- le fait que les composantes du référentiel se prêtent à la spécificité de notre terrain de recherche;
- sa forte adaptation aux approches méthodologiques et d'analyse retenues. Il importe de préciser que cette assez grande flexibilité de ce concept de l'unicité plurielle de l'approche cognitive, qu'est le référentiel, était un atout indéniable, contrairement, d'une part, à l'approche de Lascoumes et Le Galès (2004, 2005) et, d'autre part, à l'approche de Palier et Surel (2005).

Au-delà de ces traits marquants, le référentiel de politiques publiques nous a permis de faire un tour d'horizon, avant les résultats et leur discussion, sur la société complexe, sur la politique dans des sociétés complexes, sur le référentiel saisi par les quatre composantes, sur les médiateurs, sur les médiateurs comme porteurs de la relation global/sectoriel, sur l'appréhension de l'approche cognitive à partir des controverses et sur ses quelques limites.

### C.1.3 Économie : objectifs de recherche

Comment avons-nous fait pour recueillir les perceptions des acteurs publics du secteur de la recherche scientifique gabonais à partir des entretiens biographiques, c'est-à-dire à partir des récits de pratique? Cette question résumera l'apport du troisième objectif de recherche.

En effet, lors de cette recherche, la construction progressive de l'objet de recherche (le référentiel des politiques publiques du secteur de la recherche scientifique au Gabon – CENAREST) allait de pair avec la prise en compte de la posture tant théorique que méthodologique de Muller (2011). Ce nécessaire ajustement méthodologique ne s'est pas produit sans peine ou difficulté.

Cette expérience concrète de recherche nous a amenés, tour à tour, à explorer, par la lecture d'articles méthodologiques, la capacité d'extériorisation, d'exhumation du sens dans les différents corpus retenus, plus particulièrement dans les récits de pratique des acteurs retenus. L'approche biographique de Bertaux (1980,1988 et 2010) est devenue le socle sur lequel s'appuie cette recherche.

Nous savons que la discussion demeure ouverte quant à la méthode à retenir pour la définition de l'objet de recherche dans l'analyse des politiques publiques. En effet, plusieurs spécialistes (Jobert, 1987; Pollet, 1994; Bongrand et Laborier, 2005 et Muller, 2011) de l'analyse des politiques publiques soutiennent qu'il n'y a pas de méthode précise et standard à conseiller, tout en reconnaissant que les objets de recherche, au sens où l'entendraient Draelants et Maroy (2007), voire Kübler et Maillard (2009), sont davantage construits. Pour eux, les approches méthodologiques seraient fonction du type d'objet, de la nature de l'étude, voire des circonstances de sa réalisation. Cette idée est bien marquée par Muller (2011, p. 87) lorsqu'il soutient ceci : « Il n'existe pas de cadre méthodologique standard de l'analyse des politiques publiques [...] Il y a en effet un rapport direct entre l'objet d'une recherche et la méthode employée. En réalité, tout va dépendre de la question posée. »

Ainsi vu, le problème d'approches méthodologiques et le problème lié aux instruments d'investigation dans l'analyse des politiques publiques se posent avec acuité et la recette miracle semble éloignée. Trois postures seraient présentes chez les chercheurs :

- un nombre assez important d'entre eux récusent le fait que l'entretien soit, sous formes diverses, une clé passe-partout et partagent l'idée que les données seraient plus construites que recueillies (Bongrand et Laborier, 2005);
- d'autres suggèreraient le retour des débats collectifs sur les objectifs, les questions et les méthodes d'analyse des politiques publiques (Hassenteufel et Smith, 2002);
- un autre groupe de chercheurs, enfin, s'efforceraient de construire l'objet d'analyse et se donneraient les stratégies de recherche empirique (Rumpala, 2008; Muller, 2011).

Devant ses divers enjeux, quelle posture avons-nous retenue?

Dans le cadre de notre recherche de type qualitatif et s'inscrivant dans les paradigmes interprétatif et compréhensif, l'une des premières préoccupations a été la détermination des critères d'inclusion et d'exclusion. Retenons que, pour cette recherche, nous avons un échantillon de 16 participants issus du supposé secteur de la recherche scientifique et technologique et du CENAREST.

Très vite, nous avons compris qu'avant de continuer à déplier nos approches méthodologiques, certaines précisions de concepts devenaient plus que nécessaires pour une parfaite compréhension du reste de l'analyse.

Comme vous avez pu le constater, le retour sur l'idée de récits de vie, sur les domaines de l'existence et les potentielles fonctions de récits de vie nous a été indispensable pour amorcer l'analyse concomitante des entretiens narratifs. Et cette exposition spécifique de l'approche biographique de Bertaux s'est faite sur toutes les étapes d'analyse.

Dans le cadre du recueil de récits de pratique, nous avons pris conscience du défi de la confiance sur le terrain, des postures souhaitées au moment de la prise de rendez-vous, comme de l'intérêt d'une meilleure préparation de la conduite et de la clôture des entretiens narratifs.

Pour Bertaux (2010), un tel travail nécessite une part non négligeable de sélection et d'interprétation. Cette ouverture des possibles dans la reconstitution et l'interprétation bonifie le travail, non seulement en renforçant la pluralité d'angle d'attaque, mais aussi par des lectures parfois controversées de situations.

L'apport de la subjectivité, de la mobilisation des capacités subjectives chez les participants semblait indispensable pour avoir des récits de vie. C'est elle qui préserve l'improvisation, la mémorisation spontanée des événements vécus, mais cette attitude ne devrait pas nous conduire vers une posture arbitraire faisant des récits de vie une simple reconstruction, voire une pure fiction.

L'articulation sur les instruments et les stratégies d'analyse nous a permis d'aborder, premièrement, l'analyse concomitante et au cas par cas, tout en faisant des rappels sur les différents paliers d'un phénomène, la retranscription des corpus, la structure diachronique de l'histoire reconstituée, la réalité à multiples ordres, la structure diachronique des événements biographiques, la structure diachronique et la causalité séquentielle, la structure diachronique du parcours et le récit de vie, le rapport diachronie, chronologie, histoire et changement social et, enfin, la reconstruction de l'évolution de la composition des groupes de cohabitation. Ce rappel était utile en ce sens qu'il balisait l'amorce les étapes de l'analyse comparative des corpus transcrits.

La partie se rapportant à l'analyse comparative des corpus transcrits nous a permis de traverser les dernières étapes de l'analyse, en passant toujours par les rappels, avant de boucler avec l'articulation des composantes du référentiel en construction. Malgré le retrait de certains extraits, de chaque composante, du référentiel en construction à partir des récits de pratique, le problème de la densité de l'information se posait toujours avec acuité. Tout retrait d'extrait semblait altérer progressivement le sens en construction dans chaque composante. Ce processus a été capital pour la production des composantes du référentiel proposé dans les résultats. Pour ce faire, il nous fallait traiter la totalité des cadres sur les valeurs, les images, les normes et les algorithmes. Le quatrième chapitre de cette recherche illustre parfaitement ce processus de construction empirique du référentiel construit.

Tout compte fait, retenons que nous allons multiplier les approches de collecte, tout en nous servant des indices scrutés dans les divers efforts de réexamen du corpus. Le dessin poursuivi étant d'aller au-delà de la trame, pour s'attacher aux indices se rapportant aux rapports sociaux et au contexte de production de situation. Nous étions aussi conscients que la fonction analytique avait pour objectifs de passer en revue les différentes hypothèses, tout en les testant mutuellement et en ne retenant que les pertinentes dans la construction du modèle. Pour y parvenir, le va-et-vient dans nos récits de pratique constituait notre exercice permanent.

Le fait de réfléchir tout particulièrement sur les approches méthodologiques retenues dans la présente recherche a été formateur et nous a permis de mettre en valeur

- les atouts de la diversification des acteurs, par conséquent du croisement ou de la triangulation des entretiens narratifs;
- la place accordée à la formulation des questions et l'influence du cadre d'analyse;
- l'importance de la construction de l'objet de recherche qui n'a de valeur que grâce à la rigueur et à la cohérence interprétative du chercheur.

Ce croisement des approches visait, entre autres, la construction du sens, tout en prenant en compte les défis conceptuels, théoriques et méthodologiques précédemment énoncés.

#### C.1.4 Économie : référentiel prescrit

Dans quelle mesure l'analyse documentaire nous a-t-elle permis d'identifier les attentes des acteurs gouvernementaux, des citoyens gabonais et des bailleurs de fonds? Comme la première, cette question permet de répondre au premier objectif.

Nous devons rappeler, toute proportion gardée, que notre dessein était de produire, entre autres, le référentiel prescrit. Il est le produit inspiré des attentes du gouvernement et des populations, des orientations des institutions ou des organisations nationales, sous-régionales, voire internationales. Pour y arriver, nous avons synthétisé, tout en préservant, au besoin, l'esprit et le style des concepteurs, les éléments de cadrage des différents textes retenus. Le projet poursuivi étant de répondre effectivement à notre question de recherche.

En effet, le retour assez exhaustif sur les projets stratégiques des concepteurs ou contributeurs direct et indirect est bien ce que nous considérons comme le référentiel prescrit. L'idée sous-jacente à ce référentiel est, aussi bien pour les contributeurs que pour le gouvernement et les populations gabonaises, de tendre vers la réduction de la pauvreté au Gabon, tout en favorisant l'accessibilité aux besoins sociaux fondamentaux des populations. Pour ce faire, il reste indispensable de créer des conditions de transparence et de bonne gouvernance, d'amélioration de l'environnement économique, d'impulser un programme de privatisation et d'appui au secteur privé et, enfin, de favoriser les conditions de réforme administrative. Après l'analyse des textes retenus, nous pouvons soutenir qu'au regard de ce qui précède, il y a une sorte de convergence au niveau des attentes. En d'autres

termes, il y a un alignement du global national gabonais aux référentiels sous-régionaux et à ceux de grandes institutions européennes et mondiales.

