



CODESRIA

EVALUATION INTERNE

MEMBRES ET GOUVERNANCE



2015

Abréviations

CERDAS	Centre de coordination des recherches et de documentation en Sciences Sociales pour l'Afrique Subsaharienne
CLACSO	Conseil latino-américain de sciences sociales
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
FLACSO	Faculté latino-américaine de sciences sociales
IDEP	Institut africain de développement économique et de planification
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
IDS	Institut des études pour le développement, Nairobi
NISER	Institut pour la recherche sociale et économique du Nigéria
OUA	Organisation de l'unité africaine
OSSREA	Organisation pour la recherche en sciences sociales en Afrique orientale et australe
SAUSSC	Conférence pour les sciences sociales des universités d'Afrique australe
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

Partie 1

Introduction et Contexte

Cette année marque le 40^{ème} anniversaire du CODESRIA. Voilà une occasion toute désignée, parmi plusieurs faits ayant ponctué l'histoire de l'organisation, de prendre le temps de célébrer non seulement le remarquable passé du CODESRIA mais aussi de réfléchir de façon collective sur les exigences institutionnelles et les défis de l'avenir. Le Comité exécutif a choisi de placer ce processus de réflexion au cœur des questions majeures des célébrations de cette année. Ce rapport s'inscrit à la fois dans l'esprit de la célébration et de la réflexion sur une organisation dont l'un des points forts a été, au fil des ans, sa capacité à se réinventer. Le ton critique du rapport devrait donc être entendu comme émanant d'un souci non relatif aux échecs, mais concernant la façon de gérer les succès réalisés. Nous considérons les forces du CODESRIA comme acquises et par conséquent, nous ne leur consacrons que peu de temps. Au contraire, nous mettons l'accent sur les problèmes qui ont été identifiés au fil du temps par les organes directeurs du CODESRIA et la communauté scientifique, et qui sont devenus une source de malaise croissante. Ces problèmes ont mis en péril la cohérence institutionnelle du CODESRIA et, si l'on n'y porte pas remède, ils pourraient au final nuire à l'ensemble de l'organisation.

Au fil des années, le CODESRIA est apparu comme la première organisation de recherche en sciences sociales en Afrique. Son principal défi réside dans la gestion et l'entretien de ce succès qui est aujourd'hui sous la menace d'un certain nombre d'attributs institutionnels incongrus qui ont une incidence sur son leadership scientifique et son image de marque.

En tant qu'institution, les programmes de recherche, la capacité administrative, la gestion financière et scientifique, les publications, la portée du message, etc. du CODESRIA ont été soumises à un large éventail d'évaluations externes. Il a également mené ses propres évaluations internes sur toutes ces questions. Cela s'inscrit dans la marche normale des choses car le CODESRIA doit contrôler intégralement la réforme continue de ses structures de gouvernance si tant est qu'elle veut conserver son autonomie scientifique.

Une source de la réussite et de la résilience du CODESRIA réside dans la culture d'auto-évaluation et d'autocritique qui a permis à l'organisation de surmonter les défis graves et de s'adapter à de nouvelles situations. C'est l'esprit dans lequel cette évaluation a été menée.

Les 40 dernières années ont été marquées par de nombreux changements. Aujourd'hui, le CODESRIA doit évoluer dans un environnement qui est sensiblement différent de celui qu'il a connu pendant sa période mise en place, et à partir des années 1980 et 1990 où il a considérablement augmenté sa gamme d'activités. De prime abord, il convient de dire que le CODESRIA n'est plus le seul réseau panafricain engagé dans la recherche en sciences

sociales. Deuxièmement, la communauté de recherche à laquelle il appartient opère dans des conditions totalement différentes, à la fois en ce qui concerne la quantité et la qualité des institutions de recherche et d'enseignement et des mesures incitatives à la recherche. Troisièmement, nous assistons à un renouveau de l'université africaine, au regard des nouvelles exigences qui s'imposent au CODESRIA qui, depuis de nombreuses années, avait évolué dans le contexte de crise de l'université africaine. Quatrièmement, il y a eu une prolifération d'institutions pratiquant la recherche et la pensée en sciences sociales - allant des cabinets de conseil aux réseaux de recherche à temps plein. Ceci conduit progressivement à la fois la diversité et la fragmentation des sciences sociales et de la communauté de recherche en sciences sociales sur le continent. Cinquièmement, la communauté de chercheurs en sciences sociales a connu une expansion remarquable et aujourd'hui il beaucoup plus d'étudiants de troisième cycle que lorsque le CODESRIA a été fondée. Sixièmement, les nouvelles technologies de l'information façonnent le réseautage entre les chercheurs et leurs institutions, évitant certains rôles de réseaux traditionnels, tout en mettant en exergue de nouveaux emplacements et de nouvelles formes de coordination et de gouvernance. Enfin, les institutions se livrent une bataille féroce pour assurer leur visibilité et présence intellectuelle, compte tenu de l'expansion débridée de l'Internet et l'obsession des bailleurs de fonds pour la notion «d'impact» ou de portée publique de la recherche.

À la lumière de tout ce qui précède, le CODESRIA doit revoir son mandat, ses objectifs et capacités institutionnelles afin d'évoluer dans un environnement qui a connu un tel changement. Plus précisément, il a besoin de réexaminer ses structures de gouvernance, qui ont une énorme incidence sur la légitimité, la cohérence et la capacité scientifique du Conseil.

Nous sommes convaincus qu'au cœur de toute réforme institutionnelle doit se faire un réévaluation et une redéfinition des critères dominants qui président au choix des membres des instance de gouvernance au sein du CODESRIA - Assemblée générale, le Comité exécutif et le Secrétariat.

Au fil des années, les règles régissant l'institution ont été ajustées périodiquement en réaction aux défis et aux opportunités émergentes. Bien que certaines réformes importantes aient été délibérées et bien pensées, un certain nombre ont été de nature plutôt ponctuelle. Autant que la flexibilité impliquée par cette succession de réformes puisse avoir contribué à la stabilité de l'institution, leur accumulation a eu de nombreuses conséquences imprévues. L'effet cumulatif a accru l'incohérence dans la structure de et les mécanismes de gouvernance, ce qui soumet les organes de direction, en particulier l'Assemblée générale à la tension de façon constante. Déjà à la fin des années 1990, le Comité de réforme de la gouvernance a parlé de « crise qui nécessite une opération chirurgicale pour extirper ce qui menaçait de devenir une crise de légitimité »¹.

Termes de référence

Les objectifs initiaux de l'évaluation étaient de:

¹ Rapport du Comité de Gouvernance, CODESRIA, 2002

- Renforcer le Secrétariat afin d'assurer une meilleure gestion des événements critiques tels que l'AG;
- Redynamiser le programme intellectuel du CODESRIA et de consolider ses programmes, de sorte qu'il puisse assurer et renforcer son rôle de leader dans le domaine de la recherche en sciences sociales et humaines en Afrique; et
- Renforcer ses structures de gouvernance pour lui permettre de répondre efficacement aux besoins croissants et changeants de la structure de ses membres.

Suite aux consultations entre l'Equipe d'Evaluation, le Comité exécutif et le Secrétaire exécutif, un programme plus restreint a été convenu, en tenant compte du peu de temps disponible pour la tâche. On a en outre estimé que le Secrétariat et le programme intellectuel devaient faire l'objet d'évaluations distinctes et spécialisées. Dans ces circonstances, cette évaluation se contente d'examiner les questions spécifiques suivantes dans les conditions initiales du document de référence:

1. Evaluation de la politique d'adhésion du CODESRIA, la nature de la composition actuelle des membres, leurs droits et responsabilités;
2. Evaluation des règles électorales, à savoir qui est admissible et qui peut voter, le vote par procuration, le vote par internet, etc. ;
3. Evaluation du mandat, la composition, le mode et les critères de sélection du Comité scientifique, ainsi que ses relations avec le Comité et le Secrétariat Exécutifs;
4. Evaluation de la composition, du mandat, des critères de sélection et de la procédure d'élection du président et des membres du Comité exécutif; répartition des responsabilités et la structure des relations entre le Comité exécutif, le Secrétariat et le Comité scientifique;
5. Evaluation de la Charte du CODESRIA afin d'en identifier les lacunes et dispositions qui doivent être modifiées (comme par exemple l'évaluation des organes de directions, des membres et les règles de tenue des élections); et
6. L'examen de toutes autres questions que le Comité juge importantes pour améliorer la performance et la pertinence du CODESRIA.

Notre compréhension est que nous ne sommes pas censés « évaluer » le CODESRIA, car en effet, le CODESRIA a fait l'objet de moult évaluation au fil des années. Nous comprenons que notre mission est de fournir la base nécessaire pour mener la réforme des structures du CODESRIA et pour revisiter ses activités. Plus précisément, notre compréhension est que le véritable défi est de concevoir une organisation qui œuvre à l'atteinte de son principal objectif - «le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique ». Au cours des dernières années, un trop grand nombre de nos arrangements institutionnels ont eu tendance à servir d'autres fins (tels que l'équilibre politique) qui, quelle que soit leur valeur, peuvent avoir peu d'effet ou de mérite scientifique.

Les institutions établissent non seulement les normes et les contraintes imposées sur le comportement des acteurs, mais aussi agir en tant que dispositifs de réajustement permettant de cristalliser l'attention des gens en se concentrant sur un aspect particulier de la réalité et pas un autre. Elles créent également des mesures incitatives en faveur de certaines actions produisant des résultats qui ne sont pas propres à un contexte donné, et

qui ne sont pas prévus. Une des conséquences est que les conceptions institutionnelles qui fonctionnent dans un contexte donné peuvent ne pas bien fonctionner dans un autre. Les institutions créent également un historicisme/inertie qui permet à certaines normes de prospérer au-delà leur but initial ou qui prédispose les actions individuelles vers des choix particuliers. Elles peuvent également attirer ou créer des groupes d'intérêt qui résisteront aux réformes.

Un autre aspect des institutions est qu'elles créent des conséquences imprévues. Par exemple, les dispositions de la Charte visant à « régionaliser » la représentation du CODESRIA, aux fins de garantir l'inclusion et une participation véritablement panafricaine, ont conduit dans certains cas à l'affirmation de l'appartenance régionale, au grand dam de l'orientation intellectuelle et de compétence.

Cela souligne la nécessité d'un cadre institutionnel qui écornera les incitations perverses qui ont contribué à l'émergence de pratiques débilantes, tout en favorisant une culture d'excellence intellectuelle qui privilégie la collaboration sur l'effort scientifique.

La réforme institutionnelle n'est pas toujours un exercice facile. Elle doit surmonter les idées reçues et les intérêts existants et l'inertie qui est inhérent à l'esprit « d'institutionnalité ». Une institution qui change au moindre prétexte cesserait d'en être une. Cela souligne l'importance d'allier changement et continuité.

