



# **Le renforcement des capacités au sein des réseaux : Analyse des constatations issues d'une évaluation stratégique menée par le CRDI (1995-2005)**

RHIANNON PYBURN ET IRENE GUIJT

Novembre 2006



## TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction .....	3
2	Comprendre les réseaux et le renforcement des capacités .....	5
2.1	Définir les réseaux .....	5
2.2	Définir le renforcement des capacités .....	6
3	Intentions du CRDI à l'égard du renforcement des capacités au sein et par l'entremise des réseaux .....	8
3.1	Renforcement des capacités au sein et par l'entremise des réseaux .....	8
3.2	Examen des quatre catégories de résultats visés .....	10
3.3	Objectifs et rôle des hypothèses .....	12
4	Objectifs, résultats obtenus et mécanismes .....	13
4.1	Destinataires des activités de renforcement des capacités parrainées par le CRDI au sein des réseaux .....	13
4.2	Catégorisation des résultats recueillis .....	14
4.3	Examen des résultats clés par types de capacités .....	21
4.4	Mécanismes utilisés par les réseaux .....	24
4.5	Facteurs explicatifs de l'efficacité des réseaux en matière de renforcement des capacités .....	26
5	Pistes de réflexion sur le renforcement des capacités et les réseaux .....	27
5.1	Importance des définitions .....	27
5.2	Évaluation des capacités .....	29
5.3	Répartition des pouvoirs et réseaux – Incidence sur les capacités .....	32
5.4	Planifier et évaluer le renforcement des capacités dans les réseaux .....	34
6	Conclusions .....	37
	Annexe 1. Documents de références .....	39

## 1. INTRODUCTION

### *Au sujet de l'évaluation stratégique<sup>1</sup>*

**Depuis longtemps conscient de l'importance des réseaux dans le soutien à la recherche pour le développement, le CRDI se livre actuellement à un examen systématique afin de mieux comprendre les réseaux et ses propres pratiques.** Comme les données existantes sur les réseaux sont dispersées et tendent à demeurer tacites, une évaluation stratégique a été entreprise avec le soutien de la Section de l'évaluation du CRDI afin de mettre au jour les connaissances tacites et de dégager la signification de l'expérience collective. La première étape de l'évaluation a consisté à passer en revue la documentation sur trois enjeux centraux : les résultats visés par les réseaux parrainés par le CRDI, la durabilité de ces réseaux et leur structure de coordination et de gouvernance (voir Adamo, 2004; Wind, 2004; Schenk, 2004). La deuxième

<sup>1</sup> Le premier paragraphe de la section s'inspire des travaux de Willard (à venir).

étape de l'évaluation a permis d'approfondir l'information recueillie au moyen d'entrevues avec des personnes-ressources clés et de séances d'apprentissage menées auprès du personnel de programme du CRDI, de confirmer des observations sur l'évolution des réseaux et de se pencher sur le sentiment d'appartenance des membres et leur participation, le rôle de l'évaluation et les rapports sociaux. Cette étape s'est par ailleurs traduite par la création d'un cadre préliminaire de planification de réseaux, réalisé par Terry Smutylo. En avril 2005, 175 membres du personnel de programme et collaborateurs du CRDI se sont réunis à Ottawa à l'occasion du Forum annuel sur l'apprentissage (FAA) pour échanger sur les résultats des deux premières étapes, accordant une attention particulière à l'influence des réseaux sur les politiques publiques et à leur durabilité. La troisième étape de l'évaluation a pris la forme d'un sondage téléphonique mené auprès de coordonnateurs et de membres des réseaux par le Centre de recherche Décima en 2005. Le sondage cherchait à brosser un portrait des réseaux et de leurs coordonnateurs, à soupeser l'efficacité du soutien accordé par le CRDI aux réseaux et à évaluer les retombées des activités des réseaux.

**Le présent rapport s'inscrit dans la quatrième et dernière étape de l'évaluation.** Il fait partie d'une série de quatre documents d'analyse rédigés par des experts externes sur les réseaux internationaux. Ces documents d'analyse proposent de rendre l'ensemble des résultats obtenus au terme de l'évaluation stratégique plus accessible pour le personnel de programme du CRDI et les coordonnateurs de réseau. Le rapport dégage les principaux enseignements acquis sur le renforcement des capacités en dix années de soutien des réseaux par le CRDI. Il propose une analyse des résultats, tire certaines conclusions et formule des recommandations, tout en soulevant des questions qui gagneraient à être abordées à l'avenir.

**Le présent rapport résume les résultats de l'évaluation stratégique des réseaux parrainés par le CRDI pendant la période s'étendant de 1995 à 2005, en se concentrant sur le renforcement des capacités.** Le compte rendu est destiné au personnel de programme du CRDI et aux coordonnateurs de réseaux, dans le but de contribuer à améliorer la planification et le soutien accordé aux réseaux. Les résultats serviront également à la direction du CRDI et à d'autres intervenants actifs dans le milieu du développement international, ainsi qu'à des membres du milieu universitaire qui prennent part aux réseaux de recherche ou les étudient. Le compte rendu résume et commente les résultats en proposant au CRDI des pistes de réflexion. Il vise à fournir un examen et une analyse équilibrés des résultats dont le CRDI peut s'enorgueillir en raison du soutien accordé aux réseaux, de même que des processus qui ont permis d'atteindre ces résultats.

**Outre la présente introduction et un bref exposé de la méthodologie utilisée, le compte rendu comporte quatre sections.** La prochaine section cherche à mieux comprendre les réseaux et le renforcement des capacités, tout en tentant de définir et de mettre en contexte deux concepts centraux. La section 3 décrit la conception que se fait le CRDI du renforcement des capacités par le truchement des réseaux et explore l'importance de formuler des hypothèses sur les voies qui mènent aux retombées visées. La section 4 propose une analyse approfondie des objectifs de renforcement des capacités au sein des réseaux parrainés par le CRDI, des résultats atteints et des mécanismes utilisés par les réseaux pour mettre en place les capacités requises. La cinquième et dernière section, « Pistes de réflexion », esquisse quatre thèmes accompagnés de questions et d'observations qui orienteront le CRDI dans ses échanges ininterrompus sur le renforcement des capacités au sein et par le truchement des réseaux.

### ***Méthodologie et limitations des données***

**Une étude schématique des documents principaux fournis par le CRDI (voir annexe 1) a été entreprise, étayée par des renvois à la documentation externe pertinente.** Il est apparu que les documents les plus utiles sur le renforcement des capacités et les réseaux, dans le cadre du présent compte rendu, sont le rapport d'Abra Adamo (2005), les documents du groupe Universalialia (2005 et 2006) et le sondage du Centre de recherche Décima (2006). Cependant, chacune de ces sources d'information clés comporte ses limites propres, ce qui explique que les conclusions du présent compte rendu demeurent générales et ne sont pas illustrées par des exemples concrets. Dans son rapport, Adamo traite principalement des résultats visés, plutôt que sur des résultats avérés du renforcement des capacités au sein des réseaux parrainés par le CRDI. Le rapport du groupe Universalialia s'intéresse au renforcement des capacités au sein du CRDI, mais il n'en traite pas explicitement dans le contexte même des réseaux. Enfin, le sondage du Centre de recherche Décima fournit une fiche de renseignements généraux sur les réseaux et présente les impressions des coordon-

nateurs sur l'efficacité de leur propre réseau, mais il s'appuie sur des données provenant des membres des réseaux limités. C'est dire qu'il existe peu de renseignements permettant d'étoffer les résultats présentés.

## 2 COMPRENDRE LES RÉSEAUX ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La présente section définit deux concepts centraux et aborde le spectre de leurs interprétations telles qu'elles se présentent dans le programme du CRDI.

### 2.1 Définir les réseaux

**Les réseaux sont au coeur de la stratégie de soutien au développement du CRDI, et pourtant, on ne connaît pas la somme exacte qui leur est consacrée.** Cependant, deux données donnent une indication de l'échelle de grandeur. Le sondage Décima (2006) porte sur 214 réseaux distincts, dont plusieurs disposent de subventions multiples. Les chiffres dont on dispose suggèrent que le total s'élève à 5 156 372 \$ CA pour la période allant de 1995 à 2005. Cependant, pour 136 des 298 entrées, aucune somme n'apparaît. En conséquence, le montant total risque fort d'être nettement plus élevé. Une autre estimation, qui sou-pèse l'ensemble des projets, arrive à un résultat substantiellement plus élevé, dépassant 100 000 000 \$ CA (renseignements obtenus par Sarah Earl, 2006-09-20). Toutefois, la distinction entre la somme versée aux réseaux et celle investie dans d'autres structures n'est pas claire.

**Bien qu'il n'y ait pas de définition unique des « réseaux » en usage au CRDI, un consensus existe sur leurs traits fondamentaux.** Un réseau est une « tribune pour les échanges humains » (L'évaluation en bref 4, 2005, p. 1) et une plateforme pour l'action (Carden et Neilson, p. 155). Le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA), qui s'est déroulé en avril 2005, est arrivé à la définition suivante de « réseau » : « regroupement social d'organismes et/ou de personnes rassemblés autour d'un thème ou un objectif commun, mais dont les membres conservent leur autonomie à titre de participants » (CRDI, 2005a, p. 1).

**L'étude charnière réalisée par Anne Bernard (1996) sur les réseaux parrainés par le CRDI du point de vue ethnographique fournit les assises sur lesquelles s'appuie en grande partie la conception que s'en fait depuis le CRDI.** Au terme de son examen, Bernard cible les caractéristiques définitoires des réseaux, à savoir que les réseaux sont des ententes sociales, des tribunes d'interaction sociale et les possibilités illimitées. En outre, Bernard précise les traits distinctifs des réseaux en termes de finalités, soit que les réseaux sont des moyens de renforcer les capacités, des moyens de préserver les capacités et des catalyseurs de créativité et de prise de risques (1996, p. 14-18). Plus récemment, en prenant notamment appui sur les travaux de Bernard, Smutylo (2005) a décrit le concept de réseau tel qu'il a cours au CRDI (Smutylo, 2005, p. 3) :

- Les réseaux sont des structures sociales regroupant des personnes et des représentants d'organismes et reposant sur l'établissement et la construction de relations, le partage des tâches et la participation à des activités conjointes, ce qui crée de nouvelles occasions d'apprentissage et de mobilisation.
- Les réseaux ajoutent de la valeur à des travaux qui, sinon, auraient été entrepris individuellement.
- Les réseaux sont des tribunes d'échanges sociaux qui permettent aux membres et aux utilisateurs d'interagir directement entre eux, de sorte que cette interaction influence leur façon de penser et leurs activités tant au sein qu'à l'extérieur du réseau.
- En raison des activités concertées, les réseaux sont des ouvertures permettant de rehausser les extrants de recherche, de favoriser l'enrichissement mutuel, d'influer sur les politiques locales, de mettre en place des capacités de recherche et des capacités politiques, de construire un nouveau programme de recherche, etc.
- Les membres des réseaux conservent leur autonomie en tant que participants.

La définition de Bernard, comme celle de Smutylo, constitue un assemblage d'éléments se rapportant à la structure, aux mécanismes, aux intentions et aux finalités des réseaux.

**Nombre de concepts comparables à celui de « réseau » sont utilisés au sein du CRDI et illustrent la diversité et l'étendue que recouvre ce terme.** Parmi les concepts communément utilisés, on retrouve les partenariats, les consortiums, les alliances, les forums, les collectifs de praticiens (CRDI, 2005a, p. 1-2), les entreprises conjointes, les projets, les groupes et les équipes (L'évaluation en bref 11, p. 1). Le terme « réseau » tel qu'il est utilisé dans la documentation du CRDI ne renvoie pas aux structures d'échange d'information, d'accès ou de données (L'évaluation en bref 3, 2005, p. 1).

**Les réseaux parrainés par le CRDI s'intéressent à trois types de produits ou de processus : l'information, la communication et la recherche** (Bernard, 1996, p. 14). Le sondage Décima (mars 2006) a révélé que les sujets et les enjeux traités par les réseaux financés par le CRDI sont assez bien répartis entre les domaines de programme, soit les ressources naturelles, les politiques sociales, les politiques économiques et l'information, la communication et les technologies (L'évaluation en bref 11, p. 2).

**Au chapitre des intentions et des résultats visés, les réseaux agissent à trois degrés : à l'échelle du CRDI, à l'échelle du réseau et à l'échelle des stratégies et des activités du réseau<sup>2</sup>** (Smutylo, 2005, p. 18). À l'échelle du CRDI, le Centre vise quatre objectifs : améliorer l'efficacité et la portée du soutien du Centre; améliorer la qualité de la recherche; faire la promotion de l'utilisation des extrants découlant des activités de recherche parrainées par le CRDI; renforcer le sentiment d'appartenance régional à l'égard des programmes de recherche et de développement (Adamo, 2004, p. ii; Smutylo, 2005, p. 16; pour de plus amples renseignements, consulter la section 3). Smutylo a découvert qu'à l'échelle du réseau, les résultats sont décrits comme appartenant à des catégories de niveau inférieur, axées sur des tâches. On distingue cinq types de résultats à cette échelle : ceux qui influent sur les priorités de recherche ou les méthodes de recherche; ceux qui fournissent du soutien technique aux chercheurs financés par le CRDI; ceux qui rehaussent la réputation et accentuent l'influence des chercheurs et des activités de recherche financés par le CRDI; ceux qui incitent à l'échange, à la coordination et à la collaboration entre les chercheurs; ceux qui favorisent les relations entre les chercheurs et les utilisateurs des extrants de recherche (Smutylo, 2005, p. 17). Le tableau 5 (section 4) compare les résultats visés à l'échelle du CRDI avec les objectifs et les résultats avérés à l'échelle du réseau. Enfin, à l'échelle des stratégies et des activités du réseau, on retrouve un vaste éventail de stratégies et d'activités plutôt que des résultats à proprement parler (Smutylo, 2005, p. 18). Certaines activités et stratégies énumérées constituent à la fois des résultats visés et des mécanismes permettant d'arriver à ces résultats (pour de plus amples renseignements, consulter la section 4).

## **2.2 Définir le renforcement des capacités**

**Le renforcement des capacités est un trait distinctif du soutien qu'accorde le CRDI à la recherche pour le développement dans le sud** (Adamo, 2004, p. 9). Le CRDI vise à mettre en place une masse critique au sein des populations autochtones de sorte qu'elles disposent des capacités requises pour entreprendre des activités de recherche dans un domaine donné, et ce, à l'échelle individuelle et organisationnelle ou institutionnelle (Universalia, 2005, p. ii). Les efforts déployés dans le renforcement des capacités ont été guidés par les valeurs fondamentales suivantes : sentiment d'appartenance régionale, souplesse et respect de la diversité (Universalia, 2006, p. 2). Le personnel s'entend pour affirmer que 26 % des projets du CRDI sont avant tout des projets de renforcement des capacités (Universalia, 2005, p. 36).

**Le CRDI a recours à des définitions vastes et diversifiées du renforcement des capacités** (Universalia, 2006, 2, p. 40). C'est à dessein qu'il a écarté une définition qui soit unique et englobe toutes ses activités. Les membres du personnel du CRDI semblent apprécier cette approche ouverte qui leur laisse les coudées franches. Bien qu'ils aient conscience du revers de la médaille, les membres du personnel du CRDI semblent préférer cette ouverture à une définition plus unifiée et sans doute plus restrictive (ibid., 2006, p. 41) :

*Nous avons eu des discussions étendues avec le CRDI en ce qui a trait à l'importance ou non de disposer d'une définition opérationnelle et institutionnelle du renforcement des capacités. Une telle définition fournirait au personnel des paramètres en vertu desquels déterminer quels projets sont des mesures de « renforcement des capacités » et lesquels ne le sont pas. La très grande majorité des membres du personnel du CRDI sont d'avis qu'il est préférable de conserver l'approche actuelle.*

**Universalia a également observé qu'il n'existe pas de combinaison de processus ou d'activités susceptible de décrire ce qui pourrait être considéré comme l'approche du CRDI en matière de renforcement des capacités** (2005, p. 29). Voilà qui est logique en l'absence d'une définition précise du renforcement des capacités; la combinaison d'activités et de processus repose de fait sur la définition adoptée dans le cadre d'un projet en particulier. Malgré l'absence d'une définition du renforcement des capacités et d'une combinaison préétablie de processus et d'activités, le rapport affirme que le processus de renforcement des capacités du CRDI est conforme aux principes et aux pratiques exemplaires de l'OCDE à ce chapitre (2006, p. 32-34).

2 Smutylo renvoie à ce triptyque comme à une hiérarchie de résultats dont chaque niveau est toujours plus précis et détaillé.

**La priorité qu'accorde le CRDI au renforcement des capacités est en grande partie utilitaire et fonctionnelle en ce qu'elle met l'accent sur les compétences et les aptitudes que requiert la recherche** (Universalia, 2005, p. 26). Le rapport du groupe Universalia présente les résultats les plus fréquemment cités : formation de chercheurs, création de matériel didactique, diffusion de la recherche (p. ex., communications et conférences) et création de bases de données (2006, p. 11). Le tableau 1 illustre l'accent mis sur la nature utilitaire des efforts de renforcement des capacités.