### C.1.5 Économie : efforts gouvernementaux

Comment avons-nous dressé, par le truchement de l'analyse documentaire, le portrait des efforts gouvernementaux pour gouverner, d'abord, le secteur de la recherche scientifique et technologique et, ensuite, le CENAREST? Cette question nous donne évidemment l'opportunité de répondre au deuxième objectif.

Retenons d'abord que le décret n° 322/PR/MRSEPN du 9 avril 1977 portant organisation du CENAREST, les deux lois jumelles (11/82 et 12/82) et la loi d'orientation n°22/2000 du 10 janvier 2001 déterminant les principes fondamentaux de la recherche scientifique en République gabonaise correspondent aux cadres fondamentaux de la recherche scientifique au Gabon. C'est d'ailleurs cette dernière loi qui a institué le CIMIR, le CSN et le CNE.

En plus, à partir de 2005, l'institution CENAREST a pu se doter d'un directeur central des affaires financières, d'un agent comptable et d'un contrôleur financier rattachés au ministère de Finances et affectés au CENAREST. Ces arrivées progressives des acteurs financiers compétents en la matière ont facilité aussi bien la transformation du circuit financier que la nature de la subvention allouée par l'État. Le CENAREST qui, jusque-là, bénéficiait d'une subvention gérée par le commissaire général a commencé à avoir un budget éclaté et géré par plusieurs administrateurs délégués de crédits. Dans ce chapelet d'intentions gouvernementales, nous ne pouvons pas oublier le fait d'avoir rattaché la recherche scientifique à la vice-primature, en 2006, et la même année l'adoption au Conseil des ministres du projet du SDRG.

Entre autres preuves de cette détermination gouvernementale, il y a la prise du décret n° 632/PR, du 10 août 2010 portant organisation du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, qui a permis au

supposé secteur d'avoir une nouvelle DGRI composée de la Direction de la recherche, de la Direction de l'innovation et l'Institut pédagogique national<sup>152</sup>.

Il y avait, en plus des premiers exemples cités, les États généraux de l'éducation, de la recherche et de l'adéquation formation-emploi (2010) initiés par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, à la demande du président de la République, chef de l'État; et, récemment, du 20 au 23 juin 2011, la tenue du Forum sur les partenariats public-privé pour une gouvernance universitaire.

Parmi les retombées des États généraux, il y avait aussi les lois portant orientation générale de l'éducation, de la formation et de la recherche et portant programmation budgétaire décennale 2010-2020 en matière d'éducation, de formation et de recherche et, enfin, la création d'un Conseil national de l'enseignement, de la formation et de la recherche, qui a d'ailleurs été interpellé, en novembre 2013, lors de la crise de l'éducation nationale.

Tout compte fait, le renforcement du recrutement des acteurs de la recherche, l'évolution assez importante des budgets de fonctionnement des instituts de recherche et la mise en œuvre effective de la réforme du circuit financier constituent des atouts institutionnels déterminants.

La présence de ce dispositif illustre inéluctablement l'existence d'un cadre légal conçu à cet effet. Cependant, cette présence n'implique pas forcément un fonctionnement effectif ou optimal. En dépit de la faiblesse des ressources affectées, il y a aussi, au Gabon, le problème relatif à la présence d'une réelle volonté à agir en conformité avec les cadres légaux et réglementaires établis à savoir que cette volonté d'agir doit s'affirmer davantage en passant à l'action.

---

<sup>152</sup> Avec le nouveau gouvernement qui a encore séparé le ministère de l'Éducation nationale d'avec celui de l'enseignement supérieur et de la recherche, le problème de l'Institut pédagogique national se posera avec acuité.

### C.1.6 Économie sur le référentiel construit par le biais des récits de pratique

Pour comprendre comment les acteurs publics du secteur de la recherche scientifique au Gabon tentent de répondre aux attentes des citoyens gabonais et des bailleurs de fonds, nous avons analysé, de manière concomitante, les récits de pratique afin de découvrir les faits, les pratiques, les actes et les traces discrètes de mécanismes et de processus sociaux révélateurs des composantes du référentiel politique. Cette dernière perspective vise à répondre aux deux derniers objectifs de la recherche.

Ainsi, retenons que la partie traitant des valeurs relatives aux dispositifs a pris en compte aussi bien le dispositif légal ou institutionnel que le dispositif de recherche et le dispositif de pilotage.

Par contre, la partie qui portait sur les valeurs relatives aux ressources humaines a fait le point sur le choix des responsables administratifs, sur les éléments de satisfaction ou de motivation, sur le rapport à la chose publique, sur la culture de l'échec et du moindre effort, sur la non-implication des chercheurs, sur le rapport à l'argent et, enfin, sur les valeurs relatives à l'irresponsabilité des chercheurs.

Il est à noter, par ailleurs, que le traitement des valeurs relatives aux dispositifs a mis en avant la forte contribution des récits de coordonnateurs, suivi respectivement des chercheurs, des directeurs et des financiers. Nous pouvons justifier ce positionnement des coordonnateurs par leur niveau d'implication dans la conception et dans la décision. Cependant, les valeurs relatives aux ressources humaines ont privilégié les récits de chercheurs, avant de laisser place successivement aux récits des directeurs, des coordonnateurs et des financiers.

Pour cette recherche, le qualificatif dépréciatif vise à mieux illustrer les images récusées, qui devraient normalement correspondre, en grande partie, aussi bien aux pratiques décriées qu'aux états situationnels déplorables. De plus, par l'idée de dispositif légal ou institutionnel, nous avons tenté de regrouper tout ce qui avait trait aux lois, au cadre organique, aux plateformes ainsi qu'à l'environnement de travail. Cette partie a vu une

égale contribution des récits de coordonnateurs, de directeurs et de chercheurs, avant celle des récits de financiers.

Dans cette deuxième articulation sur les valeurs et, conformément à notre entendement, les images dynamiques ne se limitent pas seulement à la présentation dépréciative, mais elles laissent une sorte d'espoir, d'évolution, voire d'ouverture conditionnée. Contrairement à la première, cette articulation a bénéficié d'une relative contribution des récits de directeurs et de chercheurs, avant celles des récits des financiers et des coordonnateurs.

Tout en obéissant à la structuration retenue dans les exposés des images dépréciatives et dynamiques, la partie réservée aux images souhaitées, quoique courte, s'est tentée de positiver, voire de valoriser les atouts du secteur. Ici, le positionnement des récits des directeurs se démarquait faiblement des récits des coordonnateurs, des chercheurs et des financiers.

Au sujet des normes, rappelons que, pour cerner l'intérêt du pilotage, nous avons jugé utile de mettre en avant les éléments motivant le pilotage souhaité. Au nombre des éléments à régler, il y a tout naturellement l'absence de cadre et de textes d'application, l'absence de vision et d'environnement compétitif, l'absence de planification et de programmation de la recherche et, enfin, l'absence de synchronisation des moyens et des ressources humaines. Il est à noter, par ailleurs, que le traitement des normes relatives au pilotage a privilégié la moyenne contribution des récits des coordonnateurs, suivi respectivement de ceux des chercheurs, des directeurs et des financiers.

Nous devons aussi retenir que la deuxième articulation sur les normes, se rapportant aux mécanismes de gestion et de gouvernance, a la double mission, d'une part, de monter les limites en matière de gestion et, d'autre part, de mettre au jour les carences en matière de gouvernance.

Pour ce qui est de l'absence des mécanismes de gestion, nous avons tenté, progressivement, de faire le point sur la quasi-absence des commandes étatiques ou

nationales, sur l'absence des financements adéquats, sur l'absence de diversification des financements, sur l'absence de gestion parcimonieuse du partenariat et, pour terminer, sur l'absence d'équipement conséquent.

De plus, dans le cadre de la gestion parcimonieuse des ressources, nous avons accordé une attention particulière aux limites de la valorisation de l'expertise nationale, à la gestion convenable des ressources, aux problèmes liés au choix des responsables ainsi qu'aux problèmes de formation.

Revenant sur l'absence de bonne gouvernance, nous avons privilégié, au-delà du dispositif juridique ou institutionnel, l'absence d'inventaire des ressources naturelles disponibles, l'absence de système d'information et de circulation de l'information, l'absence de communication et de lisibilité et, enfin, l'absence de mécanismes de suivi et d'évaluation.

Contrairement à la première articulation sur les normes, la contribution des récits des chercheurs a été assez déterminante, suivi des récits des directeurs, des coordonnateurs et des financiers.

Somme toute, l'orientation donnée aux algorithmes par les participants nous a permis d'envisager des stratégies, des plans ou théories d'action pouvant aider dans la résolution ou l'amorce de gestion des entraves soulevées aussi bien par l'analyse des valeurs que des images ou des normes.

Ainsi, le dispositif de pilotage a englobé successivement le pilotage de la réforme, du partenariat, le cadre de financement et de gestion des opportunités financières, les politiques de communication, les mécanismes de gouvernance et de management, les mécanismes de suivi et d'évaluation ainsi que la restauration de l'autorité de l'État et la valorisation de l'expertise nationale. Cette partie a vu, pour sa part, une considérable contribution des récits des chercheurs et une très faible contribution des récits des directeurs, des financiers et des coordonnateurs.

Le dispositif de recherche a ainsi fait le point sur la politique d'équipement des structures de recherche, sur la redynamisation de la recherche ainsi que sur les politiques de financement de la recherche et de sa valorisation. Contrairement à la première, cette deuxième articulation a tiré avantage d'une égale contribution des récits des coordonnateurs, des directeurs et des chercheurs, avant celle des récits des financiers.

### C.1.7 Économie sur la critique des résultats

Dans le cadre de cette critique des résultats, il faut admettre de façon globale que quelques idées peuvent être partagées au sujet du concept dispositif. Il s'agit de la récurrence du réseau des structures envisageables, d'un ensemble complexe et hétérogène d'éléments abstraits ou visibles, de natures diverses, dont les institutions, les discours, les lois et règlements, les mesures et les normes.