Approche

L'évaluation est basée sur un examen de la documentation de la gouvernance du CODESRIA et sur une consultation avec les membres pertinents de la communauté des chercheurs en sciences sociales à travers des discussions lors de réunions scientifiques et de communications électroniques.

En plus de la lecture approfondie des documents officiels du CODESRIA et de ses rapports des précédentes évaluations menées par des organismes externes, nous nous sommes appuyés sur les débats internes au sein du CODESRIA, des conversations avec de nombreux chercheurs africains et des personnes qui ont joué un rôle prépondérant au sein du CODESRIA d'une manière ou d'une autre et, en fin de compte, sur notre connaissance personnelle et des contributions du CODESRIA en tant qu'acteur interne et externe.

Prémisse centrale

Nous partons de la position selon laquelle la mission et le caractère du CODESRIA doivent être régis par une préoccupation constante pour l'entreprise intellectuelle de la recherche en sciences sociales en Afrique et sa contribution au développement social. En matière de gouvernance, cela met l'accent sur les aspects liés à la gestion scientifique. De profondes inquiétudes existent au sein de la communauté scientifique au sujet de la structure de gouvernance du CODESRIA: sa pertinence vis-à-vis des conditions actuelles, son adéquation avec les tâches dans lesquelles il s'est engagé, et son niveau scientifique et de crédibilité auprès de ses mandants et soutiens. Bien que ces préoccupations renvoient à une variété de perceptions subjectives sur l'organisation, très

peu de doute subsiste quant au fait que la principale source de préoccupation concerne la gouvernance. Les déficits de gouvernance sont mis en évidence au cours des réunions de l'Assemblée générale, et pendant les transitions dans le Secrétariat et le Comité exécutif. L'insatisfaction au sujet des structures de gouvernance a été accentuée par les événements autour de l'Assemblée générale de 2011, comme le démontre clairement cet extrait du l'ébauche des Termes de Référence:

« Les problèmes rencontrés lors de la 13^{ème} Assemblée générale du CODESRIA (tenue à Rabat en Décembre 2011) ont suscité un débat passionné entre les membres du CODESRIA sur la nécessité d'une évaluation institutionnelle. Les lacunes administratives et relatives au programme de l'organisation de cette Assemblée générale, le nombre extraordinairement élevé et la diversité des participants, la perception que certains groupes et pays étaient surreprésentés ou sous-représentés, et les difficultés liées à l'élection du Comité Exécutif, ont provoqué l'inquiétude parmi les sections des circonscriptions du CODESRIA ».

Il y a deux questions distinctes ici. L'une porte sur la gestion de l'Assemblée générale. L'autre a des implications plus profondes car elle va au cœur de la question: le caractère et la gouvernance du CODESRIA en tant qu'organisation.

Bien que les conditions initiales de référence aient évoqué l'Assemblée générale 2011 à Rabat, au Maroc, nous croyons que le problème va bien au-delà de cette Assemblée.

Les échecs de la gouvernance et le mécontentement qu'ils suscitent au sein de la communauté affectent plusieurs des acquis les plus importants du CODESRIA, à savoir, la crédibilité en tant qu'organisation scientifique qui place le mérite académique au cœur de son action; la confiance de nos établissements d'enseignement et de recherche qui voient en leur participation aux travaux du CODESRIA le signe du mérite et ce qui, par conséquent, aide les institutions à évaluer leur propre position ainsi que la performance de leur personnel; et le fait que les jeunes chercheurs croient que toute attestation (participation à des ateliers, réception de subventions ou de publications, etc.), ou tout mentorat qui leur est offert directement ou indirectement par le CODESRIA contribuera à renforcer leur profil académique et à améliorer leurs ambitions scientifiques. Tout cela pourrait être facilement compromis par des structures de gouvernance peu solides, dans la mesure où elles entament l'intégrité des processus scientifiques du CODESRIA et soulèvent des doutes, si petits soient-ils, quant à la compétence de ses décideurs.

Le mandat et la nature du CODESRIA exigent que certains aspects de ses travaux prennent en compte d'autres préoccupations, notamment en termes de recrutement du personnel, de nomination aux comités et d'accès à ses programmes. Mais rien de tout cela ne doit compromettre le point cardinal sur le mérite. Les insuffisances sur cet aspect ont parfois conduit à des accusations de partialité, mais, comme indiqué dans l'évaluation de l'ASDI:

« ...Il n'y a pas d'autre moyen de répondre aux soupçons de partialité que d'être méticuleusement transparent et professionnel dans tous les processus d'évaluation et de sélection »²

² Ibid

Historique

Bien que le sigle CODESRIA ait été maintenu, il a eu des significations différentes à différents moments. D'abord il signifiait la *Conférence des Directeurs des Instituts de Recherches Economiques et Sociales en Afrique*; puis *Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique*; et, enfin, *Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique*. Sous toutes ses formes, cependant, le sigle est resté fidèle à l'objectif central du CODESRIA - **le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique**. Ainsi, quelles que soient les réformes institutionnelles proposées, il est important de garder à l'esprit cet objectif central. D'autres considérations, aussi importantes soient-elles, doivent être subsidiaires à celle-ci, et tous les organes du CODESRIA doivent épouser cette mission centrale.

Les origines du CODESRIA peuvent remonter à une conférence tenue sur « La recherche économique en Afrique » organisé à Bellagio, en Italie, du 27 septembre au 2 octobre 1964, sous l'égide de la Fondation Rockefeller. Le but de la conférence était d'examiner le type de recherche qui avait eu lieu en Afrique postcoloniale. De manière significative, sur les 10 directeurs d'instituts de recherche invités, deux seulement étaient africains, en l'occurrence Professeur Adebola Onitiri de l'Institut nigérian de recherche économique et sociale sis à l'Université d'Ibadan, et le professeur Osman Omer du Soudan. Les autres étaient soit français ou britanniques. Le fruit de la collaboration entre les institutions de recherche économique en Afrique était un bulletin d'information édité par l'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP), à travers lequel les instituts membres échangeaient des informations et menaient des débats sur des questions cruciales concernant la recherche en Afrique.

Trois ans après la conférence de Bellagio, professeur Onitiri a organisé une conférence panafricaine des Directeur de la recherche économique et sociale en Afrique (CODESRIA) au NISER, à Université d'Ibadan. C'était la première d'une série d'autres conférences. Au cours de ces premières années, l'organisation était un organe informel, son activité principale étant de convoquer les directeurs des instituts de recherche à des réunions. La deuxième réunion tenue en 1971 a eu lieu à l'Institut d'études du développement, de l'Université de Nairobi, sous la direction de Dharam Ghai.

La première réunion du Comité exécutif du CODESRIA a eu lieu à Dakar le 1er Février 1973. Sur le plan institutionnel, la réunion avait une importance particulière en ce qu'elle a permis d'assurer l'autonomie du CODESRIA vis-à-vis de son institution hôte, à savoir l'IDEP. La charte a été modifiée, en particulier en ce qui concerne la mission du Conseil.

Lors de la Conférence de Nairobi, l'IDEP a été désigné comme le Centre dépositaire officiel du CODESRIA (CDC), avec Samir Amin, alors Directeur de l'IDEP, élu vice-président du Comité permanent. Peu de temps après, le rôle du CODESRIA a été redéfini pour passer d'une simple organisation informelle de directeurs et de dépositaire de la recherche, à une organisation chargée d'animer la recherche analytique. Le professeur Onitiri a passé son année sabbatique à l'IDEP et, avec Samir Amin, a contribué à jeter les bases d'un nouveau CODESRIA plus formel. S'inspirant des leçons du Conseil latino-américain des sciences sociales (CLACSO), l'équipe a transformé le CODESRIA en un organe de recherches sur un large éventail de thématiques. CODESRIA est ainsi devenu un « conseil » afin de mener un travail plus soutenu, plutôt que d'être une simple organisation événementielle (organisateur de conférences) équipée d'un centre de documentation.

Pour lui permettre de mener à bien son nouveau mandat, le CODESRIA a reçu une petite subvention de la Banque mondiale pour la mise en place de son secrétariat, tandis que la Fondation Ford promettait de financer le Centre de documentation.

Objectifs

Comme son nom l'indique, la principale mission scientifique du CODESRIA était le « développement de la recherche sur les sciences sociales en Afrique ». Cet objectif scientifique était toujours associé à l'idéal panafricaniste visant à réunir les chercheurs en sciences sociales Africains pour effectuer la recherche appropriée pour le continent. Il a toujours existé une tension entre, d'une part la représentation sur la base de la qualité scientifique et, d'autre part les exigences de l'inclusion et la diversité panafricaines. La préoccupation de ces dernières était de garantir une représentation équitable par rapport aux diversités régionales ou linguistiques. À bien des égards, les problèmes de gouvernance actuels vécus par le CODESRIA reflètent cette tension, ce qui a, dans certains cas, conduit aux considérations scientifiques du leadership du CODESRIA qui est en train d'être compromis par la mesure imposée par les circonstances.

L'objectif scientifique favoriserait des critères tels que le mérite, la compétence scientifique et la familiarité avec la gestion de la recherche. L'objectif le plus politique privilégie des attributs tels que la représentativité par rapport aux diversités régionales ou linguistiques. Si une association est de toute évidence nécessaire, il est essentiel de trouver un équilibre étudié pour garantir la réalisation de l'objectif fondamental de l'organisation. Dans le cas du CODESRIA, le leadership d'une entreprise scientifique.

Il existe un malaise général quant à savoir si les systèmes de sélection du CODESRIA permettent aux organes directeurs d'avoir des moyens adéquats pour effectuer un contrôle scientifique crédible des programmes clés du Conseil. Nous insistons sur le fait que malgré l'importance des autres objectifs du CODESRIA tels que l'inclusion panafricaine, les critères de base pour l'accès à toute position clé au CODESRIA doivent refléter le mérite scientifique. Cela doit être une préoccupation fondamentale pour le CODESRIA.