Tableau 1 : Compétences et capacités de recherche renforcées par le soutien du CRDI (Universalia, 2005, p. 26)

<b>COMPÉTENCES ET CAPACITÉS</b>	<b>PERSONNES</b>	<b>ORGANISMES</b>
Aptitude à mener des activités de recherche (de la définition du problème et de l'élaboration du projet à la conception, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation du projet)	✓	
Aptitude à effectuer des analyses	✓	
Aptitude à la gestion financière	✓	✓
Aptitude à établir des relations avec d'autres chercheurs ou organismes	✓	✓
Aptitude à communiquer des résultats pour donner du poids à la recherche	✓	
Aptitude à mener des activités de recherche différemment (recherche multidisciplinaire ou participative, par exemple)	✓	
Aptitude à gérer ou administrer un projet de recherche		✓
Aptitude à rendre des comptes aux bailleurs de fonds		✓

**À l'échelle organisationnelle et institutionnelle, le renforcement des capacités se limite aussi aux capacités fonctionnelles, en particulier les capacités de gestion financière ou administrative, plutôt que d'adopter une approche plus systémique ou d'ensemble** (Universalia, 2005, p. 27) (voir tableau 1). Peu de personnes interrogées dans le cadre de l'étude du groupe Universalia font allusion à l'apprentissage organisationnel, et ceux qui le font laissent entendre que cet apprentissage était inapproprié pour les organismes parrainés par le CRDI et aurait mieux convenu à des organismes plus mûrs (*ibid.*).

**Au CRDI, les activités de renforcement des capacités relèvent toujours de l'« artisanat » si bien que la science du renforcement des capacités en est encore à ses balbutiements** (Universalia, 2005, p. iii). L'étude formule d'autres conclusions (p. 43-45) :

- Le CRDI fait appel à une portion très étroite des capacités requises pour renforcer les capacités de recherche à l'échelle mondiale, nationale ou institutionnelle.
- En dépit de leur valeur manifeste, les sciences sociales ne sont qu'une source d'inspiration ténue dans le discours du CRDI sur le renforcement des capacités.
- Le renforcement des capacités est difficile à catégoriser et à cerner dans les bases de données du CRDI et, en conséquence, il est difficile de dégager clairement les retombées globales.
- Les valeurs fondamentales (sentiment d'appartenance, souplesse et respect de la diversité) sont des ingrédients importants du renforcement des capacités.
- Le CRDI accorde la priorité aux mesures qui agissent à l'échelle individuelle et donc aux changements qui touchent des parties d'un système, contrairement à une orientation agissant à l'échelle de

l'ensemble du système. En conséquence, le groupe visé mérite une plus grande considération.

- Le manque de données fiables pour superviser et faire le suivi du renforcement des capacités nuit à l'aptitude du personnel à en rendre compte de façon pertinente et fiable.
- Les activités de renforcement des capacités dites « indirectes » (p. ex., temps de réflexion, de gestion, d'orientation) gagneraient à être prises en compte par les bailleurs de fonds.
- Une meilleure compréhension des divers outils requis pour certaines interventions particulières est de mise.

### **Un nouveau concept relatif aux capacités a récemment été adopté par le CRDI : « capacités globales ».**

Cette notion se rapporte aux projets et aux organismes parrainés par le CRDI plutôt qu'aux personnes (Universalia, 2006, p. 39). Il s'agit d'une nouvelle approche qui s'inscrit dans la stratégie quinquennale en cours (2005-2010). Dans le renforcement des capacités, elle se manifeste à l'échelle du CRDI et n'influe pas nécessairement sur la perception à l'échelle du réseau et à l'échelle des stratégies et activités du réseau.

### **Les efforts de renforcement des capacités du CRDI peuvent être catégorisés de différentes façons, mettant en valeur différentes facettes.**

Le premier type de catégorisation agit au niveau auquel se déroulent les activités de renforcement des capacités. Le sondage Décima cible trois axes autour desquels on rend compte des résultats au chapitre du renforcement des capacités au sein des réseaux parrainés par le CRDI : l'axe individuel, l'axe organisationnel et l'axe du réseau (2006, p. 100-141; consulter le tableau 4, section 4.2). La deuxième catégorisation possible repose sur les visées du renforcement des capacités : à l'échelle du CRDI, à l'échelle du réseau et à l'échelle des stratégies et activités du réseau (Smutylo, 2005, p. 16-17; voir le tableau 5, section 4.2). Le renforcement des capacités peut également être défini en fonction du type de capacités à mettre en place : produit ou résultat de processus (voir le tableau 3, section 4.2). Enfin, les réseaux parrainés par le CRDI peuvent être décrits selon le principal type de capacités qui doit être mis en place : entreprendre des activités de recherche, agir sur les politiques et diriger un réseau (voir le tableau 4, section 4.2). La section 4 traite des divers niveaux et distinctions de façon plus détaillée (voir le tableau 5, notamment).

## **3. INTENTIONS DU CRDI À L'ÉGARD DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU SEIN ET PAR L'ENTREMISE DES RÉSEAUX**

La section qui suit esquisse la conception que se fait le CRDI du renforcement des capacités tel qu'il survient au sein et par l'entremise des réseaux. Elle s'appuie essentiellement sur le rapport d'Adamo, qui explore les résultats visés par le CRDI dans le cadre du soutien qu'il accorde aux réseaux (2004, p. 43). Elle avance également diverses hypothèses sur le rapport entre réseautage et renforcement des capacités, hypothèses dues aux auteures, sauf indication contraire. Nous mettons d'abord en relief le principal motif avancé pour justifier l'investissement dans les réseaux comme instrument de renforcement des capacités. Nous examinons ensuite les quatre catégories de résultats à l'échelle du CRDI et certaines hypothèses connexes sur la façon dont ces résultats sont atteints. Enfin, nous terminons avec des réflexions sur les hypothèses qui soutiennent les résultats visés et l'importance d'y recourir pour établir une stratégie et dégager des enseignements de l'expérience accumulée.

### ***3.1 Renforcement des capacités au sein et par l'entremise des réseaux***

**Les résultats de l'évaluation ciblent trois motifs qui justifient l'investissement dans les réseaux en tant que moyen et objet de renforcement des capacités.** Il s'agit : (1) de la nécessité de procéder systématiquement à des changements dans le milieu de la recherche; (2) de la nécessité d'adopter des visées à long terme; (3) de la contribution déterminante des communications et de la coordination, lesquelles sont rendues possibles par le réseau.

#### ***Changement systémique***

**Le CRDI estime que les problèmes relatifs à la qualité et à l'utilisation de la recherche résultent de nombreuses faiblesses d'ordre systémique dans le milieu de la recherche de plusieurs régions en développement** (Adamo, 2004, p. iv). Compte tenu de ce que les établissements de recherche sont insuffisamment outillés et de l'absence d'une masse critique dans les disciplines concernées, la collaboration peut

3 Adamo avertit que la très grande majorité des documents du CRDI ne révèlent que peu de choses portant spécifiquement sur la conception et la position du CRDI à l'égard des réseaux (2004, p. 4).



aider les systèmes de recherche du sud à relever des défis de développement majeurs. En conséquence, le CRDI est d'avis que le sentiment d'appartenance local à l'égard des processus et des résultats de recherche est essentiel. Le soutien à la recherche doit donc puiser son énergie et être utilisé localement (Carden, 2005, p. 2). Le CRDI met l'accent sur les réseaux, dans l'acception la plus large du terme, pour relever ces défis d'ordre systémique (Adamo, 2004, p. 38). On s'attend à ce que les réseaux soient en mesure d'intégrer d'importants acteurs (société civile, décideurs, secteur privé) à la recherche et au système politique avec plus de cohérence et de pertinence (*ibid.*).

### **Visée à long terme**

**Le CRDI ne laisse planer aucun doute : les visées à long terme sont essentielles pour susciter un changement systémique dans le milieu de la recherche.** L'expérience du CRDI permet d'affirmer que les réseaux constituent un instrument programmatique déterminant pour les projets dont les objectifs tendent vers l'harmonisation. L'harmonisation et l'institutionnalisation requièrent souvent des laps de temps relativement longs, car nombre de méthodologies, d'approches et de concepts mis de l'avant par le Centre (p. ex., la recherche participative) constituent des façons radicalement différentes de comprendre et d'entreprendre la recherche, et requièrent souvent des changements majeurs dans la culture institutionnelle pour atteindre l'efficacité (Adamo, 2004, p. 10).

**Les réseaux sont considérés comme des instruments appropriés en raison de leur approche plus réceptive, globale et coordonnée du soutien au renforcement des capacités, approche qui se distingue des systèmes de recherche nationaux officiels.** Les réseaux devraient susciter des visées à plus long terme en matière de renforcement des capacités, afin d'attirer un financement parallèle destiné à des initiatives (*ibid.*, p. 9-11). De cette façon, les réseaux donnent lieu à une approche plus globale et mieux coordonnée du renforcement des capacités que le soutien aux projets de recherche isolés (*ibid.*, p. 11).

**La durabilité est un enjeu critique au chapitre du renforcement des capacités,** car, à la base, les réseaux s'intéressent à la mise en place des capacités nécessaires pour entreprendre des activités de recherche et inciter des partenaires limitrophes à utiliser les extrants de recherche (Currie-Alder, 2005, p. 6). L'hypothèse selon laquelle les réseaux favorisent des visées à long terme entraîne que l'on attribue aux réseaux un potentiel de durabilité que d'autres mécanismes de recherche pour le développement n'ont pas (Willard, à paraître).

### **Communication et coordination**

**La plupart des réseaux parrainés par le CRDI se proposent de manière « plus ou moins explicite » de renforcer les capacités** (Bernard, 1996, p. 14). Les réseaux devraient contribuer à des relations de recherche plus efficaces et durables en fournissant un mécanisme qui permette de sceller des alliances entre chercheurs, établissements et secteurs afin de favoriser une meilleure coordination des efforts de recherche. Le rapport Adamo a réaffirmé cette position en 2004 en déclarant que le soutien du CRDI accordé aux réseaux cherche à améliorer la qualité et l'utilisation de la recherche en faisant la promotion d'approches mieux coordonnées et plus cohérentes du renforcement des capacités et une plus grande coordination entre les divers disciplines, établissements et secteurs dans les régions en développement (2004, p. 7). Dans le cadre du processus, on estime que les réseaux construisent des « collectivités de recherche » dans les régions en développement qui donnent aux membres des occasions de partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs compétences (Adamo, 2004, p. 13). Les membres doivent alors être en mesure de construire ensemble des idées et de mettre ces idées en application.

Ces visions des réseaux et du renforcement des capacités tiennent pour acquises certaines aptitudes, propres aux mécanismes des réseaux, à favoriser une meilleure communication entre des membres parfois fort différents (et qui ne font pas tous preuve du même empressement). Cette communication donnera lieu à une meilleure coordination des efforts de recherche (voir la section 3.3 pour de plus amples renseignements sur ces hypothèses).

**Smutylo (2005) ajoute une mise en garde sur la portée des mesures coordonnées au sein des réseaux parrainés par le CRDI :** en pratique, les réseaux parrainés par le CRDI ne semblent pas dépasser les deux premiers niveaux décrits par Gadjia. Il renvoie ici à un document réalisé par Gadjia (2004) portant sur les cinq étapes d'une collaboration progressive, à savoir la création d'un réseau (ou mise en contact), la coopération,

le partenariat, la fusion et l'unification. Ce n'est qu'à compter de l'étape du « partenariat » que le réseau (ainsi que ses membres) est à même de mener des activités sur des intérêts et des objectifs communs. En conséquence, la collaboration sur des intérêts communs est peu probable dans les réseaux auxquels fait allusion Smutylo.

### **3.2 Examen des quatre catégories de résultats visés**

**Adamo (2005, p. ii) explique que le CRDI vise quatre résultats à l'échelle du CRDI en parrainant des réseaux, qui sont tous liés directement au renforcement des capacités.** Ces quatre résultats sont décrits brièvement ci-dessous. Le tableau 2 illustre certaines hypothèses qui se révèlent importantes pour la réalisation de ces résultats (ainsi que nous le suggérons dans le présent rapport de synthèse).

**La première catégorie de résultats à l'échelle du CRDI est liée à la capacité interne du CRDI de fournir un soutien probant.** L'hypothèse centrale est que l'amélioration d'une telle capacité interne découle directement de l'engagement du personnel du CRDI auprès des réseaux. Comme le présent rapport s'intéresse d'abord aux capacités renforcées au sein et par l'entremise des réseaux plutôt qu'aux capacités internes du CRDI en matière de soutien accordé aux réseaux, il n'en sera plus fait état ci-après.

**La deuxième catégorie de résultats est relative à la capacité des membres des réseaux à entreprendre des activités de recherche et à améliorer la qualité du processus de recherche pour obtenir des résultats fiables.** La documentation indique que le renforcement des capacités par l'intermédiaire des réseaux devrait être global afin de donner lieu à des activités de recherche qui soient plus exhaustives, mais aussi plus pertinentes, utiles, interdisciplinaires, cohérentes, collaboratives et de meilleure qualité. Les stratégies axées sur les réseaux du CRDI devraient également favoriser une meilleure compréhension commune des problèmes de développement au sein des différents milieux de recherche et groupes d'intervenants (Adamo, 2004, p. 9). Cette approche réduit le dédoublement des efforts, prend appui sur de nouvelles idées qui émergent d'interactions accrues, est mieux outillée pour intégrer les intervenants clés et est plus pertinente pour les utilisateurs. Le processus de réseautage est également destiné à miser sur ce que les personnes savent déjà et sur les enseignements découlant des activités de recherche parrainées par le CRDI, à les utiliser et à les mettre à profit pour renforcer les capacités (*ibid.*, p. 15). Ce faisant, les chercheurs du sud devraient puiser à un bassin d'idées et d'expériences plus important afin d'améliorer substantiellement la qualité de leurs recherches (*ibid.*).

**La troisième catégorie de résultats met l'accent sur les capacités accrues d'utiliser les résultats d'une pratique de recherche améliorée, notamment en matière d'élaboration des politiques** (analyse plus détaillée à paraître; Adamo, 2004, p. 24-33). La participation aux réseaux devrait pousser les chercheurs les plus compétents à entreprendre et à concevoir des activités de recherche utiles sur le plan politique, ce qui requiert une approche du renforcement des capacités susceptible de stimuler une plus grande collaboration interdisciplinaire et intersectorielle et de créer une masse critique de chercheurs afin de mettre en oeuvre un changement systémique parmi les décideurs. À cet égard, la collaboration intersectorielle semble critique, en ce qu'elle promet d'augmenter la quantité, la qualité et l'exhaustivité de la recherche et constitue le tremplin de l'amélioration des capacités politiques. Une plus grande interaction entre le monde de la recherche, la société civile et le milieu politique devrait découler des activités des réseaux, préparant le terrain à une approche plus pertinente de la recherche (capacité des chercheurs) et à des processus démocratiques mieux arrimés (capacité sociale).

**La quatrième catégorie de résultats à l'échelle du CRDI traite du renforcement de la capacité des membres des réseaux à créer un contact avec les programmes de recherche et de développement, à s'y engager activement et à les influencer** (voir Adamo, 2004, p. 34-37). Le « sentiment d'appartenance » des collectivités autochtones à l'égard de la recherche est une notion cruciale pour le CRDI, qui estime que la recherche devrait être propulsée par les priorités régionales et locales. En offrant des espaces favorables à l'engagement et à l'échange, le contexte peut alors devenir un instrument efficace qui suscitera l'émergence de priorités et de programmes de recherche élaborés à l'échelle locale ou régionale. Cette catégorie de résultats propose de concevoir les réseaux consacrés au renforcement des capacités comme des instruments capables de rétablir les déséquilibres de pouvoirs qui existent entre programmes de recherche pilotés par les bailleurs de fonds de l'hémisphère nord et programmes de recherche locaux.

Tableau 2. Hypothèses sur le renforcement des capacités et des réseaux

Catégories de résultats à l'échelle du CRDI <sup>4</sup>	Hypothèses susceptibles de sous-tendre les activités du réseau
<p><b>Rehausser la qualité de la recherche</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Chaque réseau établit clairement ce qu'il entend par renforcement des capacités global dans le cadre de son mandat ou de ses priorités propres.</li> <li>· Les efforts déployés pour arriver à un renforcement des capacités global reposent sur une évaluation fondée des besoins du réseau.</li> <li>· Les membres du réseau sont disposés à partager et à investir du temps dans les activités du réseau afin d'ouvrir de nouvelles perspectives et d'en bénéficier.</li> <li>· Les membres du réseau sont conscients de l'importance de la qualité de la recherche, de l'interdisciplinarité et de la cohérence.</li> <li>· Les milieux de la recherche ont la volonté, le temps et les moyens de s'engager auprès d'autres intervenants clés par l'entremise du réseau afin de rendre leur propre travail plus pertinent.</li> <li>· Les réseaux mettent expressément à profit les connaissances des membres pour susciter des efforts de renforcement des capacités destinés aux autres membres.</li> <li>· Des organismes et des personnes de différents calibres sur le plan de la recherche souhaitent interagir par l'entremise du réseau.</li> <li>· Offrir des possibilités de formation et de mentorat au personnel, notamment, aura une incidence systémique sur le milieu de la recherche.</li> </ul>
<p><b>Favoriser l'utilisation des extrants issus d'activités de recherche parrainées par le CRDI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Les intervenants du milieu universitaire, de la société civile et du milieu des politiques sont disposés à interagir de façon constructive par l'intermédiaire des activités du réseau.</li> <li>· Les réseaux sont considérés comme des sources d'extrants de recherche légitimes, de bonne qualité et pertinentes.</li> <li>· Les chercheurs sont capables de traduire leurs interactions au sein des réseaux par des processus de recherche plus nombreux et de meilleure qualité.</li> <li>· Les interactions qui ont lieu par l'intermédiaire des réseaux peuvent contribuer de façon significative à des processus démocratiques plus solides.</li> <li>· Des collaborations intersectorielles se nouent par l'intermédiaire des réseaux de façons qui n'auraient pas été possibles sinon.</li> </ul>
<p><b>Renforcer le sentiment d'appartenance régional à l'égard des programmes de recherche et de développement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Les membres du réseau sont capables de fonctionner sans que les programmes de recherche et les programmes des bailleurs de fonds de l'hémisphère nord n'exercent une influence indue.</li> <li>· Les réseaux offrent des possibilités suffisantes et ouvertes pour établir des priorités de recherche et des programmes qui sont ensuite mis en application.</li> <li>· Les différences qui marquent la région – tels que les écarts de pouvoirs entre les organismes de recherche nationaux et les établissements de recherche de la société civile – au sujet des priorités de recherche ne nuisent pas à la qualité des programmes ni au sentiment d'appartenance.</li> </ul>

4 Ne comprend pas l'amélioration de l'efficacité et de la portée du soutien du Centre, qui ne fait pas l'objet de cette synthèse.

