

# Souplesse structurée :

## Gouvernance, coordination et résultats des réseaux soutenus par le CRDI

Mars 2005

PAR INGRID SCHENK

On rencontre souvent le terme « réseau » dans les textes ayant trait au développement international. Les rédacteurs l'utilisent pour désigner différents types d'activités communes - notamment les partenariats, coentreprises, conférences et formes de coopération internationale -, mais la plupart des gens conviennent que la mobilisation d'un réseau est souvent un moyen efficace de promouvoir une initiative.

Le CRDI a toujours reconnu l'importance des réseaux pour la promotion de la recherche au service du développement; mais dernièrement il a commencé à renforcer systématiquement sa compréhension de ces structures. Comme l'ensemble des connaissances du Centre à propos des réseaux est éparpillé, enfoui dans une multitude de documents et dissimulé dans le savoir tacite des employés et des partenaires, il a été difficile de réaliser et d'appliquer cet apprentissage.

Maintenant, le CRDI tient à étaler au grand jour les connaissances qu'il a acquises, assemblées et emmagasinées avec ses partenaires. Le Centre essaie d'être plus conscient de la riche expérience qu'il a accumulée dans le cadre de son travail avec les réseaux durant la dernière décennie et de faire en sorte qu'un plus grand nombre de gens en profitent. Une évaluation stratégique amorcera la diffusion de cette information et ainsi apportera une ressource qui alimentera des discussions plus approfondies et des réseaux efficaces à l'avenir.

Pour les besoins de son évaluation, le CRDI estime qu'un « réseau » est un arrangement social concernant des organismes ou des personnes, qui repose sur la création de liens, le partage des tâches et les activités mutuelles ou communes. Autrement dit, un réseau est une tribune pour les échanges humains. Dans ce cas particulier, le terme ne s'applique pas à l'information, à l'accès ou aux transactions d'échange de données (par exemple, LISTSERV). On insiste plutôt sur les liens qui permettent aux gens de travailler ensemble afin d'engendrer des connaissances et d'acquérir des aptitudes tout en maintenant leur autonomie.

Le premier stade de l'évaluation du CRDI est un examen pur et simple de documents qui fait ressortir un vaste échantillon de la connaissance tacite sur les réseaux, qui est intégré aux écrits du Centre. L'étude porte sur trois points essentiels : les résultats attendus des réseaux soutenus par le CRDI, la viabilité de ces réseaux, et la coordination et l'administration de ces réseaux.

Les pages qui suivent sont un résumé du rapport Network Governance, Coordination and Outcomes (Gouvernance, coordination et résultats des réseaux), préparé par Ingrid Schenk. Le rapport présente les conclusions de l'auteure - lesquelles demeurent préliminaires, prévient-elle - sous forme de réponses à quatre questions.

## DÉFINITIONS

### 1. Quel est le style de gouvernance utilisé dans les réseaux soutenus par le CRDI ?

L'auteure définit la *gouvernance* comme l'ensemble des institutions, des processus et des traditions qui déterminent le mode d'exercice du pouvoir, de prise et d'application des décisions, ainsi que de participation des membres. La documentation du CRDI fait référence à toute une gamme de styles de gouvernance de réseaux, par exemple la décentralisation de l'autorité, la démocratie, l'absence de hiérarchie, la participation directe, l'approche ascendante, l'inclusion et la concertation.

L'auteure est en quête d'un générique pouvant décrire l'ensemble des réseaux soutenus par le CRDI, malgré leur grande diversité de modes de fonctionnement et de contextes. Voici, à titre d'exemples, quelques catégories établies par l'auteure :

*Officiel-Non officielle.* Les réseaux observés vont des entités hautement structurées aux communautés de pratique, associations, partenariats et groupements plus ou moins officiels. On peut encore les catégoriser davantage en fonction de leur orientation, certains visant la recherche, la promotion d'intérêts ou la politique, ou encore une combinaison d'objectifs.

*Thématique-géographique.* Certains réseaux sont organisés autour d'un domaine ou d'une discipline scientifique, tandis que d'autres ont des bases géographiques et fonctionnent à l'échelle locale, régionale ou mondiale. D'autres encore sont multidisciplinaires et sont présents dans plusieurs régions, parfois même mondialement.

