IDRC CRDI

Évaluation stratégique
du renforcement des capacités

Compte rendu de la rencontre de dévoilement des constatations

Les 29 et 30 octobre 2008

Centre de recherches pour le développement international

Ottawa

Préparé par Neale MacMillan (secrétaire de séance)
pour la Section de l'évaluation du CRDI

Canada

Pour le CRDI, le renforcement des capacités est le processus qui permet aux personnes, aux groupes, aux organismes, aux institutions et aux sociétés d'accroître leur capacité de cerner et d'analyser les problèmes de développement, ainsi que leur capacité d'exécuter et de gérer des travaux de recherche qui visent à résoudre ces problèmes de manière durable et d'en communiquer les résultats. [TRADUCTION]

– *Définition adaptée de la définition présentée dans le document* IDRC-Supported Capacity-Building: Developing a Framework for Capturing Capacity Changes *rédigé par Stephanie Neilson et Charles Lusthaus en février 2007.*

1er jour, le 29 octobre 2008

Séance d'ouverture

La rencontre organisée au siège du CRDI attire environ 70 participants, dont des membres du personnel du CRDI, des conférenciers invités venant de l'Institute of Development Studies du Royaume-Uni et les consultants qui ont réalisé les études de cas organisationnelles. Dans son mot d'ouverture, le président du CRDI, David Malone, se dit heureux de la tenue de cette réunion et mentionne que le Centre disposant de ressources limitées, les gestionnaires souhaitent obtenir les évaluations les plus productives possibles.

Le directeur de la Section de l'évaluation, Fred Carden, informe les participants que cette évaluation stratégique a été lancée en 2005 parce que le renforcement des capacités est l'un des objectifs fondamentaux du CRDI. Il précise que le renforcement des capacités ne se limite pas au transfert de connaissances et de modèles aux pays du Sud, mais qu'il s'agit d'un processus qui doit être impulsé par les gens sur place.

Par ailleurs, la notion de renforcement des capacités demeure imprécise et il est essentiel de créer un langage commun en la matière. Il ajoute que si l'on dispose d'information sur les projets de renforcement des capacités déjà mis de l'avant par le CRDI, aucun examen systématique poussé n'a été effectué sur la manière dont ces projets ont permis d'obtenir des résultats.

Colleen Duggan, spécialiste de programme principale à la Section de l'évaluation, énonce les objectifs de la rencontre, à savoir transmettre les constatations émanant de l'évaluation stratégique, présenter de nouvelles connaissances et de nouveaux points de vue, alimenter la réflexion du Centre sur le renforcement des capacités

Colleen Duggan pendant la rencontre

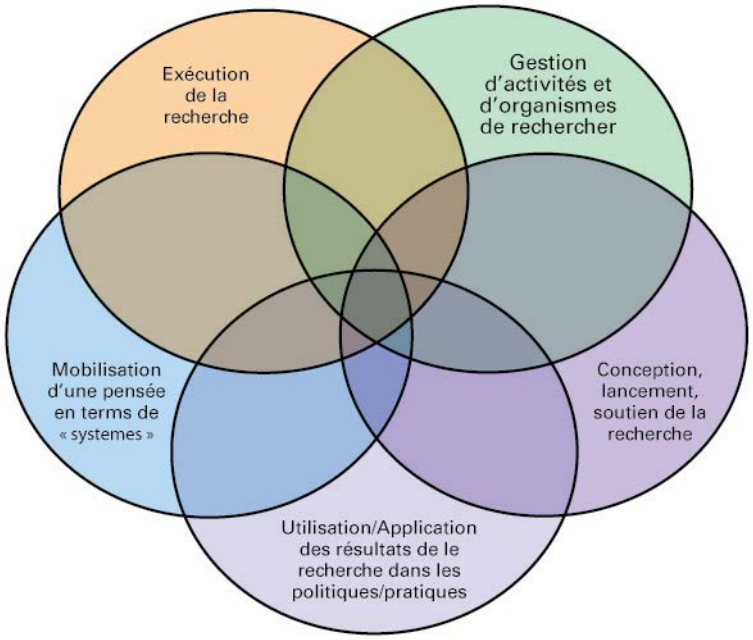
(Image tirée de la vidéo)

et permettre au personnel de programme de donner des exemples de comment le renforcement des capacités contribue à favoriser le développement. Les participants sont donc invités à décrire des initiatives de renforcement des capacités qu'ils ont menées auprès de leurs partenaires.

Colleen Duggan rappelle que l'évaluation stratégique a comporté quatre phases. La première phase avait pour objet de préciser ce que le CRDI entend au juste par le « renforcement des capacités » et a permis de mieux saisir en quoi le CRDI renforce les capacités, et les capacités de qui. Au cours de la deuxième phase, on a établi une typologie permettant de conceptualiser, de planifier, de suivre et d'évaluer le renforcement des capacités des chercheurs, des organismes et des réseaux. La troisième phase a permis d'élaborer une liste de « bonnes pratiques » et de formuler une définition concrète du renforcement des capacités (voir l'encadré). On a également élaboré au cours de cette phase différents cadres, dont le celui de l'utilisation application de la recherche, selon lequel le renforcement des capacités s'inscrit dans cinq catégories distinctes (voir le diagramme ci-dessous). La quatrième phase prévoyait la production de six études de cas organisationnelles, d'une analyse transversale des études de das et d'un rapport faisant état des résultats. L'évaluation stratégique se conclura au début de 2009 et Colleen Duggan invite tous ceux qui seraient intéressés à prêter main forte à communiquer avec elle.

Figure 1 : Utilisation de la recherche

Utilisation de la recherche
Les cinq catégories de renforcement des capacités par le CRDI*



* Bernard, Anne, 2005. *Mapping Capacity Development in IDRC*, préparé pour la Section de l'évaluation du CRDI.

Principales constatations émanant de l'évaluation stratégique

Fred Carden et Colleen Duggan présentent un aperçu des principales constations émanant de l'évaluation stratégique tout en formulant leurs observations à leur égard.

1. Souvent, la démarche du CRDI en matière de renforcement des capacités n'est pas exposée clairement aux partenaires, ce qui peut affecter la programmation du Centre.