Quelques évaluations du CODESRIA se sont penchées sur la question de la gouvernance et la qualité scientifique des personnes éligibles à la nomination ou à l'élection au niveau des institutions de gouvernance du CODESRIA. Dans les quelques cas, la question conciliant l'accent sur le mérite avec l'équilibre régional, linguistique et celui entre les sexes, a dominé dans les discussions. Par exemple, l'évaluation du SIDA effectuée en 2007 a fait l'observation suivante:

« Une question est ressortie des visites locales : comment maintenir le juste équilibre entre le mérite académique et l'appartenance régionale? Le rapport a accordé une attention particulière au développement des capacités du Conseil à effectuer des évaluations académiques indépendantes et l'examen par les pairs. Les résultats sont remarquables et aideront à remplir les critères raisonnablement objectifs. Mais qu'en est-il de « l'équilibre régional »? ... Il est largement reconnu, par exemple, que l'on devrait accorder une attention particulière aux régions qui ont été marginalisées à cause de l'inévitable domination de l'Anglais et du Français. Mais cela devrait-il se faire au détriment du mérite académique? Que signifie cependant « le mérite académique » dans un contexte marqué par une diversité de traditions académiques? La politique du Secrétariat devrait-elle corriger de tels déséquilibres ou devrait-elle s'appuyer uniquement sur une évaluation autonome du mérite ? Il n'existe pas de solution évidente à ce dilemme. Une solution c'est d'adhérer scrupuleusement à une procédure basée sur le mérite tout utilisant d'autres moyens (« initiatives spéciales » etc.) pour garantir l'inclusion des régions potentielles qui ont été marginalisées, au niveau national ou continental, dans le réseau et sensibiliser en même temps sur les différences en termes de perspectives de traditions académiques. Une autre voie consiste à être beaucoup plus explicite sur les considérations régionales par lesquelles le recrutement basé sur le mérite est corrigé pour avoir un plus grand équilibre et rectifier les inégalités historiques. Dans tous les cas, la transparence dans les procédures est primordiale pour garantir la confiance et la coopération. Il est aussi important que les critères définis soient communiqués efficacement, bien compris et acceptés au sein de la communauté universitaire, non pas seulement par ceux qui ont été dans une position leur faisant bénéficier des services du Conseil. ³ , les critères doivent eux-mêmes être suffisamment explicites afin de résister au regard critique de l'opinion publique ».

La crise à l'Université

Le CODESRIA ne peut pas s'isoler de ce qui se passe dans les universités africaines et l'environnement de la recherche. A la fin des années 1960 et au début des années 1970, dans les premières années du CODESRIA, les centres de recherche étaient bien visibles

³ Evaluation du SIDA 07/26 Consolidation et Renouveau Préparée par Björn Beckman, Inga Brandell, Lloyd Sachikonye, Mohamed Salih, Département de la coopération en matière de recherche, le CODESRIA dans le nouveau millénaire. 2007. Page 19

comme bailleurs des activités du CODESRIA. Il convient de remarquer que les trois premières conférences panafricaines ont été organisées par des instituts de recherches membres ou par NISER en 1967, par IDS (Nairobi) en 1971 et l'ADEP en 1973. Dans les années 1980, beaucoup de pays africains étaient confrontés à de graves problèmes de balance de paiements qui les obligèrent à chercher une assistance financière au niveau des institutions financières internationales. Ces institutions ne se sont pas limitées à apporter leur appui à la balance de paiement mais elles ont aussi insisté sur l'implication dans un large éventail de problèmes économiques africains. Plus immédiatement adaptée au CODESRIA était la position des principaux bailleurs sur l'enseignement supérieur. La nouvelle compréhension des bailleurs était que le taux de rendement social de l'enseignement supérieur était plus faible que ceux des autres niveaux d'éducation. La conséquence de cette vision était le retrait du financement des universités africaines. En plus, beaucoup de gouvernements africains s'étaient retournés contre les universités africaines qu'ils considéraient comme des refuges de l'opposition ou des producteurs de connaissances inutiles.

Depuis lors, et particulièrement durant la crise des universités africaines dans les années 1980 et au début des années 1990, le Secrétariat du CODESRIA est devenu plus fort et dépendant de moins en moins des ressources de ses institutions membres. Les contraintes de change étaient devenues tellement sévères que même ces membres qui étaient à le faire ne pouvaient pas payer à cause des problèmes de conversion de devises.

Par ailleurs, les structures hiérarchiques internes des universités africaines et l'environnement politique et académique répressif elles ont fonctionné avait tendance à pousser les jeunes chercheurs vers le CODESRIA qui, n'étant pas assujéti à ces contraintes, a offert plus de place à l'initiative intellectuelle. Ce nouveau groupe de jeunes universitaires ne s'est pas senti représenté par les directeurs des institutions de recherche et les Doyens de facultés et les Chefs de Départements universitaires. Pour cette raison, ils ont fait pression en faveur des adhésions individuelles. La communauté académique de la diaspora africaine qui aussi voulait être représentée soit en tant que « région » ou à titre individuelle est venue aggraver la situation.

L'une des conséquences de la « crise » dans les universités africaines à l'époque était que, pour les jeunes chercheurs, le CODESRIA offrait des perspectives d'avancement professionnel à travers ses programmes et projets: les petites subventions et le prestige intellectuel lié à ces dernières, les canaux de publication, les ateliers et les instituts spécialisés. Même si certains considéraient cette adhésion au CODESRIA motivée par des intérêts personnels comme opportuniste et contraire à l'esprit politique du CODESRIA, celle-ci devrait être perçue comme un gage de la réussite du CODESRIA dans sa mission scientifique. Ce qui était et demeure problématique c'est l'idée selon laquelle le fait d'être bénéficiaire du CODESRIA vous donne droit à un accès privilégié aux instances de décisions et aux procédures du CODESRIA.

La particularité de ce développement était que la participation dans les activités scientifiques du CODESRIA n'était jamais basée sur l'adhésion ou l'accès aux fonds de recherche et aux autres ressources du CODESRIA ou la participation dans ces différentes activités scientifiques n'était pas assujéti à l'adhésion comme membre!

Nouveaux défis

La renaissance des universités africaines

Le facteur unique le plus important du nouveau contexte qui caractérise le fonctionnement du CODESRIA aujourd'hui c'est la renaissance et l'expansion des universités africaines. Conjointement, la communauté des chercheurs en sciences sociales a augmenté de façon spectaculaire, avec la réponse des gouvernements africains à la demande accrue de l'enseignement supérieur et le besoin de production de facultés formées au sein du continent africain. Une large part du fonctionnement du CODESRIA dans les années 1980 et 1990 était en effet, de corriger les défaillances des universités africaines et d'essayer de préserver une communauté scientifique frappée par la diminution graduelle des installations de recherche et un contexte souvent répressif. Cette situation explique en partie, le large éventail d'activités dans lesquelles le Conseil s'est engagé.

Un monde de donateurs en évolution

Une autre particularité de la scène contemporaine c'est qu'après s'être détachés des universités africaines pendant des années, ces dernières suscitent aujourd'hui un regain d'intérêt chez beaucoup de bailleurs qui offrent davantage de ressources. Même si le CODESRIA a toujours mis l'accent sur la centralité des universités aussi bien pour sa *raison d'être* et sa subsistance, il a par défaut, bel et bien, bénéficié d'un changement d'aide des donateurs des universités vers les réseaux de recherche pendant la période de la crise dans les universités africaines. Aujourd'hui, le CODESRIA devrait évoluer dans un contexte où le cas des réseaux ne va toutefois pas toujours de soi!

Nouvelles institutions

La troisième particularité a été la prolifération des institutions dans le domaine de la recherche aujourd'hui qui n'existaient pas lors de la création du CODESRIA. En plus des nombreuses nouvelles universités privées, dont certaines ne sont que des extensions d'universités étrangères, il existe aussi plusieurs institutions indépendantes et des groupes de réflexion qui évoluent dans la recherche et la formation en dehors des universités.

Répartition des ressources – Quota ou ouverte?

Le CODESRIA dispose de beaucoup de ressources de valeur destinées aux chercheurs: subventions de la recherche; accès aux réseaux de recherche et aux rencontres; canaux de publication pour les ouvrages et les monographies; ateliers de formation; documentation et information, etc. Avec la maturité du CODESRIA, l'organisation est devenue une source majeure de ressources pour les chercheurs et les institutions africaines de recherche en sciences sociales de manière générale. C'est précisément dans le contexte de l'accès à ces ressources que la tension entre le mérite et l'inclusion a été exacerbée. Ainsi, dans la sélection des bénéficiaires des programmes et des ressources du CODESRIA, dans quelle mesure devrait-on admettre les considérations liées à

l'inclusion, à la langue et à l'équilibre régional, à la dimension genre et à l'âge pour modifier les considérations liées au mérite? Avec le juste équilibre sur la question, plus grande est la diversité des critères et des considérations qui gouverne l'allocation des ressources, plus grand est le besoin d'efficacité, d'intégrité et de crédibilité des instances dirigeantes du CODESRIA.

Culture de la recherche

Alors que pour la plupart des années 1980 et 1990, la contrainte majeure de la recherche en sciences sociales en Afrique a été les pauvres infrastructures de recherche, cette situation n'est plus aussi prononcée, à la lumière des améliorations considérables qui ont été faites dans bon nombre de pays à travers de nouveaux investissements dans les universités ainsi que dans les avancées technologiques. On commence à mieux comprendre qu'un autre facteur était l'affaiblissement, durant et depuis les « décennies perdues », de la culture de la recherche motivé par la curiosité scientifique, la pression exercée par les pairs et le système des titres académiques. Elle était concurrencée par la culture de consultance en expansion où le rapport de consultance était plus gratifiant qu'un ouvrage universitaire publié. Il a toujours été très difficile de sevrer bon nombre de chercheurs de cette dernière culture.

Le statut de membre

Le cœur de la gouvernance du CODESRIA repose sur l'ensemble de ses membres, et pourtant cette gouvernance demeure l'un des aspects les plus obscurs et les plus contestés de l'institution. La question du statut de membre est récurrente dans les commentaires à la fois internes et externes et les rapports d'évaluation sur le CODESRIA. Compte tenu des modalités de gouvernance du CODESRIA, le caractère de ses membres détermine la composition de l'Assemblée générale, l'élection des membres du Comité exécutif et, en définitive, la nomination du Secrétaire exécutif. L'adhésion est, par conséquent, à l'origine de la plupart des problèmes de gouvernance auxquels le CODESRIA a dû faire face au cours des années. Ceci, bien sûr, a un impact significatif sur les travaux de recherche scientifiques du Conseil.

Pour mesurer l'importance de la question du statut de membre, il est nécessaire de comprendre l'évolution de l'effectif des membres du CODESRIA.

Dans la charte originelle du CODESRIA (1976), l'adhésion à l'organisation a été définie comme suit:

« Il y aura deux catégories de membres, à savoir les membres à part entière et les membres associés. LE statut de membre à part entière du Conseil est ouvert aux institutions nationales, sous-régionales et régionales situées dans les pays membres de l'OUA et de la Commission économique pour l'Afrique qui sont engagées dans la recherche liée au développement économique et social avec ou sans activités de formation.

Le statut de membre associé est ouvert à d'autres institutions africaines et étrangères, y compris les institutions de formation. Dans les pays africains où

il n'y a pas d'institutions admissibles en tant que tels, le Comité exécutif devra encourager la mise en place d'instituts de Recherche et de Formation. Seules les institutions membres à part entière auront le droit de vote aux réunions du Conseil.

í Le Comité exécutif examinera les demandes d'adhésion et autorisera provisoirement l'adhésion aux membres sous réserve d'approbation lors d'une Assemblée générale du Conseil⁴. »

Dans la même année, quelques modifications ont été apportées afin de concilier les statuts du CODESRIA avec sa demande de statut d'observateur auprès de l'OUA. Les changements suivants ont été apportés à la Charte du CODESRIA.

