



Influence des réseaux de développement international sur les politiques publiques : Compte rendu de l'expérience du CRDI (1995-2005)

TERRI WILLARD ET HEATHER CREECH

Février 2008

TABLE DES MATIÈRES

1	1. INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE	1
	LEXIQUE DE L'ÉLABORATION DE POLITIQUES À L'INTENTION DES RÉSEAUX	4
2.1	QUI ÉLABORE LES POLITIQUES ?	4
2.2	EN QUOI CONSISTE L'ÉLABORATION DES POLITIQUES ?.....	5
2.2.1	<i>Réseaux d'influence sur les politiques</i>	6
2.2.2	<i>Coalitions de défense des politiques</i>	6
2.3	DE QUELS TYPES DE CONNAISSANCES LES RESPONSABLES DES POLITIQUES ONT-ILS BESOIN ?	8
2.4	QUEL EST LE MOMENT OPPORTUN POUR INFLUER SUR LES POLITIQUES ?	9
2.4.1	<i>Modes décisionnels</i>	10
2.4.2	<i>Occasions d'exercer une influence – Facteurs externes</i>	11
2.4.3	<i>Occasions d'exercer une influence – Facteurs internes</i>	12
2.4.4	<i>Orientations stratégiques</i>	12
3	APPROCHES DU CRDI EN MATIÈRE D'INFLUENCE SUR LES POLITIQUES	14
3.1	CADRE GÉNÉRAL D'INFLUENCE SUR LES POLITIQUES DU CRDI.....	14
3.1.1	<i>Renforcement des capacités politiques</i>	15
3.1.2	<i>Élargissement des perspectives politiques</i>	16
3.1.3	<i>Défense des politiques</i>	19
3.2	MÉCANISMES UTILISÉS PAR LES RÉSEAUX POUR INFLUER SUR LES POLITIQUES	20
4	ÉTUDES DE CAS DE TROIS RÉSEAUX	21
4.1	SERVICE DE SOUTIEN TECHNIQUE AU GROUPE DES VINGT QUATRE (G-24)	21
4.2	RÉSEAU LATINO-AMÉRICAIN SUR LE COMMERCE (LATN).....	22
4.3	RÉSEAU DES SCIENCES SOCIALES SUR LES PÊCHES EN ASIE (AFSSRN)	23
5	COMPOSITION ET GOUVERNANCE DES RÉSEAUX AXÉS SUR L'INFLUENCE SUR LES POLITIQUES	25
5.1	LEADERSHIP	25
5.2	APPROPRIATION DE LA RECHERCHE	25
5.3	CHERCHEURS ET SOCIÉTÉ CIVILE	26
5.4	ADHÉSION DES DÉCIDEURS.....	28
5.5	GESTION DE CONFLITS.....	28
5.6	MÉCANISMES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	28
6	LEÇONS APPRISSES	30
6.1	ÊTRE CONSCIENT DES CAPACITÉS DES MEMBRES DU RÉSEAU	31
6.2	COMPRENDRE LE CONTEXTE	31
6.2.1	<i>À quel(s) niveau(x) exercer une influence politique</i>	31
6.2.2	<i>Degré d'ouverture</i>	32
6.2.3	<i>Facteurs extérieurs</i>	33
6.3	DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE DIFFUSION.....	34
6.4	SUIVI ET MODIFICATION DE LA STRATÉGIE D'INFLUENCE POLITIQUE.....	35
6.5	RESPECT DE LA STRATÉGIE.....	36
7	CONCLUSION	37
	ANNEXE A : BIBLIOGRAPHIE	40
	ANNEXE B : ACRONYMES	43
	ANNEXE C – CADRE D'ÉVALUATION PROPOSÉ PAR EVERT LINDQUIST POUR L'ÉVALUATION DE L'INFLUENCE SUR LES POLITIQUES	44

Résumé

Depuis le début des années 1990, le CRDI consacre efforts et ressources en vue de favoriser une meilleure utilisation des résultats de la recherche qu'il finance, en accordant une attention particulière à la recherche utile à l'élaboration de politiques. Les réseaux parrainés par le CRDI ont joué un rôle majeur dans le renforcement des capacités politiques, l'élargissement de la portée des politiques et la défense des politiques. Pour accroître leur efficacité, les réseaux doivent toutefois accorder une attention particulière au renforcement de leurs modèles de gouvernance et d'adhésion afin d'obtenir la participation des décideurs. De plus, les réseaux doivent se doter de stratégies globales d'influence sur les politiques fondées sur trois stratégies interreliées, en matière de gestion des relations, des connaissances et des perspectives. L'élaboration de telles stratégies nécessite une compréhension approfondie de la dimension non linéaire de la formulation de politiques et doit reconnaître l'existence des coalitions non officielles pour la défense des politiques au sein même des communautés d'artisans des politiques. Comme les occasions d'influer sur les politiques varient selon les périodes et dépendent de facteurs externes aux réseaux, ces derniers doivent disposer de stratégies d'influence pour pouvoir profiter de ces occasions lorsqu'elles se présentent.

1. INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

Pour produire des résultats, la recherche doit servir concrètement. Depuis le début des années 1990, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) consacre efforts et ressources en vue de favoriser l'application concrète des résultats de la recherche financée par le CRDI (CRDI, 1995), plus particulièrement de la recherche pertinente sur le plan de l'élaboration de politiques (CRDI, 2000).

Le CRDI favorise la recherche pour l'élaboration de politiques notamment grâce au soutien aux réseaux, estimant que ceux-ci disposent du poids du nombre et de la portée nécessaire pour faire valoir leur point de vue auprès des décideurs et établir ainsi un dialogue constructif et plus équitable avec les structures actuelles du pouvoir. À l'aube des années 1990, et plus particulièrement en ce qui concerne la société civile et le secteur non structuré, on s'attendait à ce que les réseaux deviennent l'instrument de prédilection à la fois pour susciter et pour gérer les changements qui leur permettraient de mieux combler leurs besoins.

Par ailleurs, les détenteurs du pouvoir voyaient également dans les réseaux de précieux mécanismes susceptibles de rehausser la qualité de leur propre action axée sur des échanges réfléchis :

[...] pour les décideurs, comme pour tous les autres, le maillage offre un moyen de réfléchir à l'orientation que nous suivons : Sommes-nous sur la bonne voie ? Allons-nous trop vite ? Sacrifions-nous nos enfants pour atteindre un développement économique rapide ? Les réseaux peuvent et doivent permettre une interaction spontanée et donner aux décideurs le temps et l'occasion de réfléchir à l'avenir de leur propre pays et de l'ensemble de la région. (Coordinateur du SEARRAG)

De la même manière, le maillage était en passe de devenir le mécanisme privilégié des donateurs et d'autres qui s'en servaient pour étudier de nouveaux sujets de recherche, examiner des questions stratégiques et découvrir les liens entre elles. Le fait de réunir des décideurs et des chercheurs dans une même activité, ou d'établir des liens entre des chercheurs appartenant à diverses disciplines, était perçu comme une forme de « tri forcé », visant à susciter une réflexion latérale et un enrichissement mutuel des pratiques.

Entre 1995 et 2005, le CRDI a appuyé les réseaux afin d'améliorer l'utilisation de la recherche dans l'élaboration de politiques grâce au renforcement des capacités politiques, à l'élargissement de la portée des politiques et à des initiatives en matière de défense des politiques. Le CRDI a toujours reconnu l'importance des réseaux dans ses activités de soutien à la recherche pour le développement, mais ce n'est que tout récemment qu'il a entrepris d'affermir méthodiquement sa compréhension de ces structures. Comme l'ensemble des données sur les réseaux dont dispose le Centre est dispersé, enfoui dans des montagnes de documents ou à l'état de connaissances sous-entendues du personnel et des partenaires, ce processus d'apprentissage a été ardu à mettre en branle et à consolider.

En 2003, un groupe de membres du personnel issus de toutes les divisions du CRDI s'est réuni sur une base volontaire pour former le Groupe de travail Réseaux (NWG – network working group), une communauté d'apprentissage sur les réseaux qui se réunit périodiquement pour apprendre des expériences de chacun, héberge un serveur de listes de diffusion (listserv) et met en commun des ressources électroniques et imprimées. En 2004, le CRDI a résolu de mettre au jour le savoir collectif qu'il est parvenu, de concert avec ses partenaires, à rassembler et à archiver. Le Centre souhaitait ainsi embrasser pleinement l'étendue de la riche expérience acquise auprès des réseaux au cours de la dernière décennie et largement partager cette expérience. Une évaluation stratégique pilotée avec l'aide de la Section de l'évaluation du CRDI a contribué à dévoiler cette information, donnant ainsi accès à une ressource qui alimentera plus à fond les échanges et favorisera l'efficacité des réseaux de demain.