2. Le soutien de la recherche et du renforcement des capacités à différents échelons – chercheurs, organismes et réseaux – signifie que le Centre considère que, pour être efficace, le soutien d'une recherche pour le développement novatrice et ayant une incidence sur les politiques ne peut se faire sur un seul front.

3. Les outils et méthodes actuels de planification, de suivi et d'évaluation des initiatives de renforcement des capacités, particulièrement à l'échelon des organismes et des systèmes, ne permettent pas de répondre aux besoins du CRDI en matière de reddition de comptes.

4. Bien que le soutien fourni par le CRDI en matière de renforcement des capacités de recherche vise toute la gamme des capacités de recherche, il est davantage axé sur l'« offre » que sur la « demande » de recherche.

5. Le personnel de programme du CRDI constitue la pierre angulaire de la démarche distincte du CRDI en matière de renforcement des capacités des partenaires et, inversement, les capacités des programmes du CRDI se trouvent elles aussi renforcées par la collaboration du Centre avec ses partenaires.

Discussion des constatations avec les participants

Un(e) participant(e) demande si le degré de mentorat offert par le CRDI a changé au fil des ans. Fred Carden répond qu'une étude de suivi que la Section de l'évaluation a commandée il y a quelques années a révélé que le CRDI travaillait avec des chercheurs d'expérience, qui renforçaient ensuite les capacités d'équipes de recherche. En réponse à une autre question, Colleen Duggan mentionne que la Section de l'évaluation examine les leçons à tirer de l'octroi de subventions par voie de concours, et qu'un rapport complet à cet égard sera présenté au personnel du Centre. Elle ajoute que ce mécanisme peut inclure un volet de renforcement des capacités; les travaux du CIES, au Pérou, en sont un exemple.

Le problème du soutien de la recherche dans des pays qui s'effondrent par la suite, comme ce fut le cas au Zimbabwe, est soulevé. Comment peut-on évaluer s'il est préférable de se concentrer sur les personnes ou sur les organismes ?, demande un(e) participant(e). Fred Carden souligne qu'au moment des travaux de Campfire (programme de gestion des ressources naturelles des

terres communales) au Zimbabwe, il était impossible de prévoir ce qui allait se produire. Par contre, les compétences acquises sont toujours là lorsqu'on reprend les activités dans le pays pour reconstruire, fait-il remarquer. Si le CRDI essaie de prévoir tous les scénarios possibles, il serait complètement immobilisé, conclut-il. Un(e) autre participant(e) est d'avis que le renforcement des capacités n'est pas abordé clairement d'entrée de jeu avec les partenaires, parce que cela pourrait sembler condescendant. Fred Carden et Colleen Duggan disent que cela est compréhensible, mais qu'il y a moyen d'expliquer l'objectif visé avec diplomatie. Comment peut-on démontrer que des résultats ont été obtenus si la question n'est pas documentée ?, demandent-ils.

Séances portant sur les études de cas

La deuxième partie de la matinée est consacrée aux séances sur les études de cas – un bref exposé de la part des auteurs des études, une entrevue avec les employés du CRDI désignés pour présenter chacune des études et une discussion générale.

Voici les six études de cas en question:

1. Association pour le progrès des communications (APC)
2. Université Makerere
3. Université Cheikh Anta Diop (UCAD)
4. Adaptivité organisationnelle – soutien en matière de renforcement des capacités dans la région MOAN
5. Consortium de recherche économique et sociale (CIES) au Pérou
6. Ministère de l'Environnement du Cambodge

Chaque participant à la rencontre avait la possibilité d'assister à deux séances. En ce qui concerne la séance portant sur l'UCAD, des employés du BRACO y ont participé par vidéoconférence et l'exposé des auteurs a été présenté sous forme de vidéo.

Faits saillants des séances

Il est notamment question des facteurs qui expliquent le succès du CRDI dans le domaine du renforcement des capacités organisationnelles. Un(e) employé(e) du BRACO mentionne que si les partenaires du CRDI à l'UCAD apprécient certes la proximité du CRDI (le bureau régional se trouvant lui aussi à Dakar), il devrait être possible de renforcer les capacités de partenaires plus éloignés grâce au suivi des projets et en mettant l'accent sur la gestion de la recherche. On traite également de questions de gouvernance et de la stabilité des établissements partenaires du CRDI. Les universités reposant souvent sur des structures archaïques, les participants se demandent si le Centre ne devrait pas favoriser leur évolution en encourageant par exemple les initiatives interdépartementales. Différents modèles, celui l'EEPSEA par exemple, pourraient être une source d'inspiration quant au rôle à jouer par les universités pour soutenir le renforcement des capacités à long terme. Des participants demandent dans

quelle mesure le CRDI pourrait participer au règlement des problèmes liés aux transitions et au leadership au sein des organismes. Le CRDI devrait-il tenter de gérer les changements avant qu'une crise ne se produise ? Jusqu'à quel point le CRDI devrait-il cultiver des relations avec les hauts dirigeants des organismes partenaires ou, même, siéger au conseil de ces derniers ? Étant donné que les organismes sont susceptibles d'être déstabilisés ou affaiblis au départ de personnel hautement qualifié, un(e) participant(e) est d'avis qu'ils devraient se doter de mécanismes pour faire face à cette situation.

Il est aussi question de la viabilité et de l'autonomie des partenaires et des moyens à prendre pour éviter une trop grande dépendance à l'égard du CRDI. La question de savoir comment le CRDI pourrait nouer des liens de façon plus stratégique avec d'autres organismes engagés dans le renforcement des capacités est abordée à maintes reprises. Un(e) participant(e) allègue qu'en étant trop généreux envers certains partenaires, le CRDI pourrait les inciter à ne pas se tourner vers d'autres bailleurs de fonds. Dans certains cas, un organisme qui reçoit un trop important soutien financier du CRDI risque d'être considéré comme une initiative canadienne n'ayant pas un programme de recherche impulsé localement. Un(e) autre participant(e) mentionne que les partenaires dépendent parfois trop du CRDI dans des domaines où ils possèdent pourtant leurs propres ressources, comme la formation en méthodologie de recherche.