**La formulation d'hypothèses comme celles du tableau 2 – et leur comparaison avec les preuves existantes (RFP, par exemple) – donne au personnel du CRDI de même qu'aux coordonnateurs et aux membres des réseaux des occasions de consolider l'incidence des réseaux sur le plan du renforcement des capacités.**

*Le personnel du CRDI* gagnerait à se poser les questions suivantes au moment de planifier et d'évaluer le renforcement des capacités par l'entremise des réseaux :

- Quelles sont les hypothèses que le réseau a explicitement formulées pour expliquer comment se produit le renforcement des capacités et en quoi cela entraînera des retombées ? Quelles sont les hypothèses implicites ?
- Parmi les hypothèses, y en a-t-il qui sont « destructrices »<sup>5</sup> , en ce qu'elles pourraient menacer la réussite des efforts de renforcement des capacités ?
- De quelles preuves démontrant que les hypothèses sont pertinentes le réseau dispose-t-il ?
- Quelles sont les hypothèses qui doivent être « mises à l'essai » et que le réseau pourrait aborder par des activités concrètes ?

*Les membres du réseau et les coordonnateurs* gagneraient à se pencher sur les questions suivantes au moment d'élaborer leur stratégie de renforcement des capacités :

- Quelles hypothèses sont formulées au sein même du réseau sur la façon dont se produit le renforcement des capacités ? Qui devrait voir ses capacités renforcées ? Quelles capacités ? Comment le seront-elles ?
- Parmi ces hypothèses, lesquelles sont valides et quelles sont les preuves qui en confirment la validité ?
- Quelles sont les hypothèses qui risquent d'être problématiques, menaçant éventuellement l'amélioration de la qualité de la recherche, de son utilisation et de sa propriété partagée ?
- À quel égard les membres du réseau doivent-ils entreprendre des activités pour veiller à la validité des hypothèses ?

**De telles réflexions ont-elles lieu systématiquement au CRDI? Les résultats de l'évaluation ne sont pas clairs.** Plusieurs données suggèrent qu'on ne conçoit pas de façon suffisamment claire les avenues du changement du renforcement des capacités par l'entremise des réseaux au sein du CRDI. La section 5 propose des « pistes de réflexion » eu égard à cette lacune.

### **3.3 Objectifs et rôle des hypothèses**

La présente section explique en quoi il est important de formuler et comprendre les hypothèses qui sous-tendent les résultats escomptés à l'échelle du CRDI.

**Le renforcement des capacités par l'entremise des réseaux peut être considéré comme un « programme complexe »<sup>6</sup>.** Voilà qui s'explique en partie par la nature même des réseaux : en raison de la participation volontaire, de la diversité des membres et de la répartition géographique, le caractère complexe, incertain et imprévisible des activités à entreprendre et des objectifs à atteindre se trouve décuplé (Wilson-Grau et Nuñez, 2006). Or, cette complexité est également le fruit du processus de changement que devrait suivre le renforcement des capacités par l'entremise des réseaux. Les changements désirés (changements de cap systémiques dans les programmes et la qualité de la recherche) font souvent appel à des efforts multiples et à long terme déployés à un échelon inférieur dans le cadre de partenariats diversifiés et dynamiques. Le parcours du changement, en conséquence, devient particulièrement difficile à garantir et rend extrêmement difficile l'attribution des résultats. L'incidence générale devrait se dégager des synergies qui lient les multiples activités et mécanismes.

**Les hypothèses jouent un rôle important dans la description du parcours de changement, notamment dans le cas des programmes complexes.** S'il est vrai que les hypothèses sont nécessaires pour

5 Une hypothèse est dite « destructrice » si, advenant qu'elle ne soit pas réalisée, elle entraînerait la rupture du processus. Lorsqu'une telle hypothèse est repérée, des mesures doivent être prises pour veiller à sa réalisation. Dans le cas où elle se révélerait irréalisable, il faudra probablement prendre la décision d'abandonner le processus.

6 [http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth\\_pps\\_en.htm](http://ec.europa.eu/comm/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_pps_en.htm)

toute activité ou programme<sup>7</sup>, les programmes complexes composent avec plus d'incertitudes et de résultats enchevêtrés. C'est dire qu'ils sont souvent étayés sur davantage d'hypothèses, lesquelles peuvent être plus ténues en raison du fait que les changements visés et les synergies se déploient à long terme. Tout processus de planification solide doit comprendre la formulation d'hypothèses et la confirmation de leur pertinence, dans la mesure du possible. Connaître les hypothèses et chercher à en démontrer la pertinence peut contribuer, en temps utile, à l'examen de la progression du renforcement des capacités et à la réorientation de la stratégie du réseau. Cependant, toutes les hypothèses ne peuvent pas être mises au jour; certaines n'émergent qu'après la découverte de preuves étonnantes qui forcent à revoir les hypothèses initiales.

**L'exemple suivant illustre l'importance pour le CRDI de formuler sans cesse des hypothèses et de les remettre en question sur la base des preuves issues des réseaux.** Dans l'étude initiale menée par Universalialia en 2005, de nombreux membres du personnel et directeurs sont tombés d'accord pour affirmer que les réseaux et le réseautage sont des mécanismes efficaces de renforcement des capacités, qu'il s'agisse de maillages sud-sud ou nord-sud. De tels réseaux sont perçus comme étant l'un des moyens les plus vivants et les plus dynamiques pour les chercheurs de partager et d'échanger de l'information (Universalialia, 2005, p. 30). On voit dans les réseaux des instruments qui « encouragent, à long terme, l'apprentissage par les pairs et le soutien durable et mutuel entre chercheurs, décideurs et intervenants divers, établissements et secteurs » (L'évaluation en bref 4, 2005, p. 2). Cependant, les participants au FAA, en avril 2005, ont déclaré que le renforcement des capacités est souvent négligé dans la gestion des réseaux et ils ont mis l'accent sur le besoin de renforcer les capacités des partenaires à publier, à accéder à l'information, à gérer des projets, etc. selon une approche plus holistique du renforcement des capacités des réseaux (CRDI, 2005b, p. 26). Cet exemple met en lumière une divergence potentielle au sein du CRDI entre les perceptions et les hypothèses au sujet des réseaux comme instruments du renforcement des capacités. Ces divergences gagneraient à être clarifiées à l'aide de preuves plus nombreuses (voir section 5.4). Pour confirmer la pertinence des hypothèses, des preuves issues des réseaux parrainés par le CRDI sont requises.

## 4. OBJECTIFS, RÉSULTATS OBTENUS ET MÉCANISMES

La présente section traite des résultats atteints par les réseaux parrainés par le CRDI en ce qui a trait au renforcement des capacités au sein des réseaux. Elle commence par cerner les capacités qui sont mises en place et présente différents types de capacités liées à des groupes cibles. Les types de résultats sont ensuite rangés selon leur catégorie. Enfin, la section décrit les mécanismes utilisés par les réseaux et souligne, quand les données le permettent, les structures les plus efficaces pour des types particuliers de renforcement des capacités.

### 4.1 Destinataires des activités de renforcement des capacités parrainées par le CRDI au sein des réseaux

**La compréhension des résultats présentés requiert que soit clairement établi à qui s'adressent les mesures de renforcement des capacités du CRDI et des réseaux parrainés.** Les résultats de l'évaluation offrent trois points de vue différents mais complémentaires, ceux des rapports Universalialia, Smutylo et Adamo.

- *Universalialia* : Dans son évaluation initiale, le rapport cerne trois grandes catégories de renforcement des capacités parrainé par le CRDI : le renforcement individuel, le renforcement organisationnel et le renforcement institutionnel ou à l'échelle d'un système (2005, p. 46). Dans son rapport final, cependant, le groupe Universalialia suggère un cadre en cinq paliers. Il ajoute aux paliers individuel, organisationnel (entité) et institutionnel (ou étatique) le palier du réseau et le palier social (utilisateurs de la recherche) (2006, p. 17). Le rapport présente également la thèse voulant que le renforcement des capacités soit une intervention systémique : des personnes fonctionnent au sein d'organismes, et les organismes fonctionnent au sein de systèmes plus étendus qui sont eux-mêmes emboîtés dans d'autres systèmes (2005, p. 6-7).

<sup>7</sup> Les hypothèses peuvent porter sur : des assertions touchant les rapports entre résultats à long terme, à moyen terme et à court terme (accompagnées de justifications soutenant les rapports entre les activités et les retombées qu'on en attend); des conditions préalables essentielles à la réussite; des facteurs contextuels et environnementaux qui soutiendront ou freineront la marche vers la réalisation des objectifs.

- *Smutylo* : Le rapport identifie les acteurs et les secteurs régionaux comme les destinataires des activités de renforcement des capacités et de collaboration, plus précisément pour inciter les partenaires du sud à s'approprier, à harmoniser, à raffiner et à adapter des idées, des concepts, des approches et des méthodes mis de l'avant (2004, p. 9).
- *Adamo* : Le rapport souligne que le CRDI cherche également à créer des espaces d'apprentissage entre les chercheurs, les décideurs et d'autres intervenants oeuvrant à des enjeux complémentaires, bien que de façon informelle (2004, p. 8).

**Quoique la documentation du CRDI suggère que le renforcement des capacités de portée systémique ou institutionnelle est incontournable, les résultats relevés tendent à mettre l'accent sur le volet individuel et, dans une proportion moindre, sur le volet organisationnel.** Cela soulève la question pour le CRDI de savoir comment il pourrait harmoniser ses visées avec les résultats (voir 5.4). La formulation d'hypothèses qui sous-tendent les visées du Centre (voir section 3) peut être un élément utile d'une meilleure connexion entre les différents niveaux visés (voir tableau 5, section 4).

## **4.2 Catégorisation des résultats recueillis**

**Le survol de la multitude de résultats recueillis dont fait état la documentation du CRDI indique l'importance d'aborder les résultats selon trois axes : 1) le *type de résultats*; 2) le *type de capacités*; 3) l'*échelle* à laquelle se produit le renforcement des capacités.**

### ***Types de résultats***

**Le renforcement des capacités au sein des réseaux donne lieu à deux types de résultats : les résultats en termes de produits et les résultats en termes de processus.** À ce propos, Berdegué (dans Schenk, 2005, p. 23) décrit les deux types de retombées possibles comme du « netWORK » (produit ou contenu) et du « NETwork » (processus). Deux autres sources suggèrent des distinctions comparables. Morgan distingue la capacité de de la capacité en vue de, et insiste sur l'importance de bien comprendre comment la première mène à la deuxième (2006, p. 17). D'autres, enfin, proposent de distinguer *capacité de mener des activités et capacité mise en place par le réseau* (voir Taschereau et Bolger, 2005, p. 11<sup>8</sup>). Le tableau 3 présente ces trois distinctions et les rapports qui les unissent.

8 Dans Taschereau et Bolger (2006, p. 11), les auteurs distinguent les « capacités » qui visent à rendre le réseau plus efficace et les « capacités » du réseau dans son ensemble à produire des résultats et être autonome. Ils réservent le terme « compétences » aux membres du réseau.

Tableau 3. Types de résultats et de capacités obtenus au sein des réseaux parrainés par le CRDI

Types de résultats	Types de capacités mises en place
<p><b>EN TERMES DE PRODUITS</b> (netWORK) Capacité de Capacité mise en place par le réseau</p>	<p><b>Capacité d'entreprendre des activités de recherche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Améliorer la qualité de la recherche</li> <li>· Dresser un programme de recherche commun</li> <li>· Susciter et aiguiller l'intérêt pour de nouveaux concepts et approches de recherche, mettre en place des capacités dans ces secteurs</li> <li>· Faire la promotion de l'harmonisation des nouveaux concepts de recherche dans l'ensemble des établissements et des secteurs</li> </ul> <p><b>Capacité d'influer sur les politiques<sup>9</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Soutenir de nouveaux projets de recherche</li> <li>· Créer de nouveaux secteurs de recherche</li> <li>· Améliorer la capacité des chercheurs de travailler sur des problèmes et des enjeux, par opposition à des activités de recherche dans des disciplines données</li> <li>· Améliorer la capacité des chercheurs de communiquer leurs connaissances et leurs idées à des publics divers</li> </ul>
<p><b>EN TERMES DE PROCESSUS</b> (NETwork) Capacité en vue de Capacité de mener ses activités</p>	<p><b>Capacité de diriger le réseau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Gérer le changement et l'apprentissage organisationnel (capacité d'adaptation)</li> <li>· Créer des collectivités de recherche</li> <li>· Faire la promotion de l'apprentissage par les pairs et du soutien mutuel</li> <li>· Animer et piloter la participation des membres</li> <li>· Internaliser l'approche du réseautage</li> <li>· Travailler avec d'autres acteurs sur le plan régional ou mondial</li> <li>· Coopération et échanges nord-sud</li> <li>· Veiller à la capacité de gestion interne</li> </ul>

### Types de capacités

Trois types de capacités sont renforcées au sein des réseaux parrainés par le CRDI : les capacités requises pour *entreprendre des activités de recherche*, les capacités requises pour *utiliser la recherche afin d'influer sur les politiques* et les capacités requises pour *diriger le réseau*. Les capacités à mener des activités de recherche et à influer sur le milieu politique sont des produits de réseaux, tandis que les capacités à diriger un réseau peuvent être classées dans les résultats en termes de processus. Ces catégories ne correspondent pas terme à terme au classement des résultats visés par CRDI (voir section 3), mais sont tirées de la documentation fournie (voir sondage Décima et rapports du groupe Universalis). Le tableau 3 résume les types de résultats et les types de capacités révélés dans les résultats de l'évaluation.

9 Comme l'influence politique des réseaux parrainés par le CRDI fait l'objet d'un autre compte rendu, (Yeo, à paraître), la sous-section « Capacité d'influencer le milieu politique » est moins détaillée que les deux autres. La partie du tableau qui s'y rapporte n'est donc pas une présentation exhaustive de tous les points pertinents.

**Les résultats de l'évaluation portent davantage sur les processus que sur les capacités de production, notamment par la description des capacités des coordonnateurs à coordonner le réseau.** Dans le sillage des distinctions décrites plus haut, la priorité des résultats recueillis tient de l'aspect « processus » des capacités (*NETwork, capacité de et capacité à mener ses activités*). Dans le présent rapport, nous désignons les résultats en termes de processus comme des « capacités de diriger le réseau ». Certains résultats concrets, soit les retombées sous forme de produits tels que les compétences en recherche ou les programmes de recherche conjoints, sont cités moins souvent. Il n'a pas été évident de mettre en place un système d'évaluation des résultats de l'évaluation, bien que certaines conclusions puissent être dégagées des RFP.

**Malgré le classement des résultats par catégories, la plupart des mesures de soutien du CRDI s'appuient sur des capacités individuelles :** 71 % des projets du CRDI visant à opérer des changements portent sur des personnes ou des équipes (Universalia, 2006, p. 16). Le renforcement des capacités individuelles renvoie principalement au renforcement des capacités des coordonnateurs de réseaux (Universalia, 2005, p. ii). L'engagement au sein d'un réseau influence les capacités individuelles des coordonnateurs sur le plan : de la coordination et de l'animation (83 %), de la gestion et de l'administration de projets (82 %), du leadership (81 %), des aptitudes à la communication et aux relations interpersonnelles (82 %) et des compétences de recherche (69 %) (Décima, sondage 2006, p. 100).

**Le renforcement des capacités à l'échelle organisationnelle est également mentionné dans les résultats de l'évaluation.** Le sondage 2006 du Centre de recherche Décima a révélé que les capacités mises en place au sein des organismes comprennent : la capacité de créer des réseaux et des partenariats (92 %), la capacité de diffuser les communications et l'information (79 %), la capacité de promouvoir l'utilisation de la recherche (79 %) et la capacité de mener des activités de recherche (78 %). La notoriété de l'organisme (88 %) s'inscrit également à l'échelle organisationnelle du renforcement des capacités, telle qu'établie par le sondage Décima, bien que le rapport entre notoriété et renforcement des capacités ne soit pas présenté de façon explicite (Décima, 2006, p. 101). De plus, le groupe Universalia arrive à la conclusion qu'au fil de l'évolution des projets, les changements d'attitude des personnes sont souvent favorables à une formation accrue (ou « systèmes multiplicateurs de formation ») et à des changements organisationnels (2006, p. 16). Adamo soutient également que les réseaux cherchent à favoriser des approches plus exhaustives du renforcement des capacités qui peuvent aller au-delà des compétences personnelles des chercheurs pour viser un pan entier d'une profession à l'échelle de la région ou du pays (2004, p. 25, 36).