Nous constatons aussi, à partir du concept, un rapprochement assez fort et permanent avec les idées de pouvoir, de savoir, d'action. Il en découle des échanges polémiques. D'aucuns aiment admettre que la complexité du dispositif, son ouverture et sa flexibilité ne remettent pas en cause son statut de facilitateur, de canalisateur ou de vecteur d'actions et de conduites humaines, mais ils reconnaissent qu'il ne les prédétermine pas. Le dispositif a ainsi l'avantage d'être un cadre, un canevas, un environnement, une médiation, une modalité, enfin ce qui rend possibles en même temps l'abstrait et le concret. Le dispositif apparaît, à ce stade, comme une harmonie consubstantielle entre l'architecture, les hommes et leur art ou savoir-faire.

Nous comprenons que le dispositif est aussi perçu par certains chercheurs comme étant le produit stratégique des acteurs ou un lieu d'expression, de mise en valeur ou d'autoaffirmation. À ce titre, il remplit, entre autres, les fonctions de coordination, d'harmonisation et de facilitation d'échanges. Il a de ce fait des dimensions matérielles, techniques et symboliques.

En ce qui concerne les rapports de domination, nous pouvons déclarer que la délocalisation du global national vers le global sous-régional vaut la peine d'être retenue,

en dépit du fait que les spécificités sociales des pays et des acteurs en place deviennent, de plus en plus, des variables hautement déterminantes.

En effet, par le truchement des quelques définitions, nous avons fait l'effort d'illustrer les dominations momentanées, voire successives, aussi bien au sein du secteur que du global. Par ailleurs, les autres dominations sont consécutives aux influences diverses de partenaires extérieurs et aux interactions institutionnelles endogènes ou nationales.

Pour boucler ce sujet, la dernière domination découlait de la philosophie du référentiel sous-régional sur le référentiel global national. Retenons, à cet effet, que l'État n'a plus l'exclusivité dans la construction des cadres d'interprétation du monde, d'autres institutions ou sphères en construisent aussi. La CEMAC, par l'entremise de ses politiques sous-régionales, est la matérialisation de l'effritement des référentiels nationaux. Dans une société complexe, l'État a du mal à incarner une communauté de sens. Malgré la présence assez forte des acteurs non étatiques dans le domaine de la recherche scientifique au Gabon, il est encore difficile d'accepter ou d'affirmer que la société gabonaise est complexe ou moderne et que les modes d'intervention par les politiques publiques ou l'action publique soient adaptés.

Nous ne pouvons pas ne pas prendre conscience du rôle stratégique, mais aussi délicat du médiateur. Il apparaît normal de nous interroger sur les valeurs que promeuvent les forums gabonais, avant d'apprécier l'action de ceux qui, normalement, incarnent ce rôle de médiateur<sup>153</sup>. Cette réflexion doit être approfondie en se servant des pistes de recherche énoncées par Bousaguet et Muller (2005), Jacquenot (2012) et Darbon (2003). Entre autres pistes de recherche, il y a l'exploration continue des approches du changement social, les études approfondies sur les porteurs du changement, sur la

---

<sup>153</sup>« Les médiateurs sont les agents qui élaborent le référentiel normatif des politiques publiques. En réalité, cette fonction est double, car elle consiste à décoder le Rapport global – sectoriel (RGS), c'est-à-dire à le rendre intelligible aux acteurs en présence, à travers l'élaboration d'une philosophie de l'action, à recoder ce RGS en des termes susceptibles d'agir sur le réel, c'est-à-dire en normes et critères d'intervention politiques. En d'autres termes, il s'agit d'une sorte d'opération « d'alchimie » idéologique à travers laquelle un acteur social va transformer une réalité socio-économique relativement opaque en un programme d'action politique cohérent. » (Muller, 1985, p.175).

spécificité du contexte gabonais et ses styles de gouvernance, pour une meilleure élucidation des traits de résistance au changement ou de résistance aux réformes.

Cela dit, retenons que les médiateurs sont des fonctionnaires et des opérateurs sociaux. Comme il importe d'avoir à l'esprit que les opérateurs sectoriels sont des praticiens agissant sur le changement, par la mobilisation des ressources prévues, et que les technocrates sont des experts qui pensent et construisent les cadres cognitifs et normatifs. Aussi bien au Gabon que dans certains pays d'Afrique centrale, à la différence certainement du Cameroun, la masse critique des médiateurs nationaux est encore faible et elle l'est davantage dans les prétendus secteurs. Par ailleurs, s'il arrive aux rares médiateurs de décoder, il leur semble moins évident de redécoder, c'est-à-dire de créer des instruments capables d'agir sur le réel. De plus, il semble indispensable, pour le cas spécifique gabonais, de s'interroger sur la nature et la philosophie sous-jacente des composantes identitaires ou sectorielles, s'il en existait. Il est aussi possible que les composantes ne soient pas toujours corporatistes ou professionnelles.

Comme nous l'avons signalé ailleurs, la tâche du médiateur est ardue, souvent collective, exigeante et nécessitant plus de stratégies, plus d'effort continu et d'engagement effectif. C'est à lui que revient la lourde charge de produire les algorithmes structurants et promoteurs d'actions sur la société. Les médiateurs sont, de ce fait, ceux qui facilitent la compréhension du monde, tout en produisant les instruments d'intervention sur le monde. Et, dans ce cas d'espèce, il est judicieux d'accepter que les nouvelles normes sociales émergent des cendres des anciennes et que le processus de changement est assez délicat et incertain.

Cette recherche nous a donné l'opportunité de comprendre et de rappeler la spécificité du médiateur qui, par ailleurs, se laisse saisir par sa capacité à relier deux sphères d'action et de production de sens spécifique. Il est celui qui rend possible la relation complexe entre les contraintes du global et de l'autonomie sectorielle. C'est bien cette aptitude, nous l'avons déjà souligné et indiqué, qui fait de lui le médiateur du changement.

## **C.2 Limite de la recherche**

Comme toute construction ou œuvre humaine, cette recherche est limitée. Par conséquent, ce travail pérennise la légendaire évidence selon laquelle toute contribution qui se veut scientifique n'éclaire, souvent péniblement, qu'un seul pan de l'objet d'étude construit.

Au nombre des limites à prendre en compte dans ce travail de chercheur en herbe, il y a, d'abord, notre entendement et nos efforts d'appropriation des concepts et d'approches théoriques et méthodologiques, la non-maîtrise de la langue anglaise, les contraintes sociales et financières durant les années de recherche et, surtout, le fait de n'avoir pas pu tirer avantage des récits de pratique du ministre chargé de la recherche scientifique et du contrôle financier rattaché au CENAREST.

Au-delà de ces quelques limites, il est important de relire, dans la mesure du possible, les quelques observations faites par Dutercq (2000), Sabatier et Schlager (2000) et Thoenig (2005), à Muller et ses collègues, plus précisément à la contribution de Muller et Jobert (1987).

Il est aussi important de rappeler la position de Muller (2005) selon laquelle le référentiel n'est pas assimilable au paradigme, quoique proche. En effet, le référentiel semble avoir une portée moins grande que celle du paradigme. Le référentiel aurait pu être proche de la doxa, au sens de Bourdieu, donc proche d'un point de vue particulier, le point de vue des dominants. Mais, il s'en éloigne pour deux raisons. Il n'est pas, d'abord, uniquement un point de vue particulier des dominants par le canal de l'exercice d'une violence symbolique de l'État. De plus, il n'a pas la prétention de l'exhaustivité de l'action ou de l'épuisement du problème traité.

## **C.3 Recommandations**

La construction du problème social de recherche a exhumé une série de rapports d'évaluation pertinents. La première recommandation s'adresse aux autorités de tutelle

et aux membres statutaires du conseil d'administration du CENAREST. Il s'agit de prendre en compte les résultats des évaluations exogènes, à savoir les rapports de Fontvieille (1979), de l'UNESCO (1987), de Mignot (2002) et du Forum « CURIE » (2005), pour ne citer que ceux-là.

Le rappel fait au Conseil des ministres en 2013, visant à repenser le cadre organique de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) et de bien d'autres institutions publiques ou parapubliques, conformément à l'esprit des deux lois jumelles, nous conduit à formuler cette seconde recommandation : les présidences de conseils d'administration des établissements ne vont plus échoir aux ministres de tutelle qui, par ailleurs, proposent aux fonctions nominatives les différents responsables des structures concernées.

La troisième recommandation a comme but de retrouver les premières intentions de défenseurs de la recherche scientifique, comme cela a été d'ailleurs le cas, quoiqu'éphémère, en 1976 et en 2007. La recommandation est respectivement soumise à la très haute attention de Son Excellence, le président de la République, chef de l'État et premier ministre, Chef du gouvernement: l'exclusivité d'un département ministériel chargé de la recherche scientifique, avec des compétences transversales ou intersectorielles, est un instrument déterminant dans la redynamisation du secteur en construction.

La quatrième recommandation vise les initiateurs, les autorités et les institutions compétents en matière de relecture des statuts particuliers de fonctions publiques gabonaises. Elle consiste à ouvrir les statuts des chercheurs et des techniciens de recherche aux autres corps d'agents publics de l'État. Cette mesure ne concerne que les agents publics d'autres départements assurant de façon permanente des activités de recherche et un pan de recrutement qualitatif souhaité.

Enfin, nous pouvons constater que les algorithmes ont assez clairement posé les actions souhaitées par les participants à la recherche. Nous souhaitons cependant réitérer l'importance capitale :

- des mécanismes facilitant la circulation de l'information scientifique et celle relative aux ressources humaines;
- la création des organes permanents de prospection et de financement de la recherche scientifique.