Les participants se demandent également s'il est préférable d'adopter une approche souple plutôt qu'une approche plus « intentionnelle » en matière de renforcement des capacités. Selon un point de vue, c'est en réagissant au contexte que le personnel du CRDI et les chercheurs évoluent; dans quelle mesure le CRDI peut-il dès lors formuler précisément ses intentions en matière de renforcement des capacités dès le début d'un projet ? Selon un autre, il est important de maintenir une relation souple avec les partenaires, puisque cela permet de cibler plus efficacement la fonction de recherche et d'éviter que le financement serve principalement à couvrir les coûts de base. Un(e) participant(e) soutient que le CRDI doit établir clairement s'il entretient des liens avec les organismes ou avec des personnes au sein des organismes. Des participants se demandent rendre le renforcement des capacités plus systématique. Est-ce en posant des diagnostics ou en réfléchissant plus systématiquement aux besoins ? Un(e) participant(e) mentionne que le CRDI doit, à l'échelle organisationnelle, favoriser une culture de l'apprentissage et aider à faire en sorte que l'évaluation serve à l'apprentissage. De solides mécanismes d'apprentissage et de rétroaction, assortis de mesures incitatives, s'imposent à cet égard. On se demande toutefois dans quelle mesure le CRDI réussit à faire profiter d'autres des leçons qu'il a lui-même apprises, par exemple au sujet de la recherche interdisciplinaire ou de la façon de travailler en grandes équipes dispersées dans plusieurs régions.

Dans le même ordre d'idées, on discute des répercussions, pour le fonctionnement du CRDI, d'un plus grand accent mis sur le renforcement des capacités organisationnelles. Un(e) participant(e) souligne que le renforcement des capacités de recherche d'une personne n'exige pas le même degré de coordination de la part du CRDI que le renforcement des capacités d'un organisme. Des participants demandent dans quelles conditions l'approche qui consiste à financer un projet donné facilite les choses et comment concilier cette approche avec celle qui consiste à consentir un financement de base. Un(e) participant(e) suggère que le CRDI fournisse un aperçu de sa démarche en matière de renforcement des capacités dans le cadre de l'orientation des nouveaux employés; un(e) autre souligne cependant qu'il pourrait être difficile de suppléer l'expertise des administrateurs de programme dans ce domaine.

Un(e) participant(e) se dit étonné(e) qu'autant de gens s'inquiètent de l'avenir des universités en tant que centres de recherche.

On aborde également la question de l'offre et de la demande de recherche. Un(e) participant(e) mentionne que les chercheurs font leurs choix en fonction de leurs intérêts et de la disponibilité des fonds. Un(e) autre dit que l'offre devrait plutôt être dictée par les besoins des publics cibles. Un(e) autre participant(e) dit qu'il faut éviter de faire en sorte que la recherche soit uniquement axée sur l'exercice d'une influence sur les politiques.

Après la pause du midi, on inscrit sur de grandes feuilles les réactions aux études de cas abordées au cours de la matinée, et on en discute en plénière. Un(e) participant(e) se dit frappé(e) par le peu de données comparatives sur le renforcement des capacités « intentionnel » et le renforcement des capacités reposant sur l'« osmose ascendante » (renforcement à l'échelon organisationnel ou du système). On mentionne aussi le manque de données permettant de déterminer s'il est préférable de privilégier le renforcement d'un organisme ou le renforcement d'une personne. On s'étonne qu'aucun lien structuré n'ait été établi entre les différents objectifs de renforcement des capacités. D'autres sont frappés de ce qu'on dispose de si peu d'information sur les autres bailleurs de fonds, et de ce qu'il y ait au-delà de 40 bailleurs de fonds intéressés à financer le renforcement des capacités de recherche. Un(e) participant(e) se dit étonné(e) qu'autant de gens s'inquiètent de l'avenir des universités en tant que centres de recherche. Un(e) autre participant(e) se demande pourquoi l'importance de l'utilisation des résultats de recherche n'a pas été incorporée dans la définition du renforcement des capacités du CRDI. Et un(e) autre mentionne que les séances ont confirmé son opinion, à savoir que le contexte politique a une incidence sur les travaux du CRDI et sur sa façon d'aborder le renforcement des capacités.

Séance sur la théorie du changement

Les participants écoutent avec intérêt les conférenciers invités Peter Taylor et Alfredo Ortiz, de l'Institute of Development Studies de l'Université du Sussex. La version préliminaire d'une étude de leur cru, *Doing things better? How capacity development results bring about change*, faisait partie des documents d'information remis aux participants avant la rencontre. Cette étude fait le bilan des importants résultats obtenus grâce aux programmes soutenus par le CRDI au cours des dernières années dans le domaine du renforcement des capacités organisationnelles, bilan qui sera utilisé (de manière informelle) au cours du processus de consultation relatif à l'élaboration de la Stratégie générale et Cadre programmatique 2010-2015 du CRDI. Cette étude a également permis aux administrateurs de programme et à la haute direction d'en apprendre davantage au sujet des principaux résultats obtenus par le CRDI dans ce domaine.

La dernière question concerne les difficultés auxquelles est confronté le CRDI lorsque vient le moment de classer les résultats.

Les auteurs de l'étude ont cherché à déterminer ce que les résultats en matière de renforcement des capacités signifiaient pour le CRDI, en se fondant sur des documents officiels témoignant de la réflexion actuelle et des intentions futures du Centre à cet égard. Ils ont analysé à la fois ce que révélaient les résultats et ce qu'ils ne révélaient pas sur les pratiques émergentes au CRDI. Les auteurs disent avoir essayé de comprendre la démarche historique du CRDI en matière de renforcement des capacités à la lumière des études de cas effectuées dans le cadre de l'évaluation stratégique. Ils soulignent que la théorie du changement énoncée dans l'étude est le fruit de leur interprétation personnelle, à laquelle ils sont parvenus après lecture des documents du CRDI.

Interprétation des résultats en matière de renforcement des capacités

MM. Taylor et Ortiz remettent aux participants, divisés en trois groupes, des exemples de résultats tirés des études de cas. Ils demandent ensuite aux participants d'organiser ces résultats à partir de trois questions. La première question est la suivante : Sur quoi les différents acteurs se fondent-ils pour déterminer la pertinence des résultats ? On dit que cela dépend de si le renforcement des capacités était intentionnel tant pour le CRDI que pour le partenaire. On dit encore que cela dépend de la clarté des objectifs énoncés dans le descriptif du programme. Un groupe estime que la pertinence est une question de point de vue – elle varie selon que l'on est administrateur de programme, directeur de domaine de programme ou directeur régional.