**Les résultats recueillis sont généralement en lien avec le renforcement des capacités individuelles et avec le type de capacités qui rendent le fonctionnement des réseaux plus fluide.** Le tableau 4 illustre certains des résultats clés révélés dans le sondage Décima et les met en relation avec le type de résultats et le type de capacités sur lesquels le présent rapport met l'accent. Le type de capacités mis en place à l'échelle individuelle est assez différent de celui de l'échelle organisationnelle ou institutionnelle. Il importe de souligner que le sondage Décima a recueilli les réponses de 51 % des coordonnateurs de réseaux parrainés par le CRDI, soit 100 coordonnateurs représentant 80 réseaux. Toutefois, seulement 33 membres de réseaux ont répondu au sondage, ce qui représente 20 % de l'ensemble des membres (Décima, 2006, p. 16).



Tableau 4. Résultats présentés par niveaux, types de résultats et types de capacités (Décima, 2006, p. 100-141)

Résultats présentés	%	Résultats en termes de produits		Résultats en termes de processus
		Mener des recherches	Influer sur les politiques	Rendre le fonctionnement du réseau plus fluide
<b>Renforcement des capacités individuelles</b>				
<b>Coordonnateur de réseau</b>				
Aptitudes à la coordination et à la facilitation	83			X
Gestion et administration de projets	82			X
Leadership	81			X
Aptitudes à la communication et entregent	82			X
Aptitudes pour la recherche	69	X		
Aptitudes de suivi et d'évaluation	69	X		
Aptitudes à la communication écrite	55		X	
<b>Membre du réseau</b>				
Suivi et évaluation	67	X		
Coordination et facilitation	64			X
Communication et relations interpersonnelles	58			X
Leadership	52			X
<b>Renforcement des capacités organisationnelles</b>				
Création de réseaux et de partenariats	92			X
Notoriété de l'organisme	88	X		X
Communication et diffusion de l'information	79		X	
Promotion de l'utilisation de la recherche	79		X	
Capacité de recherche	78	X		
Administration et gestion	66			X
<b>Renforcement des capacités à l'échelle du réseau</b>				
<b>Amélioration de la qualité de la recherche</b>				
Dimensions de la qualité de la recherche qui ont été améliorées	<b>80</b>	X		
Méthodologie	57	X		
Outils de communication, révision par les pairs, publication dans des revues savantes	19	X		
Analyse sociale	10	X		
Questions et analyse sexospécifiques	8	X		
<b>Capacité à accomplir des recherches pertinentes sur le plan politique</b>	<b>54</b>	X	X	

## **L'incidence de la participation aux réseaux varie en fonction du niveau d'engagement et de l'évaluation individuelle ou organisationnelle.**

Le sondage Décima a révélé que 94 % des *coordonnateurs* sont satisfaits (74 % se disent très satisfaits) de l'incidence qu'a eue leur engagement au sein du réseau sur le renforcement de leurs propres compétences et du fait que leur présence au sein du réseau leur a permis de se tenir au courant (2006, p. 6). En revanche, seulement 45 % des *membres du réseau* se sont dits très satisfaits de l'incidence de leur participation au réseau sur le développement de leurs propres capacités et 33 % se sont dits relativement satisfaits à cet égard (*ibid.*, p. 108). À l'échelle organisationnelle, le sondage révèle que 78 % des *coordonnateurs* estiment que leur organisation hôte a bénéficié de l'influence du réseau. Les quatre premiers de ces résultats (création de réseaux et de partenariats, notoriété de l'organisme, communication et diffusion de l'information, promotion de l'utilisation de la recherche) peuvent être classés dans la catégorie des résultats en termes de *processus*, tandis que le dernier point (capacités de recherche) est un résultat en termes de *produits*.

**Il vaut la peine de noter que les résultats du développement sur le plan organisationnel sont mentionnés par les coordonnateurs, non par les membres.** À cet égard, le rapport Décima est clair : les membres des réseaux ne disent pas que les réseaux ont eu une influence grande ou modérée sur leur organisme, contrairement aux coordonnateurs de réseaux. Trente-neuf pour cent des membres croient que le réseau a influencé leur organisme, et 27 % sont plutôt d'avis que le réseau n'a eu aucune influence à ce chapitre (Décima, 2006, p. 109). Les membres qui font état de l'influence des réseaux sur leur organisme évoquent sa notoriété (92 %) et sa capacité de créer des partenariats et étendre son réseau (85 %) comme les deux secteurs qui ont le plus bénéficié de cette influence (*ibid.*). Quand une influence a été mentionnée à l'échelle organisationnelle, cette influence était qualifiée de positive, mais pas autant que ne l'estimaient les coordonnateurs de réseaux (2006, p. 109-110).

### ***Comparaison des résultats visés et rapportés***

**Adamo souligne que la documentation qu'elle a passée en revue sur les projets des réseaux n'accordait que peu d'attention au renforcement des capacités de gestion de la recherche et de mise à contribution des ressources des partenaires du réseau, malgré leur importance pour la durabilité des réseaux** (2004, p. 12, 35). Adamo insiste sur la valeur du renforcement des capacités institutionnelles dans ces domaines (*ibid.*). Le sondage Décima a abordé ces points en formulant des questions sur le développement des capacités individuelles des coordonnateurs de réseaux. Ces résultats sont regroupés sous la rubrique « Capacité de diriger le réseau ». Bien que, dans le tableau 4, l'information présentée relative aux « résultats en termes de processus à l'échelle individuelle » n'apparaisse pas explicitement dans les quatre catégories de résultats à l'échelle du CRDI, ils font l'objet d'une présentation relativement détaillée dans le sondage Décima.

**La mise en relation des différents types de résultats visés et obtenus permet de mieux comprendre la multitude de résultats possibles.** La section 3 traite des résultats visés en matière de renforcement des capacités des réseaux parrainés par le CRDI, qui s'agencent avant tout à l'échelle du CRDI. De plus, le sondage Décima révèle des résultats significatifs qui ne sont pas visés (ou à tout le moins qui ne sont pas formulés) à l'échelle du CRDI. En outre, chaque réseau poursuit également ses objectifs propres (ce qu'on appelle *l'échelle du réseau*), comme le montre clairement le sondage Décima (2006, p. 100-141). Le tableau 5 compare les résultats visés à l'échelle du CRDI, les objectifs ciblés à l'échelle du réseau et les résultats présentés dans le sondage du CRDI.

Tableau 5. Comparaison des résultats visés et rapportés

<b>Résultats visés à l'échelle du CRDI</b> (Adamo, 2004; Smutylo, 2005, p. 16)	<b>Objectifs à l'échelle du réseau</b> (Smutylo, 2005, p. 17)	<b>Résultats obtenus</b> (Décima, 2006)
1. Capacité interne du CRDI à fournir un soutien pertinent	Sans objet	Sans objet
2. Améliorer la qualité de la recherche – Capacité des membres du réseau à entreprendre des activités de recherche et à améliorer la qualité de la recherche	1. Influencer les priorités de recherche ou les méthodes de recherche 2. Fournir du soutien technique aux chercheurs financés par le CRDI	<b>Capacité d'entreprendre des activités de recherche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Améliorer la qualité de la recherche</li> <li>· Susciter et aiguiller l'intérêt pour de nouveaux concepts et approches de recherche, renforcer les capacités dans ces secteurs</li> <li>· Favoriser l'harmonisation des nouveaux concepts de recherche dans l'ensemble des établissements et des secteurs</li> <li>· Soutenir de nouveaux projets de recherche</li> <li>· Créer de nouveaux secteurs de recherche</li> <li>· Améliorer les capacités des chercheurs à travailler sur des problèmes et des enjeux, par opposition à des activités de recherche dans des disciplines données</li> <li>· Dresser un programme de recherche commun</li> </ul>
3. Favoriser l'utilisation des résultats des activités de recherche parrainées par le CRDI (améliorer la capacité d'utilisation des résultats, en particulier dans le milieu des politiques)	5. Favoriser les relations entre les chercheurs et les utilisateurs de la recherche	<b>Capacité d'influer sur les politiques<sup>10</sup></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Améliorer les capacités des chercheurs à communiquer leurs connaissances et leurs idées à des publics divers</li> </ul>
4. Améliorer les capacités des membres du réseau à tisser des liens avec les programmes de recherche et de développement, à s'y engager et à les influencer (renforcer le sentiment d'appartenance régional)	3. Améliorer le profil et accroître la sphère d'influence des chercheurs et des activités de recherche financées par le CRDI	Sans objet

10 Comme l'influence politique des réseaux parrainés par le CRDI fait l'objet d'un autre compte rendu, (Yeo, à paraître), cet aspect ne fait pas ici l'objet d'une présentation exhaustive.

<b>Résultats visés à l'échelle du CRDI</b> (Adamo, 2004; Smutylo, 2005, p. 16)	<b>Objectifs à l'échelle du réseau</b> (Smutylo, 2005, p. 17)	<b>Résultats obtenus</b> (Décima, 2006)
Résultats informulés mais significatifs	4. Favoriser l'échange, la coordination et la collaboration au sein des chercheurs	<p><b>Capacité de rendre le fonctionnement du réseau plus fluide</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Gérer le changement et l'apprentissage organisationnel (capacité d'adaptation)</li> <li>· Créer des collectivités de recherche</li> <li>· Favoriser l'apprentissage par les pairs et le soutien mutuel</li> <li>· Internaliser l'approche du réseautage</li> <li>· Travailler avec d'autres acteurs sur le plan régional ou mondial</li> <li>· Mener des activités de collaboration nord-sud et des échanges</li> <li>· Veiller à la capacité de gestion interne</li> <li>· Animer et piloter la participation des membres</li> </ul>

#### **CATÉGORISATION DES ENJEUX À EXAMINER**

**Les divers points de vue que met au jour l'évaluation révèlent que ce que le CRDI espère réaliser et réalise effectivement au chapitre du renforcement des capacités et des réseaux se prête à une pléthore de catégorisations et d'interprétations possibles.** La difficulté qu'il y a à classer les différents points de vue et à formuler des conclusions bien arrêtées sur ce qui a fonctionné ou non, et pourquoi, découle en partie de l'absence d'un cadre unique et cohérent au CRDI sur le renforcement des capacités et les réseaux.

**Diverses discussions pourraient aider le CRDI à comprendre la multitude des résultats qui sont rapportés en matière de renforcement des capacités au sein et par l'entremise des réseaux** (voir également section 5) :

- Distinguer et trouver l'équilibre entre l'échelle individuelle et l'échelle organisationnelle, de même qu'entre les résultats en termes de processus et les résultats en termes de produits, pourrait aider le CRDI à interpréter les résultats rapportés et à cerner les progrès réalisés. Quel équilibre le CRDI souhaite-t-il atteindre dans le soutien qu'il accorde entre le renforcement des capacités à l'échelle individuelle et le renforcement des capacités à l'échelle organisationnelle, de même qu'entre les résultats en termes de produits et les résultats en termes de processus ?
- Il pourrait être précieux de mettre en lumière des capacités en termes de processus qui sont significatives mais n'ont pas encore été formulées à l'échelle du CRDI, car cela permettrait au Centre d'élaborer des stratégies et des mesures de soutien éclairées.
- L'exploration du lien entre capacités individuelles (ou résultats en termes de processus) et visées clairement formulées du CRDI vis-à-vis des réseaux pourrait éclairer le rapport entre l'aptitude de coordonnateurs à diriger les réseaux et l'aptitude du réseau à entreprendre des activités de recherche et à influencer sur les politiques. Il est fort possible que l'investissement dans la consolidation des résultats en termes de processus donne lieu à davantage de résultats en termes de produits.

### 4.3 Examen des résultats clés par types de capacités

La sous-section qui suit présente dans le détail les résultats clés des réseaux parrainés par le CRDI relativement au renforcement des capacités : la capacité d'entreprendre des activités de recherche, la capacité d'influencer le milieu des politiques et la capacité de diriger un réseau.

#### **Capacité d'entreprendre des activités de recherche**

**La capacité d'entreprendre des activités de recherche est pour le CRDI un objectif clé qui s'intègre clairement à l'échelle du CRDI.** Les résultats de l'évaluation indiquent quels aspects sont nécessaires pour procéder au renforcement des capacités : il faut améliorer la qualité de recherche, susciter et aiguiller l'intérêt vers de nouvelles approches de recherche et mettre en place des compétences dans ces domaines.

**La qualité de la recherche au CRDI insiste sur la rigueur et l'exhaustivité de la recherche, de même que sur sa pertinence et son utilité pour les utilisateurs visés** (Adamo, 2004, p. 8). Le CRDI collabore avec les réseaux pour améliorer la qualité de la recherche, et ce, en renforçant et veillant à la pérennité des capacités de recherche; en favorisant la collaboration et la coordination des efforts de recherche entre divers établissements, disciplines et secteurs (national et régional) afin de consolider l'exhaustivité et la cohérence des activités de recherche parrainées par le CRDI; et en soutenant les réseaux dans leur rôle de mécanisme favorisant l'intégration d'intervenants clés (*ibid.*).

**Améliorer le renforcement des capacités de recherche ne signifie pas seulement introduire de nouveaux concepts, mais aussi agir sur des paradigmes, des pratiques, des comportements et des attitudes enracinés de longue date** (Adamo, 2004, p. 11). Le rapport Universalialia a révélé que le renforcement des capacités de recherche tel que le conçoit le CRDI prend la forme suivante : changer les comportements individuels de même qu'un vaste éventail de rapports individuels, de groupe, organisationnels et interorganisationnels (2006, p. 14). Le groupe Universalialia souligne également les rapports entre les changements de comportements individuels et les changements institutionnels (*ibid.*, p. 16).

**Le sondage Décima (2006) cite, documents à l'appui, les résultats concrets du renforcement des capacités de recherche.** Les trois quarts des réseaux parrainés par le CRDI souhaitaient améliorer la qualité des activités de recherche menées par leurs membres; quatre sur cinq y sont parvenus (*ibid.*, p. 113). D'autres résultats ont été relevés que :

- 73 % des réseaux voulaient augmenter la qualité de leurs activités de recherche; 82 % y sont parvenus.
- 80 % des réseaux ont déclaré que l'engagement au sein du réseau avait eu une incidence positive sur les activités de recherche entreprises par les membres; 37 % ont fait état d'une « grande amélioration ».

**Huit réseaux sur dix affirment que la participation des membres au réseau influence la qualité de leurs activités de recherche** (*ibid.*, p. 114). Les principales améliorations citées sont relatives à la méthodologie (57 %) (*ibid.*, p. 115) et aux outils de communication (19 %) (*ibid.*, p. 101). Les réseaux d'acquisition de compétences s'intéressent principalement à l'amélioration du savoir-faire et de l'aptitude des chercheurs à entreprendre des enquêtes. Certains réseaux sont plus actifs que d'autres au chapitre du renforcement des capacités individuelles (L'évaluation en bref 11, p. 3). Toutes régions confondues, plus de la moitié des réseaux font état de l'influence du réseau sur leurs capacités à faire de la recherche (*ibid.*, p. 123). Il n'existe pas d'information au sujet des autres résultats ou objectifs et de leur atteinte au sein de réseaux d'un type donné.

#### **Capacité d'influencer le milieu politique**

**Au sein des réseaux, le renforcement des capacités touche la consolidation des capacités de recherche, de même que l'amélioration de la position stratégique des chercheurs dans les débats** (Carden et Nielson, 2004, p. 156). Les chercheurs affirment que le renforcement des capacités ne se résume pas à la mise en place des capacités requises pour entreprendre des activités de recherche, mais porte également sur la mise en place des capacités nécessaires pour entreprendre des projets de recherche pertinents sur le plan politique et pour diffuser les extraits efficacement parmi les décideurs et les responsables de l'élaboration des politiques (*ibid.*, p. 155).

**Étendre le potentiel politique se traduit par le soutien de nouvelles activités de recherche, le développement de nouveaux champs de recherche, l'amélioration des capacités de recherche nécessaires**

**pour travailler à des problématiques et des enjeux donnés (contrairement à la recherche s'inscrivant dans une discipline) et l'amélioration des capacités des chercheurs à transmettre leur savoir et leurs idées à des publics diversifiés** (*ibid.*, p. 147). D'après Guilmette, les réseaux ont le rôle politique de fournir aux chercheurs des pistes de financement, des outils de partage d'information et d'apprentissage mutuel, du soutien technique et de la formation (2004, p. 50; dans Adamo, 2004, p. 25).

**Près de la moitié des réseaux interrogés dans le cadre du sondage Décima estiment qu'ils ont étendu les capacités des chercheurs à mener des activités de recherche pertinentes pour le milieu politique** (L'évaluation en bref 11, p. 6). Le sondage révèle également que :

- 65 % des réseaux estiment qu'étendre les capacités des chercheurs à mener des activités de recherche pertinentes sur le plan politique fait partie de leur mandat; 56 % d'entre eux disent y être parvenus.
- 85 % des réseaux ont notamment pour objectif de contribuer à étendre les connaissances des décideurs; 67 % y sont parvenus.
- 66 % des réseaux ont pour objectif d'agir sur les lois, les politiques et les règlements (Décima, 2006, p. 101).

**En se rapportant à 25 études de cas, une source décrit plusieurs leçons tirées au sujet du renforcement des capacités dans les réseaux de recherche.**

- Le sentiment d'appartenance est étroitement lié au renforcement des capacités le CRDI parraine des projets qui renforcent les capacités des chercheurs et incitent les décideurs à utiliser leurs propres chercheurs et activités de recherche (Carden et Nielson, 2004, p. 156).
- Persévérance — Le renforcement des capacités requises pour entreprendre des activités de recherche demande du temps; il ne résulte pas des efforts déployés dans le cadre d'un projet unique (*ibid.*, p. 157).

D'après une autre source, la communication et la diffusion des résultats de recherche constituent un secteur qui requiert davantage d'efforts de renforcement des capacités (G-24, 2003, p. 25).