La phrase suivante est ajoutée sous l'intitulé « Titre »:

« ... Le Conseil exerce ses fonctions sous les auspices de l'OUA. La Charte de l'OUA a force exécutoire sur le CODESRIA. »

Le changement a en outre précisé que l'emplacement du Secrétariat du CODESRIA serait rotatif entre les pays africains après un temps raisonnable dans un pays. On pourrait procéder au changement de l'emplacement du Secrétariat par un vote à la majorité des membres du Comité exécutif. Plus précisément, la charte a délimité les circonscriptions pour l'adhésion au Conseil selon le modèle de division administrative de l'Afrique par l'OUA.

Ces changements ont été pleinement intégrés dans la Charte en 1982, sans autres changements dans la composition des membres.

L'adhésion à la Charte de l'OUA signifiait que la représentation régionale a été perçue sous l'angle de l'OUA. Cela a eu un impact significatif sur la façon dont le CODESRIA a regroupé les Etats membres. Le résultat était une division de la base de membre du CODESRIA suivant la carte régionale de l'OUA, avec cinq régions. Cela a eu un effet durable sur l'adhésion au conseil et la composition de ses instances dirigeantes, autant qu'il a suscité une insistance croissante sur le besoin de représentation dans les organes directeurs calquée sur la cartographie des régions. Cette structure régionale porte en son sein la division linguistique du continent avec ses exigences de représentation qui lui sont propres. Malheureusement, la politisation des problèmes au sein du CODESRIA trouve aussi, en grande partie, ses racines dans les contours de cette subdivision régionale.

Presque depuis sa création, le CODESRIA a été le foyer de diverses contestations. Deux questions concernant l'adhésion ont surgi à divers stades. La première a trait à la détermination de l'adhésion- à savoir qui peut devenir membre du CODESRIA et comment? Comme indiqué plus haut, le CODESRIA a commencé avec l'adhésion seulement ouverte à des directeurs d'instituts de recherche en sciences sociales. Il s'agit du modèle latino-américain du CLACSO dont les membres se composent de centres de recherche qui peuvent être membres à part entière du Conseil «à condition qu'ils adoptent leur politique académique de manière autonome ». L'adhésion d'un nouveau

⁴ Charte du CODESRIA, 1976

membre est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale, qui peut également révoquer les membres d'une institution. Le CLACSO, dont les membres sont composés de centres de recherche, a été complété par la FLACSO, dont les membres sont composés de facultés de sciences sociales. Ainsi, l'adoption du modèle CLACSO par le CODESRIA s'est révélée restrictive tant qu'il n'avait pas été renforcé par le modèle FLACSO. Le CODESRIA, par conséquent, décidé de travailler sur un front plus large et d'inclure des facultés. À l'époque, les chercheurs africains en sciences sociales avaient commencé à s'organiser en associations professionnelles telles que l'Association africaine des anthropologues, l'Association africaine des sciences politiques, etc. Ces associations, avec d'autres, comme l'Association des femmes africaines pour la Recherche et le développement, ont cherché à adhérer au CODESRIA. Des branches d'organisations régionales de recherche en sciences sociales telles que l'OSSREA (Organisation pour la recherche en sciences sociales en Afrique orientale et australe) et SAUSSC (la Conférence chercheurs en sciences sociales des Universités d'Afrique australe), auxquelles le CODESRIA avait octroyé des fonds de démarrage ou apporté d'autres formes d'aide pour des activités spécifiques.

L'inclusion des facultés et des associations en tant que membres du CODESRIA a finalement été codifiée par des amendements à la Charte. Cela a permis de fusionner efficacement les modèles CLACSO-FLACSO en un nouveau modèle, mais sans réfléchir en profondeur sur les implications. Par exemple, quelle était la situation des centres de recherche qui appartenaient en fait à une faculté? Le paiement du droit d'adhésion par une faculté couvre-t-elle tous les centres relevant de son mandat? Pour aggraver la situation, certains groupes de travail nationaux que le CODESRIA avait appuyé dans une approche par projets visaient une relation plus permanente avec le CODESRIA, et parfois ils ont été perçus comme des « branches » du CODESRIA, bien que cela n'ait aucune base dans la Charte du CODESRIA.

L'inclusion des associations était susceptible d'apporter des problèmes supplémentaires, car elles étaient fondées sur l'adhésion individuelle. Certaines de ces associations sont devenues très actives au sein du CODESRIA et cherchaient à aligner institutions du CODESRIA avec leurs propres dispositions institutionnelles. Pour compliquer les choses, les problèmes idéologiques et intellectuels ont fait surface. Certaines associations, principalement l'Association africaine des sciences politiques, estimait que le Comité exécutif du CODESRIA était dominé par les conservateurs ou à la classe dirigeante des milieux académiques, et qu'il n'était pas en phase avec ce qui était considéré comme la position scientifique du CODESRIA. Il a été estimé que cette domination de la classe dirigeante ne pouvait être combattue et vaincue qu'en autorisant l'adhésion individuelle.

Cet état de choses a duré jusqu'à la 7^{ème} Assemblée générale de 1992, lorsque la Charte a été modifiée pour permettre l'adhésion individuelle. Les membres étaient désormais composés des catégories suivantes:

1. Les membres individuels de plein droit;
2. Les membres institutionnels de plein droit;
3. Les membres individuels associés;
4. Les membres institutionnels associés;
5. Les membres honoraires.

Il est important de rappeler et d'apprécier la façon dont cela est arrivé. Comme l'a noté le Comité de gouvernance (2002):

«... La Charte [du CODESRIA] conçue pour atteindre ces nobles objectifs n'aurait guère pu prévoir la dynamique et l'effervescence de la communauté des chercheurs en sciences sociales sur le continent dans les années 80 et 90, lorsque la troisième génération de chercheurs en sciences sociales a pris d'assaut l'Assemblée générale suite à la libéralisation de l'adhésion lors de la 7ème Assemblée générale en 1992. Une motion, qui alors destinée à transformer la composition et le tempérament de l'Assemblée générale, a été adoptée. Bien que considéré comme un mouvement anodin visant à changer le nom de l'organisation, il s'agissait d'un nom «signalant le rassemblement des conditions nécessaires pour tenir formellement une assemblée fédérant tous les chercheurs en sciences sociales» plutôt qu'une simple instance réunissant des chercheurs en sciences économiques et sociales en Afrique. La motion a donné naissance à une nouvelle Charte du CODESRIA approuvée à cette Assemblée générale. Malheureusement, les évaluateurs successifs n'ont jamais pu établir clairement qui fut à l'origine de la Charte et en réponse à quel(s) problème (s), ou si la procédure et les conditions de modification et ou d'adoption d'une nouvelle Charte ont été remplies. »

Ce qui semble s'être produit c'est que les membres institutionnels du CODESRIA, à savoir les «vrais membres» dont certains n'avaient pas payé leurs cotisations pendant des années, ont subi des pressions de la part des jeunes chercheurs et des chercheurs plus portés sur le militantisme (la soi-disant «troisième génération»), qui étaient venus prendre part à la conférence scientifique organisée à l'occasion de l'Assemblée générale, pour concéder des changements majeurs à la Charte ; ce qui a ouvert la porte à l'adhésion individuelle sans que l'on ait le temps de réfléchir préalablement aux conséquences sur la façon dont le CODESRIA est organisé et dont il fonctionne.

Problème des instituts membres

Comme indiqué ci-dessus, l'adhésion au CODESRIA a été initialement restreinte à des instituts de recherche sur le développement, puis étendue aux facultés des sciences sociales. Pour un certain nombre de raisons, ces instituts n'ont pas réussi à jouer leur rôle de chef de file et ont perdu l'autorité au sein du CODESRIA.

Au premier chef de ces raisons de cette perte d'influence figurait le non-paiement des cotisations, en partie en raison de difficultés que certains avaient à trouver des devises à cet effet - un facteur peu surprenant dans les années 1980 et 1990.

Un deuxième problème est lié au taux de rotation élevé à la direction des instituts de recherche en Afrique, comme l'explique une équipe d'évaluation en ces termes:

« Les dirigeants des institutions membres ont tendance à faire des rotations très fréquemment, ayant ainsi peu de connaissances des affaires courantes du CODESRIA; et, de ce fait, ils n'ont aucune légitimité vis-à-vis des organes exécutifs du CODESRIA dans la mesure où les institutions qu'ils représentent

ne paient ni leurs cotisations ni ne s'impliquent dans l'appui aux activités régulières du CODESRIA ».

Un troisième facteur était le temps limité consacré aux institutions à la tête des organisations continentales. Ceci peut être illustré par un cas qui s'est produit en 2005. En effet, le CODESRIA avait prévu une conférence des doyens des facultés de sciences sociales, et a lancé un appel à communications. Le faible nombre de propositions reçues suite à cet appel est traduit comme suit dans le rapport du Secrétaire exécutif:

« Peut-être, le plus important de tous les événement- et certainement l'un qui vaille la peine d'être porté à l'attention du Comité Exécutif- est la Conférence des doyens des facultés de sciences sociales et humaines qui a été présentée comme l'une des plus importante des nouvelles initiatives entreprise par le Conseil depuis de longues années. La Conférence a fait l'objet d'une très large promotion au début de l'année et, suivant les lignes directrices proposées par le CE à la 62ème réunion du CE tenue à Kinshasa, les participants potentiels ont été invités à soumettre des résumés de documents qu'ils souhaiteraient présenter pour examen. Malheureusement, cependant, à la fin d'une période de plus de six mois accordée pour rédiger les projets, le nombre de propositions reçues a été très faible - soit environ 20 pour un continent qui compte plus de 1 000 universités publiques et privées qui offrent des formations en sciences sociales et humaines. Ce faible niveau de candidature à la conférence témoignait non seulement de la profondeur de la crise de l'enseignement supérieur africain, mais aussi des strapontins qu'occupent les sciences sociales et humaines au sein du système. En réalité le problème qui se pose est d'autant plus grave que des doyens de la faculté disent n'avoir pas été informés de l'initiative - plusieurs ont signalé qu'ils ont vu ou reçu l'annonce ó ce qui veut dire qu'ils n'avaient ni le temps ou ni la volonté de proposer des projets recherche. Et parmi ceux qui ont envoyé effectivement des propositions, seule une poignée a vraiment répondu aux exigences de l'appel à candidatures qui a été émis; les autres sont allés sur une trajectoire de leur choix comme si le contenu intellectuel de l'annonce n'avait pas d'importance. En conséquence, il n'y avait d'autre choix que de reporter la conférence à la fin du premier trimestre de 2007⁵. » « Il y avait enfin le manque d'incitations (matériels ou symboliques) destinées directement aux institutions.

Tous ces problèmes sont liés à la question de l'adhésion. Un certain nombre de chercheurs chevronnés pense que CODESRIA est destiné aux jeunes générations qui ont besoin des subventions de recherche et qui bénéficient de nombreux réseaux de renforcement des capacités.