La deuxième question consistait à déterminer quels résultats étaient les plus importants sur le plan stratégique pour le CRDI. Selon un groupe, une telle catégorisation pourrait s'avérer difficile, puisque un établissement peut décider de s'attaquer à la question de l'égalité des sexes, tandis qu'un autre cherchera à faire progresser un autre domaine. Du point de vue de la Division des partenariats et du développement des affaires, le résultat le plus important est la capacité de nouer des liens avec les bailleurs de fonds.

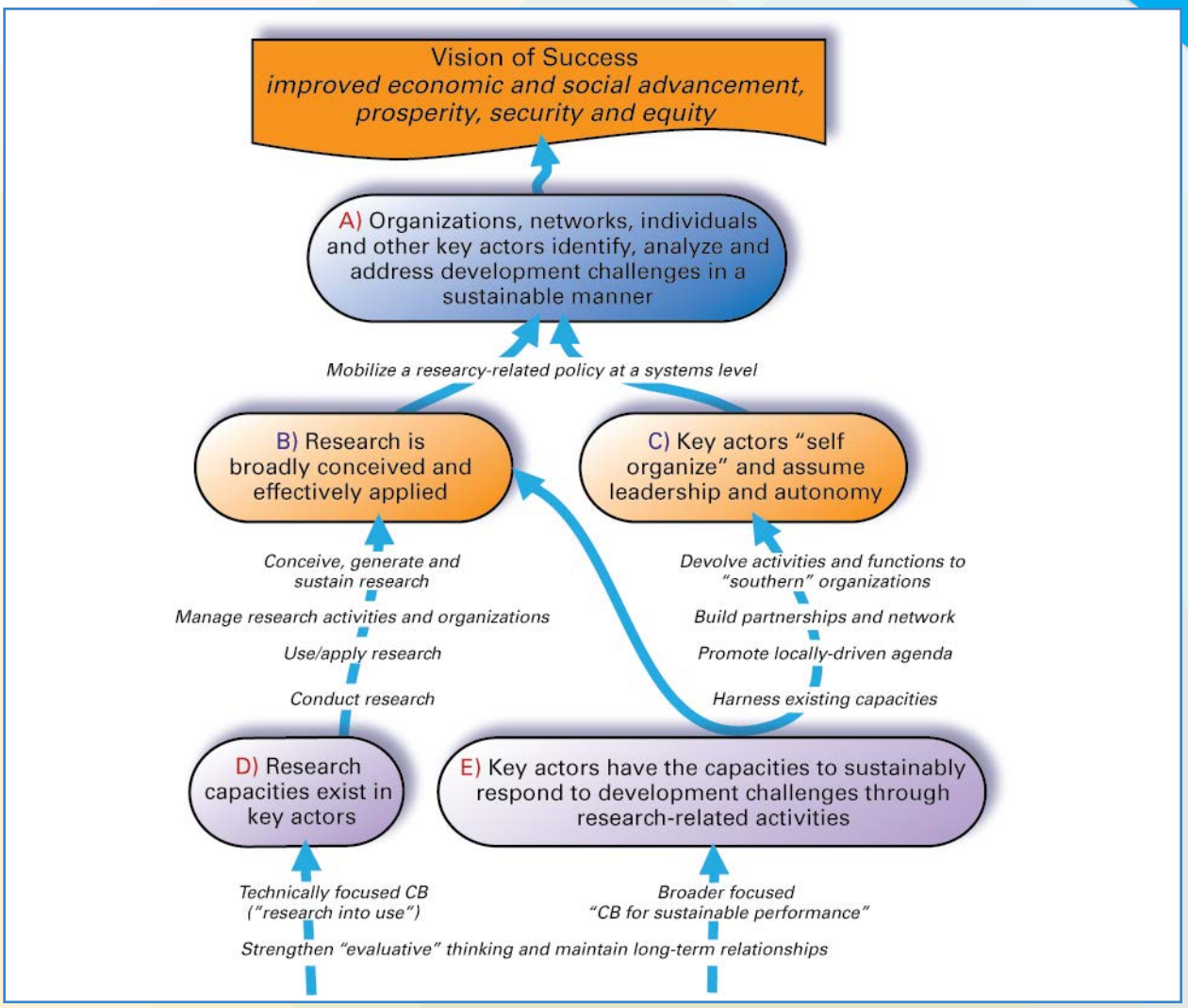
La dernière question concerne les difficultés auxquelles est confronté le CRDI lorsque vient le moment de classer les résultats. Un groupe dit que bien que le personnel du CRDI souhaite connaître les résultats « fragmentés », ceux-ci sont difficiles à utiliser. Un autre groupe mentionne que les opinions sont très partagées au sein du CRDI au sujet de la façon de classer les résultats, de déterminer leur pertinence et d'interpréter le changement social.

La réalisation de cette vision repose sur un ensemble de conditions préalables dont l'atteinte exige une série d'interventions ...

Les auteurs de l'étude expliquent qu'ils ont volontairement rendu l'exercice difficile en faisant porter chaque question sur des résultats de différente nature. Peter Taylor fait observer que ces résultats n'ont effectivement pas le même sens pour tous. Alfredo Ortiz ajoute que pour interpréter les résultats du CRDI dans le domaine du renforcement des capacités organisationnelles, ils ont tout d'abord dû cerner les théories et les intentions implicites du Centre en matière de changement, puis les rendre explicites. Ils se sont fondés sur la logique de la théorie du changement simplifiée pour avoir une idée approximative des intentions du CRDI.

Les auteurs illustrent leur théorie du changement pour le CRDI au moyen d'une présentation PowerPoint. Ils commencent en disant que la vision globale qu'a le Centre du succès pourrait s'exprimer en ces termes : « Davantage de progrès social et économique, de prospérité, de sécurité et d'équité ». Cette vision se fonde sur un postulat de base du CRDI tiré de différents documents clés, dont la Stratégie générale et Cadre programmatique 2005-2010, et qui pourrait se résumer ainsi : « Le développement durable et équitable, la réduction de la pauvreté et le respect des droits de la personne exigent un meilleur accès aux connaissances et de meilleures capacités locales de produire des connaissances, de les interpréter et de les appliquer. ». La réalisation de cette vision repose sur un ensemble de conditions préalables dont l'atteinte exige une série d'interventions (se reporter au document intégral de l'étude pour plus de détails). Les auteurs ont préparé un diagramme illustrant la théorie du changement pour le CRDI dans lequel la vision du succès chapeaute les conditions préalables et les interventions (voir le diagramme ci-dessous, tiré de l'étude des auteurs). Cette théorie découle de leur interprétation des documents du CRDI.