Au terme de cette recherche, ces recommandations visent à proposer des voies d'actions afin d'améliorer la gestion de la recherche, de favoriser une plus grande conciliation entre les perceptions de la recherche, de son rôle et de sa gestion avec les attentes des citoyens et des bailleurs de fonds. Cette recherche, par son analyse et sa mise en lumière des résultats, via le référentiel des dynamiques présentes, offre aux décideurs la possibilité de comprendre avec acuité l'action publique au sein du secteur de la recherche scientifique et technologique au Gabon. Les recommandations en faciliteront son efficacité, donnant par le fait même du sens à l'action publique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Augé, A. (2007). Les solidarités des élites politiques au Gabon : Entre logique ethno-communautaire et réseaux sociaux. *Cahiers internationaux de sociologie*, (123), 245-268.
- Agulhon, C. & Concert, B. (2011). Introduction: La professionnalisation des cursus, axe majeur des réformes européennes? Contradictions et paradoxes. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs, hors-série*, 3, p.5-19.
- Bernatchez, J. (2003). L'expérience québécoise des contrats de performance entre l'État et les universités. *Sciences de la Société*, (58), 153-169.
- Bernatchez, J. (2009). Principes, modalités et enjeux de l'évaluation des activités des professeurs d'université au Québec. *Questions Vives*, 6(12), 12-27.
- Bernatchez, J. (2010). La valorisation commerciale de la recherche universitaire. Principes, modalités et enjeux d'éthique publique. *Éthique publique*, 12(1), 54-78.
- Bernatchez, J-C. (2010). Les relations de travail : de l'entreprise à la société. *Revue internationale sur le travail et la société*, 8(1), 72-94.
- Bertaux, D. (1980). L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers internationaux de sociologie, Nouvelle série*, 69, 197-225.
- Bertaux, D. (1988). Fonctions diverses des récits de vie dans le processus de recherche. *Revue des Sciences Humaines et Sociales*, 18, 18-22.
- Berten, A. (1999). Dispositif, Médiation, Créativité : petite généalogie. Centre de philosophie du droit, Université catholique de Louvain, *Hermès*, (25), 33-47.
- Beuscart, J-S., & Peerbaye, A. (2006). Histoires de dispositifs (Introduction). ENS Cachan. *Terrain & travaux*, 11(2), 3-15.
- Bongrand, P., & Laborier, P. (2005). L'entretien dans l'analyse des politiques publiques : un impensé méthodologique? *Revue française de science politique*, 55(1), 73-111.
- Boussaguet, L., & Muller, P. (2005). L'impact du forum sur la formulation des politiques publiques. *In politiques et management public*, 23(3), 41-59.

- Brunet, L., & Bordeleau., Y. (1983). L'administrateur scolaire par rapport à ses homonymes des secteurs public et privé. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(1), 41-54.
- Carpentier, V. (2006). Le financement de l'enseignement supérieur et la croissance économique en France et au Royaume-Uni, 1921 à 2003. OCDE, *Politique et gestion de l'enseignement supérieur*, 18(3).
- Chantraine, O. (2003). Universités, mobilité, partenariat et normes de management. La marche vers un système unique d'enseignement supérieur? *Distances et Savoirs*, 2, 1, p. 291-302.
- Chambaud, L., & Massé, R. (2004). Deux lois de santé publique : une au Québec, l'autre en France. Ce que peut nous apprendre leur mise en parallèle. *Santé publique*, 4(44),631-637.
- Chevallier, J. (2005). Politiques publiques et changement social. *Revue française d'administration publique*, 115, 383-390.
- Colonomos, A. (1995). Sociologie et science politique : les réseaux, théories et objets d'études. *Revue française de science politique*, 45(1), 165-178.
- Darbon, D. (2001). De l'introuvable à l'innommable: fonctionnaires et professionnels de l'action publique dans les Afriques. *Autrepart*, 20, 27-42.
- Darbon, D. (2003). Réformer ou reformer les administrations projetées des Afriques? Entre routine anti-politique et ingénierie politique contextuelle. *Revue française d'administration publique*, 1(105-106), 135-152.
- Darbon, D. (2004). « Pour une socioanthropologie de l'administration en Afrique II » : retour méthodologique à propos d'un article de Jean-Pierre Olivier de Sardan. *Éditions Karthala, Politique africaine*, 4(96) ,163-176.
- Derouet, J-L. (2000). Présentation. Une science de l'administration scolaire est-elle possible? Paris: *Revue Française de Pédagogie*, 130, 5-14.
- Draelants, H.&Maroy, C. (2007). L'analyse des politiques publiques : Un panorama. *Knowledge and Policy in education and health sectors: Revue de la littérature*, 3-23.
- Dubois, V. (2003). La sociologie de l'action publique. De la sociohistoire à l'observation des pratiques (et vice-versa). In *Historicité de l'action publique. Centre de sociologie*

- européenne et Groupe de sociologie politique européenne, IEP de Strasbourg, 347-364.*
- Dutercq, Y. (2000). Note de synthèse. Administration de l'éducation : nouveau contexte, nouvelles perspectives. *Revue Française de Pédagogie, 130*, 143-170.
- Enguéléguélé, M. (2008). Quelques apports de l'analyse de l'action publique à l'étude du politique en Afrique subsaharienne. *Politique et sociétés, 27, 1*, p.3-28.
- Eckenschwiller, M. (2004). Dire et écrire sa pratique : conditions et limites de la recherche-action. *Questions vives, recherches en éducation, 4(2)*, 38-46.
- Farges, É. (2006). Lectures critiques. « Refaire de la sociologie », avec Bruno Latour. *Revue française de science politique, 56(5)*, 876-879.
- Gautero, J-L. (2007). Feyerabend, relativiste et réaliste. Faut-il avoir peur du relativisme? *Tracés. Revue de Sciences humaines, 12*, 90-101.
- Gilbert, C. (2003). La fabrique des risques. *Cahiers internationaux de sociologie, 1(114)*, 55-72.
- Gourgues, G. & Hamzaoui, O. (2009). Les politiques publiques comme objet ou problème, le dilemme de l'« École française » de l'analyse des politiques. *Congrès de l'Association Française de Science Politique, Grenoble : France*, 1-28.
- Grenier, J-Y, & Orléan, A. (2007). Michel Foucault, l'économie politique et le libéralisme. *Annales. Histoire, Sciences sociales, 62(5)*, 1155-1182.
- Haecht, V. A. (1998). Les politiques éducatives, figures exemplaires des politiques publiques. *Éducation et Société, (1)*, 21-46.
- Hamel, T. (2000). Les recherches en éducation au Québec : Entre histoire et sociologie. *Paidéia (Ribeirão Preto), 10(18)* 85-92.
- Hassenteufel, P., & Smith, A. (2002). Essoufflement ou second souffle? L'analyse des politiques publiques « à la française », *52(1)*, 53-73.
- Hassenteufel, P. (1995). Les groupes d'intérêt dans l'action publique : L'État en interaction. *Pouvoirs, 74*, 155-167.
- Hedström, P. (2005). Dissecting the social. On the principles of analytical sociology. Dans « Les livres ». (2007). *Revue française de sociologie, 48(3)*, 609-612.

- Henri, A., Philippe, B., Gilles, H., & Frédéric, L.-Y. (1997). Les nouvelles approches sociologiques des organisations. *Revue française de sociologie*, 38(1), 161-163.
- Héon, L. Lapointe, C. & Langois, L. (2007). « Réflexions méthodologiques sur le leadership des femmes et des hommes en éducation ». *Recherches féministes*, 20(1), 83-99.
- Jacquemot, P. (2012). Les classes moyennes en Afrique: Introduction thématique. *Afrique contemporaine*, 4(244), 13-15.
- Joncour, Y., & Verrier, P-E. (2002). Plus ça change, plus c'est la même chose. La répétition au service de la modernisation. *Revue politique et management public*, 20(1), 85-103.
- Kane, O. (2008). La FAD en Afrique francophone. Éléments historiques et enjeux récents. *Distances et savoirs*, 1, 6, p. 69-82.
- Kamdem, E. (2000). L'analyse des organisations en Afrique : Un champ de recherche émergent. *Revue africaine de sociologie*, 4(2), 93-132.
- Lacroix, I. & St-Arnaud, P-Q. (2012). La gouvernance: tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, 4, 3, p.19-37.
- Langlois, L. & Lapointe, C. (2007). Ethical leadership in Canadian school organizations: Tensions and possibilities. *Educational Management Administration leadership*, 35(247), 1-15.
- Lani-Bayle, M. (2004). Les chemins narratifs de la formation. In questions vives. Le récit en formation? *Revue des sciences de l'éducation en question*, 4(2), 15-27.
- Lascombes, P. (1996). Rendre Gouvernable : de la « traduction » au « transcodage ». L'analyse de processus de changement dans les réseaux d'action publique. *Currap, la gouvernabilité*. Puf, Paris, 325-338.
- Lascombes, P., & Le Galès, P. (2005). Introduction : l'action publique saisie par ses instruments, In Gouverner par les instruments, *Académique*, 11-44.
- Latour, B. (2006). Changer de société. Refaire de la sociologie [Traduit de l'anglais par Nicolas Guilhot et révisé par l'auteur]. Dans « Les livres ». (2007). *Revue française de sociologie*, 48(3), 612-616.
- Leloup, F., Moyart, L. & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Économie, société*, 4(7), 321-332.

- Ndoye, A-k. (2010). Réflexions sur le classement international des établissements universitaires africains. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 54, p.117-125.
- Mahlaoui, S. (2004). Raconter son activité de travail pour développer de nouvelles connaissances sur soi et sur ses pratiques professionnelles : le cas du formateur d'adultes. In Questions vives. Le récit en formation? *Revue des sciences de l'éducation en question*, 4(2), 29-37.
- Maltais, D. & coll. (2007). Le « Leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue française d'administration publique*, 132(3), 423-441.
- Mazet, P. (1997). La construction du sens dans les politiques publiques. Débats autour de la notion de référentiel. In *Politix*, 10(37), 167-170.
- Mikaïl, B. (2004). La loi sur le voile vue du Moyen-Orient. *Dalloz. Revue internationale et stratégique*, 3(55), 35-44.
- Mireille, C. (2004). D'une histoire à l'autre. In questions vives. Le récit de formation? *Revue des sciences de l'éducation en question*, 4 (2), 91-98.
- Moussavou, G. (2006). Facteurs et éléments de pauvreté des organisations universitaires et de recherche scientifiques au Gabon. *Revue de l'IRSH*, 9, 67-82.
- Muller, P. (1985). Un schéma d'analyse des politiques sectorielles. *Revue française de science politique*, 35(2), 165-189.
- Muller, P. (2000). L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique. *Revue française de science politique*, 50(2), 189-208.
- Muller, P., Leca, J., Majone, G., Thoenig, J-C. & Duran, P. (1996). Enjeux, controverses et tendances de l'analyse des politiques publiques. *Revue française de science politique*, 46(1), 96-133.
- Muller, P. (2004). L'État en action revisité. *Pôle Sud*, 21(2), 31-42.
- Muller, P. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique : Structures, acteurs et cadres cognitifs. *Revue Française de Science Politique*, 55(1), 155-187
- Muller, P. (2006). Le client-centrisme : une nouvelle forme de relation entre l'État et les citoyens. *Politiques et management public*, 24(3), 1-4.

