

Évaluation stratégique du renforcement des capacités

Constatations des phases 1 et 2

Avril 2006

Contexte

Cette évaluation a pour objet de préciser ce que le CRDI entend au juste par le « renforcement des capacités » et d'examiner le travail qu'il a fait à cet égard afin de juger si – à son avis – les résultats obtenus ont été concluants.

Pour mener cette évaluation,

- des membres du personnel et de la direction ont été interviewés afin de jeter les bases d'un cadre conceptuel susceptible d'exprimer la notion de renforcement des capacités qui suscite l'adhésion au CRDI;
- on a ensuite dégagé les tendances qui se sont manifestées dans les pratiques de financement du CRDI;
- on a examiné de façon approfondie un échantillon de projets financés par le CRDI dans le but d'en connaître les résultats réels.

Afin d'ancrer les concepts et les différents éléments dans des données empiriques, il y a eu examen d'un échantillon de 43 projets triés sur le volet. La plus grande partie de l'information a été tirée des documents relatifs aux projets et d'interviews menées tant auprès du personnel du CRDI (gestionnaires et administrateurs de programmes) que du personnel des projets. Cette façon de faire a permis d'inclure un aspect des plus précieux, à savoir ce que les partenaires de recherche pensent des efforts de renforcement des capacités du CRDI.

Des études de cas seront exécutées en 2006-2007 de sorte que l'évaluation puisse s'appuyer sur des expériences précises et détaillées.

Cadre conceptuel du CRDI pour le renforcement des capacités

Pour le personnel du CRDI, le renforcement des capacités est une variable essentielle de la démarche de développement, et les relations personnelles sont cruciales.

Le renforcement des capacités « est fondamental et sous-tend tout ce que fait le CRDI ». Ce point de vue se fonde sur la conviction que le développement est avant tout axé sur les gens et que cela suppose d'accorder une importance primordiale aux partenariats, à l'appropriation à l'échelon local et à la participation. L'accent est mis sur le processus et sur l'apprentissage par la pratique, et surtout sur des relations personnelles durables. Pour le CRDI, c'est la valeur du partenaire qui constitue la composante essentielle du renforcement des capacités.

Le CRDI s'attache au changement qu'entraîne le renforcement des capacités au niveau du problème ou du domaine de recherche plutôt qu'au niveau institutionnel ou systémique.

Les personnes interviewées ont dit percevoir le changement comme étant quelque chose qui se produit dans le domaine de recherche. Renforcer les capacités, c'est travailler avec les partenaires en vue d'exécuter de meilleures recherches dans ce domaine. Autrement dit, il s'agit d'un moyen permettant de développer des compétences en recherche et en développement et de le faire par l'entremise des individus et non par l'entremise des organismes. Comme l'a dit une des personnes interviewées, « il faut partir du problème et non de l'institution ».

Malgré ce parti pris pour l'individu, bon nombre des personnes interviewées veulent se concentrer sur le niveau institutionnel et organisationnel.

Dans les activités de renforcement des capacités du CRDI, la théorie la plus appliquée est celle dite de « l'osmose ascendante », selon laquelle l'appui apporté au niveau individuel stimule la transformation au sein de l'institution. À mesure que les projets progressent, il arrive fréquemment que la modification des comportements individuels ait un effet « multiplicateur » et favorise les changements dans les institutions. Généralement, cet effet multiplicateur se produit grâce aux formateurs à qui l'on confie la tâche de renforcer les capacités des autres ou grâce aux réseaux qui se créent.

La plupart du temps, la démarche du CRDI en matière de renforcement des capacités est de nature instrumentale ou fonctionnelle et elle est axée sur le tangible, par exemple les compétences professionnelles, les capacités et les outils nécessaires à l'exécution de la recherche.

Dans les écrits du CRDI, les capacités sont envisagées en des termes généraux; on les relie à des changements dans les normes, les valeurs, les relations et la motivation et on les assimile à des notions intangibles comme l'assurance, la crédibilité, la reconnaissance, le prestige et la confiance. Les personnes interviewées, elles, parlent plutôt de « la capacité de faire quelque chose » ou de l'acquisition d'une compétence qui manquait. Il s'agit, entre autres, de la capacité de cerner les problèmes qui doivent faire l'objet de recherches, de concevoir et d'exécuter des projets, d'en assurer le suivi et l'évaluation, de veiller à leur bonne gestion financière, de nouer des liens avec les autres chercheurs et avec les bailleurs de fonds et de faire connaître les résultats.

Les facteurs positifs les plus importants sont, de loin, la persévérance et la souplesse du CRDI, surtout quand on compare ce dernier à d'autres bailleurs de fonds.

Les partenaires des projets citent souvent la patience du CRDI à l'égard des projets et des bénéficiaires et le fait qu'il soit prêt à prendre des engagements sur de longues périodes comme étant les attributs les plus positifs du Centre. Certains font la distinction suivante : le CRDI préfère financer des recherches à long terme plutôt que des projets. Selon l'un d'eux, « le CRDI finance les travaux de recherche plus longtemps que la majorité des autres bailleurs de fonds. D'autres vont financer des instituts de recherche, mais en fonction d'une échéance précise, et une fois celle-ci arrivée, il n'y a plus d'argent, et les chercheurs ne savent pas si le financement sera renouvelé. Le CRDI, lui, peut financer deux ou trois phases d'un projet. Il s'engage pour une longue période. »

Le CRDI fait preuve d'énormément de souplesse et n'hésite pas à modifier les programmes et les budgets pour donner suite à de nouvelles idées qui naissent sur le terrain.