Donc, en un sens plus profond, l'un des principaux problèmes est de savoir comment susciter à nouveau l'engagement des institutions dans les affaires du CODESRIA à la fois en tant que membres et sources de soutien, et tout en veillant à ce qu'il reste intéressant et utile pour les chercheurs chevronnés.

⁵ Report of the Executive Secretary, CODESRIA 65th Meeting of the Executive Committee, 7-10 December 2006, Port Louis, Mauritius.

Adhésion individuelle

Examinons maintenant l'impact de l'adhésion individuelle, en particulier sur le choix des membres de la direction du CODESRIA. Premièrement, il convient de rappeler qu'un grand nombre de jeunes chercheurs qui est venu à l'Assemblée générale en 1992 était venu principalement pour présenter des communications scientifiques lors de la conférence annexe, pour certains c'était d'ailleurs leur première conférence. Cependant, en tant que «membres» individuels, ces jeunes chercheurs se sont retrouvés ipso facto impliqués dans un processus politique dans lequel leurs voix (votes) ont été recherchées par des personnes dont ils ne savaient rien. Certains ont même fini par être élus en tant que membres du Comité exécutif du CODESRIA, une organisation dont ils ne savaient presque rien!

Cela a constitué une violation grave de l'esprit de la Charte et portait tout tous les traits caractéristiques d'un putsch.

Les choses ont pris une allure plus grave à l'Assemblée générale de 1998, lorsque, dans une exploitation cynique de failles des dispositions de la Charte, des gens ont littéralement afflué des «coins et recoins de » de Dakar et présentés comme des membres nouvellement recrutés à voter à l'élection du président et des membres du Comité exécutif. Cette faille existe encore à ce jour, tant que des individus peuvent se joindre en tant que membres à l'Assemblée générale et procéder au vote sur des questions vitales de l'institution. Certaines des conséquences de cette situation, à savoir la rancœur, le factionnalisme et le régionalisme et la perte de l'autorité morale de la direction du CODESRIA - sont examinées en détail dans le Rapport sur la gouvernance de l'année 2002. En conclusion, le rapport appelle à:

«í une révision fondamentale des structures de gouvernance et des dispositions relatives (a)au statut de membres de l'Assemblée générale, (b) à la composition du Comité exécutif, et (c) aux critères et à la procédure de nomination des membres du SE, et (d) la relation entre les différents organes de gouvernance. »

Il faut noter que cette lecture des conséquences de la réforme de la composition n'est pas unanimement partagée. Le Plan stratégique du CODESRIA considère cette ouverture de l'adhésion comme une étape positive:

« La modification de la Charte en 1992 pour permettre l'adhésion individuelle au CODESRIA, à savoir l'élargissement du statut de membre du CODESRIA était le reflet de la croissance et la diversité de la communauté de chercheurs en sciences sociales, et de la multiplicité des sites de production du savoir ainsi que de la mobilité des chercheurs.⁶ »

Droits et responsabilités des membres

⁶ CODESRIA STRATEGIC PLAN FOR 2012-2016: Extending the Frontiers of Social Science Research and Bringing Social Science Research to Public Issues.

La deuxième question porte sur les droits/pouvoirs et responsabilités des membres. Tout système fondé sur l'adhésion des membres doit créer des chaînes de reddition de compte, d'exercice des droits et d'exécution des tâches.

En réponse à une tentative de clarification de la question, les considérations suivantes ont été suggérées par le président Fatima HARRAK du CODESRIA lors d'une réunion du Comité exécutif qui ont été examinées à l'Assemblée générale de Rabat:

- Le temps maximum entre deux mandats avant d'être à nouveau éligible;
- Conditions à remplir pour pouvoir voter à l'Assemblée générale;
- Le profil requis des candidats à l'élection au Comité exécutif;
- Mécanismes permettant le renouvellement des membres pour assurer la continuité;
- La possibilité de voter par procuration ou à distance;
- La façon dont la représentativité devrait être définie;
- Représentation équitable ne devant pas se limiter aux pays phares des régions.

Certains ont suggéré un autre de la possibilité d'adhésion. Par exemple,

« Dans les discussions qui ont suivi la présentation du Secrétaire exécutif [lors d'une réunion du Comité exécutif], il a été souligné que le CODESRIA devait être considéré comme une plate-forme au service des intellectuels africains dans son ensemble, et non pas simplement pour servir les universités et les chercheurs. Ainsi la recherche sur les mouvements sociaux, les mouvements de masse et les mouvements démocratiques doit jouer un rôle dans les priorités du CODESRIA⁷ ».

La régionalisation de la représentation n'a pas résolu les autres exigences en raison de revendications contradictoires au sein des régions elles-mêmes. Dans certains cas, la grande circonscription régionale a marginalisé certains groupes. Ainsi l'Afrique lusophone se retrouve coincée entre les trois langues principales et il y a eu des suggestions que des dispositions spéciales soient prises pour assurer la représentation selon la langue.⁸

Inclusivité et ouverture intellectuelle

Un thème récurrent a été la réconciliation de la collégialité, de la démocratie et de la participation d'une part, et de l'autre, l'institutionnalisation d'une organisation scientifique dans laquelle le mérite et le mentorat jouent des rôles importants. Cette tension est au cœur de certains des problèmes du CODESRIA.

⁷ CODESRIA 78th Meeting of the Executive Committee, 4, 8-9 June 2012, Dakar (Senegal).

⁸ CODESRIA 78th Meeting of the Executive Committee, 4, 8-9 June 2012, Dakar (Senegal)

À cela s'ajoute le débat sur l'orientation idéologique du CODESRIA. Un point de vue fort qui est ressorti de l'évaluation⁹ conjointe CRDI / SAREC / Ford Foundation du CODESRIA en 1996 était le « parti pris idéologique » du CODESRIA:

« La participation et l'identification avec le CODESRIA a été perçue comme étant également importante car portant sur un autre aspect de l'organisation, à savoir son caractère représentatif. Il est en fait une majorité qui pensent que le CODESRIA n'exprime pas de manière adéquate la composition hétérogène des sciences sociales africaines telles qu'elles existent ».

Dans l'étude du CRDI, un point fort apparemment exprimée par un groupe diversifié de personnes était que « le CODESRIA ne devrait avoir aucun engagement idéologique, c'est à dire qu'il ne doit s'attribuer aucune école de pensée ou tendance politico-intellectuelle ».

Il est question de deux aspects ici: l'adhésion institutionnelle du CODESRIA à une idéologie particulière; l'autre est la domination de tout paradigme particulier au sein de la communauté de chercheurs africains en sciences sociale qui peut être traduit par la force numérique d'un poste dans l'organisation. Au cours des dernières années, la « gauche » a déploré la « droitisation » du CODESRIA, ce qui témoigne à nouveau de ce qui se passe au sein de la communauté intellectuelle de l'Afrique. Il est important que ces changements soient considérés comme ne reposant pas sur le diktat des organes exécutifs du CODESRIA ou, comme dans de nombreux autres réseaux de recherche en Afrique, par les donateurs. Ici, une fois de plus, la transparence et l'intégrité des institutions du CODESRIA sont essentielles au maintien d'un effort intellectuel crédible ouvert.

Régionalisation et Décentralisation des activités du CODESRIA

La question de la représentativité est également liée à celle de la visibilité de l'institution. Il a été suggéré de diverses manières que le CODESRIA est trop éloigné de sa communauté. Un certain nombre de solutions ont été proposées.

L'une a été de déplacer ses activités principales de façon rotative dans ces zones géographiques. L'Assemblée générale a ainsi été tenue à Yaoundé, Maputo et Rabat. Ces événements se sont révélés extrêmement coûteux et lourds, avec celui de Rabat qui a frôlé la catastrophe.

L'équipe de gouvernance dirigée par le Professeur Issa Shivji a suggéré des Assemblées Générales sous-régionale où des représentants à l'Assemblée générale seraient sélectionnés.

D'autres ont suggéré la décentralisation et la mise en place des bureaux sous-régionaux du CODESRIA, tandis que certains ont proposé la mise en place d'organisations régionales de sciences sociales.

⁹ CODESRIA Evaluation 1996: Herschelle S. Challenor, Clark Atlanta University; Aaron Gana, University of Jos. P.117

L'idée de la décentralisation de la gestion n'a pas été bien reçue au sein du CODESRIA. La 10^e Assemblée générale tenue à Kampala en Décembre 2002 en tenant compte des recommandations du Comité d'examen de la gouvernance qui avait été établie en 1998 s'est opposé aux idées de bureaux sous-régionaux et des assemblées. Cependant, il a été recommandé la décentralisation de certaines activités dans certaines régions.

L'évaluation du CRDI du CODESRIA avait abouti à la même conclusion après des entretiens approfondis avec la Communauté africaine des sciences sociales:

« Dans les débats périodiques sur les moyens pour s'assurer que le CODESRIA respecte sa vocation panafricaine et ait une plus grande visibilité et une plus grande participation régionale, la décentralisation a émergé comme une option politique. Très peu de répondants considèrent la décentralisation, processus par laquelle nous entendons la sur-affectation du personnel du Secrétariat du CODESRIA à d'autres régions d'Afrique, comme une option viable. Tout en reconnaissant que l'ouverture de bureaux régionaux du CODESRIA augmenterait sa visibilité et élargirait la base de participation régionale à ses programmes, les raisons les plus courantes étaient avancées contre la décentralisation qu'il serait trop coûteux et pourrait éroder la perspective panafricaine du CODESRIA. Les membres du Comité exécutif se sont farouchement adversaires à la décentralisation (83 pour cent). Comme on pouvait s'y attendre, la plupart des institutions coopérantes se sont également opposées à la décentralisation (57 pour cent). Personne n'a soutenu que la décentralisation permettrait d'améliorer l'exécution du programme. Bien que les membres du Secrétariat des opinions sur les avantages et les inconvénients de cette décentralisation aient exprimé leur position sur cette option. Une alternative logique de décentralisation institutionnelle est la décentralisation des programmes grâce à des accords de sous-traitance avec des institutions locales ».

Fait intéressant, les donateurs qui avaient poussé à la décentralisation du CODESRIA ont eux-mêmes fermé leurs bureaux régionaux pour des raisons administratives et financières.¹⁰ »

Assemblée générale

Débats internes sur l'Assemblée générale

L'Assemblée générale a préoccupé pratiquement chaque Comité exécutif depuis la création du CODESRIA. Quelques exemples mettent en exergue le problème. Un rapport de l'Assemblée générale de 1988 commence compte-rendu en soulignant que « Il y a eu de longues discussions pour finaliser l'ordre du jour des travaux de la Sixième Assemblée

¹⁰ CODESRIA EVALUATION 1996, par DR. HERSCHELLE S. CHALLENOR, CLARK ATLANTA UNIVERSITY DR. AARON GANA, UNIVERSITY OF JOS

générale et régler les questions de procédure ». ¹¹ Les discussions ont notamment porté sur les questions des membres et du droit de vote à l'Assemblée générale.