- Muller, P., Palier, B., & Surel, Y. (2005). L'analyse politique de l'action publique. Confrontation, approches, des concepts et des méthodes : Présentation. *Revue française politique*, 55(1), 5-6.
- Muller, P. (2006). Quand les politiques publiques dévoilent les rapports de domination, *Politique européenne*, 20(3), 141-145.
- Muller, P. (2008). Analyse des politiques publiques et science politique en France: « Je t'aime, moi non plus ». *Politiques et management public*, 26(3), 50-56.
- Muller, P. (2009). Le basculement du regard. La question de « l'entrepreneur rural ». *Études rurales*, 183(1), 101-112.
- Mullin, J. (2001). Évolution des modes de financement de la recherche (1960-2000). *Revue internationale des sciences sociales*, 168(2), 269-295.
- Musselin, C. (1996). Alain Faure, Gilles Pollet, Philippe Warin, la construction du sens dans les politiques publiques. In *Revue française de science politique*, 46(5), 834-838.
- Musselin, C. (1996). Les marchés du travail universitaires, comme économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, 37(2), 189-208.
- Musselin, C. (2005). Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un objet? *Revue française de science politique*, 55(1), 51-71.
- Neuville, J-P., Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian Y-F. (1997). « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », *Revue Française de Sociologie*, 38(1), 161-163.
- Olivier de Sardan, J-P. (2007). De la nouvelle anthropologie du développement à la socioanthropologie des espaces publics africains. *Revue Tiers Monde*, 3(192), 543-552.
- Oyaya, J-R. (2001). L'oubli des réalités régionales dans l'intégration en Afrique centrale : le cas de la CEMAC. *Mondes en développement*, 3, 115-116, p.103-113.
- Palier, B., & Surel, Y. (2005). Les « Trois I » et l'analyse de l'État en action. *Revue française de science politique*, 1(55), 7-32.

- Payre, R., & Pollet, G. (2005). Analyses des politiques publiques et sciences historiques : Quel(s) tournant(s) socio-historique(s)? *Revue française de science politique*, 55(1), 133-154.
- Pinson, G., & Sala Pala, V. (2007). Peut-on vraiment se passer de l'entretien en sociologie de l'action publique? *Revue française de science politique*, 5(57), 555-597.
- Poirier, J., & Clapier-Valladon, S. (1980). Le concept d'éthobiographie et les récits de vie croisés. *Cahiers internationaux de sociologie, Nouvelle série*, 69, 351-358.
- Poupart, J. (1993). Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche. *Sociologie et Sociétés*, 25(2), 93-110.
- Rich, J., & Carmen, N- C. (2009). Gouvernance : l'Université Chilienne comme référence? *Carrefours de l'éducation*, 28(2), 229-246.
- Robert, J-H. (2008). La politique pénale: ressorts et évolution. *Pouvoirs*, 128, 103-111.
- Sabatier, A-P., & Schlager, E. (2000). Les approches cognitives des politiques publiques : perspectives américaines. *Revue française de science politique*, 50(2), 209-234.
- Schinckus, C. (2007). Rorty : critique davidsonienne du réalisme putnamien. Faut-il avoir peur du relativisme? *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 12, 136-152.
- Sicotte, C., Champagne, F., & Contandriopoulos, A-P. (1999). La performance organisationnelle des organismes publics de santé. *Ruptures, Revue Transdisciplinaire en Santé*, 6(1), 34-46.
- Sigman, Vinokur, A. et Carole. (2010). L'enseignement supérieur entre gestion publique et crise systémique. *Économie et société. Cahiers de la recherche de l'éducation "HS", Hors-série*, 4-43.
- Surel, Y. (2004). Le chef de l'opposition. *Pouvoirs*, 1(108), 63-80.
- Surel, Y. (2000). L'intégration européenne vue par l'approche cognitive et normative des politiques publiques, *Revue française de science politique*, 50(2), 235-254.
- Thoenig, J-C. (2005). Pour une épistémologie des recherches sur l'action publique, *Octarès*, 285-306.
- Thoenig, J-C. (2008). Politiques publiques et cycles de vie. Le bébé et l'eau du bain. *Revue Politiques et management public*, 26(3), 57-76.

- Thompson, P. (1980). Des récits de vie à l'analyse du changement social. *Cahiers internationaux de sociologie, Nouvelle série*, 69, 249-268.
- Tsosa, S. (2006). La loi relative aux lois de finances (LOLF) : contrôle ou liberté? *École nationale d'administration. Revue française d'administration publique*, 1(117), 57-68.
- Varone, F. (2008). De la performance publique : concilier évaluation des politiques et budget par programme? *Politique et management public*, 26(3), 77-89.
- Vérité, C. (2011). Introduction. *Informations sociales*, 167(5), 4-5.
- Verrier, P-E. (2008). La fabrique du management public, *Politiques et management public*, 26(3), 169-175.
- Vinokur, A. (2002). Enseignement supérieur : un « changement sans réforme »? *Formation*, 79, 19-30.
- Vinokur, A. (2008). Loi relative aux libertés et responsabilités des universités : essai de mise en perspective. *Revue de la Régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, 2, 2-18.
- Wihtol de Wenden, C. (2010). Accueil, l'État de la France. *Projet hors-série*, 45-49.

### Articles en ligne

- Awokou, K. (2012). *Les universités africaines francophones face à l'innovation : discours des apprenants sur le web dans l'enseignement supérieur au Togo*
- Chevallier, J. (2010). Les orientations nouvelles des politiques de réforme administrative en France. *Pyramides*, 19,1-14. Repéré à URL : <http://pyramides.revues.org/701>
- Deschenaux, F. (2008). *L'université entre déclin et relance : l'ennemi est à nos portes...Et si on regardait à l'intérieur.*
- [http://fqppu.org/assets/files/themes/liberte\\_universitaire/liberte\\_academique\\_enjeu\\_pr\\_eoccupant\\_deschenaux.pdf](http://fqppu.org/assets/files/themes/liberte_universitaire/liberte_academique_enjeu_pr_eoccupant_deschenaux.pdf)

- Fortier, I. (2010). Expérience des réformes et transformation de l'éthos de service public dans l'administration publique québécoise. *Pyramides*, 19, 1-10. Repéré à <http://pyramides.revues.org/705>
- Gicquel, J-E. (2008). Les effets de la réforme constitutionnelle de 2008 sur le processus législatif. Repéré à <http://www.juspoliticum.com/Les-effets-de-la-reforme.html>
- Grenier, J. (18 décembre 2010). 100 ans de science : Qu'est devenue la vie du chercheur québécois? [Article de journal] Repéré à <http://www.ledevoir.com/societe/science-et-technologie/313269/100-ans-de-science-qu-est-devenue-la-vie-du-chercheur-quebecois>
- Hébert, P. & Sabourin, C. (2007). Dans l'article : A propos de la gouvernance des universités du Québec : À qui « appartient » l'université? Certes pas à une nouvelle oligarchie gestionnaire. *Le Devoir* du 17 octobre 2007.
- Kombo Yetilo, J. (2010). La sous-administration territoriale en République démocratique du Congo. État des lieux et perspectives. *Pyramides*, 19, 1-14. Repéré à <http://pyramides.revues.org/711>
- Lorrain, D. (1998). Administrer, Gouverner, Réguler. *Les Annales de la Recherche Urbaine*, (80-81), 85-92. Repéré à [http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Lorrain\\_ARU\\_80-81.pdf](http://www.annalesdelarechercheurbaine.fr/IMG/pdf/Lorrain_ARU_80-81.pdf)
- L'université comme service public (1997). Texte présenté par le comité exécutif de la FQPPU au congrès de la Fédération qui s'est tenu à Magog-Orford les 7, 8 et 9 mai 1997.
- Le financement des universités, avis à la ministre de l'éducation, modèle de gouvernance en réseaux. Nouveau fétichisme. Québec, 1996, pp31-70
- Matyjasik, N. (2005). Propos réflexifs sur l'évaluation des politiques publiques comme vecteur de changement dans l'administration. *Pyramides*, (10), 1-7. Repéré à <http://pyramides.revues.org/335>
- Muller, P. (2007). Peut-on (encore) penser le global à partir du rural? Réflexions d'un politiste. *Économie rurale*, (300) Repéré à <http://economierurale.revues.org/2265>
- Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. Réflexions autour de l'utilisation des logiciels. *Sociologies. Expériences de recherche, Champs de recherche et enjeux de terrain*. Repéré à l'URL : <http://sociologies.revues.org/3557>

Provini, O. (2012). Croquis du nouveau management public dans l'espace universitaire est-africain, *Mambo !*, p.1-3. <halshs-00761220>

Rochet, C., Karamidas, O., Tiberghien, B., Agopian, P., & Paris-Laporte, C. (2010). Management des services publics et pilotage de la performance : vision en contre-plongée de la loi d'orientation sur les lois de finance. Le cas français des services départementaux d'Incendie et de Secours(SDIS). *Pyramides*, (10), Repéré à <http://pyramides.revues.org/719>

Roger, C., Baribeau, C., & Duchesne, A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : où en sommes-nous? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives– Hors Série*, (7), 64-79. Repéré à <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Rumpala, Y. (2008). « La quête du sens. Repenser la question de l'interprétation dans l'analyse des politiques publiques », *Articulo-journal of Urban Research*,4, Repéré à <http://articulo.revues.org/60>

Trosa, S. (2010). L'administration est-elle un acteur de la modernisation? *Pyramides*, (19) Repéré à <http://pyramides.revues.org/702>

Yalacé Y. Kaboret. (2002). Éviter la fuite des cerveaux en Afrique subsaharienne : rôle des institutions sous régionales de formation et de recherche : C:\Users\COMPAQ\Desktop\Dossier Préparation de la soutenance\Mots Pluriels Yalacé Y\_ Kaboret.htm

## **Livres**

Amedzro St-Hilaire, W.-G. (2011). *L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Arcand, M. (2007). *La gestion du changement : vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*. Montréal, Québec : Éditions Nouvelles.