**Il est essentiel que le CRDI comprenne les raisons de la réussite de l'accroissement des capacités de recherche dans le but d'agir sur les retombées politiques.** Le sondage Décima (2006, p. 119) souligne que les réseaux qui font état des plus importantes réussites dans l'influence du milieu politique sont : ceux au sein desquels le CRDI est très engagé; ceux dotés d'au moins une voie de communication au minimum sur une base mensuelle; ceux qui comptent parmi leurs membres une plus grande proportion d'organismes; ceux qui s'intéressent à la politique économique; ceux qui ont deux champs d'intérêt principaux et ceux qui sont localisés sur deux sites géographiques. En ce qui a trait aux structures de réseau les plus pertinentes et aux meilleurs moyens d'agir sur le milieu politique, le sondage Décima a révélé que les meilleurs taux de réussite se retrouvent chez les réseaux au sein desquels le CRDI était très engagé et qui traitent en priorité d'enjeux économiques (L'évaluation en bref 11, 2006, p. 6; Décima, 2006, p. 120). De plus :

*Deux tiers des réseaux ont révélé qu'ils avaient aidé des responsables de politiques gouvernementales à s'ouvrir à d'autres points de vue, tout en mettant plus de connaissances à leur disposition. Ce sont surtout les coordonnateurs travaillant pour le compte d'organisations internationales ou d'ONG qui ont signalé de telles avancées dans ce travail de défrichage crucial. [Certains] ont déclaré qu'ils avaient bel et bien influencé des politiques, des programmes, des lois ou ensembles de lois et des règlements. Les réseaux efficaces – ceux qui ont déclaré qu'ils avaient eu « beaucoup d'influence » – ont concentré leurs efforts sur les politiques économiques, se sont intéressés à une seule région (particulièrement s'il s'agissait de l'Asie du Sud-Est), ont regroupé un grand nombre de membres individuels et d'organismes et avaient des règles d'adhésion strictes et un système de communication dynamique (*ibid.*).*

**Il semble que ce sont les réseaux spécialisés dans la politique économique qui réussissent le mieux à accroître les capacités dont ont besoin les chercheurs pour entreprendre des activités de recherche : 69 % d'entre eux ont fait état d'une influence positive** (Décima, 2006, p. 121).

### ***Capacité de diriger le réseau***

**Les capacités requises pour diriger un réseau constitue un résultat en termes de processus, par opposition aux résultats en termes de produits dont il a été question précédemment.** Ces capacités sont essentielles à des activités de recherche fructueuses et à l'influence politique. Sans une bonne gestion et un

fonctionnement fluide, les synergies que pourrait créer la participation des membres sont, dans le pire des cas, perdues ou, dans le meilleur des cas, utilisées de façon non optimale. Les résultats en termes de processus ont un rôle de soutien : en dotant le réseau de meilleurs processus (NETwork), ils lui permettent de susciter des retombées plus nombreuses (netWORK) (voir section 2.1).

**Malgré leur importance, les capacités en termes de processus ne sont pas décrites comme des résultats visés à l'échelle du CRDI, et elles ne le sont que marginalement à l'échelle du réseau.** En conséquence, dans le cadre du présent compte rendu, elles sont dites « informulées mais significatives » (voir tableau 5). Les capacités en termes de processus n'ont pas fait l'objet du sondage Décima, ce qui explique que leur examen détaillé n'est pas possible.

**Les résultats de l'évaluation désignent plusieurs aspects clés relatifs à la direction d'un réseau :** la capacité d'adaptation, la création de collectivités de recherche, la promotion du soutien mutuel par les pairs, l'orientation et le suivi de la participation des membres, l'internalisation de l'approche du maillage, la collaboration à l'échelle régionale ou mondiale et la gestion interne. Chacun de ces aspects est commenté ci-dessous. Ce type de capacités renvoie en grande partie au coordonnateur ou à l'organisation hôte du réseau.

#### **CAPACITÉ D'ADAPTATION**

**Les réseaux sont habitués à atteindre des objectifs de développement, mais les processus qui soutiennent leur fonctionnement sont complexes et non linéaires (Schenk, 2005, p. 38).** Bernard a révélé qu'un des traits distinctifs des réseaux qui réussissent est leur capacité à évoluer avec le temps, autrement dit leur capacité d'adaptation. D'après Schenk, deux facteurs influent sur la mise en place d'une capacité d'adaptation : la gestion du changement et l'apprentissage organisationnel (*ibid.*).

**En ce qui a trait à la gestion du changement, les transitions au sein d'un réseau peuvent provoquer un changement de cap exigeant que soient reformulés les priorités et les objectifs (Schenk, 2005, p. 44).**

Au nombre des changements se produisant couramment au sein des réseaux, on compte notamment : le changement de leadership ou le renouvellement des effectifs; le passage du réseau à une phase ultérieure ou, dans le cas d'un projet, à une nouvelle étape de son cycle de vie; le transfert des responsabilités (cession du leadership du réseau aux partenaires du sud); l'officialisation des rapports et des processus du réseau (*ibid.*, p. 39-44). Schenk désigne deux aspects des fonctions des réseaux qui doivent faire l'objet d'une bonne gouvernance et d'une saine coordination afin d'arriver à gérer le changement : les processus de gestion (gouvernance et coordination du réseau) et les rapports dynamiques et interactifs entre les membres du réseau (2005, p. 44).

**En ce qui a trait à l'apprentissage au sein des organismes, Bernard plaide pour une gestion des réseaux comme d'établissements d'apprentissage.** Cela suppose l'existence de mécanismes permettant d'assurer une rétroaction régulière, l'accroissement des capacités et des analyses pondérées afin de composer avec les contextes équivoques et de s'y adapter d'une façon qui soit interactive (Bernard, dans Schenk, 2005, p. 45). Deux aspects des établissements d'apprentissage se dégagent de la documentation du CRDI, comme le remarque Schenk, à savoir l'apprentissage par la pratique et le suivi et l'évaluation (*ibid.*). L'apprentissage organisationnel est à la fois un processus et un résultat des activités de réseautage (Schenk, 2005, p. 5).

#### **CRÉATION DE COLLECTIVITÉS DE RECHERCHE**

**Les réseaux peuvent parfois créer des groupes de recherche** en favorisant un sentiment d'appartenance à une collectivité et l'engagement parmi les membres au moyen d'activités concertées (Adamo, 2004, p. 11<sup>11</sup>). La création de groupes de recherche dans les régions en développement suscite un sentiment d'appartenance local à l'égard de la recherche et du développement et contribue à la création des rapports et des mécanismes nécessaires pour permettre aux pays en développement de définir et de mettre en application les priorités de recherche et de développement locales et traduire les résultats de recherche en politique favorables au changement (Adamo, 2004, p. 38). Cet aspect est intimement lié à la capacité d'influer sur les programmes de recherche et de développement.

11 La documentation du rapport Adamo repose sur les résultats visés, alors que la section 4 cherche à décrire les résultats rapportés. Les réflexions de l'auteur ont été reprises ici, néanmoins, car elles offrent des aperçus absents des autres documents d'évaluation dont dispose le CRDI.

## PROMOTION DE L'APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS ET DU SOUTIEN MUTUEL

L'apprentissage par les pairs et le soutien mutuel ont lieu dans le cadre de projets de création de réseaux qui partagent des objectifs similaires, dans le cadre d'initiatives de mentorat réunissant des chercheurs débutants et des chercheurs expérimentés et dans le cadre du maillage entre des intervenants de divers secteurs et de diverses organisations (Adamo, 2004, p. 12-14). L'objectif est de lier des établissements faibles à des établissements solides, auprès desquels les plus faibles pourront apprendre, et, de façon similaire, de rapprocher les chercheurs débutants des chercheurs expérimentés (L'évaluation en bref 4, 2005, p. 3; Smutylo, 2005, p. 18; Universalialia, 2005, p. 29).

### INTERNALISATION DE L'APPROCHE DU MAILLAGE

Schenk arrive à la conclusion que l'internalisation d'une approche de la création de réseaux est à la fois une retombée concrète et un processus intangible du développement qui permet aux participants de « transférer leurs expériences d'apprentissage dans de nouveaux environnements et organismes, dans de nouvelles activités de recherche ou dans de nouvelles formes de collaboration » (2005, p. 35-36). Schenk rapproche les visées stratégiques des réseaux parrainés par le CRDI de l'utilisation des résultats de leurs activités par l'internalisation des activités (*ibid.*, p. 37). L'internalisation est perçue comme une nouvelle façon de penser qui est précieuse dans plusieurs sphères, notamment les méthodes de recherche utilisées par des personnes ou des organismes, l'élaboration de politiques au sein des gouvernements et le transfert de technologies (Schenk, 2005 p. 37).

### GESTION INTERNE

**La structure de gestion interne influe sur la façon dont les objectifs du réseau sont poursuivis et atteints.** Or, le besoin de soutien administratif et logistique est souvent un aspect sous-estimé de la coordination des réseaux (English, 2005 et Bernard, 1996; dans Schenk, 2005, p. 16). Schenk distingue deux mécanismes de coordination qui influent sur les activités des réseaux parrainés par le CRDI : la répartition des pouvoirs et la participation des membres du réseau (Schenk, 2005, p. 16). La répartition des pouvoirs renvoie à la délimitation des rôles et des responsabilités dans l'ensemble du réseau, idéalement au point que les membres s'approprient durablement le réseau. Bernard y fait allusion en ces termes : « Les membres travaillent au sein du réseau et non pour le réseau » (1996, p. 25; dans Schenk, 2005, p. 18). La participation des membres est étroitement liée à l'établissement des rapports hiérarchiques, car une participation active est au coeur de ce qui distingue les réseaux des autres formes d'organisation (Schenk, 2005, p. 18).

**Au nombre des autres importants types de capacités de direction,** on compte : les compétences relatives à l'administration et à la gestion de projets (L'évaluation en bref 11, p. 5; Décima, 2006, p. 100); les capacités de création de réseaux et de partenariats (L'évaluation en bref 11, p. 5) et la capacité de collaborer avec d'autres intervenants à l'échelle régionale ou mondiale (Universalialia, 2006). Les résultats de l'évaluation ne comprennent pas de preuves concrètes de la portée ou de la nature de ces capacités supplémentaires.

#### 4.4 Mécanismes utilisés par les réseaux

Nous abordons maintenant les mécanismes utilisés dans le renforcement des capacités (*comment*) au sein des réseaux parrainés par le CRDI. Ils constituent un complément aux priorités abordées dans les sections 4.1 à 4.3 sur les destinataires des efforts de renforcement des capacités (*qui*) et sur le résultat du renforcement des capacités dans les réseaux (*quoi*).

**Dans le cadre du soutien qu'il accorde aux réseaux, les CRDI a recours à des activités de renforcement des capacités très diversifiées** (Universalialia, 2005, p. 29-30). En raison du nombre de structures et d'initiatives différentes qui passent pour des « réseaux » (consortiums, forums, plateformes, etc.) et de la quantité de niveaux différents de renforcement des capacités (personnes, organisations, systèmes, etc.) abordés par les réseaux parrainés par le CRDI, la diversité des activités potentielles de renforcement des capacités n'étonne pas. Cependant, elle signale l'absence d'une « approche CRDI » clairement définie. On a plutôt affaire à un « fourre-tout » ou un buffet où puiser des mécanismes en vue d'entreprendre des activités de renforcement des capacités (*ibid.*, p. 30).

#### Activités relatives au financement

- Financement de programmes d'études de deuxième cycle spécialisés dans le développement, de



bourses d'études et de prix (Universalialia, 2005, p. ii; L'évaluation en bref 4, 2005, p. 3)

- Programmes de petites subventions destinées au renforcement des capacités institutionnelles (L'évaluation en bref 4, 2005, p. 3)
- Concours de petites subventions (Smutylo, 2005, p. 18)

#### **Activités de soutien par les pairs**

- Programme de mentorat — Encourage l'examen par les pairs et le jumelage de jeunes universitaires et d'universitaires chevronnés avec des établissements faibles et des établissements forts (L'évaluation en bref 4, 2005, p. 3; Smutylo, 2005, p. 8; Universalialia, 2005, p. 29)
- Encadrement (Universalialia, 2005)
- Possibilité de maillage entre les chercheurs et les praticiens qui mettent à l'essai de nouvelles méthodes et approches (Adamo, 2004, p. 9)
- Apprentissage par les pairs à long terme (dirigé par les pairs) (Adamo, 2004, p. 11)
- Animation de groupes de développement (Smutylo, 2005, p. 18)
- Recherche concertée (Smutylo, 2005, p. 18)

#### **Échanges en vis-à-vis**

- Encadrement et visites sur le terrain (Adamo, 2004, p. 11)
- Visites d'étude et d'échange (Smutylo, 2005, p. 18; Adamo, 2004, p. 11)
- Stages (Smutylo, 2005, p. 18)
- Rencontres et conférences nationales, régionales ou internationales (Smutylo, 2005, p. 18)

#### **Soutien technique**

- Formation (formation structurée ou non structurée et formation hors institution) relative à un projet de recherche sur des approches méthodologiques spécifiques de la recherche et de l'évaluation, y compris des cours de formation (L'évaluation en bref 4, 2005, p. 3; Adamo, 2004, p. 11; Smutylo, 2005, p. 18)
- Soutien technique (Smutylo, 2005, p. 18)

#### **Autre**

- Centres d'excellence (Universalialia, 2005, p. 29).

**Certaines de ces activités sont utilisées au sein des réseaux, et les réseaux et la création de réseaux font eux-mêmes partie des mécanismes de renforcement des capacités** (Universalialia, 2005, p. 29).

Outre les aptitudes pratiques, les réseaux visent également à mettre en place un sentiment d'appartenance et d'engagement chez les membres par des exercices de formation concertés, des examens par les pairs dirigés, le suivi du travail sur le terrain, des échanges intersectoriels ou régionaux et diverses autres avenues d'engagement professionnel (L'évaluation en bref 4, 2005, p. 3). Adamo fait observer : « L'objectif est de stimuler l'approche indirecte (pensée latérale) et la pollinisation croisée des idées sur des questions d'intérêt commun » (L'évaluation en bref 4, 2005, p. 3).

**Les résultats de l'évaluation n'expliquent pas clairement si les mécanismes sont utilisés stratégiquement pour atteindre des résultats au chapitre du renforcement des capacités.** Dans ses conclusions, l'évaluation énumère des activités entreprises par les réseaux. Il apparaît clairement que des capacités sont mises en place et, dans le présent rapport, nous en avons déterminé les genres, les types et les degrés. Cependant, les voies qu'emprunte le changement demeurent floues. Le sondage Décima est la seule source qui ait tenté d'expliquer *comment* se produit le renforcement des capacités, mais il ne rapporte que des données relatives à l'échelle individuelle et organisationnelle. Par exemple, les coordonnateurs assument différents rôles. Des données plus poussées sur les mécanismes utilisés pour le renforcement des capacités individuelles peuvent être dégagées en observant les rôles joués par les coordonnateurs : diffusion des résultats de recherche du réseau (85 %); promotion du réseau (83 %); organisation de conférences (83 %); facilitation des communications et des relations interpersonnelles (81 %); présentations dans le cadre de conférences (80 %); recherche de relations nouvelles pour le bénéfice du réseau (73 %); coordination des activités de recherche au sein du réseau (70 %); activités de recherche au sein du réseau (58 %) (*ibid.*, p. 102).

Cependant, on voit mal de quelle manière au juste ces rôles sont liés aux capacités que l'on veut mettre en place. L'évaluation ne fournit pas d'information à cet égard.

**Tel qu'abordé à la section 4.1, la plupart des mesures de renforcement des capacités citées par les réseaux sont, à l'heure actuelle, prises à l'échelle individuelle, tandis que certaines sont prises à l'échelle organisationnelle.** Le sondage Décima affirme que le renforcement des capacités individuelles des coordonnateurs est principalement influencé par : la création de réseaux (42 % des coordonnateurs ont mentionné cet aspect); le fait d'être tenu au courant (30 %); l'amélioration des compétences (26 %) (2005, p. 100). En ce qui a trait au renforcement des capacités organisationnelles, les influences les plus fréquemment citées par les coordonnateurs sont le réseautage (45 %) et le renforcement des compétences (26 %) (Décima, 2006, p. 101). Toutefois, ces données ne fournissent pas au CRDI d'aperçus inédits, car elles reposent sur une logique circulaire. Par exemple, le renforcement des compétences est décrit comme une influence du renforcement des capacités, et pourtant il peut équivaloir à ce dernier. Une faille logique du même ordre peut être décelée dans l'observation selon laquelle le renforcement des capacités au sein des réseaux est surtout influencé par le réseautage.

### ***Enjeux à prendre en compte au sujet des mécanismes***

**Si le CRDI souhaite favoriser une utilisation plus stratégique de certains mécanismes de renforcement des capacités par les réseaux, il serait utile d'identifier quels mécanismes sont utilisés pour les différentes structures de réseau et pour les différents types et degrés de renforcement des capacités.** Un tel inventaire pourrait décrire, documents à l'appui, l'efficacité des mécanismes et permettre de passer d'une analyse, d'une évaluation et d'une compréhension générales à une analyse, une évaluation et une compréhension plus exactes et mieux coordonnées à l'égard du type de renforcement des capacités, du contexte dans lequel il se produit, de quelle façon et surtout pour quel motif.