*Individuel-institutionnel.* Un membre d'un réseau peut être une personne, une institution, un représentant d'une institution, un fonctionnaire, un représentant de la société civile ou un bénéficiaire cible.

Par ailleurs, les réseaux peuvent s'articuler autour d'un noyau de membres qui établissent le programme, tandis que d'autres sont moins actifs. Leur taille varie également et oscille entre une poignée et des milliers de membres.

L'auteure en arrive à la conclusion que le générique le mieux approprié au style des réseaux soutenus par le CRDI est « souplesse structurée ». Elle fait ainsi référence à l'équilibre entre des systèmes de gestion officiels, nécessaires pour guider les membres en vue de l'atteinte des objectifs du réseau, et le caractère non officiel qui permet au réseau de s'adapter à tout nouvel objectif.

## TACTIQUES

### 2. Quelles sont les approches utilisées par les réseaux soutenus par le CRDI en matière de coordination ?

De façon générale, les membres des réseaux de recherche ont des antécédents culturels, politiques, économiques et linguistiques différents. Ils enrichissent le groupe de leurs compétences, de leurs expériences et de leurs attentes. Mais comment gérer un ensemble aussi hétérogène ?

Sur le plan stratégique d'abord, la documentation révèle que tout réseau vise à *établir une vision commune* de ses buts. Les organisations éclectiques fonctionnent plus efficacement si elles présentent à leurs membres une identité claire à laquelle ils peuvent se rallier. Un ensemble cohérent et commun de valeurs resserre les liens et favorise la coopération.

Une stratégie courante pour former un tel ensemble de valeurs consiste à articuler les efforts du réseau autour d'une question ou d'une préoccupation bien définie, par exemple un problème scientifique ou lié au développement. Souvent par contre, l'identité d'un réseau se forme graduellement au fil des interactions entre les membres. La documentation semble indiquer que l'établissement d'un réseau

devrait commencer par une « phase de délimitation » qui permettra aux membres de définir leurs attentes.

Sur le plan opérationnel ensuite, les réseaux doivent mettre l'accent sur *le leadership* et sur *la gestion interne*.

Dans les réseaux soutenus par le CRDI, le leadership se retrouve souvent en la personne d'un coordonnateur solide et compétent. Comme l'indiquait l'un des documents examinés, « en pratique, c'est souvent le coordonnateur qui, par son dynamisme et son charisme, maintient le réseau en vie. C'est pourquoi le choix d'un coordonnateur est déterminant. »

Le choix d'un coordonnateur peut même influencer l'orientation d'un réseau. L'auteure cite à ce propos un cas où deux coordonnateurs d'un même réseau ont choisi de poursuivre des buts radicalement opposés, ce qui a eu pour effet de modifier le public cible et a créé des tensions au sein des membres clés du réseau.

Les tensions peuvent également être vives quand le coordonnateur provient d'un domaine scientifique différent de celui de la majorité des membres. Sans culture et priorités communes, les conflits sont possibles.

En ce qui a trait à la capacité de gestion interne des réseaux, deux aspects influent sur l'efficacité générale : les relations d'autorité (qui relève de qui) et la participation des membres (organisation du travail).

Comme les réseaux peuvent atteindre des degrés de complexité non négligeables, il est parfois difficile d'établir des voies hiérarchiques claires. Une des solutions mises de l'avant dans la documentation passée en revue est le fractionnement de grands réseaux en niveaux ou paliers afin que les questions d'intérêt soient abordées à l'intérieur des limites définies par chacune de ces couches.

L'examen effectué par l'auteure confirme que la compréhension des relations d'autorité n'est pas seulement importante pour des raisons pratiques d'efficacité. Des voies hiérarchiques claires cultivent également un sentiment d'appartenance parmi les membres. En d'autres mots, ceux-ci ne sont pas uniquement motivés par l'accomplissement de leurs tâches, mais également par leur participation à l'orientation du réseau.

La participation de membres est un des éléments qui distinguent le réseau d'autres types d'organisations. Pour être fonctionnel, le réseau doit attirer des gens compétents et les garder occupés. Cela représente un véritable défi, puisque le réseau est habituellement une association formée sur une base volontaire où l'autorité peut rarement être évoquée pour dicter les comportements.