Augé, A. E. (2005). *Le recrutement des élites en Afrique subsaharienne. Une sociologie du pouvoir au Gabon*. Paris, France : L'Harmattan.

- Bertaux, D. (2010). *L'enquête et ses méthodes. Le récit de vie* (3<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Dessler, G. (2009). *La gestion des organisations. Principes et tendances au XXI<sup>e</sup> siècle*. (2<sup>e</sup> éd., adaptation française par Desaulniers, L., Forgues, J.-F., & Grenon P. L.). St-Laurent, Québec : Édition du renouveau pédagogique.
- Diangitukwa, F. (2006). *Géopolitique, intégration régionale et mondialisation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Gareth, M. (1999). *Image de l'organisation* (3<sup>e</sup> éd.), Québec, Québec : Presses de l'Université Laval et De Boeck.
- Gaudin, J.-P. (1999). *Gouverner par contrat, l'action publique en question*. Paris, France : Presses de sciences po.
- Guittet, A. (1997). *L'entretien* (4<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Jobert, B., & Muller, P. (1987). *L'État en action. Politiques et corporatismes*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Lemieux, V. (2009). *L'Étude des politiques publiques : les acteurs et leurs pouvoirs* (3<sup>e</sup> éd.). Québec, Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Muller, P., & Surel, S. (1998). *L'analyse des politiques publiques*. Paris, France : Montchrestein.
- Muller, P. (2011). *Les Politiques publiques. Que sais-je?* Paris, France : Presses universitaires de France.
- Koulibady, M. (2008). *Leadership et développement africain. Les défis, les modèles et les principes*. Paris, France : L'Harmattan.
- Ouellet, F. et Saint-Jacques, M.C. (2000). Les techniques d'échantillonnage. Dans Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.C. & Turcotte, D. (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (p. 71-90). Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Ping, J. (2002). *Mondialisation, Paix, Démocratie et Développement en Afrique : L'expérience gabonaise*. Paris, France : L'Harmattan.
- Seekings, J., & Nattrass, N. (2005). *Class, Race, and Inequality in South Africa*. New Haven, CT : Yale University Press.
- Tournay, V. (2011). *Sociologie des Institutions, Que-sais-je?* Paris, France: Presses Universitaires de Paris.

## Livres collectifs

- Affa'a F-M, & Des Lierres, T. (2002). *L'Afrique Noire face à sa laborieuse appropriation de l'Université : Les cas du Sénégal et du Cameroun*. Québec, Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Arondel-Rohaut, M., & Arondel, P. (2007). *Gouvernance, une démocratie sans peuple?* Paris, France : Ellipses Édition Marketing S.A.
- Banque mondiale. (2003). *Construire les sociétés du savoir : nouveaux défis pour l'Enseignement Supérieur*. Québec, Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Barrette, G., & Fortmann, D. (1987). *Introduction à l'administration publique : une approche politique*, Montréal, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- Bélangier, A-J., & Lemieux, V. (2002). *Introduction à l'analyse politique*, Montréal, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- Bruno, B. (2008). L'expérience gabonaise ou la doctrine du partage du pouvoir comme fondement de la Paix civile. Dans V. Aucante (dir.) *L'Afrique subsaharienne et la Mondialisation*. Paris, France : L'Harmattan.
- Chatel, E., Kirat, T., & Salais, R. (dir.) (2005). *L'action publique et ses dispositifs. Institutions, économie, politique*. Paris, France : L'Harmattan.
- De Visscher, C., & Varone, F. (dir.) (2001). *Évaluer les politiques publiques : Regards croisés sur la Belgique*. Louvain-La-Neuve, Belgique : Bruylant-Academia.
- Etoughe, D.& Ngadi, B. (dir.) (2003). *Refonder l'État au Gabon : contributions au débat*, Paris, France : L'Harmattan.
- Faure, A. Pollet, G., & Warin, P. (1995). *La construction du sens dans les politiques publiques : Débats autour de la notion de référentiel*. Paris, France : L'Harmattan.
- Gauthier, B. (dir.) (2010). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd.). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Hammouda, B. H., Bekolo-Ebe, B., & Mama T. (2003). *L'intégration régionale en Afrique centrale : Bilan et perspectives*. Paris, France: Karthala.

- Hermet, G., Kazancigil, A., & Prud'homme, J.-F. (dir.) (2005). *La gouvernance. Un concept et ses applications*. Paris, France: Karthala.
- Joffre, P., Lemire, L., & Rouillard. (2005). *Gestion privée et management public. Une perspective québécoise et française*. Québec, Québec : Éditions Management et Société.
- Kenneth, J. G., & Gergen M. (2006). Le constructionisme social : un guide pour dialoguer (A. Robiolio, trad.), *Le Germe*. Bruxelles, Belgique : Bibliothèque Royale de Belgique.
- Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2001). *Analyse et pilotage des politiques publiques*. Genève, Suisse : Helbing und Lichtenhahn.
- Kübler, D., & Maillard, J. (2009). *Analyser les politiques publiques*. Grenoble, France : Presses Universitaires de Grenoble.
- Lacasse, F., & Thoenig, J.-C. (1996). *L'action publique*. Paris, France : l'Harmattan.
- La Découverte(2009). L'université en crise. Mort ou résurrection? *Revue Mauss*, 33
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2007). *Sociologie de l'action publique*. Paris, France : Armand Colin.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (dir.) (2004). *Gouverner par les instruments*. Paris, France : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Maingueneau, D. (2000). *Analyser les textes de communication*. Paris : Nathan/Her.
- Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.-C., Turcotte, D. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Québec, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- Moscovici, S., & Buschini, F. (2003). *Les méthodes des sciences humaines*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Paillé, P., & Mucchielli. (2005). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, France : Armand Collin.
- Palau, Y. (dir.) (2011). *Gouvernance et normativité. La gouvernance des sociétés contemporaines au regard des mutations de la normativité*. Québec, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Paquay, L., Crahay, M., & De Ketele J.-M. (2006). *L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Université.

Paquin, S., Bernier, L., & Lachapelle, G. (Ed.) (2010). *L'analyse des politiques publiques*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Poupart, J., Gloulx, L-H., Deslauriers, J-P., Mayer, R., Cellard, A;Giorgi, A;Houle, G; Kérisit, M & Jaccoud, M. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques. Rapport présenté au conseil québécois de la recherche sociale Centre international de criminologie comparée*. Montréal, Québec : Université de Montréal.

Proulx, D. (dir.) (2010). *Management des organisations publiques. Théories et applications* (2e éd.). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Sedjari, A. (dir.) (2004). *Administration, gouvernance et décision publique*. Paris, France : l'Harmattan-Gret.

Sedjari, A. (2008). *Gouvernance, réforme et gestion du changement ou Quand le Maroc se modernisera...* Paris, France: l'Harmattan-Gret.

### **Chapitres de livre**

Jacob, S., & Rothmayr, C. (2009). L'analyse des politiques publiques. Dans V. Ridde, & C. Dagenais (dir.), *Approches et pratiques en évaluation de programme* (p.69-86) Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.

Levêque, A. (2008). La sociologie de l'action publique. Dans M. Jacquemain & B. Frère (dir.), *Épistémologie de la sociologie : Paradigmes pour le XXI<sup>e</sup> siècle* (p.53-67). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

### **Thèses et mémoires**

Maganga, T. (2005). *Management et gouvernance des universités en Afrique : Points de vue des acteurs à propos des modes de fonctionnement de l'Université Omar Bongo et de l'Université des sciences de la santé au Gabon* (Thèse de doctorat en administration et évaluation, Université Laval, Québec, Québec).

Moussavou, G. (2005). *L'État et le système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique au Gabon* (Thèse de doctorat de sociologie, Université de Picardie Jules Verne, Amiens, France).

Zhang, P. (2008). Analyse organisationnelle de la collaboration décideurs/chercheurs en soutien à la réforme du système de santé dans la région de Québec (Mémoire de maîtrise, Université Laval, Québec, Québec).

### **Encyclopédies et dictionnaires**

Boussaguet, L., Jacquot, S., Ravinet, P. (dir.) (2010). Dictionnaire des politiques publiques (3<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Légendre, L. (2005). *Dictionnaire actuel de l'Éducation* (3<sup>e</sup> éd.). Montréal, Québec : Guérin.

Mucchielli, A. (dir.) (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> édition). Paris, France : Armand Colin.

### **Colloques, actes de colloques, séminaires et rapports**

Alioune Camara et Kathryn Toure (Janvier 2010). Comment les universités africaines s'efforcent de créer des conditions favorables à la recherche : [http://www.kathryntoure.net/docs/2010\\_RechercheUniversitaire7.pdf](http://www.kathryntoure.net/docs/2010_RechercheUniversitaire7.pdf)

Association Algérienne de Développement de l'Économie de Marché (ADEM)(Février, 2010). Séminaire international sur la bonne gouvernance et l'efficacité des institutions en Afrique.

Bourdon. (2005). Gabon : FORUM « CURIE », ministère des Affaires étrangères (30 mai).

Commission économique pour l'Afrique. (2004). Profil de gouvernance du Gabon : Évaluation et suivi des progrès accomplis en vue de la bonne gouvernance en Afrique (ECA/DPMD/04/04).