**Les hypothèses sur l'efficacité et la pertinence sous-tendent le choix des mécanismes et la façon de les utiliser dans le réseau afin de contribuer à l'atteinte des résultats précités.** Divers mécanismes dont disposent les réseaux pour mettre en place des capacités individuelles et institutionnelles sont proposés, y compris le mentorat entre chercheurs de différents calibres et dotés d'expériences différentes, le jumelage d'établissements faibles à des établissements forts, les échanges électroniques, les rencontres, les activités de recherche concertée, etc. Cependant, faute d'hypothèses explicitement formulées, il peut sembler que les mécanismes sont choisis au petit bonheur. Adamo cite l'exemple du mentorat, dont on fait la promotion sans fournir d'explications (ou à peine) sur ce que cette mesure signifie et le type d'engagement que cela peut supposer sur le plan pratique ou opérationnel (2004, p. 13). De façon similaire, le mentorat organisationnel repose sur l'hypothèse que le jumelage d'établissements faibles à des établissements forts consolidera les capacités des premiers. Adamo affirme en outre que toutefois, comme Yeo (2004) le souligne, il n'est pas clair que la mise en réseau d'établissements soit une façon efficace de mettre en place des capacités, à moins que l'établissement qui constitue le noyau du réseau ne dispose d'une expertise spécialisée en renforcement des capacités et ne soit prêt à se consacrer à la coordination de cette tâche (2004, p. 13-14). Il s'agit là d'un point important qui pourrait expliquer le degré de réussite variable d'un réseau à l'autre en matière de renforcement des capacités.

### ***4.5 Facteurs explicatifs de l'efficacité des réseaux en matière de renforcement des capacités***

**Les résultats de l'évaluation ne fournissent pas de données systématiques et fondées sur des preuves sur les réseaux qui fonctionnent le mieux ou le moins bien sur le plan du renforcement des capacités, ni pourquoi.** Voilà qui restreint la portée des stratégies que le CRDI peut sciemment élaborer afin de produire certains résultats ou de soutenir les réseaux de manière à ce qu'ils obtiennent des résultats optimaux. Les sections 3 et 4 fournissent des données sur les meilleures façons d'atteindre des résultats particuliers, données principalement tirées du sondage Décima. Adamo fait quelques remarques générales sur les types de réseaux ou les contextes qui sont les plus favorables au renforcement des capacités : les échanciers à long terme, les mandats cohérents qui permettent au personnel de cibler et d'adapter les besoins de formation et de créer des possibilités de formation (2004, p. 9); les objectifs clairement formulés (Carden, 1995, p. 5;

dans Adamo, 2004, p. 14). Toutefois, ces sources sont des propositions de projets plutôt que des évaluations ou des rapports de fins de projets. Le groupe Universalialia cible des facteurs qui contribuent au renforcement des capacités au sein du CRDI, telles que des conditions propices relatives aux réseaux : la persévérance, l'engagement à long terme, la souplesse, la portée de l'expertise, l'apprentissage mutuel, l'agilité, la prestation de services de soutien des séances de formation ponctuelles et le positionnement dans le système du gouvernement (2005, p. 32). L'histoire et l'expérience du CRDI avec les réseaux font également partie des facteurs de soutien (*ibid.*).

**L'un des aspects importants de l'approfondissement de la compréhension de l'efficacité des réseaux est la compréhension de l'interaction entre les résultats en termes de produits et les résultats en termes de processus.** Les résultats en termes de *produits* (voir sections 4.1 à 4.3) entraînent des changements systémiques qui requièrent la durabilité du réseau (voir Wind, 2004; Smutylo, 2005) et des résultats en termes de *processus*. Les coordonnateurs individuels apportent une contribution importante par leurs compétences et le renforcement des capacités auquel ils se livrent « sur le tas ». Afin d'obtenir des résultats en termes de *produits* (améliorer les capacités de recherche et agir sur les politiques), le CRDI reconnaît qu'il convient de fixer des échéanciers à long terme (voir section 3.1). Cela entraîne que la durabilité est importante dans le renforcement des capacités au sein des réseaux.

**La durabilité des réseaux donne un indice de la compréhension de l'efficacité en raison des visées à long terme qui sont nécessaires à ce type de changement systémique, recherchées par le CRDI.** Smutylo remarque que le CRDI cherche avant tout à assurer la durabilité « des capacités de recherche renforcées, de la recherche appliquée au développement et des relations favorisées ou renforcées » (2005, p. 29). Le rapport réalisé par Tricia Winds 2005 sur la durabilité des réseaux parrainés par le CRDI définit la durabilité des réseaux en ces termes : « Durabilité signifie qu'un réseau continue de remplir son rôle jusqu'au moment où il atteint ses objectifs, ses membres ne sont plus désireux ou capables de poursuivre leur action ou jusqu'à ce qu'il n'ait plus de raison d'être » (L'évaluation en bref 3, 2005: 2). Wind cible également des facteurs qui contribuent ou qui nuisent à la durabilité des réseaux, notamment : les relations internes, les relations externes et les facteurs contextuels, la pertinence continue, la durabilité financière et l'hébergement (*ibid.*, p. 2-5). En étudiant les conditions essentielles à la durabilité des réseaux, force est de constater la valeur des processus (NETwork). C'est la notion de durabilité qui lie les résultats en termes de produits aux résultats en termes de processus.

## **5. PISTES DE RÉFLEXION SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LES RÉSEAUX**

La présente section met l'accent sur quatre points qui se dégagent des conclusions de l'évaluation. Chacun est présenté sous la forme d'une « piste de réflexion » à l'intention des membres du personnel du CRDI qui participent aux efforts de soutien des réseaux et de renforcement des capacités. Il s'agit :

- 1) des définitions;
- 2) de l'évaluation des capacités;
- 3) du rapport entre la répartition des pouvoirs et les réseaux;
- 4) de la planification et l'évaluation du renforcement des capacités auprès de réseaux divers et dynamiques.

### **5.1 Importance des définitions**

**À la lumière des documents clés de l'évaluation, il apparaît clairement que les deux concepts qui sont au coeur de cette synthèse ne sont pas définis avec précision par le CRDI, ce qui peut restreindre la compréhension stratégique et l'utilisation des réseaux dans le renforcement des capacités.**

**Smutylo et Adamo notent tous deux le caractère passablement inconsistant de la notion de « réseau » telle que l'entend le CRDI, bien qu'il ne semble pas s'agir là d'une décision réfléchie du Centre.** Le rapport du groupe Universalialia ne laisse planer aucun doute sur le manque de précision de la notion de renforcement des capacités et les difficultés qu'entraînent pour le CRDI des définitions lacunaires. Smutylo ajoute que le terme réseau est appliqué indifféremment à des situations et à des processus divers, et précise que

le terme est trop plastique pour servir de base à l'établissement de cadres de programmation ou de conditions de financement. Il recommande l'adoption d'une approche plus précise (2005, p. 28). D'après Currie-Alder, le CRDI doit analyser ce qu'il entend par *réseau* (2003, p. 13). Smutylo a commencé à élaborer un cadre à l'intention des réseaux visant à faciliter une planification, une documentation et un système de suivi et d'évaluation mieux réfléchis. Au sujet des objectifs des réseaux, le cadre pose la question suivante : Quels résultats cherche-t-on à atteindre par le renforcement des capacités ? (Smutylo, 2005, p. 12). Voilà qui révèle la nécessité de se représenter plus clairement le rapport entre réseaux et renforcement des capacités (voir le point 3 de la présente section).

**Dans le cas du « renforcement des capacités », l'absence de définition unique est un choix conscient du CRDI, mais elle pose problème.** De toute évidence, la diversité des efforts de renforcement des capacités que soutient le CRDI par l'entremise d'un éventail tout aussi divers de réseaux peut rendre impossible l'élaboration de définitions précises, qui nuiraient aux innovations et aux initiatives propres à chaque contexte au lieu de les soutenir. Néanmoins, le rapport du groupe Universalia (2006) presse le CRDI de mettre en place, à tout le moins, une *conception commune* de ce qu'il entend par renforcement des capacités. Comme Morgan (2006, p. 2-3) l'affirme au sujet d'une autre étude du renforcement des capacités :

*L'absence d'une conception ou d'un cadre de référence commun sur les capacités n'est pas une abstraction dénuée de retombées opérationnelles. Les organismes de développement international qui harmonisent leurs ressources dans le cadre d'une approche englobant un secteur dans son entier pour soutenir le renforcement des capacités entendent coordonner quoi au juste? Les stratégies de renforcement des capacités s'ajoutent à quels programmes d'activités? Le suivi des changements de structure et de rendement ponctuels et à court terme qui laisse de côté les enjeux relatifs aux processus, aux relations et à la légitimité nous révèle-t-il quelque chose de pertinent sur les capacités? Quand nous évaluons les capacités, que croyons-nous examiner?*

**Le manque de précision sur ce que le CRDI dans son ensemble entend par « renforcement des capacités » peut entraîner des problèmes dans trois secteurs tout aussi importants les uns que les autres pour un organisme qui, comme le Centre, cherche à intervenir stratégiquement :**

- Dans les attentes générales sur la façon dont devrait se produire le renforcement des capacités au sein des réseaux — la porte est ouverte aux malentendus et aux attentes non fondées.
- Dans l'orientation, qui demeure imprécise ou non stratégique quant aux capacités dont on vise le renforcement et aux destinataires des mesures.
- Dans l'évaluation des progrès réalisés dans le renforcement des capacités par l'entremise des réseaux, dont la réalisation problématique entraîne la perte d'occasions de renforcement des capacités.

### ***Piste de réflexion 1 – Élaborer une entente mutuelle***

**S'il est vrai qu'une définition unique et précise des réseaux et du renforcement des capacités pourrait restreindre la diversité et la flexibilité actuelles du soutien accordé par le CRDI, il y aurait avantage à dégager une vision étoffée et une perception commune des deux concepts de l'expérience actuelle.**

L'analyse par induction des réseaux parrainés par le CRDI qui ont été les plus fructueux dans le renforcement des capacités au cours des dix dernières années pourrait fournir un excellent point de départ (voir boîte 1 pour des sources d'inspiration). Le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA) constitue une excellente occasion de procéder à ce genre d'exercice, qui peut être utilisé comme occasion d'apprentissage organisationnel interne pour le personnel et la direction du CRDI. Le rapport du groupe Universalia propose que le FAA porte une année sur le renforcement des capacités : Comment les programmes abordent-ils le renforcement des capacités ? Comment le CRDI pourrait-il mieux s'y prendre pour procéder au renforcement des capacités de concert avec ses partenaires (Universalia, 2006, p. 40) ?

Dans le cadre d'une initiative de recherche mondiale sur le rapport entre le renforcement des capacités et le rendement, Morgan traite des difficultés qu'il y a à définir la « capacité » et d'autres termes connexes. L'auteur et son équipe optent plutôt pour une description de « capacité », et entreprennent l'examen d'études de cas mises à contribution dans le cadre des activités de recherche. La définition et la description générales qui en résultent prennent l'allure suivante :

- Cinq caractéristiques des capacités : autonomisation et identité, aptitude collective, phénomène résultant des systèmes, situations potentielles, création de biens publics;
- Trois composantes : composantes fondamentales, compétences et potentiel menant aux capacités;
- Cinq capacités fondamentales : capacités d'agir, de produire des résultats pertinents pour le développement, de nouer des liens, de s'adapter et de se renouveler, d'atteindre à la cohérence.

Le point de départ d'un tel exercice exige un cadre analytique clair. Le présent rapport contient des observations sur la façon dont le CRDI pourrait distinguer les types de produits, les niveaux de renforcement des capacités et les types de capacités à renforcer. Le spectre complet de la diversité devra conserver une place dans la conception commune du CRDI sur le renforcement des capacités. L'élaboration de délimitations claires des termes « renforcement des capacités » et « réseaux », à savoir ce qu'ils constituent et ce qu'ils ne constituent pas, contribuera à procéder au virage de l'« artisanal » au « scientifique » auquel renvoie le groupe Universalialia (2005).

## 5.2 *Évaluation des capacités*

**Deux enjeux méritent un approfondissement : le rapport entre les capacités à mettre en place et la priorité qu'accorde le CRDI au changement systémique, et l'importance de développer des capacités prenant la forme de processus.** Dans les deux cas, l'évaluation des capacités peut s'avérer un instrument utile.

**L'accent que met le CRDI sur les personnes dans le cadre du soutien qu'il donne aux réseaux, les coordonnateurs en particulier (Universalialia, 2005; Décima, 2006), s'accorde tant bien que mal avec les visées claires du CRDI sur la nécessité de procéder à un changement systémique au sein du milieu de la recherche.** Introduire de nouveaux concepts et de nouvelles approches de la recherche, ça ne signifie pas seulement doter les chercheurs et les praticiens de nouvelles compétences; ça signifie influencer sur des paradigmes, des pratiques, des attitudes et des comportements parfois bien ancrés à tous les niveaux et dans tous les secteurs (Adamo, 2005, p. 11). Les résultats de l'évaluation mettent en lumière l'anomalie que constitue le fait de soutenir les individus alors qu'il faut s'attaquer au système en entier. Cette situation est à l'origine du récent changement de cap effectué par le CRDI afin de soutenir des « capacités d'ensemble » (voir section 2.2 et Universalialia, 2006, p. 39). Connaître les besoins en matière de capacité dans le milieu de la recherche requiert de faire l'inventaire des membres des réseaux.

**Étant donné l'accent que diverses conclusions de l'évaluation mettent sur les capacités en termes de « processus » (voir section 4.3) visant à rendre plus fluide le fonctionnement du réseau, il est anormal que de tels résultats ne soient pas explicitement formulés à l'échelle du CRDI.** Si les réseaux doivent arriver à des résultats qui entraînent des changements systémiques, ils auront besoin de bénéficier d'efforts soutenus des réseaux pour y parvenir. Cela suppose que du soutien soit apporté aux capacités en termes de processus susceptibles de donner lieu à des réseaux sains et vivants et d'assurer leur pérennité. Pour connaître les capacités dont un réseau doit être doté pour bien fonctionner, il importe de faire le point auprès des membres et du coordonnateur du réseau.

**Le renforcement des capacités commence généralement par un processus d'évaluation des besoins, mais les résultats de l'évaluation ne révèlent pas s'il s'agit d'une pratique habituelle au sein des réseaux parrainés par le CRDI.** Le rapport Adamo corrobore les conclusions de M<sup>me</sup> Bernard (1996), selon lesquelles les réseaux de renforcement des capacités « les plus efficaces sont conçus et gérés conformément

à leur mandat, selon un calendrier de travail suffisamment à long terme. Cette façon de faire permet aux employés de déterminer leurs besoins de formation et de s'adapter en conséquence, et de créer des possibilités de perfectionnement offrant aux membres un appui et un encadrement relativement constants » (Bernard, 1996, p. 16; dans Adamo, 2004, p. 9). Dans le cas des réseaux parrainés par le CRDI, une telle évaluation des processus se pencherait en priorité sur les membres et leurs besoins au chapitre des capacités de recherche, de l'utilisation des résultats et du sentiment d'appartenance à l'égard du programme d'activités. Toutefois, les conclusions de l'évaluation n'indiquent pas si les réseaux entreprennent des évaluations détaillées des besoins avant de prévoir les mécanismes et les possibilités de renforcement des capacités, ni comment elles le font. Par ailleurs, rien ne prouve que les réseaux adoptent, dans leurs efforts de renforcement des capacités, une perspective systémique du changement.

### ***Pistes de réflexion 2 – Utiliser les évaluations pour le renforcement stratégique des capacités***

**Étant donné que la recherche pour le développement doit faire l'objet d'un changement systémique, les réseaux parrainés par le CRDI gagneraient à se doter d'une vision détaillée et systémique des destinataires des efforts de renforcement des capacités et des capacités requises pour procéder à un changement touchant l'ensemble du système.** Intégrer un processus d'évaluation des besoins, régulièrement mis à jour, au développement d'un réseau peut appuyer les efforts stratégiques de renforcement des capacités. Le CRDI et les réseaux prennent-ils, à l'heure actuelle, des décisions sur le renforcement des capacités reposant sur suffisamment d'information sur les destinataires de ces efforts de même que sur les capacités qui en font l'objet ? Ces décisions reposent-elles sur une compréhension claire des retombées que l'on souhaite créer grâce à ces capacités ? Serait-il possible de donner à ces prises de décisions une orientation plus claire et plus large, au lieu de conserver l'approche implicite et à la pièce actuelle ? Si le CRDI choisit d'opter pour le renforcement des capacités organisationnelles global, le rapport du groupe Universalis soulève la question de l'approche (2005, p. iii, p. 8) : Quelle approche le CRDI souhaite-t-il adopter pour aborder le renforcement des capacités organisationnelles ? La boîte 2 décrit un cadre de travail pour l'évaluation des capacités.

Boîte 2. Grille d'évaluation des capacités (McKinsey, 2001)

McKinsey a créé une grille d'évaluation des capacités à l'intention des organismes sans but lucratif. Bien que les réseaux diffèrent de ce type d'organismes à plusieurs égards, la grille propose une approche systématique du type de capacités qui devraient être en place pour qu'une organisation soit efficace. Elle accorde à chaque type de capacités une cote.

**Domaine 1 :** Les « aspirations » se rapportent à la capacité d'un organisme de formuler clairement ses aspirations et sa vision. Ce domaine comprend quatre critères.

**Domaine 2 :** La « stratégie » contribue à analyser les capacités existantes pour élaborer de solides tactiques en cherchant à repérer l'existence de certains éléments stratégiques, tels que des objectifs et des visées quant au rendement, une approche claire de la pertinence et de l'intégration du programme, des idées pour l'élaboration d'un nouveau programme. Ce domaine comprend six critères.

**Domaine 3 :** Ce domaine s'intéresse à la capacité d'analyser le rendement, de procéder à une planification stratégique et financière, de suivre le contexte et les autres intervenants, de recueillir des fonds, de nouer des rapports externes, etc. Il comprend 15 critères.