Les documents étudiés font état de plusieurs stratégies administratives pour favoriser la participation. Des incitatifs et des récompenses peuvent persuader les membres de respecter leurs échéanciers et leurs objectifs de rendement (en plus de fournir une base sur laquelle écarter les membres inactifs). La transparence en matière de finances et de gouvernance est également utile pour attirer et fidéliser les membres. Finalement, les systèmes d'examen par les pairs permettent aux membres de partager leur savoir horizontalement et d'améliorer la qualité de leur travail.

## RÉSULTATS

### 3. Quels sont les résultats découlant de ces approches en matière de réseautage et de développement ?

Les résultats au chapitre du réseautage ont trait aux relations sociales, à la coopération et à la communication entre les membres ou, en d'autres mots, à la nature et à la qualité des liens qui se développent entre les spécialistes. Les résultats liés au *développement* ont plutôt trait à la production, au partage et à la diffusion de connaissances scientifiques ou, autrement dit, à la coordination du travail et des compétences servant à produire des retombées concrètes.

## RÉSEAUTAGE

La formation d'une *identité* au sein du groupe est sans contredit un résultat des communications dans le cadre d'un réseau. Dans beaucoup des documents examinés, les membres sont eux-mêmes parvenus à définir suffisamment clairement les objectifs poursuivis par leur réseau pour en dégager une vision commune qui leur convenait. Parallèlement, les réseaux ont réussi à présenter une « image crédible » à leurs publics cibles - souvent des bailleurs de fonds ou des bénéficiaires. Cette notoriété professionnelle a par la suite profité aux membres sur une base individuelle.

Un autre résultat, que l'on pourrait nommer *connectivité*, découle des liens établis entre les membres et de la qualité de l'information qui circule entre les sections ou les niveaux du réseau. Par exemple, des institutions de « liaison » sont parfois mobilisées pour faciliter les communications entre les différentes cellules d'un réseau de taille importante.

Les réseaux soutenus par le CRDI représentent toute *une gamme de relations sociales* qui vont des liens personnels serrés aux partenariats non assujettis, mais reposent tous sur la notion de confiance. Cette confiance émane principalement des relations interpersonnelles, mais se bâtit également grâce à la crédibilité des recherches et au succès des ateliers organisés par le réseau, au respect des engagements ainsi qu'à la transparence et à la reddition de comptes dans le cadre des activités du réseau.

Des approches variées en matière de gouvernance et de coordination exercent des actions différentes sur *la croissance et la mobilisation des ressources*. Fait intéressant qui ressort de l'analyse des documents, le développement d'un réseau est souvent influencé davantage par le contexte politique, socioculturel et économique dans lequel il évolue que par sa raison d'être ou les capacités de ses membres. Autrement dit, les réseaux ont une forte dimension locale, et les coordonnateurs doivent prendre en considération les besoins et les intérêts locaux quand ils prévoient une expansion.

Il arrive parfois que le contexte local d'un réseau entraîne tout naturellement son expansion. Les réseaux sont à la base des lieux de créativité et de prise de risques, et le savoir qui est leur produit phare favorise l'expansion en raison de sa nature même. Des activités telles que des expériences, des projets pilotes, des tests, des essais et des modélisations ont souvent un effet boule de neige, en particulier quand elles sont mises en oeuvre par des programmes de petites subventions et qu'elles entraînent des répercussions pratiques à l'échelle locale. En d'autres mots, une culture d'innovation se révèle souvent rentable.

## DÉVELOPPEMENT

Il ressort de l'analyse des documents une conclusion surprenante, soit *l'internationalisation* des modes de pensée ou, plus simplement, de l'apprentissage. L'auteure cite plusieurs cas où des concepts, des processus ou même du vocabulaire à l'origine peu connus et singuliers sont passés dans l'usage et sont même devenus des incontournables. En plus de représenter une retombée, cette assimilation de connaissances s'inscrit également dans un processus puisqu'elle donne naissance à des méthodes novatrices et plus efficaces de recherche pour le développement. L'auteure donne un exemple tiré d'un rapport sur le réseau EcoPlata :

*[...] le réseautage a contribué à faire tomber les barrières entre les disciplines au sein des établissements d'enseignement qui tendent à avoir une vision étroite. [...] Il en a résulté un changement de culture sous forme de la transition d'un paradigme technique à un paradigme interdisciplinaire, intergouvernemental et interétablissement qui favorise le partage d'information et fait fi des frontières dans la poursuite de buts communs.*

L'auteure soutient que ce processus d'internationalisation constitue possiblement un lien important entre le soutien stratégique que le CRDI accorde aux réseaux et la réalisation ultime d'objectifs de développement.