Les représentants des institutions membres devaient participer à l'Assemblée générale. Au départ, elle devait se réunir tous les deux ans, mais la période a été portée à trois ans.

Pour la 8^e Assemblée générale, le Comité exécutif (38^e Session, 24 juin 1995) avait convenu des critères suivants pour l'invitation des membres individuels :

- Etre coordinateur d'un programme du CODESRIA ;
- Etre auteur d'une contribution pour l'Assemblée générale acceptée par le Comité de sélection des contributions;
- Représenter d'une association professionnelle ;
- Etre Ancien Secrétaire exécutif ou ancien Secrétaire exécutif adjoint ;
- Etre lauréat de l'Institut sur le Genre ;
- Représenter une institution membre à jour de ses cotisations.

A cette 40^e Réunion du Comité exécutif (3-4 novembre 1995), les questions portant sur la Charte et l'Assemblée générale qui ont été discutées étaient les suivantes :

- Les droits de vote ó le rôle des membres institutionnels et individuels ;
- Le rôle et les droits des associations professionnelles ;
- L'élection du Président et le principe de la rotation;
- Le conflit d'intérêt potentiel entre la représentation régionale du Président et son mandat panafricain.

En ce qui concerne les modalités de vote à l'Assemblée générale, le Comité exécutif a été contraint de déclarer : « Concernant les modalités de vote lors de l'Assemblée générale, il a été décidé que puisque cette dernière est souveraine, elle pourrait régler la question pendant les délibérations ».

Un petit comité devait être mis en place pour traiter ces questions.

Le procès-verbal de la 58^e Réunion du Comité exécutif qui s'est tenue à Dakar du 29 au 30 mars 2003 pose la question des quotas régionaux pour les participants à l'Assemblée générale. Apparemment, une réunion précédente du Comité avait pris la décision de limiter la participation de toute région à un minimum de 10 pour cent ou un maximum de 25 pour cent des délégués à l'Assemblée générale. Cependant, la décision a été annulée. Il a alors été décidé que la sélection de délégués présentant des contributions à l'Assemblée générale serait effectuée par le Comité scientifique « sur la base du mérite, mais en portant attention à la diversité en termes linguistiques, disciplinaires et de genre ». Étant donné que la sélection des contributions par le Comité scientifique était basée sur des soumissions anonymes, le quota ne pouvait être assuré que lors d'une deuxième série d'allocations.

¹¹ Rapport de la Sixième Assemblée générale du CODESRIA, tenue à Dakar en décembre 1988

Les Évaluations et l'Assemblée générale

L'évaluation du CODESRIA par le CRDI soutient :

« Pour commencer, le CODESRIA était perçu comme n'ayant guère de démocratie interne, des arguments ont été soulevés en ce qui concerne les tendances bureaucratiques de son fonctionnement. L'Assemblée générale était considérée comme un organe inefficace ou facile à manipuler parce que : les membres (c'est-à-dire les directeurs d'institutions membres) ont au mieux à peine des (sic) informations sommaires sur le CODESRIA ; ils ne veulent pas s'impliquer dans la mise en place des politiques plus générales d'une organisation dont ils se sentent éloignés ». ¹²

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif est au centre de la gestion des affaires du CODESRIA. Sa constitution, sa légitimité et sa réputation scientifique au sein de la communauté des chercheurs ont d'énormes implications.

La Charte originale indique ceci à propos des membres :

« Dans l'intervalle entre les sessions de l'Assemblée générale, les affaires du Conseil sont dirigées par un Comité exécutif. Le Comité est composé de six membres élus par l'Assemblée générale. Les six membres élisent parmi eux un Président qui est nommé par le Comité exécutif. Il sera membre de plein droit du Comité. Seuls les membres institutionnels de plein droit sont éligibles. Les membres du Comité exécutif sont élus pour deux ans, mais un membre sortant est rééligible.

Il ne saurait y avoir dans le Comité exécutif plus d'un membre venant d'institutions nationales d'un même. Lors de l'élection des membres du Comité exécutif, une attention particulière doit être portée à une représentation équilibrée en termes d'origine géographique et de langues ».

Les révisions de 1982 ont fait passer le nombre des membres du Comité de six à huit, et leur mandat a été élargi de deux à trois ans.

Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas de spécifications régionales concernant les membres du Comité exécutif. Les noms sont proposés à l'Assemblée générale entièrement sur la base du mérite des individus, et seuls sont appuyés, un scrutin secret a lieu. Il y a eu toutefois des tentatives informelles de réaliser l'équilibre régional en termes de représentation.

¹² RAPPORT D'ÉVALUATION DU CODESRIA Coparrainé par le CRDI, SAREC et la Fondation Ford août 1985

Représentation régionale

En 2005, cette non-spécification de représentation régionale a été remplacée par une représentation plus spécifique des régions, telles qu'initialement définies par l'OUA. Selon la Charte révisée adoptée au cours de la 11^e Assemblée générale qui s'est tenue à Maputo le 10 décembre 2005, les membres du Comité exécutif doivent être élus désormais par l'Assemblée générale, représentant également les régions suivantes :

- Afrique centrale ;
- Afrique de l'Est ;
- Afrique du Nord ;
- Afrique australe ;
- Afrique de l'Ouest.

Chaque région propose trois candidats à l'Assemblée générale ; celle-ci en choisit deux au titre de membres de plein droit du Comité exécutif. Le troisième conserve le statut de membre suppléant, et il ne saurait y avoir dans le Comité exécutif plus d'un membre venant d'un même pays.

La nouvelle Charte n'a pas inclus des critères scientifiques objectifs pour la sélection/l'élection. Le seul critère mis en exergue était la représentation régionale, un point souligné par le Comité d'évaluation de la Gouvernance comme étant une source de la « profonde crise de gouvernance » des années 1990.

Il est également important de rappeler que cette représentation régionale n'a pas prêté attention au nombre de pays dans les diverses régions ou à la taille de la population de la communauté scientifique des États membres et de la région dans sa globalité.

Un danger inhérent à cette régionalisation des membres, c'est que les individus se considéraient en fait comme des représentants de leur région aux Réunions exécutives. Lors d'une réunion à laquelle le régionalisme était invoqué, le Secrétaire exécutif a noté que « bien que les membres du CE étaient nommés par sous-région pour être recommandés à l'Assemblée générale en session plénière, ils étaient en fait élus à leur poste par toute l'Assemblée générale et, par conséquent, ne sont pas nécessairement représentatifs d'intérêts sous-régionaux. Ils sont situés dans les différentes sous-régions mais ils ont une mission panafricaine. Il était donc important d'éviter toute tentation d'accorder une attention excessive à la carte sous-régionale ou de jouer un rôle de contrôle, particulièrement en ce qui a trait aux activités qui se déroulent dans les différentes sous-régions ». ¹³

L'implication la plus importante de ce changement est qu'il a cimenté la primauté de la représentation régionale sur toutes autres bases de représentation possibles.

Comme l'a fait remarquer le Comité sur la Gouvernance :

Il n'est pas exagéré de dire que la crise actuelle au CODESRIA est au moins en partie due à la crise de la gouvernance, avec diverses forces mentionnées

¹³ 60^e Réunion du Comité exécutif du CODESRIA, 4-5 août 2004, Kinshasa, République démocratique du Congo

brièvement dans le dernier chapitre. On peut situer son origine dans la disposition de la Charte de 1995 qui a fixé une représentation régionale sans pour autant y assortir des critères objectifs de sélection/d'élection. L'Article 18(a) de la Charte stipule, entre autres, que les membres du Comité exécutif doivent être élus par l'Assemblée générale représentant à égalité les régions suivantes : Afrique centrale, Afrique de l'Est, Afrique du Nord, Afrique australe, (et) Afrique de l'Ouest. L'alinéa (b) du même article stipule que chaque région propose trois candidats à l'Assemblée générale ; celle-ci en choisit deux au titre de membres de plein droit du Comité exécutif. Le troisième conserve le statut de membre suppléant. L'Article 17(c) stipule qu'il ne saurait y avoir dans le Comité exécutif plus d'un membre venant d'un même pays. Nonobstant la vision incorporée dans cette disposition, le CODESRIA a été plongé dans une profonde crise de gouvernance, due en partie à l'importance excessive accordée au régionalisme (linguistique) qui a entraîné la démission forcée de son troisième Secrétaire exécutif depuis sa création. C'est une crise qui nécessite une opération chirurgicale pour « mettre un frein à ce qui risque de se transformer en une crise de légitimité, non seulement pour les organes de gouvernance, mais encore plus fatalement, pour l'organisation dans son ensemble. Pour remonter aux causes profondes de cette crise, il est important d'effectuer un balayage historique sur les origines de ces organes, leur élaboration au fil du temps et les sources de conflit qui ont abouti à la crise de succession qui continuera de faire des vagues pendant des années encore.¹⁴

L'Élection du Président et du Vice-président

Un autre changement important est qu'un Président et un Vice-président du CODESRIA seront élus par l'Assemblée générale parmi les membres du Comité exécutif et de ses organes directeurs.

La professionnalisation du Secrétariat

Il est clairement stipulé dans les documents originaux que le Secrétariat du CODESRIA devait être une petite installation pouvant être déplacée ailleurs. Cela partait de la présomption que les universitaires africains assumeraient des emplois en tant que professionnels pour de courts séjours et reprendraient leurs emplois respectifs. En conséquence, il n'y avait aucune disposition concernant des parcours professionnels au sein de l'organisation. Un argument solide en faveur d'une telle position était d'encourager un flux régulier de esprits neufs au Secrétariat, et de lutter contre l'enracinement bureaucratique. Nous pensons que cette affaire concernant le Secrétariat requiert une évaluation et un audit de gestion spécialisés.

¹⁴ Rapport du Comité de la Gouvernance, CODESRIA, 2002, Page 22

Le leadership scientifique des activités du CODESRIA

Une tâche centrale des organes décisionnels du CODESRIA consiste à gérer et superviser le « développement des sciences sociales en Afrique ». C'est fondamentalement une responsabilité intellectuelle du Comité exécutif.

Quelques éléments pour le futur

Le Comité d'évaluation de la Gouvernance a formulé des suggestions concernant les membres, tel qu'indiqué dans l'Encadré 1 ci-dessous.

ENCADRÉ 1

Recommandations du Rapport sur la Gouvernance concernant les Membres

À l'origine, les membres du CODESRIA étaient limités aux directeurs d'instituts universitaires de recherche et de formation. Au fil des années, il a été constaté que dans la pratique, les chercheurs individuels étaient beaucoup plus actifs et avaient une part beaucoup plus grande dans les succès du CODESRIA. La Charte de 1995 prévoit des statuts de membres institutionnels et individuels ouverts à toutes les universités africaines et les organisations africaines engagées dans la recherche et la formation en sciences sociales, et les chercheurs africains en sciences sociales, respectivement. Ces deux catégories sont membres de plein droit, mais curieusement, la Charte dispose que seuls les membres institutionnels ont le droit de vote. Dans la pratique, au mieux de notre connaissance, cette disposition n'a pas été respectée, et en fait, elle est incompatible avec d'autres dispositions de la Charte.