**Domaine 4 :** Ce domaine comprend des enjeux tels que l'engagement du conseil et sa composition, la vision et la passion du directeur ou du chef, les niveaux de dotation et le travail bénévole. Il compte 14 critères.

**Domaine 5 :** Ce domaine aborde la qualité des systèmes existants en se penchant sur des aspects comme la gestion du savoir, le recrutement, les mesures financières, etc., de même que les capacités relatives à l'infrastructure physique et technologique. Il comprend 12 critères.

**Domaine 6** : Ce domaine se penche sur des aspects comme la conception interfonctionnelle de l'organisme et des postes. Il comprend quatre critères.

**Domaine 7** : Ce domaine traite des valeurs et des pratiques communes. Il comprend trois critères.

Pour chacun de ces sept domaines, une description détaillée est fournie pour permettre à l'organisme (ou à un réseau) d'en estimer le rendement selon quatre niveaux. Il ne s'agit pas d'une évaluation précise, mais plutôt d'une « estimation » du niveau actuel des capacités. L'évaluation détermine :

- s'il existe un besoin manifeste de renforcer les capacités;
- si les capacités existantes sont de niveau minimal;
- si les capacités existantes sont de niveau moyen;
- si les capacités existantes sont de niveau élevé.

Nous proposons un exemple de critère du secteur « stratégie » ci-dessous.

	<b>1. Besoin manifeste de renforcer les capacités</b>	<b>2. Capacités existantes de niveau minimal</b>	<b>3. Capacités existantes de niveau moyen</b>	<b>4. Capacités existantes de niveau élevé</b>
Stratégie d'ensemble	L'organisme ne dispose pas d'une stratégie, ou ne dispose que d'une stratégie floue ou incohérente, essentiellement un ensemble épars d'initiatives. La stratégie n'a pas d'influence sur les activités au jour le jour.	L'organisme dispose d'une stratégie, mais elle n'est pas clairement arrimée à la mission, à la vision et aux objectifs d'ensemble, ou encore elle manque de cohérence ou n'est pas vraiment opérationnelle. La stratégie n'est pas largement diffusée et n'a qu'une influence limitée sur les activités au jour le jour.	Une stratégie cohérente a été élaborée et elle est arrimée à la mission et à la vision, mais elle n'est pas tout à fait opérationnelle. La stratégie est généralement connue et les activités au jour le jour sont partiellement motivées par cette dernière.	L'organisme dispose d'une stratégie claire, cohérente à moyen et à long terme, une stratégie opérationnelle et arrimée à la mission générale, à la vision et aux objectifs d'ensemble. La stratégie est connue à vaste échelle, de sorte qu'elle contribue à motiver les activités au jour le jour à tous les niveaux de l'organisme.

### 5.3 Répartition des pouvoirs et réseaux – Incidence sur les capacités

**Le soutien qu'accorde le CRDI aux réseaux repose sur le fait qu'au chapitre des capacités de recherche, les populations autochtones doivent gagner en autonomie en bénéficiant d'efforts de renforcement par l'entremise des interactions du réseau.** La propriété régionale est un objectif clé qui devrait favoriser une plus grande influence sur les processus politiques, des programmes de recherche plus pertinents, etc. En conséquence, une importante force motrice est canalisée dans le redressement de diverses inégalités sur le plan de la répartition des pouvoirs : entre le nord et le sud, entre des chercheurs isolés et des chercheurs bien établis, entre les décideurs du milieu politique et les universitaires, entre la société civile et les décideurs du milieu politique.

**Cependant, les résultats de l'évaluation ne traitent pas des inégalités de pouvoir.** Il n'est pas clair si une analyse approfondie des relations de pouvoir guide le fonctionnement des réseaux et détermine leurs activités fondamentales. Une telle analyse pourrait aider à décrire plus en détail le type de capacités requises pour s'attaquer aux inégalités de pouvoirs dans certains débats politiques ou au sein de certains milieux de recherche. Carden (2005) souligne qu'« il se peut que l'influence sur les décideurs soit moindre quand ceux-ci ont besoin d'une formation de base pour comprendre ces résultats, ou de la difficulté à concilier des intérêts opposés ». Comprendre quels sont les intérêts qui se font concurrence et la façon dont un réseau doit y réagir peut aider les réseaux agissant sur les politiques à se doter d'activités mieux ciblées.

**De plus, il n'est pas clair si les réseaux examinent les inégalités de pouvoirs existantes parmi leurs membres.** Par exemple, Adamo estime que bien qu'il existe certainement des preuves qui suggèrent que le CRDI soutient des réseaux destinés à répondre à des besoins formulés à l'échelle locale, l'examen ne peut pas commenter avec certitude l'enjeu de la propriété de la recherche et du réseau, car la plupart des évaluations de projet passées en revue fournit étonnamment peu de renseignements sur, par exemple, ce qui a poussé les réseaux à se former, la façon dont les réseaux sont établis et maintenus et les personnes à qui ils profitent (2004, p. 34). Une analyse de la répartition des pouvoirs pourrait aider à clarifier le désir d'une propriété partagée du programme de recherche et pourrait alerter le réseau en cas de marginalisation des membres. Voilà qui pourrait créer le socle sur lequel appuyer des efforts de renforcement des capacités mieux concertés et plus efficaces pour tous les membres. Ces améliorations pourraient, par ricochet, améliorer l'efficacité du réseau.

#### *Pistes de réflexion 3 – Rendre explicite la répartition des pouvoirs dans et autour des réseaux*

**Comme la propriété locale ou régionale du programme de recherche est centrale pour le CRDI dans son soutien aux réseaux, le personnel du CRDI qui travaille auprès des réseaux pourrait trouver éclairant d'analyser les enjeux relatifs à la répartition des pouvoirs dans et autour des réseaux.** Le CRDI trouverait-il utile de réfléchir aux inégalités de pouvoirs que les réseaux sont censés résoudre, de même qu'aux éventuelles inégalités de pouvoirs au sein des réseaux et à la façon dont elles risquent d'affecter le renforcement des capacités des membres ? La boîte 3 propose quelques pistes sur l'analyse de la répartition des pouvoirs qui pourraient inspirer une réflexion plus approfondie au sein du CRDI.

Boîte 3. Le cube de la répartition des pouvoirs dans l'analyse des réseaux et du renforcement de leurs capacités

Les nouvelles possibilités de participation des citoyens aux décisions qui affectent leur vie sont à l'origine de bien des discussions. Or ces possibilités permettent-elles véritablement de transférer les pouvoirs et la direction d'une façon qui suscite sur le terrain des changements au profit des citoyens ? De telles questions se posent également au sujet des réseaux parrainés par le CRDI. La présence de nouveaux réseaux et le renforcement des capacités permettent-ils d'influer sur les programmes de recherche ou le milieu politique ? Quant aux processus internes, permettent-ils aux membres les plus marginalisés des réseaux d'être égaux aux autres membres dans les initiatives de recherche ? En conséquence, sentent-ils un sentiment d'appartenance à l'égard du programme de recherche ? Le simple fait de créer de nouvelles organisations, comme des réseaux, ne favorisera pas l'appropriation locale des programmes de recher-



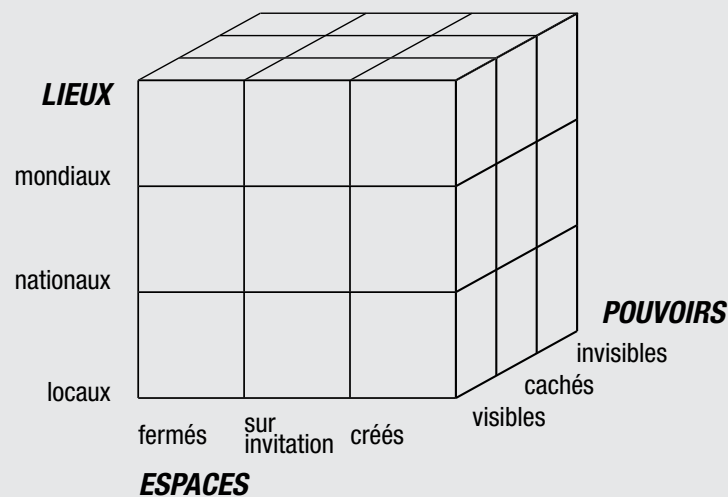
che ni la capacité du réseau à avoir l'incidence voulue. Cela dépend en grande partie de la nature des relations de pouvoir qui entourent les réseaux et qui les imprègnent.

Les chercheurs de l'Institute of Development Studies, au Royaume-Uni, ont élaboré un cadre d'analyse qui se penche sur les possibilités de participation selon trois axes :

- Participation à différents niveaux (ou « lieux ») – international, national et local
- Participation dans différents espaces (« scène politique »)<sup>12</sup> – réseaux fermés, accessibles sur invitation et créés
- Participation en fonction de la façon dont la répartition des pouvoirs donne forme à l'intégration de la participation dans chaque sphère : pouvoirs officiels, pouvoirs cachés et pouvoirs invisibles.

Ces axes peuvent être utilisés de deux façons pour analyser les réseaux. D'abord, ils peuvent servir à évaluer le réseau lui-même. L'évaluation de l'espace permettra de cibler les espaces fermés, accessibles sur invitation ou créés. Dans quelle sphère les décisions se prennent-elles à huis clos, sans qu'on fasse mine d'abattre les cloisons afin de favoriser l'inclusion ? (Gaventa, 2006, p. 6). Existe-t-il des ouvertures dans le réseau dans le cadre desquelles les détenteurs des pouvoirs invitent les autres participants à s'engager dans le processus décisionnel ? Ou encore, les membres s'attaquent-ils visière levée, et de façon organique, aux préoccupations communes? S'attaquer à l'axe du pouvoir, cela signifie chercher à comprendre les « pouvoirs visibles », qui prennent la forme des processus décisionnels observables, les « pouvoirs cachés », exercés par une personne qui orchestre les programmes en coulisse, et les « pouvoirs invisibles », qui façonnent les croyances, la perception que chacun a de soi et l'acceptation du statu quo, voire le sentiment de supériorité ou d'infériorité des gens (ibid., p. 9). Voilà qui peut contribuer à clarifier dans quelle mesure le réseau offre des chances égales à tous ses membres et, en conséquence, à intégrer les attentes aux structures organisationnelles et au renforcement des capacités internes.

Deuxièmement, il peut servir à analyser les sphères où on s'attend que les membres du réseau aient quelque incidence. L'analyse des « niveaux » permettra de déterminer si le réseau agit bien au niveau le plus stratégique pour exercer l'influence qu'il s'attend à exercer. Évaluer les « espaces » ouvrira la porte à la réflexion sur les activités externes des membres dans divers secteurs. Finalement, par l'analyse des espaces au sein desquels les membres du réseau souhaitent agir et par la compréhension des rapports de pouvoir existants, le réseau prendra davantage conscience des capacités dont ont besoin ses membres pour contribuer à l'atteinte des objectifs du réseau.



12 Celle-ci étant définie comme les ouvertures, moments et avenues dans le cadre desquels les citoyens peuvent agir sur les politiques, les débats, les décisions et les relations qui ont une incidence sur leur vie et leurs intérêts (Gaventa, 2006, p. 5)

#### 5.4 Planifier et évaluer le renforcement des capacités dans les réseaux

**Les résultats de l'évaluation n'ont pas révélé une compréhension d'ensemble cohérente et claire du rapport entre les réseaux et le renforcement des capacités, pas plus qu'ils n'ont fourni d'information sur le rendement des différents types de réseaux dans différents types de renforcement des capacités.** Ils ne révèlent pas non plus d'explications claires sur la façon dont la qualité et l'utilisation accrues de la recherche qu'on souhaitait ont été atteintes. Plusieurs examens soulignent le manque de preuves à l'appui de certaines affirmations touchant ce que les réseaux sont censés accomplir. Des résultats sont rapportés dans la documentation, mais aucune explication détaillée sur les facteurs de réussite ou d'échec, les rapports de cause à effet probables entre les mécanismes, les capacités mises en place et les résultats atteints n'est fournie.

**Si l'on disposait d'explications claires de ces rapports de cause à effet en s'appuyant sur l'expérience concrète des réseaux parrainés par le CRDI, celles-ci pourraient soutenir les décisions stratégiques portant sur le choix des réseaux à parrainer, sur ce que l'on peut attendre d'eux et sur ce dont ils ont besoin pour atteindre une efficacité optimale.** Cela ne signifie pas que le CRDI devrait se doter d'une théorie unique du changement que connaissent les réseaux et le renforcement des capacités; une théorie statique, autrement dit. Cependant, en recourant à un ensemble de trajectoires possibles de changement - trajectoires assorties de marqueurs ou d'indicateurs des progrès à court et à moyen termes - il devient possible de rassembler les éléments de preuves nécessaires dont le CRDI a besoin pour étayer ses dires sur les capacités mises en place au sein et par l'entremise des réseaux.

**En raison de la diversité des réseaux parrainés par le CRDI, fournir de telles explications du changement n'est pas une mince affaire.** Les réseaux financés par le CRDI varient beaucoup<sup>13</sup>, sur le plan des thèmes abordés, de la portée (nationale, régionale, internationale), des objectifs, de la gouvernance (plus ou moins officielle ou centralisée, diversité des structures), des mécanismes, de la confiance<sup>14</sup>, etc. Les réseaux qui visent à influencer sur les politiques par l'entremise de la recherche ont des résultats divergents selon les capacités de leurs membres (Carden, 2005, p. 3). Carden (2005) cible une série de facteurs qui ont une influence, dont certains peuvent être gérés par les réseaux et utilisés à bon escient pour créer les initiatives de renforcement des capacités appropriées.

**Les résultats de l'évaluation n'expliquent pas comment le CRDI traduit les distinctions propres aux réseaux en attentes différentes vis-à-vis du renforcement des capacités.** L'examen d'Adamo a démontré que les réseaux varient par la mesure dans laquelle ils comprennent une visée globale du renforcement des capacités ou la mesure dans laquelle ils reposent sur des mécanismes moins officiels pour renforcer leurs capacités. Cela dit, l'examen n'a pas permis de comparer les approches entre elles. Tirer des leçons de ce qui a fonctionné parmi l'ensemble des diverses approches pourrait contribuer à la planification et à l'évaluation des efforts de renforcement des capacités et des efforts investis dans les réseaux.

**Prendre en compte le dynamisme des réseaux dans la planification et la gestion peut augmenter la résilience du réseau, sa capacité à conserver ses membres et ses résultats.** Le changement que l'on observe découle d'un mélange d'actions planifiées et délibérées et de processus et d'influences imprévus (Smutylo, 2005, p. 27). Smutylo suggère qu'au moment de l'approbation des projets, il importerait d'être précis et réaliste au sujet du point de départ du réseau (ibid.). On observe une tendance à gonfler les objectifs des réseaux en raison des visées plutôt optimistes des membres du réseau, des capacités, de la connectivité et des intérêts en début de projet. Dans le maintien de la participation, la qualité des relations est déterminante. Church insiste en affirmant que les réseaux sont très dépendants de la communication et de la confiance, de même que du travail de groupe afin de prévenir la stagnation. En parallèle, les réseaux doivent demeurer un milieu auquel les membres contribuent parce qu'ils le veulent, parce qu'ils sont enthousiastes et parce qu'ils ont quelque chose à offrir. Peu de réseaux survivent quand on y exerce une coercition ou un contrôle trop pesants.

**Pour être en phase avec les changements de mandat et d'activités d'un réseau, les efforts de renforcement des capacités doivent être adaptés.** Smutylo (2005) conclut que le CRDI pourrait influencer

13 Sur les diverses façons de regrouper les réseaux, voir Taschereau et Bolger (2006), p. 3.

14 À cette liste peuvent s'ajouter les éléments suivants : variation du « niveau » d'intégration des activités, communication et relations interpersonnelles, stratégies et activités (Smutylo et Etherington, 2005, dans Currie-Adler, 2005, p. 14).