Figure 2 : Vision du succès



Discussion animée sur la théorie du changement

Un(e) participant(e) reconnaît qu'il est nécessaire d'améliorer la collecte des données qui permettraient de décrire la démarche historique du CRDI, mais se demande comment y parvenir sans crouler sous les mécanismes de toutes sortes. M. Taylor répond qu'avant de commencer à compiler des données, il est important de savoir ce que l'on cherche. Une théorie du changement claire peut aider à déterminer les éléments à compiler et, partant, à trouver les données qui seront utiles. Un(e) autre participant(e) se demande si l'implantation d'un système de collecte d'information destiné à faciliter l'apprentissage dans l'ensemble des programmes ne nuirait pas aux efforts d'innovation au sein du CRDI. M. Taylor admet qu'il est toujours difficile pour un organisme de parvenir à une compréhension théorique la façon dont le changement se produit. Mais il ajoute que cet exercice oblige les gens à voir s'ils ont la même vision de la façon dont le changement se produit.

Un(e) employé(e) de la Section de l'évaluation mentionne que les systèmes de données du CRDI ne sont pas conçus pour compiler le genre de données que les études de cas ont permis d'aller chercher. Il (elle) ajoute qu'il lui semble, à la lumière des entrevues réalisées dans le cadre de la préparation des études de cas, qu'on n'est pas très chaud à l'idée de créer un système qui permettrait de recueillir ce genre d'information à l'échelle du Centre.

... un(e) autre participant(e) dit que de la recherche valable ne se traduira en politiques valables que si le CRDI et ses partenaires parviennent à comprendre les obstacles propres au milieu des politiques.

Pourquoi ne pas adopter un modèle par lequel on s'intéresse tout d'abord à la recherche, et aux capacités ensuite ?, demande un(e) autre participant(e). Alfredo Ortiz répond que dans le modèle proposé, les capacités font partie de toutes les conditions préalables au succès; il s'agit d'un modèle fondé sur les capacités, précise-t-il.

Les auteurs demandent si leur façon de voir le changement au CRDI – telle qu'illustrée dans le diagramme – apparaît utile. Un(e) participant(e) dit que la théorie du changement procure une façon d'expliquer clairement l'action du CRDI aux médias ou aux parlementaires, par exemple. Un(e) autre avance que les résultats rattachés aux différentes conditions préalables est la véritable « valeur ajoutée » de ce modèle. Un(e) participant(e) dit trouver la théorie du changement utile en ce sens qu'elle permet au CRDI de discuter intelligemment de ce que devraient être ses sphères d'intervention.

Un participant, qui entend des gens parler de « programme » et d'« organisme » sans distinction, dit qu'il faut considérer ce modèle avec prudence. Il demande s'il n'y aurait pas différentes façons de réfléchir à la question selon que l'on se place du point de vue de l'organisme ou de celui des programmes. Il précise qu'on a constaté que les discussions entre gestionnaires supérieurs et hauts responsables des politiques avaient une beaucoup plus grande influence sur les politiques que les travaux exécutés dans le cadre des programmes. Dans la même veine, un(e) autre participant(e) dit que de la recherche valable ne se traduira en politiques valables que si le CRDI et ses partenaires parviennent à comprendre les obstacles propres au milieu des politiques. Un(e) participant(e) demande comment ce modèle pourrait s'appliquer à un programme axé sur la transformation des politiques ou la prise de décision fondées sur des données probantes. Enfin, une participante affirme que ce modèle pourrait sembler paternaliste s'il revient à dire : « si vous renforcez vos capacités de telle et telle manière, vous parviendrez à un changement ». Elle relate qu'en Afrique de l'Ouest, le personnel du CRDI voulait investir dans la formation, tandis que les partenaires locaux – qui disposaient déjà d'autres sources de financement dans ce domaine – voulaient que les fonds soient affectés à la recherche. Comment décider si nous devons nous en tenir à notre idée ou faire ce que nous demandent nos partenaires ?, lance-t-elle.

2e jour, le 30 octobre 2008

Débat

La deuxième journée s'ouvre sur des éclats de rire, à l'arrivée des débatteurs. Christina Zarowsky a été transformée en Sarah Palin : coiffure, lunettes, jupe et veston – courtoisie de la spécialiste vestimentaire Sarah Earl – donnent une image parfaite du personnage. Brent Herbert-Copley campe Joe Biden avec brio, portant cheveux gris et un costard de circonstance. Tim Dottridge, directeur de la Division des initiatives spéciales, est le modérateur du débat, au cours duquel Christina et Brent restent fidèles à leur personnage – petit clin d'oeil au récent débat entre les deux candidats à la vice-présidence des États-Unis.

« Il est résolu que le CRDI devrait soutenir les capacités de recherche dans le cadre de projets axés sur des secteurs précis plutôt que dans le cadre d'initiatives de renforcement des capacités organisationnelles. »

Brent Herbert-Copley pendant le débat

(Image tirée de la vidéo)

Pour la résolution

Christina – qui joue du début à la fin le rôle de la « bonne mère de famille » – paraphrase Margaret Thatcher en disant que lorsqu'elle regarde la salle, elle voit des êtres humains et non pas une société ou un organisme. Elle soutient que sans chercheurs motivés, rien ne serait accompli. Les structures et les systèmes sont toujours complexes, tandis que les gens sont vifs et souples, ajoute-t-elle. Elle rappelle que la *Loi sur le CRDI* prévoit que le Centre renforce les capacités de chercheurs à titre individuel, et affirme que le Centre n'a ni la taille ni les fonds voulus pour s'engager dans le renforcement des capacités des organismes. Elle ajoute qu'il y a également un risque moral en jeu. Le CRSHC n'accorde pas de financement de base; le CRDI n'a donc pas à financer des établissements.