Nous sommes d'avis que la pratique au CODESRIA doit être confirmée par la constitution. Le Conseil doit avoir des membres institutionnels et des membres individuels, mais il convient de maintenir un juste équilibre entre ces catégories pour ce qui concerne la représentation. Dans nos recommandations détaillées, nous avons tenu compte du fait que la représentation des membres institutionnels ne devrait pas l'emporter sur la représentation des membres individuels, et les instituts d'une région ne devraient pas dominer. Cela, afin de maintenir l'équilibre régional.

Le statut de membres associés, ouvert aux institutions et aux individus, doit également être maintenu.

Tous les membres, de plein droit ou individuels, doivent s'acquitter d'une cotisation, payable trois ans à l'avance. Par le passé, pour des raisons liées aux difficultés de transferts de fonds, etc., le CODESRIA n'a pas été strict sur l'application du paiement des cotisations. Ces raisons ne sont plus valables, et les membres doivent pouvoir payer des cotisations raisonnables.

Nous recommandons deux catégories de membres : de plein droit, et associés.

Nous recommandons que les statuts de membres de plein droit et de membres associés soient ouverts aux individus et aux institutions.

Nous recommandons que toutes les catégories de membres s'acquittent de cotisations raisonnables, et cette exigence doit être strictement observée. (L'admissibilité pour les membres est discutée dans la section qui suit.)

2^e Partie

PROPOSITIONS/RECOMMANDATIONS

Introduction

Comme il ressort de l'historique présenté ci-dessus, un aspect essentiel des dispositions du CODESRIA relatives à la gouvernance a été *le manque de clarté persistant au sujet du statut de membres du Conseil et de ses attributs* : qui est habilité à devenir membre, avec quels droits et obligations ? Parti exclusivement de membres institutionnels, le Conseil, sous la pression des événements et à travers des séries d'ajustements *ad hoc*, s'est transformé en un mélange de membres institutionnels et individuels. Cette transformation s'est faite en l'absence de réflexion sur toutes les implications des séries d'ajustements pour les membres voulus, la structure de gouvernance et le fonctionnement de l'institution. Un facteur particulièrement éloquent dans ce processus était la tenue de l'importante conférence scientifique du CODESRIA à l'occasion de l'Assemblée générale et au même endroit, qui fait qu'il a été difficile d'empêcher les participants à la conférence d'exercer leurs droits de membres, y compris le vote pour les titulaires de poste à l'Assemblée générale, sur le paiement des droits « de membres » : certains sans même avoir envisagé ou demandé une telle adhésion avant l'Assemblée !

Une fois encore, malgré la formalisation du statut de membre individuel par la Charte en 1992 (la 7^e Assemblée générale), des questions clés sont restées sans réponse. On peut notamment citer les questions concernant les critères d'éligibilité, et les attributs du statut de membres individuels, les rapports entre membres individuels et membres institutionnels, et la pondération, s'il y en a, des droits de vote et de représentation des deux catégories de membres.

A cela s'ajoutent d'importantes lacunes relatives aux qualités requises des titulaires de poste et aux processus de sélection à des postes de leadership. Il n'y a pas de critères définis pour l'éligibilité à la nomination pour la Présidence ou le Comité exécutif, si ce n'est d'être membre du CODESRIA, et par conséquent, pas de processus formalisé pour évaluer l'éligibilité, et seulement un processus rudimentaire d'élection : par des groupes régionaux convoqués de façon *ad hoc* à l'Assemblée générale. Cette approche laxiste aurait pu être adéquate dans la phase initiale où les membres se limitaient à un groupe restreint d'institutions, avec des dirigeants qui se connaissaient et étaient des personnes bien établies sur la scène des sciences sociales, mais l'approche est devenue de plus en plus dysfonctionnelle à mesure que les membres s'élargissaient et se diversifiaient, et que le statut de membre officiel était élargi.

Il est devenu facile de tirer des avantages indus de ces failles dans la gouvernance, comme cela s'est produit régulièrement au cours des vingt dernières années. En dépit des efforts visant à résoudre le problème, cela a entraîné des situations embarrassantes où l'on a frôlé la catastrophe à chaque Assemblée générale depuis lors, contribuant ainsi à une perte de contrôle de la qualité de ses dirigeants élus, et une certaine perte de crédit du leadership scientifique du Conseil et de sa réputation au sein de la Communauté des sciences sociales. Le présent Comité d'évaluation estime qu'à défaut de s'attaquer à ces questions d'une manière délibérée, décisive et cohérente, et de mettre en place une structure et un processus de gouvernance solides, le CODESRIA continuera sur la voie que le Comité exécutif actuel, reflétant les points de vue de la plupart des membres de la communauté, souhaite arrêter.

Il est admis qu'on ne saurait entreprendre une réforme de la gouvernance sans faire référence à la clarification et l'affirmation de la vision et des valeurs et donc, de l'identité essentielle de l'institution. De surcroît, une telle réforme aura des implications claires pour les structures et les pratiques de gouvernance. Les propositions suivantes doivent donc être prises ensemble avec l'examen de la vision intellectuelle et l'audit de la gestion actuellement en cours.

Sous cette réserve, les propositions et recommandations suivantes concernant :

- A. LE STATUT DE MEMBRE
- B. LA GOUVERNANCE ET LE LEADERSHIP
- C. LA GESTION ET L'ADMINISTRATION
- D. L'AMENDEMENT DE LA CHARTE

sont présentées pour examen par le Comité exécutif et traitement supplémentaire selon qu'il conviendra.

A. LE STATUT DE MEMBRE

Pour sortir de l'état actuel d'ambiguïté paralysante, il est nécessaire de rationaliser et de formaliser la base et les attributs liés au *statut de membre* du CODESRIA, par rapport à l'accès par des institutions et des individus à ses subventions, ses activités scientifiques et autres programmes. Cette distinction ne devrait poser aucun problème sérieux, dans la mesure où le statut de membre n'a jamais été une condition préalable à l'accès aux subventions du CODESRIA ou à la participation à ses programmes, activités et autres avantages.

Il est proposé que le statut de membre du CODESRIA continue d'être ouvert aux centres/instituts africains, aux associations et réseaux professionnels engagés dans la recherche sur les sciences sociales et l'enseignement des sciences sociales, ainsi qu'aux

chercheurs individuels engagés dans les sciences sociales et les sciences humaines. En outre, une personne, une institution ou tout autre organisme qui souhaite devenir membre devra répondre à des critères d'éligibilité fixés, introduire une demande et s'engager à être lié par la Charte et le Code d'éthique du CODESRIA. De plus, chaque membre devra payer des cotisations de membre appropriées. Ainsi, si la participation à ses activités continuera d'être ouverte aux institutions et aux individus sur la base du mérite, l'éligibilité au statut de membre du CODESRIA et à ses attributs devra être clairement délimitée.

Éligibilité au statut de membre

Membre de plein droit

Membre institutionnel : ouvert aux centres et services engagés dans la recherche et l'enseignement des sciences sociales et humaines en Afrique, à l'intérieur et en dehors des universités ; aux associations professionnelles et réseaux fondés sur des disciplines et centrés sur des thèmes ; aux organismes de recherche nationaux, et aux ONG à but non lucratif engagées dans la recherche et tous reconnus par les lois en vigueur, jouissant d'une bonne réputation dans les communautés scientifiques auxquelles ils appartiennent, et ayant une lettre de soutien d'un membre en règle.

Le statut de membres desdits centres, services, réseaux, associations professionnelles et ONG ne confère pas de droits ou d'avantages spéciaux aux membres du personnel ou chercheurs individuels, sauf lorsque ces individus représentent leur centre ou tout autre organisme.

Membres individuels : ouvert aux membres et chercheurs africains travaillant dans les facultés et départements des sciences sociales et humaines des universités, centres, services, réseaux de recherche indépendants, associations professionnelles centrées sur des thèmes, et ONG sans but lucratif ; chercheurs africains indépendants, écrivains et intellectuels publics connus pour leur engagement continu dans la production intellectuelle ; et étudiants africains doctorant en sciences sociales et humaines.

Membres associés : Comme stipulé dans la Charte, peuvent être membres associés les institutions et individus non africains qui répondent aux critères de Membres de plein droit, tel qu'exposé ci-dessus.

Membres honoraires : Comme stipulé dans la Charte, sauf qu'il faut remplacer la phrase « ... africains en sciences sociales et humaines » par la phrase « ... africains en sciences sociales et humaines ».

Processus

Les membres institutionnels et individuels, actuels et futurs, doivent adresser une demande d'adhésion au Secrétariat, qui examinera toutes les demandes à la lumière des

critères d'éligibilité et formulera des recommandations pour l'approbation par le Comité exécutif.

Attributs liés au statut de membre

Membres de plein droit : les droits, privilège et obligations suivants sont attachés au statut de membre du CODESRIA. D'abord, il y a la participation à la gouvernance du Conseil, à travers le droit de vote et d'occuper des postes à tous les niveaux du Conseil, ainsi que de participer ou d'être représenté à l'Assemblée générale et à ses comités et autres organes. Ces droits sont contrebalancés par l'obligation de respecter les normes les plus élevées dans leurs travaux scientifiques, de soutenir la vision, les principes et les programmes du CODESRIA, et de respecter le Code d'éthique du CODESRIA.

Membres associés [comme stipulé dans la Charte, avec des modifications]

Droits de vote

Sauf indication contraire, les votes devront être pondérés de manière à accorder 40 pour cent aux institutions, 60 pour cent aux membres individuels.

Code d'éthique

Conformément au renouvellement et à la redynamisation proposés du CODESRIA, il convient de rédiger un Code d'éthique qui sera contraignant pour tous les membres et les titulaires de poste du Conseil.¹⁵

B. GOUVERNANCE ET LEADERSHIP

ORGANES DIRECTEURS DU CODESRIA

- (a) L'Assemblée générale
- (b) The Comité exécutif

¹⁵ Le Code existant pourrait être amendé pour être applicable de manière générale.

Assemblée générale

L'Assemblée générale, en tant que principal organe de gouvernance, et composée des membres ó institutionnels et individuels ó et la participation à ses travaux doit être sur une base garantissant la représentation appropriée de l'ensemble des mandants dans toute leur diversité en termes de disciplines, de genres, de générations, de langues et d'appartenance sous-régionale. A cette fin, *la participation à l'Assemblée générale sera ouverte à tous les membres en règle depuis au moins trois mois avant l'Assemblée générale, que ce soit en leur présence ou en utilisant la télécommunication.*

Nous avons proposé de nouveaux processus pour l'élection des titulaires de postes qui se départissent de la pratique consistant à utiliser des caucus régionaux à cet effet lors de l'Assemblée générale, et des tensions inutiles qu'une telle démarche a créées dans un passé récent. Cela devrait contribuer à créer une ambiance propice à la participation la plus large possible aux discussions à l'Assemblée générale. En effet, on pourrait envisager d'autoriser des participants non-membres à une conférence scientifique concomitante à participer à ces discussions, *mais sans droit de vote.* Compte tenu de l'âge et de la pointure des participants à ces conférences, leur présence serait un élément positif pour le CODESRIA ó enrichissant les discussions de l'Assemblée par une perspective « jeune », et peut-être, aidant à recruter la prochaine génération de membres du CODESRIA.