Commission européenne –Eurydice (DG Éducation et culture) (2008). La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe. Politique, structures, financement et personnel

académique :

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/091FR.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091FR.pdf)

Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale : <http://www.cemac.int/Divers/DepliantCemac.pdf>

Conseil pour le Développement des Humanités et des Sciences Sociales CDHSS (2010).

Conseil du Patronat du Québec (CPQ). Gouvernance et financement des universités – Pour des établissements plus autonomes (*Le Devoir*, 17 août 2009).

Coopération Gabon – Communauté européenne: Stratégie de coopération et Programme Indicatif (9<sup>e</sup> FED – Projet – Libreville, le 5.9.2001).

Dhermy, M. Sécurité, Population, Gouvernement : Un triptyque constitutif des dispositifs de sécurité. (*Facebook*, Publié le 13 mai 2011) et consulté le 20 décembre 2013.

FMI et Banque mondiale : Fiche Technique. Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) (Septembre 2012): Repéré à <http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/prspf.htm>

Gouvernement de la République gabonaise –Programme des Nations Unies pour le Développement: Projet d'appui à la finalisation du Document Stratégique de la Réduction de la Pauvreté pour le Gabon (Libreville, janvier 2005).

Hemptinne (1987). Analyse de la situation et des structures actuelles (numéro de série : FMR/SC/STP/87/129, Paris : UNESCO).

Kamdem, E., & Fouda Ongodo, M. (2004). *Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales au Cameroun. Colloque sur le management face à l'environnement socioculturel (Réseau de recherche en sciences de gestion de l'Agence universitaire francophone, Beyrouth, 28 et 29 octobre)*. Repéré à <http://www.google.ca/search?q=kamdem+emmanuel&hl=fr&prmd=b&ei=fsfutor-n4eynwejtuh1cg&start=30&sa=n>.

Traoré, Touré (2013). La participation de la société civile à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques. « Implication des organisations de la société civile à la prise de décisions et à l'affermissement de la démocratie ». Organisé par le MdSC,

Cotonou, du 23 au 25 :

[http://www.mdsbenin.org/IMG/pdf/Communication\\_Kadari\\_Mali-doc\\_VF.pdf](http://www.mdsbenin.org/IMG/pdf/Communication_Kadari_Mali-doc_VF.pdf)

Mignot, A. (2002) Rapport sur l'enseignement supérieur au Gabon (novembre 2002).

[http://www.refer.ga/IMG/pdf/Rapport\\_Gabon.pdf](http://www.refer.ga/IMG/pdf/Rapport_Gabon.pdf)

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Gabon. (2010). *États généraux de l'éducation* (Libreville). Repéré à [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Gabon/Gabon\\_Etats-generaux-education-actes-adoptes.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Gabon/Gabon_Etats-generaux-education-actes-adoptes.pdf)

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de l'Innovation technologique (2005). Schéma directeur de la recherche au Gabon. Analyse de la situation actuelle et propositions. (Document de travail, Libreville, septembre).

Mucchielli, A. (2005). *Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains, Actes du colloque recherche qualitative et production de savoirs* (Recherches Qualitatives– Hors-Série-Numéro1). Montréal, Québec : UQAM.

Ngou Milama, E. Notes aux lecteurs– l'enseignement supérieur et la recherche au Gabon. [www.labogabon.net/infos/schemarecherc](http://www.labogabon.net/infos/schemarecherc)

Organisation de coopération et de développement économiques. (2001). *Le secteur public au XXI<sup>e</sup> siècle : repenser le leadership, Gouvernance*.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2004). *Principe de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*.

Organisation de coopération et de développement économiques. (2006). *Politique et gestion de l'enseignement supérieur* (18 (3), 9-33).

Posso, P-D. (2010). *La recherche scientifique au Gabon : Problèmes et ébauches de solutions*. Repéré à

[http://ddata.overblog.com/xxxyyy/3/49/63/86/immersion/Th2\\_3.pdf](http://ddata.overblog.com/xxxyyy/3/49/63/86/immersion/Th2_3.pdf)

Mouhamadou Sy(2009). *Le rapport d'étude sur la gouvernance de la recherche universitaire à l'université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar* : <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/44207/1/130645.pdf>

Rapport remis à Madame Valérie Pécresse : [http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Rapport\\_CDHSS/33/8/CDHSS-version14janvier2010remiserapport\\_133338.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Rapport_CDHSS/33/8/CDHSS-version14janvier2010remiserapport_133338.pdf)

Rapport de synthèse établi par le docteur Ibrahima HATHIE, en décembre 2009, sur l'« État des lieux de la Gouvernance de la Recherche universitaire en Afrique de l'Ouest et du Centre » : [http://www.aau.org/sites/default/files/urg/docs/etat\\_des\\_lieux\\_de%20la%20Gouv\\_de\\_la\\_ech\\_univ.pdf](http://www.aau.org/sites/default/files/urg/docs/etat_des_lieux_de%20la%20Gouv_de_la_ech_univ.pdf)

Rapport de recherche sur la gouvernance des institutions universitaires(RRGIU) : [http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/44\\_Rapport\\_recherche\\_sur\\_la\\_gouvernance\\_des\\_institutions\\_universitaires.pdf](http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/04/44_Rapport_recherche_sur_la_gouvernance_des_institutions_universitaires.pdf)

Rapport d'enquête réalisé par Boubacar Baidari et El Bachir Wade, à Dakar, en juillet 2011. L'intitulé du rapport est « Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA » : [http://www.aau.org/sites/default/files/urg/docs/gouv\\_etab\\_denseign\\_sup\\_a\\_me\\_de%20lenviro\\_aff\\_zone\\_uemoa.pdf](http://www.aau.org/sites/default/files/urg/docs/gouv_etab_denseign_sup_a_me_de%20lenviro_aff_zone_uemoa.pdf)

République gabonaise-Conseil économique et social (1995). La nouvelle culture de l'économie gabonaise : d'une économie de rente à une économie de production (15-18 février).

République gabonaise – Coordination du Système des Nations Unis : Bilan commun des pays CCA 2001 (Libreville, décembre, 2001).

République gabonaise : Plan Stratégique Gabon émergent : Vision 2025 et orientations stratégiques 2011-2016. Déclinaisons en Programmes et Actions du projet de société de Son Excellence Ali Bongo Ondimba, président de la République : « l'Avenir en confiance » <http://medias.legabon.net/PROD/0000004928.pdf>

République gabonaise : Programme d'actions prioritaires du DSCR 2008-2010. Projet-pilote : Agriculture, travaux publics, Éducation et Santé. (Version provisoire, Libreville, avril 2007).

République gabonaise : Stratégie Nationale contre la pauvreté : Cap sur l'histoire sociale du Gabon depuis 2009. (Libreville, février 2014).

Royer, C., & Baribeau, C. (2005). Pour une légitimité des savoirs produits : critères, démarches, posture. Actes du colloque recherche qualitative et production de savoirs (*Recherches Qualitatives- Hors-Série-Numéro1*), Montréal, Québec : UQAM.

UNESCO (2009). *Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur 2009: la nouvelle dynamique de l'enseignement supérieur et de la recherche au service du progrès social et du développement*. Paris, France, 5-8.

UNESCO-Breda (2008). *Réforme de l'enseignement supérieur en Afrique: éléments de cadrage* (Pôle de Dakar, novembre). Repéré à <http://www.poledakar.org/images/stories/pdf/notesthematique/reformes%20de%20lenseignement%20superieur%20en%20afrique.pdf>

Texas. (1987).Charte du Texas pour l'enseignement supérieur.

### **Actes législatifs et réglementaires, directives et règlements**

Règlement n° 10/05-UEAC-152-CM-13 portant création de la Conférence des recteurs d'université et des responsables des organismes de recherche d'Afrique centrale.

Directive n°06/11-UEAC-190-CM-22 relative au code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques.

Loi n°11/82, du 24 janvier 1983, portant régime juridique des établissements publics, des sociétés d'État, des sociétés d'économie mixte et des sociétés à participation financière publique.

Loi n°12/82, du 24 janvier 1983, portant organisation de la tutelle de l'État sur les établissements publics, les sociétés d'État, les sociétés d'économie mixte et les sociétés à participation financière publique.

La loi n° 20/92 du 8 mars 1993 fixant les statuts particuliers des fonctionnaires du secteur éducation.

Loi d'orientation n°22/2000 du 10 janvier 2001 déterminant les principes fondamentaux de la recherche scientifique en République gabonaise.

Loi n° 1/2005, du 4 février 2005, portant statut général de la fonction publique.

Ordonnance n°59/71 du 4 octobre 1971 portant organisation de l'École Normale Supérieure (E.N.S).

Ordonnance n°030/71/PR du 19 avril 1971 créant et organisant l'Université nationale, rebaptisée en 1978 l'Université Omar Bongo (UOB).

Ordonnance n°6/76 du 22 janvier 1976 portant création du Centre national de la recherche scientifique et technologique (CENAREST).

Décret n°01159/PR/MRSEPN du 11 décembre 1976 portant création de l'Institut de recherches agronomiques et forestières (IRAF).

Décret n°01159/PR/MRSEPN, du 11 décembre 1976, portant création de l'Institut de recherches technologiques (IRT).

Décret n° 1161/PR/MRSEPN, du 11/12/76, portant création de l'Institut de pharmacopée et de médecine traditionnelle (IPHAMETRA).

Décret n° 01181/PR/MRSEPN, le 18 décembre 1976, portant création de l'Institut de recherche en sciences humaines (IRSH).

Décret n°001867, du 25 novembre 1985, l'Institut de recherches sur l'écologie tropicale (IRET).

Décret n°322/PR/MRSEPN du 9 avril 1977 portant organisation du Centre national de la recherche scientifique et technologique.

Décret n° 000371/PR, du 31 mars 1988, abrogeant et remplaçant le décret n° 001864/PR/MESRS, du 15 décembre 1987, fixant le statut particulier des personnels de la recherche scientifique et technologique.