Contre la résolution

Brent répond respectueusement à son adversaire que bien que certains croient que le renforcement des capacités organisationnelles est un sujet ennuyeux réservé aux comptables, il s'agit en fait d'une question fondamentale pour le CRDI. Il affirme que derrière tout chercheur qui réussit se cache un organisme solide et dynamique. Il ajoute que le soutien consenti à un chercheur à titre individuel ne fait pas boule de neige, et que les concepteurs de la *Loi sur le CRDI* n'avaient pas prévu que les organismes finiraient par avoir autant de mal à trouver du financement et qu'ils se retrouveraient sous-financés et sous-équipés. Il donne l'exemple d'un établissement de santé de Nairobi qui reçoit

un financement de base de seulement 5 %. Il rejette l'affirmation voulant que le CRDI soit trop « petit », disant la taille du Centre n'a jamais empêché celui-ci de relever des défis d'envergure. Il mentionne à cet égard le projet Données probantes et systèmes de santé au Nigeria, le financement accordé par le DFID en Afrique de l'Est et en Afrique australe, et les sommes obtenues de la Fondation William et Flora Hewlett et de la Fondation Bill et Melinda Gates.

Questions des participants

Un(e) participant(e) demande quel soutien institutionnel serait approprié en ce qui concerne les équipes et réseaux autoorganisés qui se forment spontanément. Brent répond que justement, ils ne se créent pas tout seuls, mais sont plutôt soutenus par un organisme. Christina demande ce qu'ont donné les investissements du CRDI au Zimbabwe. Elle soutient que, dans des pays comme celui-là, la survie dépend de la force des personnes. Elle admet toutefois qu'un collègue zimbabwéen lui a dit que pour bien fonctionner, un réseau devait se composer de personnes solides, appuyées par des organismes.

... un collègue zimbabwéen lui a dit que pour bien fonctionner, un réseau devait se composer de personnes solides, appuyées par des organismes.

Un(e) autre participant(e) mentionne que beaucoup d'argent est actuellement versé au CRDI – par exemple des millions de dollars de la Fondation William et Flora Hewlett et de la Fondation Bill et Melinda Gates pour l'Initiative Think Tank – parce qu'il a la réputation de soutenir les chercheurs à titre individuel. Il (elle) demande pourquoi de tels bailleurs de fonds voudraient s'engager dans le renforcement des capacités organisationnelles. Brent reconnaît qu'il s'agit là d'une nouveauté, mais dit que les compétences du CRDI débordent la Direction générale des programmes. Il sait qu'il ne s'agit pas d'un défi facile à relever, et qu'il y a les problèmes liés à l'évaluation, mais dit que tous les obstacles dont il est question ont plus à voir avec les difficultés du CRDI qu'avec les besoins de ses partenaires. Christina dit que le risque associé au soutien des chercheurs à titre individuel est de les voir partir pour une institution de plus grande envergure, tel le CRDI ou la Banque mondiale.

Christina Zarowsky pendant le débat

(Image tirée de la vidéo)

Un(e) participant(e) demande quelle attitude adopter avec des établissements, par exemple certaines universités d'Afrique, qui n'ont pas versé leur salaire aux partenaires du CRDI depuis des années. Brent dit que le soutien des chercheurs à titre individuel n'entraîne pas la création d'un établissement solide. C'est faire preuve d'orgueil que de choisir les meilleurs chercheurs, ajoute-t-il.

Un(e) autre participant(e) veut savoir quel est le juste équilibre en matière d'utilisation des ressources. Brent dit qu'actuellement la plus grande partie du soutien du CRDI va aux chercheurs, mais il croit que le Centre devrait axer la moitié de ses travaux sur le renforcement des capacités organisationnelles – plutôt qu'une petite partie comme c'est le cas actuellement. Christina convient que le CRDI doit effectivement trouver des moyens de soutenir les capacités organisationnelles, mais qu'il ne peut cependant pas dépasser ses capacités en essayant de tout faire.

En résumé

Brent dit que le CRDI doit faire preuve de souplesse, tant avec les chercheurs qu'avec les organismes. Pour paraphraser Ralph Waldo Emerson, il dit que le CRDI ne peut pas se concentrer sur les chercheurs, mais doit se concentrer sur les établissements. Christina dit qu'il en va comme de l'éducation des enfants : les interventions doivent être adaptées selon la personne ou l'organisme si l'on veut qu'il y ait effectivement de la recherche. Selon elle, c'est le personnel qui constitue le coeur d'un organisme, et non pas le contraire. Elle reconnaît toutefois qu'une interprétation « constructiviste » de la *Loi sur le CRDI* peut autoriser le Centre à s'engager dans le renforcement des capacités organisationnelles.

Penser stratégiquement : observations et recommandations

On revient au document *Doing things better?* Peter Taylor donne aux participants de nouveau la chance de faire des observations sur la théorie du changement qui leur a été exposée la veille. Un(e) participant(e) dit qu'il existe d'autres documents pertinents sur lesquels pourrait se fonder une théorie du changement pour le CRDI. M. Taylor répond qu'il existe effectivement d'autres documents, mais que la théorie qui leur a été présentée repose sur l'interprétation que son collègue et lui ont faite de la démarche historique du CRDI, et leur modèle aurait été différent s'il avait été préparé à partir d'un plus vaste ensemble de documents et d'expériences.

Un(e) participant(e) s'interroge sur la possibilité d'élaborer une théorie plus complexe qui permettrait de prendre en compte la rétroaction des groupes autoorganisés. M. Taylor convient qu'on pourrait effectivement tirer profit des observations de ces groupes et de ce qu'ils ont appris. Un(e) autre participant(e) demande s'il est nécessaire de répondre à toutes les conditions préalables formulées dans le modèle; peut-on par exemple répondre aux conditions B et C mais non pas à la condition E ? M. Taylor répond qu'il peut y avoir des interventions à différentes étapes. Il faut se demander s'il est possible d'un point de vue stratégique, de sauter des étapes; le processus n'a pas à se

dérouler selon une hiérarchie rigoureuse, mais certains éléments ne peuvent tout simplement pas être omis, précise-t-il.

Un(e) participant(e) mentionne que la théorie du changement ne prend pas en compte certains facteurs (comme le pouvoir, les catastrophes naturelles et humaines) et se demande comment il serait possible de les incorporer. M. Taylor convient que ces aspects sont importants, puisqu'ils jettent un doute à savoir si une intervention donnée aura le résultat escompté. Il ajoute que le modèle n'est pas statique et qu'il reflète simplement la perception qu'ont les auteurs de la façon dont le changement se produit.