Comité exécutif

Éligibilité

Sur la question de l'éligibilité au CODESRIA, et compte tenu de la nature essentiellement scientifique du mandat et de la pratique du CODESRIA, il est nécessaire de rendre explicite et contraignant ce qui a été implicite dès le départ, à savoir, *la primauté des compétences scientifiques, de l'intégrité et de la réputation dans la communauté, et la connaissance et le partage de la vision du CODESRIA, comme bases de la sélection du Président, des membres du Comité exécutif et du Secrétaire exécutif.* Les critères supplémentaires comprennent l'expérience et la crédibilité au sein de la communauté scientifique, et des antécédents de travaux panafricanistes dans le domaine des sciences sociales. Il faudra également veiller à l'équilibre général entre les disciplines, les répartitions géographiques/linguistiques, les genres et les générations, etc. *Toutefois, ces dernières considérations ne doivent pas compromettre la position essentiellement scientifique et la crédibilité du CODESRIA.*

Composition

Le Comité exécutif sera composé de 15 Membres élus, comprenant le Président, le Vice-président et 13 Membres, avec le Secrétaire exécutif comme Membre sans droit de vote.

Éligibilité en tant que membre du Comité exécutif

Chaque membre du Comité exécutif, qui assure le leadership du Conseil et relève directement de l'Assemblée générale, doit remplir les critères d'éligibilité aux postes de leadership, avec des modifications appropriées, et être élu suivant le processus présenté ci-dessous. Seules les personnes ou institutions qui sont et ont été membres de plein droit pendant les trois dernières années au moins seront éligibles pour être élus au Comité exécutif (Président, Vice-président ou Membre).

Pour assurer l'inclusion dans cet organe vital du Conseil, la Charte actuelle prévoit la deux sièges au Comité Exécutif pour chacune des cinq régions de l'Union Africaine, avec une compréhension informelle en ce qui concerne la représentation linguistique. La pratique actuelle est que cette allocation est faite par des réunions régionales à l'occasion de l'Assemblée générale et chaque région propose trois noms à partir desquels l'Assemblée générale élit deux pour un total de 10 membres. La Charte prévoit en plus qu'une attention adéquate soit accordée à une représentation équilibrée en termes de genre, de générations, de sous-régions, de langues et de disciplines.

Durée des mandats des membres. Il est proposé de ne pas changer la disposition de la Charte en ce sens.

Fonctions Il est proposé que ne pas changer la dispositions y relative, sauf pour supprimer la disposition ayant trait à la création d'un Comité scientifique (Art 20 g) et TITRE X).^{16]}

Le Président

De manière effective, le «Leader» de la communauté africaine des sciences sociales, le Président du CODESRIA doit avoir des références et un bilan en sciences impeccable. Ceci ne peut être assuré par la pratique actuelle par laquelle le Président est élue par l'Assemblée générale à partir de la liste des nouveaux membres choisis par les regroupements régionaux pour siéger au Comité exécutif avec aucune mention du mérite scientifique, à des qualifications spéciales ou des fonctions. Pour corriger la situation, une approche plus délibérée est proposée ci-dessous.

Mandats

Pas de changement de la pratique actuelle ó un mandat, non renouvelable.

¹⁶ Nous ne recommandons pas un comité scientifique séparé créé par la Charte. La coexistence de deux organes autonomes séparés, tous les deux rendant compte à l'Assemblée générale a été une source de friction. Elle a également encouragé la perception que la direction d'une organisation telle que le CODESRIA pouvait être séparée de la tâche scientifique du Conseil. Notre hypothèse de leadership scientifique du Comité exécutif et le processus rigoureux de sélection proposé présume que la composition du Comité exécutif sera suffisante pour fournir le leadership général requis. Le Comité exécutif est libre de créer un sous-comité scientifique, avec des membres hors du Comité. Il peut également en appeler aux universitaires individuel pour mener une mission, comme c'est la pratique pour, par exemple, le Programme de Petites Subventions..

Election des dirigeants (Président, Vice-Président, membres du Comité exécutif)

Pendant les deux dernières décennies, l'Assemblée générale a été si submergé par le processus et les tensions entourant l'élection des dirigeants que les affaires courantes vitales, comme la réception et la discussion des rapports du Comité exécutif, et la discussion et l'approbation des plans stratégiques et du programme de dépenses ont peu retenu l'attention ou l'intérêt.

Pour corriger ceci en facilitant un processus plus délibéré d'élection de nos leaders, et pour permettre un espace de débat et de travail plus substantive dans une atmosphère appropriée à l'Assemblée, nous proposons que l'élection du Président, du Vice-Président et des membres du Comité exécutif soit menée avant l'Assemblée générale, à travers un processus électronique/postal, comme suit:

- Un **Panel indépendant de nominations** sera mis en place par le Comité exécutif au moins 12 mois avant l'Assemblée générale. La responsabilité du Panel indépendant de nominations sera de recevoir/solliciter et traiter les nominations de candidats à la qualité de Président, de Vice-Président et de membre du Comité exécutif qui prendra fonction à l'Assemblée générale. La composition du Panel devrait être la suivante : (i) un ancien Président, (ii) quatre membres très respectés in good standing, issus des membres du Conseil avec l'attention due aux facteurs disciplinaires, régionaux, linguistiques, de genre et générationnels.
- Les nominations de candidats institutionnels et individuels, avec les CV et autres documents tels que requis par les textes d'application, seront sollicités de tous les membres à jour de leurs cotisations par des moyens électroniques ou autres. Après la période fixée, les nominations seront dépouillées, validées et évaluées par le Panel en accord avec les critères d'éligibilité. Les listes finales de candidats à la Présidence, la Vice-Présidence et des deux catégories de membres seront établies, avec les justificatifs, par le Panel et circulés auprès de tous les membres à jour afin qu'ils votent pour le candidat de leur choix pour les postes de Président, de Vice-Président et membres institutionnels et individuels de Comité exécutif. Les notifications devront inclure un rappel à tous les votants sur la haute valeur qu'accorde le CODESRIA à la diversité (disciplinaire, régionale, linguistique, de genre et générationnelle).
- A la réception des résultats, le Panel réunira, validera et classera les votes pour les différents postes (Président, Vice-Président, membres institutionnels et membres individuels) et déclarer les résultats des élections comme suit :
 - (i) Pour le poste de Président, le candidat recevant le plus grand nombre de votes sera déclaré Président.
 - (ii) Pour le poste de Vice-Président, le candidat ayant reçu le plus grand nombre de votes sera déclaré Vice-Président.
 - (iii) Pour les institutions, les cinq candidats ayant reçu le plus grand nombre de votes dans cette catégories seront déclarés membres du Comité exécutif ; et

- (iv) Pour les membres individuels, les candidats ayant reçu le plus grand nombre de voix seront déclarés membres du Comité exécutif.
- La liste des candidats élus sera composée comme suit
 - (i) Les noms des candidats élus Président et Vice-Président;
 - (ii) Les noms des cinq institutions élues au Comité exécutif ; et
 - (iii) Les noms de huit membres individuels élus au Comité exécutif.

Et accompagnée par les profils complets des candidats élus sera soumise au Comité exécutif pour annonce à tous les membres du Conseil, ce qui devra se faire au moins trois mois avant l'Assemblée générale à laquelle le nouveau Comité entrera en fonction.

C. GESTION/ADMINISTRATION

The Secrétaire exécutif

Le Secrétaire exécutif, qui dirige le Secrétariat et, sous l'autorité du Comité exécutif, dirige les opérations du Conseil, sera nommé par le Comité exécutif, comme actuellement. Afin d'assurer qu'il/elle a de la crédibilité dans la communauté et avec le Comité exécutif, ainsi que sa capacité à gérer l'institution, un soin particulier sera mis sur la solide background et l'expérience managériale du Secrétaire exécutif.

Les relations entre le Comité exécutif et le Secrétariat exécutif

La gestion quotidienne du CODESRIA est dirigée par un Secrétaire exécutif nommé par le Comité exécutif. Un thème récurrent dans nombre de documents du CODESRIA est la responsabilité du Secrétaire exécutif devant le Comité exécutif. En même temps, les Secrétaires exécutifs successifs se sont plaints d'une tendance du Comité exécutif occasionnellement à aller au-delà de ses fonctions normales de supervision. Ceci est reconnu comme un des problèmes qui devra être résolu si le CODESRIA doit sécuriser son futur.¹⁷

Après un examen approfondi de la question, et prenant en compte les positions du Comité exécutif et du Secrétariat Exécutif, le Comité d'évaluation affirme sa position qu'en dernier ressort, la réponse se trouve dans le calibre des personnes élus ou nommés à ces fonctions respectives, leur appréciation de leur fonctions, et leur adhésion à la Charte du CODESRIA, et leur intégrité.

¹⁷ Rapport de la sixième Assemblée générale du CODESRIA (Dakar, Sénégal, décembre).

Audit de la Direction

Il est urgent de procéder à un audit de la direction afin d'avoir une structure adéquate et une *description de postes* au sein du Secrétariat exécutif, ainsi qu'un *système de gestion des performances* pour mettre le Secrétariat au plus haut niveau des standards internationaux. On devra également évaluer les *manières de travailler du Secrétariat, en particulier ses relations avec le Comité exécutif*. C'est une démarche actuellement en considération par le Comité exécutif.

D. AMENDEMENT DE LA CHARTE

Pour les raisons avancées dans ce rapport, les dispositions appropriées de la Charte du CODESRIA de 2005 doivent être clarifiées et rationalisées sur les points soulignés dans ce rapport, et comme établies dans la proposition d'amendements à l'actuelle Charte ci-jointe. Sur approbation, ces amendements seront présentés comme tels avant la prochaine Assemblée générale pour approbation et adoption en accord avec la Charte.

Alternativement, le Comité exécutif peut choisir de présenter ces amendements à une assemblée générale constituante, c'est-à-dire une assemblée générale réunie selon les conditions établies dans le présent rapport avec l'objectif spécifique d'approbation des propositions d'amendement à la Charte. Ceci évitera d'avoir une assemblée générale de l'ancien style avec le risque de rencontrer les problèmes que ces nouvelles propositions essaient de circonscrire.

Quelque soit la position adoptée, le Comité exécutif devra entreprendre un processus d'information et de communication élargi et soutenu pour clarifier le contexte et expliquer les changements proposés et le processus adopté pour les matérialiser.