Décret n°632/PR, du 10 août 2010 portant organisation du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation.

Décret n° 225/PR/MEFBP du 31 mars 2005 portant création de l'Agence comptable du CENAREST et des instituts de recherche.

Décision n°266/MEFBP/CAB du 3 mai 2005 portant extension des compétences du contrôleur financier au CENAREST.

Circulaire n° 53/PM, du 27 janvier 2008, relative à la réorganisation des services.

Circulaire n° 882/PM, du 24 juillet 2007, relative à la réorganisation des services conformément au nouveau cadre législatif.

Arrêté n° 006/MESR/CAB, du 25 juillet 2007, portant création et organisation d'une commission ministérielle d'élaboration des statuts particuliers de la fonction publique de l'éducation.



**ANNEXE 1**

**SCHÉMA DESCRIPTIF DES CADRES CONCEPTUELS ET  
THÉORIQUES**

**Schéma descriptif des cadres conceptuel et théorique**

<b>Cadre conceptuel et théorique</b>			
<b>Concepts</b>	<b>Muller : approche par le référentiel</b>		
<b>Organisation</b>	<b>Nature (type)</b>	<b>Composantes</b>	<b>Limites</b>
<b>Politique publique</b>	<b>Référentiel global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valeurs</li> <li>- Normes</li> <li>- Algorithmes</li> <li>- Images</li> </ul>	<b>Dauphin (2008)</b>
<b>Action publique</b>	<b>Référentiel sectoriel</b>		1 Question méthodologique des comparaisons internationales;
<b>Changement</b>			2 Problème de la faible prise en compte de la demande d'évaluation prescrite par la grille de Jones.
<b>Gouvernance</b>	<b>Médiateur</b>		
<b>Acteur</b>			

## **ANNEXE 2**

### **CADRE D'ENTRETIEN NARRATIF AVEC LE GROUPE (1) DE GESTIONNAIRES INTERNE**

### **Cadre d'entretien narratif avec le Groupe (1) de gestionnaires internes**

Les plus hautes autorités de notre pays, au regard de votre profil et de vos contributions au sein des communautés scientifiques et techniques, vous ont nommé au poste de Conseil du Premier Ministre, chef de département en charge de la recherche, de Ministre, de Directeur de la recherche, de Commissaire Général, de Directeur d'institut de recherche...

Cette nomination vous a donné le privilège de figurer parmi les autorités décisionnelles du secteur recherche scientifique, je souhaite, au regard de ce qui précède, que vous me racontiez, successivement :

- 1- votre appréciation de cette marque de distinction;
- 2- Votre perception de la recherche, de sa pratique et de son organisation au sein du secteur recherche scientifique et du CENAREST au Gabon, avant votre passation de service;
- 3- Les valeurs, les idées ou les référents sociaux ou scientifiques auxquels se réfère ladite perception;
- 4- vos projets prioritaires dès votre prise de fonction;
- 5- Selon vous, quels sont les éléments fondamentaux sur lesquels se fondent lesdits projets?
- 6- Et s'il vous était demandé de reprendre cette belle expérience, par où commenceriez-vous?

## **ANNEXE 3**

### **CADRE D'ENTRETIEN NARRATIF AVEC LE GROUPE (2) DE GESTIONNAIRES FINANCIERS INTERNES ET EXTERNES**

### **Cadre d'entretien narratif avec le Groupe (2) de gestionnaires financiers internes et externes**

Les plus hautes autorités de notre pays, au regard de votre profil, de vos compétences et de votre expérience administrative, vous ont nommé au poste de Directeur administratif et Financier du CENAREST, d'Agent Comptable rattaché au CENAREST, de Contrôleur financier rattaché au CENAREST...

Cette nomination vous a donné le privilège de figurer parmi les autorités de gestion du secteur recherche scientifique, je souhaite, au regard de ce qui précède, que vous racontiez, successivement :

- 1- votre appréciation de cette marque de distinction;
- 2- Votre perception de la recherche, de sa pratique et de son organisation au sein du secteur recherche scientifique et du CENAREST au Gabon, avant votre passation de service;
- 3- Les valeurs, les idées ou les référents sociaux ou scientifiques auxquels se réfère ladite perception;
- 4- vos projets prioritaires dès votre prise de fonction;
- 5- Selon vous, quels sont les éléments fondamentaux sur lesquels se fondent lesdits projets?
- 6- Et s'il vous était demandé de reprendre cette belle expérience, par où commenceriez-vous?

## **ANNEXE 4**

### **CADRE D'ENTRETIEN NARRATIF AVEC LE GROUPE (3) DE CHERCHEUSES ET CHERCHEURS EN EXERCICE AU CENAREST**

**Cadre d'entretien narratif avec le Groupe (3) de chercheuses et chercheurs en  
exercice au CENAREST.**

Votre affectation ou votre recrutement comme agent du CENAREST vous adonné le privilège d'être le collaborateur des certaines autorités institutionnelles et de contribuer, voire d'apprécier les actions menées au sein de ladite institution. Je souhaite que vous me racontiez, dans la mesure du possible :

- 1- Votre perception de la recherche, de sa pratique et de son organisation au sein du secteur recherche scientifique et du CENAREST au Gabon;
- 2- Les éléments fondamentaux sur lesquels se fondent votre vision de ce secteur et du CENAREST;
- 3- Votre riche expérience de chercheuses ou de chercheur, tout en y intégrant vos moments de satisfactions et d'angoisse, ainsi que vos attentes;
- 4- S'il vous était demandé de revenir sur votre recrutement ou sur votre affectation, maintiendriez-vous le CENAREST comme premier établissement d'accueil?

## **ANNEXE 5**

**POINTS À VÉRIFIER TOUT AU LONG DE L'ENTRETIEN POUR  
S'ASSURER QUE NOUS COUVRONS NOTRE OBJET**



Titre : Actions publiques et gouvernance des institutions publiques de recherche: Cas du Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CENAREST) au Gabon

Rattaché aux Pièces jointes : 8, 9 et 10

**Points à vérifier tout au long de l'entretien pour s'assurer que nous couvrons notre objet.**

- 1- Les fondements des perceptions : valeurs, normes, algorithmes et images sur lesquels reposent les perceptions de la recherche scientifique et technologique au Gabon.
- 2- L'opinion sur le rôle et sur l'organisation de la recherche au Gabon.
- 3- Les référents tant nationaux qu'internationaux sur lesquels s'appuient les opinions.
- 4- Les forces et les faiblesses du cadre organique et juridique (cadre légal et réglementaire).
- 5- Les types d'acteur en interactions et leurs statuts professionnels.
- 6- Les établissements impliqués et les différents promoteurs de politiques publiques de recherche scientifique dans le secteur et CENAREST au Gabon.
- 7- Les principaux bailleurs de fonds.

## **ANNEXE 6**

# **SCHÉMA DESCRIPTIF DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET D'ANALYSE**

### Schéma descriptif de l'approche méthodologique et d'analyse

Approches méthodologique et d'analyse				
Instruments de collecte	Corpus analysé	Stratégie d'analyse	Dimensions <sup>1</sup>	
Enregistrements audio	Transcription des bandes audio	Analyse des verbatims (cas par cas)	Indices pertinents relatifs à des niveaux de phénomènes	S'attache aux faits, aux pratiques et aux actes
			Éléments capitaux, voire insoupçonnés des contextes sociaux inhérents à l'expérience	Traces, parfois discrètes, de mécanismes et de processus sociaux
	Résultat de l'analyse de chacun des verbatims	Analyse comparée des	Reconstituer de la structure diachronique de parcours	Croisement des récits de pratiques pour vérifier la cohérence d'un récit

<sup>1</sup> Dimensions tirées de l'approche biographique de Bertaux (1980, 1988 et 2010).

		cas entre eux	biographiques	
			Reconstitution d'ordre d'enchaînement d'événements ou d'actions	Identification du noyau central stable possédant une structure diachronique
<b>Collecte documentaire</b>	Lois, règlements, séminaires et autres	Analyse de contenu	Significatives, utiles et pertinentes	
<b>Observation</b>	Trames graphiques, commentaires, observations inscrits dans le cahier de recherche	Analyse de contenu	Significatives, utiles et pertinentes	



**ANNEXE 7**

**GRILLE D'ANALYSE DE CONTENUS DOCUMENTAIRES**

**Grille d'analyse de contenus documentaires**

Nature du document	Information recherchée
<b>Actes législatifs et réglementaires</b>	
Lois	Préambules ; Missions
Ordonnances	Instances (organes) ; Composition
Décrets	Types d'acteur; Date d'effet
Arrêtés	Mode de financement; Mode de nomination
Décisions	Dispositifs de suivi ou d'évaluation
<b>Allocutions et actes divers</b>	
Discours	Éléments du contexte ou circonstances
Ateliers	Objectifs ; Durée de la rencontre
Séminaires	Acteurs ciblés ; Participants;
État généraux	Organisateurs ; Mode de financement
	Dispositifs de suivi ou d'évaluation

## **ANNEXE 8**

### **LIBELLÉ DE PRISE DE CONTACT TÉLÉPHONIQUE OU DE DEMANDE DE RENDEZ-VOUS**



Titre : Actions publiques et gouvernance des institutions publiques de recherche: Cas du Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CENAREST) au Gabon.

Pièce jointe : 13

### **Libellé de prise de contact téléphonique ou de demande de rendez-vous**

Bonjour Monsieur ou Madame,

Mon nom est Franck Jacob Hombahiya, je suis Doctorant, inscrit au programme de 3<sup>e</sup> cycle en Administration et évaluation de l'éducation à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. J'y prépare une thèse de Doctorat dont le titre est : Actions publiques et gouvernance des institutions publiques de recherche: Cas du Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique (CENAREST) au Gabon.

J'ai l'honneur de solliciter de votre haute bienveillance un rendez-vous pour procéder à la tenue d'entretien narratif d'une heure.

Je vous remercie d'avance pour l'attention que vous accorderez à cette demande.