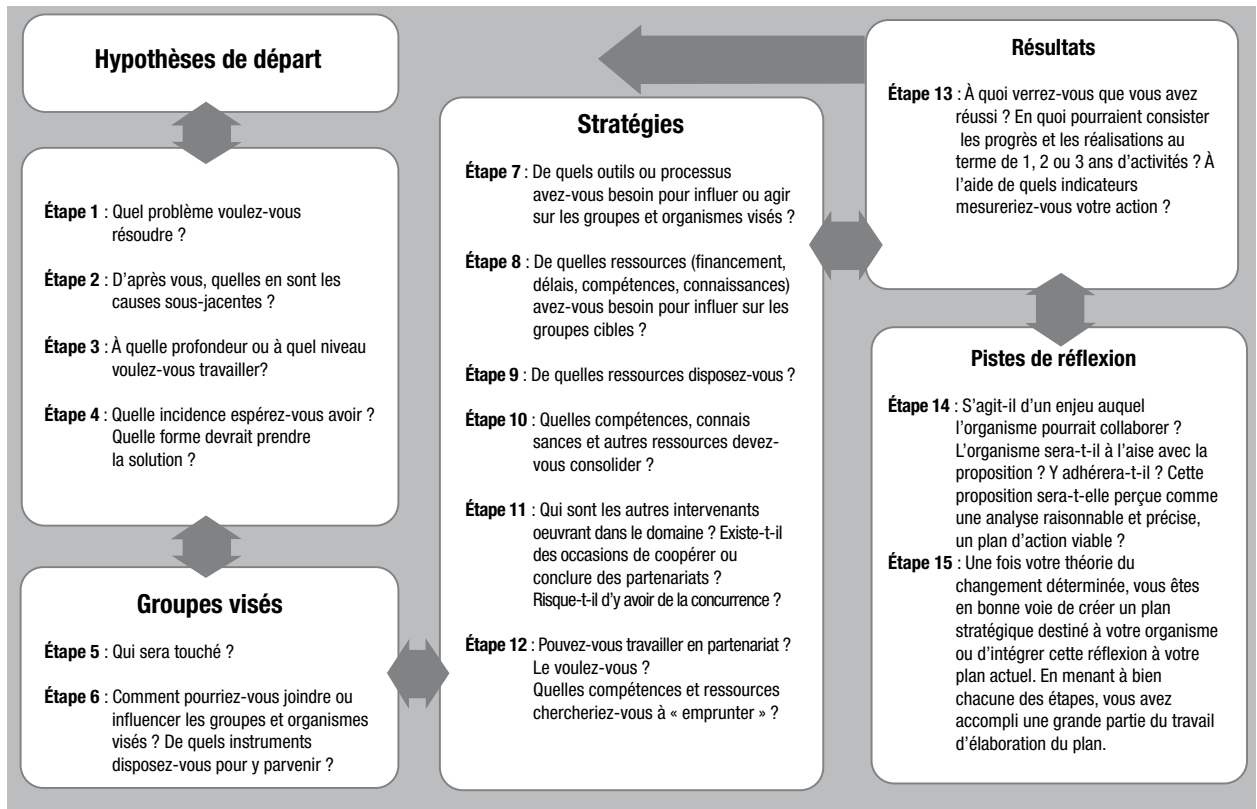
de façon positive les résultats obtenus par les réseaux en se montrant plus attentif à une vaste gamme de processus ou de forces dynamiques propres aux réseaux avant d'approuver leur financement. Currie-Alder (p. 4) donne l'exemple du réseau sur les plantes médicinales, qui s'est d'abord intéressé à des enjeux touchant les cueilleurs et les cultivateurs au niveau local, puis qui a étendu sa portée pour englober davantage d'intervenants dont la collaboration était requise pour régler certains problèmes et pour établir un lien avec les programmes et les politiques à l'échelle nationale. Il ajoute que dans les réseaux plus durables, les membres ajustent leurs rôles respectifs au fil du temps pour s'adapter aux changements qui ont lieu au sein du groupe de membres et aux changements dans leurs propres capacités de participation aux activités du réseau. Les réseaux durables adapteront même leurs objectifs et leurs activités pour répondre aux nouveaux défis qui se posent en fonction des changements extérieurs ou pour s'ajuster si le mandat à l'origine de la création du réseau est comblé ou cesse d'être pertinent (*ibid.*, p. 9). L'ajustement graduel des enjeux et de l'étendue du groupe de membres du réseau requiert une approche habile et consciente du renforcement des capacités.

**Une plus grande clarté au sujet des types de réseaux, des variations clés et de leur évolution pourrait aider à guider les membres des réseaux et du personnel du CRDI dans la planification et la conception des mesures de renforcement des capacités en visant des résultats précis, et en en faisant le suivi tout en évaluant les résultats.** Les conditions requises au sein d'un réseau pour veiller à ce que les capacités appropriées soient mises en place pourraient ensuite être intentionnellement préparées et visées. Pour faciliter la réussite, cela pourrait comprendre un assortiment concret de mesures de renforcement des capacités et le recours à d'autres aspects du réseau, tels que « les structures de direction, les tactiques de communication ou d'information, ou la base institutionnelle d'application des résultats de recherche » (Carden, 2005, p. 4).

#### ***Pistes de réflexion 4. Clarifier les attentes dans un contexte de diversité et au fil du temps, et évaluer les résultats***

Le CRDI voudra peut-être formuler une série d'orientations de changements qui rendraient explicite la façon selon laquelle le renforcement des capacités au sein et par l'entremise des réseaux devrait conduire à l'obtention des résultats visés au niveau d'ensemble. Quand ils travaillent auprès d'un réseau en particulier, les membres du personnel du CRDI et les membres du réseau peuvent arriver à créer une conception commune claire de la façon dont certains mécanismes du réseau mènent à l'amélioration des capacités et à l'obtention de résultats spécifiques. Aux deux niveaux, ces théories du changement peuvent être adaptées pour faire le suivi afin de savoir si les capacités sont bel et bien mises en place et de quelle façon elles le sont, le cas échéant. La boîte 4 fournit des idées pour formuler une théorie du changement afin de guider la planification des objectifs au niveau du réseau, de ses stratégies et de ses activités. Ils comprennent une série de questions qui sont généralement reconnues pour être les fondations sur lesquelles peut se développer un plan d'action plus précis. La boîte 5 offre un cadre de l'évaluation de l'efficacité du réseau.

Boîte 4. Rendre explicites les rapports de cause à effet probables entre renforcement des capacités et résultats du réseau ( Grantcraft, 2006)



Boîte 5. Savoir évaluer les réseaux (Wilson-Grau et Nuñez, 2006)

Wilson-Grau et Nuñez (2006) ont élaboré un cadre d'indicateurs aidant à évaluer les réseaux, mettant l'accent sur les réseaux favorisant des changements sociaux internationaux. Le cadre comprend l'évaluation des quatre qualités des réseaux.

1. **Démocratie**, soit l'équité dans les relations et dans la répartition des pouvoirs au sein du réseau – une participation active au processus décisionnel est la meilleure garantie que la décision sera mise en oeuvre.
2. **Diversité des membres**, mais aussi valeurs et objectif communs, ce qui confère au réseau un important potentiel créatif.
3. **Dynamisme**, soit la mise à profit l'enthousiasme et l'énergie des membres bénévoles, ce qui nécessite de renforcer les interactions et de favoriser l'action et l'innovation.
4. **Rendement** – dans l'atteinte des objectifs du réseau, le rendement est déterminé par la qualité des rapports entre les organismes et les personnes au sein du réseau.

Ces quatre qualités sont liées à trois dimensions opérationnelles.

- **Objectif et stratégies politiques :** Il s'agit de clarifier le type de changement que recherche le réseau, les valeurs qui motivent les membres et la manière dont le réseau se propose d'atteindre les résultats qui lui permettront de remplir son mandat.
- **Organisation et gestion :** Ce volet suppose que l'on se penche sur la structure, la gestion opérationnelle, les capacités institutionnelles et les communications.
- **Leadership et participation :** Cette dimension requiert des processus décisionnels et une collaboration qui émergent d'un leadership démocratique et de la participation active des membres.

À la lumière de ces éléments, Wilson-Grau et Nuñez composent une matrice (4 sur 3) qui peut être utilisée pour évaluer la qualité du réseau. Dans chacune des 12 cellules, ils suggèrent un indicateur suscep-

tible de guider l'évaluateur. Par exemple, à propos du rapport entre « démocratie » et « organisation et gestion », deux indicateurs sont proposés :

- Les membres contribuent aux ressources et à la réputation du réseau et y ont accès équitablement (effectifs, financement, biens et services).
- La structure n'est ni hiérarchique ni sexiste.

La matrice doit être utilisée avec souplesse. En conséquence, toutes les cellules ne sont pas nécessairement pertinentes. Les indicateurs sont ensuite convertis en questionnaire, comme le démontre le diagramme ci-dessous.

Indicateurs de qualité		Dans quelle mesure l'affirmation (2 <sup>e</sup> colonne) caractérise-t-elle le réseau ?						Si vous estimez qu'il s'agit d'une force particulière ou bien d'une faiblesse à laquelle le réseau devrait consacrer du temps et de l'énergie, expliquez pourquoi.
		Maximum <<<<<<<>>>>>>>>>Minimum						
	Objectif et stratégies politiques	5	4	3	2	1	0	
1	Les membres partagent une vision et une mission communes.							

Enfin, les auteurs suggèrent d'examiner en profondeur les quatre types de résultats des réseaux : « résultats opérationnels », « retombées organiques » (capacité des membres des réseaux) et « politiques » et « incidence ».

## 6. CONCLUSIONS

**Les résultats de l'évaluation n'ont révélé que peu de preuves non équivoques fondées sur la pratique qui expliquent le rapport entre le renforcement des capacités et les réseaux.** Néanmoins, les résultats de l'évaluation ont permis de cibler quatre secteurs, ou « pistes de réflexion », qui gagneraient à être étudiés avec plus d'attention par le CRDI.

### *Élaborer une conception commune*

S'il est vrai qu'une définition unique et précise des réseaux et du renforcement des capacités pourrait restreindre la diversité et la flexibilité actuelles du soutien accordé par le CRDI, une vision étoffée et une conception commune des deux concepts gagneraient à être dégagées de l'expérience actuelle. L'analyse par induction des plus de deux cents réseaux parrainés par le CRDI les plus fructueux dans le renforcement des capacités au cours des dix dernières années pourrait fournir un excellent point de départ (voir boîte 1 pour des sources d'inspiration).

### *Utiliser les évaluations pour le renforcement stratégique des capacités*

Comme la recherche pour le développement doit faire l'objet d'un changement systémique, les réseaux parrainés par le CRDI gagneraient à élaborer des visées détaillées et systémiques relativement aux destinataires des efforts de renforcement des capacités et aux capacités requises pour procéder à un changement touchant l'ensemble du système. Intégrer un processus d'évaluation des besoins régulièrement mis à jour au développement d'un réseau peut appuyer les efforts stratégiques de renforcement des capacités. Le CRDI et les réseaux prennent-ils, à l'heure actuelle, des décisions sur le renforcement des capacités reposant sur suffisamment d'information touchant les destinataires qui ont besoin que leurs capacités soient renforcées de même que sur les capacités qui doivent faire l'objet d'efforts de renforcement ? Ces décisions reposent-elles sur la compréhension claire des retombées que l'on souhaite obtenir avec ces capacités ? Serait-il possible de lui donner une orientation plus claire et plus large plutôt que de conserver l'approche implicite et à la pièce actuelle ?

### ***Rendre explicite la répartition des pouvoirs dans et autour des réseaux***

La propriété régionale du programme de recherche requiert des ouvertures de participation équitable au sein des réseaux. De telles ouvertures ne peuvent pas être tenues pour acquises, mais doivent plutôt être créées, ce qui signifie qu'il importe de comprendre comment les relations de pouvoir agissent sur l'efficacité du réseau. Le CRDI trouverait-il utile de réfléchir aux inégalités de pouvoirs au sein du milieu de la recherche que les réseaux devraient résoudre, de même qu'aux inégalités de pouvoirs qui pourraient exister au sein des réseaux et à la façon dont ces inégalités risquent d'affecter le renforcement des capacités des membres ?

### ***Clarifier les attentes au chapitre de la diversité et au fil du temps, et évaluer les résultats***

Nombre de questions sur l'efficacité des réseaux dans le renforcement des capacités de recherche pour le développement attendent encore des réponses. Pour y parvenir, il faudra formuler de manière claire les attentes auxquelles doivent répondre les réseaux en matière de renforcement des capacités et la façon dont les capacités se traduisent en résultats concrets. Ainsi, les réseaux parrainés par le CRDI sont-ils intégrés dans les milieux autochtones et se démarquent-ils par un sentiment d'appartenance régional fort ? Dans l'affirmative, quels sont les facteurs qui y ont contribué ? Les interactions des réseaux donnent-elles lieu à des extraits de recherche plus rigoureux ? Dans l'affirmative, comment cela se produit-il ? En quoi le potentiel d'utilisation des extraits de recherche des décideurs du milieu politique se trouve-t-il amélioré par la collaboration avec les chercheurs dans le cadre du réseau ? Pour le comprendre, il serait judicieux de se livrer à une comparaison entre ce que l'on sait de la façon dont les réseaux se dotent de moyens de renforcer leurs capacités de recherche et leurs capacités d'influer sur les politiques dans le sud tout en veillant à s'intégrer au milieu autochtone et à faire un meilleur usage des résultats de recherche, d'une part, et ce que l'on attend d'eux, d'autre part.

## ANNEXE 1. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCES

### *Documents de référence du CRDI*

- Adamo, Abra. *L'évaluation en bref 4. Les résultats attendus du soutien du CRDI aux réseaux : appoint, excellence, intervention et autonomie (1995-2004)*. évaluation du CRDI, mars 2005 (5 pages).
- Adamo, Abra. *Les résultats attendus du soutien du CRDI aux réseaux : appoint, excellence, intervention et autonomie (1995-2004)*. 11 novembre 2004 (52 pages).
- Bernard, Anne. *Réseaux du CRDI. Une perspective ethnographique*. Section de l'évaluation du CRDI, septembre 1996 (69 pages).
- Carden, Fred. *L'évaluation en bref 5. Capacités, contextes, conditions : l'influence de la recherche financée par le CRDI sur les décideurs*. évaluation du CRDI, mars 2005 (6 pages).
- Carden, Fred et Stephanie Nielson. *chapitre 9 de Global Knowledge Networks and International Development, sous la dir. de D. Stone et S. Maxwell*. Routledge/Warwick Studies in Globalisation, p. 147-162, 2004.
- Centre de recherche Décima. *Rapport final de l'Enquête auprès des coordonnateurs et des membres des réseaux soutenus par le CRDI (1995-2005), numéro de dossier du Centre : 102640-0012006*. CRDI, mars 2006 (129 pages).
- CRDI. *Rapport du Forum annuel sur l'apprentissage (FAA)*. Ottawa, Canada, CRDI, 2005a (5 avril 2005) (55 pages).
- CRDI. *Bulletin du Forum annuel sur l'apprentissage (FAA)*. Ottawa, Canada, CRDI, 2005b (4 pages).
- Currie-Alder, Bruce. *Learning about Networks. Insights from Recent PCRs*. 2005 (14 pages).
- Earl, Sarah. *A Strategic Review of IDRC-Support to Networks or: "what it takes to make a network work if a network could work well?"*. 2004 (7 pages).
- Macador, Luis. *The Influence of Research on Public Policies - Latin American Trade Network LATN: a case study, Montevideo*. avril 2003 (64 pages).
- Pomeroy, Robert. *IDRC-Supported Research and its Influence on Public Policy: A Case Study Analysis of the Asian Fisheries Social Science Research Network (AFSSRN)*. Section de l'évaluation du CRDI, 1er septembre 2002 (47 pages).
- Schenk, Ingrid. *Revue du document Gouvernance, coordination et résultats des réseaux soutenus par le CRDI, réalisée à la demande de la Section de l'évaluation et du Groupe de travail sur les réseaux du CRDI*. 2 mars 2005 (63 pages).
- Smutylo, Terry. *Fostering Collaboration in Development Research: A Report on Interviews with IDRC Program Staff & Network Coordinators*. mars 2005 (34 pages).
- Tussie, Diana. *avec la collaboration de Maria Pia Riggiozzi et de Tracy Tuplin, A Study of Policy Influence: The G-24 Technical Support Services*. février 2003 (29 pages).
- Universalia. *Capacity Building at IDRC: Some Preliminary Thoughts Prepared for IDRC's Section de l'évaluation, rédigé par Charles Lusthaus et Stephanie Neilson*. avril 2005 (46 pages).
- Universalia. *Capacity Building at IDRC: Results and Factors Supporting Results, version préliminaire*. mars 2006 (62 pages).
- Wind, Tricia. *Document Review on Network Sustainability, Section de l'évaluation et Groupe de travail sur les réseaux du CRDI*. novembre 2004 (60 pages).
- Wind, Tricia. *L'évaluation en bref 3. La durabilité des réseaux financés par le CRDI*. évaluation du CRDI, 2005 (5 pages).

## **Documents de référence externes**

- Castells, M., *The Rise of the Network Society, vol. I : Economy, Society and Culture*. Massachusetts, Blackwell Publishers Inc., 1996.
- Church, M. *et coll.*, *Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks*, Londres. DPU, no 121, 2003. Document de travail du Development Planning Unit.
- Church, M., *Knots and Threads. The Power of Networks, Nottingham*. National College for School Leadership, 2006.
- Guijt, Irene et Jim Woodhill, avec la collaboration de Julio Berdegué et d'Irene Visser. *Learning through E-networks and Related M&E Issues*. réalisé pour RIMISP, Santiago, Chili, 2002.
- Land T., V. Hauck, J. Ubels et T. Theisohn. *From Local Empowerment to Aid Harmonization Capacity.org*. Maastricht, ECDPM, novembre 2005.
- McKinsey, 2001. <http://vppartners.org/learning/reports/capacity/assessment.pdf>.
- Morgan, Peter. *The Concept of Capacity. Draft Version*. Maastricht, ECDPM, 2006.
- Taschereau, S. et J. Bolger. *Networks and Capacity. A theme paper prepared for the study Capacity, Change and Performance*. Maastricht, ECDPM, 2006.
- Wilson-Grau, Ricardo et Martha Nuñez. *Evaluating International Social Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach*. avril 2006. À paraître dans *Development in Practice*.
- Wollenberg, E., M. Colchester, G. Mbugua et T. Griffiths. *Linking Social Movements: How International networks can better support Community Action about Forests*. document de travail no 31, Bogor, Indonésie, CIFOR, 2005; <http://www.cifor.cgiar.org/scripts/newsletters/publications/detail.asp?pid=1927>.

- 1 Ne comprend pas l'amélioration de l'efficacité et de la portée du soutien du Centre, qui ne fait pas l'objet de cette synthèse.
- 2 Comme l'influence politique des réseaux parrainés par le CRDI fait l'objet d'un autre compte rendu, (Yeo, à paraître), la sous-section « Capacité d'influencer le milieu politique » est moins détaillée que les deux autres. La partie du tableau qui s'y rapporte n'est donc pas une présentation exhaustive de tous les points pertinents.
- 3 Comme l'influence politique des réseaux parrainés par le CRDI fait l'objet d'un autre compte rendu, (Yeo, à paraître), cet aspect ne fait pas ici l'objet d'une présentation exhaustive.