## ENJEUX

### **4. Relativement à ces approches, quels ont été les problèmes rencontrés et comment ont-ils été réglés ?**

Comme les réseaux sont en constante évolution, leur développement demande une *grande capacité* d'adaptation. Deux facteurs y contribuent : la *gestion du changement* et l'*apprentissage organisationnel*.

#### ***Gestion du changement***

L'analyse de la documentation du CRDI révèle que de nombreux réseaux essuient des revers ou des échecs en période de changement.

*Changements dans le leadership ou chez les membres.* Si bon nombre de réseaux prospèrent sous la gouverne d'un leader énergique, charismatique et visionnaire (il s'agit souvent du fondateur), ils sont également nombreux à perdre des plumes au départ de ce leader, quand la relève est assurée par une personne moins engagée ou moins compétente. Parmi les solutions mises de l'avant pour remédier à ce problème, citons la mise en place de structures de transition, de leadership partagé ou de roulement. De même, l'arrivée ou le départ d'un membre influent peut faire dévier un réseau de ses objectifs.

*Changements de phase ou dans le cycle de vie d'un projet.* Un réseau devient vulnérable dès qu'il modifie ses priorités ou redéfinit ses activités, surtout si le financement à long terme du réseau est en jeu. De solides compétences en gestion sont nécessaires pour traverser sans heurt ces périodes de transition risquées.

*Régionalisation.* Au cours des dernières années, le CRDI a transféré la coordination de certains réseaux à ses partenaires régionaux. L'auteure cite certains cas où ce transfert a compromis l'existence du réseau. Souvent, le problème émanait d'une mauvaise gestion, mais, parfois, une modification des relations entre les principaux intervenants s'est également révélée un facteur de risques.

*Officialisation des relations et des processus.* La plupart des réseaux du CRDI ont démarré sur une base non officielle, mais au fil de leur évolution les membres ont réclamé des mécanismes de coordination mieux structurés ou, en d'autres mots, une « institutionnalisation ». D'autres membres s'inquiètent du fait que le recours à de tels mécanismes met en péril le mode de participation directe ou limite la portée des

activités du réseau. Une solution se dégage de l'analyse des documents du CRDI : la mise en place d'une « structure non officielle », soit un format institutionnel qui permet aux réseaux de respecter des normes élevées en matière de production de rapports financiers et administratifs tout en conservant une culture empreinte de dynamisme et d'innovation.

### ***Apprentissage organisationnel***

Les réseaux sont des « organisations d'apprentissage », et leurs coordonnateurs doivent prendre des mesures afin de favoriser sans cesse l'innovation et l'expérimentation.

Une des mesures mises de *l'avant est l'apprentissage* par la pratique. L'approche du CRDI accorde aux chercheurs suffisamment de liberté pour qu'ils puissent diriger leurs projets comme ils l'entendent, ce qui entraîne parfois des retards ou des coûts supplémentaires, mais qui se révèle ultimement bénéfique en augmentant la capacité de recherche locale. Parfois, le CRDI agit comme mentor et accorde son soutien pour l'exécution de tâches précises, mais les décisions sans appel doivent être prises localement.

Une autre mesure consiste à mettre en valeur les techniques de *suivi et d'évaluation*. L'analyse révèle que les commentaires et les modifications pourraient être mieux intégrés aux activités courantes des réseaux, tout comme des processus de documentation qui permettraient de recueillir de façon plus cohérente des données fiables et préserveraient les connaissances acquises.

Schrenk prévient toutefois que les systèmes d'évaluation doivent maintenir un juste équilibre entre les résultats et les processus, c'est-à-dire entre l'acquisition de connaissances scientifiques et la gestion des réseaux sociaux qui produisent ces connaissances.

L'apprentissage par la pratique comme les techniques de suivi et d'évaluation favorisent un sentiment d'appartenance, en plus de servir de base à une « mémoire organisationnelle » qui dépasse le cadre du réseau et survit au passage des membres.

CE RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE DE ABRA ADAMO A ÉTÉ RÉDIGÉ PAR PATRICK KAVANAGH, MARS 2005.