... ces aspects sont importants, puisqu'ils jettent un doute à savoir si une intervention donnée aura le résultat escompté.

Derniers échanges sur une théorie du changement plus détaillée

Les auteurs et conférenciers invités présentent leurs recommandations quant à l'élaboration d'une théorie du changement pour le CRDI et à la définition d'objectifs en matière de renforcement des capacités et leur atteinte. Les participants sont ensuite invités à échanger en petits groupes, puis une discussion en plénière suit.

On estime qu'un bon nombre hypothèses formulées au sujet du CRDI méritent un éclaircissement. Par exemple, l'idée selon laquelle le CRDI n'a ni la taille ni les ressources financières suffisantes pour s'engager dans le renforcement des capacités organisationnelles, et que le soutien consenti aux chercheurs à titre individuel finit par être bénéfique aux organismes (« osmose ascendante »), particulièrement dans le cas des universités. On désire également éclaircir l'hypothèse voulant que le personnel de programme du CRDI ait les outils voulus pour s'engager dans le renforcement des capacités organisationnelles. Les participants se demandent aussi s'il est toujours vrai qu'un organisme préfère recevoir un financement de base plutôt qu'un financement visant un projet donné. Le CRDI ne peut supposer que tous les organismes ont les mêmes besoins; il faudrait plutôt classer les organismes par catégorie. Enfin, les participants sont d'avis que le personnel du CRDI doit accepter les limites d'un projet de recherche et ne pas s'attendre à ce qu'il puisse contribuer au renforcement des capacités.

On discute ensuite de la façon dont le renforcement des capacités pourrait être davantage intentionnel. Des participants disent que le CRDI devrait délimiter précisément les secteurs de renforcement des capacités organisationnelles et déterminer clairement les compétences à améliorer. Il y a lieu de se demander si un organisme donné est capable de produire des résultats. On mentionne également qu'il pourrait être bon d'évaluer plus systématiquement les besoins des organismes. Un groupe se demande s'il ne serait pas possible d'appliquer les éléments du cadre de « l'utilisation de la recherche » à chaque projet, afin de permettre de mieux articuler pourquoi tel axe a été privilégié.

Un autre groupe suggère d'intégrer aux négociations relatives à l'élaboration des propositions la question du juste équilibre à maintenir au sujet du temps et des ressources financières et humaines à consacrer au renforcement des capacités organisationnelles. On pourrait aussi, dans le cadre de chaque projet, réserver des fonds à un aspect précis du renforcement des capacités, l'amélioration des systèmes d'information financière par exemple. Des participants demandent comment le CRDI pourrait déterminer systématiquement si le renforcement des capacités est au coeur d'une intervention donnée ou n'en constitue qu'un aspect secondaire.

En troisième lieu, on discute de la façon dont la théorie du changement pourrait contribuer à améliorer l'apprentissage organisationnel. Un groupe demande si le fait que le CRDI dispose d'un avantage comparatif dans certains contextes ne pourrait pas servir à cet égard. Un autre groupe se demande si la théorie du changement – vu sa linéarité – permet vraiment de tenir compte de la rétroaction. Alfredo Ortiz répond que le modèle peut sembler linéaire, avec ses flèches vers le haut, mais qu'il ne s'agit pas d'un cadre figé. Il précise qu'en réalité, les conditions préalables définies dans la théorie sont des conditions nécessaires au changement. Il ajoute que le modèle peut permettre une démarche itérative et que son collègue et lui pourraient fournir d'autres exemples de la façon dont le modèle peut être utilisé de manière non linéaire. Il considère qu'en ce qui concerne le CRDI, la théorie du changement est axée sur la création de capacités permanentes, et de la disponibilité et du tissu social voulus pour répondre aux besoins au fil du temps afin d'améliorer les conditions de vie.

Les participants d'un autre groupe croient aussi qu'une théorie du changement plus détaillée permettrait de mieux soutenir les discussions avec les partenaires en présence d'intérêts multiples. On souligne toutefois qu'elle doit être suffisamment générale et souple pour s'adapter aux changements et tenir compte de la rétroaction. Dans cette perspective, il est normal que les partenaires aient leur propre théorie du changement – et le CRDI peut décider au cas par cas quelle théorie il souhaite soutenir. D'autres participants sont d'avis qu'une théorie du changement peut aider le personnel du Centre à poser des questions davantage axées sur l'apprentissage dans la partie de la proposition de projet portant sur le suivi et l'évaluation. Peter Taylor clôt la séance en disant que son collègue et lui ont beaucoup appris de ces échanges.

Observations de la part de cadres supérieurs du CRDI

Colleen Duggan invite deux autres cadres supérieurs du CRDI à venir dire ce qu'ils ont pensé des discussions et comment ils envisagent l'avenir. Stephen McGurk, directeur du Bureau régional de l'Asie du Sud du CRDI, prend la parole en premier. Il convient que le CRDI a besoin d'une théorie du changement pour aller de l'avant. Il croit cependant qu'il s'agit d'un outil qui aidera les équipes – plutôt qu'un administrateur de programme seul ou que le CRDI dans son ensemble – à faire des choix stratégiques. Le personnel travaille en équipe et gère de

l'argent, mais est-il possible d'appliquer une théorie du changement à l'étape du descriptif ?, demande-t-il. D'autres outils, telle la cartographie et la visualisation, peuvent également aider le CRDI à exercer un suivi, ajoute-il. Il rappelle qu'il dit depuis longtemps que des outils d'apprentissage pourraient être utilisés avantageusement pour aider les équipes à décider, de façon stratégique, s'il y a lieu de s'engager dans le renforcement des capacités individuelles ou dans le renforcement des capacités organisationnelles. En l'absence de tels outils, il faudra sans doute être plus explicite, conclut-il.

... le CRDI aura besoin de plus d'outils d'évaluation au fur et à mesure qu'il fournira davantage de financement de base par le truchement de mécanismes tels que l'Initiative Think Tank.