Plusieurs estiment que, si le CRDI est aussi réceptif, c'est parce qu'il n'hésite pas à prendre des risques. L'une des personnes interviewées compare le CRDI à un « investisseur en capital de risque », prêt à prendre des risques pour appuyer des individus et des institutions.

Les interventions soutenues des administrateurs de programmes du CRDI auprès de leurs partenaires est une autre caractéristique positive.

Les administrateurs de programmes du CRDI privilégient des **rencontres en tête-à-tête** fréquentes et régulières avec les partenaires. Tant le personnel du CRDI que ses partenaires perçoivent le renforcement des capacités comme étant l'établissement d'une relation qui incite les partenaires à résoudre des problèmes importants. Les partenaires apprécient la compétence du personnel du CRDI tout comme son mode d'action personnalisé, lequel contraste avec celui d'autres bailleurs de fonds qui « se contentent de donner de l'argent et s'attendent ensuite à des résultats sans vraiment comprendre ce qui est en jeu ». Comme le dit l'un des répondants, « c'est ce qui fait du CRDI un véritable partenaire, plus qu'un simple bailleur de fonds », et c'est ce qui le distingue des autres grands organismes subventionnaires.

Ce que le CRDI finance

Les projets de recherche considérés comme étant avant tout des projets de « renforcement des capacités » représentent 26 % du nombre total de projets approuvés par le CRDI (146 projets sur 561), et on leur a accordé 31 % du financement total.

Ce qui ne veut pas dire que les autres projets n'ont pas de composante de renforcement des capacités : en fait, quand on examine les abrégés de tous les projets, on constate que le renforcement des capacités est une considération importante pour 75 % d'entre eux.

On a estimé que la répartition des 146 projets axés sur le renforcement des capacités entre les trois¹ domaines de programme du CRDI (Environnement et gestion des ressources naturelles, Politique sociale et économique et Technologies de l'information et de la communication au service du développement) était équilibrée.

Dans le cadre des projets qu'il appuie, le CRDI finance le renforcement des capacités davantage au niveau individuel qu'au niveau institutionnel.

Près de la moitié des projets examinés visaient le renforcement des capacités au niveau individuel. Dans près de la moitié des cas, il s'agissait de « chercheurs », et dans le quart des cas, de « responsables des politiques ». Moins de 20 % des projets avaient trait au renforcement des capacités d'institutions ou d'organismes.

Les résultats des activités de renforcement des capacités financées par le CRDI

Les 43 projets examinés ont produit maints extraits tangibles à court terme.

Des chercheurs dûment formés, de nouveaux outils de formation, la diffusion des conclusions de la recherche au moyen d'articles et de communications à des conférences et la création de bases de données ont été les extraits observés le plus souvent.

On a aussi pu extraire de ces projets une mine de renseignements sur les incidences à plus long terme.

Les incidences avaient trait à la modification du comportement ou des ensembles de compétences des partenaires du CRDI, qu'il s'agisse de personnes ou d'institutions. Un projet, entre autres, a donné lieu à ces deux types d'incidences : il a aidé des femmes à acquérir de l'assurance pour prendre des décisions et, ce faisant, les relations de ces femmes avec des établissements de services comme les banques et les cliniques s'en sont trouvées changées.

¹ La conception de cette évaluation stratégique a eu lieu avant la création du quatrième domaine de programme du CRDI, Innovation, politique et science.

Constatation surprenante : les partenaires directs du CRDI – à savoir les organismes qui reçoivent les fonds et exécutent les activités de recherche – ont signalé que la plus grande partie du travail de renforcement des capacités, et par conséquent des incidences, se produit entre eux et leurs collaborateurs de la base.

Il en découle que, pour repérer les incidences des activités de renforcement des capacités appuyées par le CRDI, il faut regarder plus bas dans la chaîne de résultats.

Pourquoi le travail de renforcement des capacités du CRDI est-il fructueux ?

Le succès des projets financés par le CRDI en ce qui concerne le renforcement des capacités est souvent attribuable au rôle que joue le Centre à titre d'organisme qui peut faire admettre le bien-fondé de la recherche et du développement, ainsi qu'à son recours à l'apprentissage par les pairs.

Le financement du CRDI procure un avantage non seulement sur le plan financier mais aussi sur le plan normatif; l'organisme qui le reçoit s'attire le respect en raison de son savoir et de son expérience. Le fait de s'associer avec le CRDI permet d'établir des liens avec un important centre d'envergure mondiale, ce à quoi vient s'ajouter l'accès aux nombreux réseaux que le CRDI parraine. Un partenaire affirme : « le CRDI a accès à de grands noms dans le domaine – travailler avec le CRDI m'aide à faire reconnaître ce que je fais et à asseoir ma réputation ». Les partenaires apprécient l'aide du CRDI et en reconnaissent l'importance pour leur propre réputation et pour celle des groupes auprès desquels ils oeuvrent.

Pour les personnes interviewées, le talent du CRDI en matière de jumelage est un élément important du processus de renforcement des capacités.

Le CRDI est doué pour réunir les bonnes personnes, en particulier celles qui ne sont pas au courant de leur existence réciproque. Il arrive souvent que ces relations se poursuivent bien après le stade des présentations et donnent naissance à des idées originales ou à de nouvelles initiatives.

Le processus de renforcement des capacités du CRDI est compatible avec les principes et les meilleures pratiques préconisés par l'OCDE en la matière.

Ces principes sont, entre autres, la patience, le respect des valeurs locales, la création de mesures incitatives et l'engagement même quand les conditions sont difficiles. Comme le fait remarquer un partenaire du Centre, « le CRDI est assez souple, il est prêt à considérer le point de vue des chercheurs... Il respecte ce que pensent les chercheurs. »