Rohinton Medhora, vice-président, Programmes, dit que l'expression « renforcement des capacités » n'est d'aucune aide et brouille les cartes. Ce n'est pas le rôle du CRDI que d'enseigner aux gens à pêcher; il travaille à renforcer la recherche en vue d'améliorer les conditions de vie, dit-il. Il souligne que les gouverneurs du CRDI ont clairement demandé si le CRDI avait une théorie du changement et est presque sûr que le prochain cadre programmatique devra en comporter une. Il prend bien soin de préciser que la façon dont le CRDI communiquera sa théorie est un aspect aussi important que la théorie en soi. Cela est plus efficace lorsque les personnes visées font partie du processus de recherche et des politiques, affirme-t-il. Il fait observer que renforcement des capacités et recherche de qualité vont de pair à long terme, mais peut-être pas à court terme. Le CRDI ne soutient pas que de la recherche de calibre international. Sa façon d'initier la recherche est importante, tout comme sa façon de favoriser les interactions entre réseaux forts et faibles. Il doit faire les deux, mais il y a un problème si l'excellence de la recherche n'est pas au rendez-vous, précise-t-il. Il estime que le CRDI aura besoin de plus d'outils d'évaluation au fur et à mesure qu'il fournira davantage de financement de base par le truchement de mécanismes tels que l'Initiative Think Tank. Il conclut sur plusieurs questions : le CRDI est-il en mesure d'obtenir de bons résultats en ce qui concerne de grands organismes diversifiés comme les universités ? La nécessité de mesurer les incidences incite-t-elle le CRDI à privilégier les plus petits organismes, où il est possible d'établir le lien de cause à effet ? Qu'en est-il du soutien à la recherche dans les pays qui se relèvent d'un conflit ou dont les régimes sont non démocratiques ? Le travail dans des pays en développement forts contribue-t-il oui ou non à renforcer la recherche à l'échelle mondiale ?

Perspectives d'avenir

Fred Carden mentionne qu'il est difficile de mesurer le renforcement des capacités, et plus particulièrement l'apport du travail collaboratif. Par conséquent, le CRDI doit maintenant dresser un portrait plus général expliquant comment la recherche contribue au changement. Voici les étapes qu'il reste afin de mettre la touche finale à l'évaluation stratégique en 2009 : réaliser des activités de communication et de diffusion, peaufiner les différents cadres (comme celui de « l'utilisation de la recherche ») et s'entendre sur une définition concrète du renforcement des capacités. Fred Carden dit qu'il faut faire preuve de prudence au sujet de la nécessité de disposer de plus de données – il faut parvenir à un équilibre, de manière à ne pas museler l'innovation, l'énergie et les nouvelles idées. Il remercie tous ceux qui ont contribué au succès de cette rencontre : ses collègues de la Section de l'évaluation, les membres du groupe de référence interne qui a orienté l'évaluation stratégique (voir l'annexe 2), les auteurs des études de cas et les animateurs des séances sur ces études (voir l'annexe 1), les auteurs du document *Doing things better?*, ainsi que le planificateur de la rencontre, son animateur et la secrétaire de séance.

... le changement soit souvent imposé par des forces extérieures, il est important que le Centre détermine quel type de changement il souhaite favoriser ...

La rencontre se termine sur quelques observations de la part du président du CRDI, David Malone. Il dit que, bien que le changement soit souvent imposé par des forces extérieures, il est important que le Centre détermine quel type de changement il souhaite favoriser, parce qu'il peut avoir une profonde influence sur les incidences.

Un court formulaire d'évaluation de la rencontre a permis de recueillir les réactions et observations des participants www.idrc.ca/ev_fr.php?ID=133674_201&ID2=DO_TOPIC" sommaire.

Annexe 1

Liste des personnes présentes

Auteurs des études de cas

Marie Hélène Adrien et Martin Carrier (Université Cheikh Anta Diop – UCAD)

Charles Lusthaus et Anette Wenderoth (Université Makerere)

Katrina Rojas (Consortium de recherche économique et sociale au Pérou – CIES)

Cor Veer (Ministère de l'Environnement du Cambodge)

Terri Willard (Association pour le progrès des communications – APC)

Peter Taylor (Adaptivité organisationnelle – soutien en matière de renforcement des capacités dans la région MOAN)

Animateurs des séances sur les études de cas

Elias Ayuk et Kathryn Touré (UCAD)

Laurent Elder et Heloise Emdon (APC)

Rich Fuchs (ministère de l'Environnement du Cambodge)

Susan Joekes et Eglal Rached (Adaptivité organisationnelle)

Jean-Michel Labatut (Université Makerere)

Edgard Rodríguez (CIES)

Autres animateurs ou conférenciers

Colleen Duggan

Fred Carden

Tim Dottridge (modérateur du débat)

Brent Herbert-Copley (débatteur)

Christina Zarowsky (débattrice)

David Malone

Stephen McGurk

Rohinton Medhora

Alfredo Ortiz

Peter Taylor

Participants

Ana Boischio

Rita Bowry

Heidi Braun

Mano Buckshi

Lisa Burley

Simon Carter

Liliane Castets-Poupart

Dominique Charron

Gideon Christian

Michael Clarke

Michelle Crawley

Bruce Currie-Alder

Ibrahim Daibes

Renaud DePlaen

Nafissatou Diop

Sarah Earl

Amy Etherington

Merle Faminow

Kathleen Flynn-Dapaah

Khaled Fourati

David Glover

Susan Godt

Maggie Gorman

Allison Hewlitt

Victoria Hopkins

Jean Lebel

Wardie Leppan

Neale MacMillan

Wendy Manchur

Elizabeth Marshall

Marie-Claude Martin

Véronique McKinnon

Sharon Messerschmidt

Linda Murphy

Annette Nicholson

Zsofia Orosz

Andrés Rius

Marco Rondon

Gerett Rusnak

Gerd Schönwälder

David Schwartz

Chaitali Sinha

Matthew Smith

Carla Suarez

Suzanne Taylor

Ronnie Vernooy

Tricia Wind

Annex 2

Groupe de référence pour l'évaluation stratégique du renforcement des capacités

Guy Bessette

Lisa Burley

Tim Dottridge

Chantale Fortin

Brent Herbert-Copley

Richard Isnor

Wardie Leppan

Mark Redwood

Rob Robertson

Steve Song

Ronnie Vernooy

Christina Zarowsky