La première étape de l'évaluation du CRDI a simplement consisté à passer en revue la documentation, ce qui a permis de rassembler un échantillon diversifié des connaissances que recèlent les écrits du Centre. L'analyse se concentrait 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. Des bilans des données et des études de cas du CRDI sur chacun de ces enjeux, réalisés respectivement par Abra Adamo, Tricia Wind et Ingrid Schenk, ont été publiés par le Centre à la fin de 2004. Toutes trois ont largement puisé à la dernière évaluation générale faite en la matière, à savoir celle d'Anne Bernard intitulée *Réseaux du CRDI : Une perspective ethnographique* (1996), de même qu'à la documentation relative aux programmes et aux ouvrages parus depuis la publication de l'évaluation générale.

La deuxième étape de l'évaluation a constitué l'occasion de confronter les points de vue « officiels » et les expériences récentes du CRDI en organisant des entrevues avec des personnes-ressources clés et des séances d'apprentissage avec le personnel de programme du CRDI. Les entrevues ont été menées à la fin de 2004 par un membre de l'équipe de la Section de l'évaluation du CRDI. Trente-cinq personnes oeuvrant au sein d'une vingtaine de réseaux ont été conviées en entrevue, soit 20 membres du personnel de programme, trois chargés de projets et 12 coordonnateurs de réseaux. Les entrevues ont permis de confirmer les observations formulées dans des études antérieures sur l'évolution des réseaux, le sentiment d'appartenance, la participation des membres, 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, en 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 Decima, en mai 2005. Ce sondage visait à brosser un portrait des réseaux actifs entre 1995 et 2005 et de leurs coordonnateurs, à soupeser l'efficacité du soutien accordé par le CRDI aux réseaux et à évaluer les retombées de l'action des réseaux, notamment en favorisant le cheminement professionnel de chacun des membres du réseau tout en mettant en valeur les organismes et la société en général. Au total, 110 coordonnateurs de 80 réseaux ont participé au sondage, constituant ainsi un échantillon représentatif de la période à l'étude. Malheureusement, peu de questions portaient sur l'influence des politiques, et les rares énoncés à le faire concernaient l'évaluation subjective des résultats, mais n'examinaient pas la question des mécanismes capables d'influer concrètement sur les politiques.

La quatrième et dernière étape de l'évaluation a consisté à confier la rédaction de quatre documents d'analyse à des spécialistes externes des réseaux internationaux. Ces documents d'analyse visent à rendre les résultats obtenus au terme de l'évaluation stratégique plus utiles et plus aisément assimilables pour le personnel de programme du CRDI, les partenaires de projets et les autres intervenants souhaitent apporter leur soutien aux réseaux internationaux. Ils proposent une analyse des résultats, tirent certaines conclusions et formulent des recommandations, tout en soulevant des questions qui gagneraient à être abordées à l'avenir.

En tant que document d'analyse, le présent compte rendu propose de se concentrer sur **l'influence des réseaux parrainés par le CRDI sur les politiques publiques**. Les sources d'information clés du présent rapport comprennent des documents commandés par le CRDI élaborés par Evert Lindquist (2001), Byron

Gillespie (2003), Abra Adamo (2004) et Carden et Neilsen (2005), ainsi que l'examen des rapports de fin de projet récents de Bruce Currie-Alder (2005). Aux fins de la lisibilité du présent rapport, les renvois aux analyses des auteurs et aux exemples ont été intégrés aux notes en fin de rapport plutôt que dans le corps du texte. Le présent rapport émane également largement de l'évaluation stratégique effectuée actuellement par le CRDI, laquelle se penche sur l'influence de ses recherches sur les politiques publiques. En 2001, la Section de l'évaluation du CRDI a entrepris une évaluation stratégique pour déterminer dans quelle mesure la recherche financée par le Centre dans le Sud réussissait à influencer sur les politiques publiques et la prise de décisions et, si oui, de quelle manière. L'évaluation stratégique portait sur trois questions principales :

- Qu'entend au juste le CRDI par « influence sur les politiques » ?
- De quelle manière la recherche financée par le CRDI a-t-elle influé sur les politiques publiques ?
- Quels sont les facteurs qui contribuent à l'influence de la recherche sur les politiques ou font obstacle à une influence éventuelle ?

Tous les renseignements concernant l'étude et les résultats sont disponibles en ligne à l'adresse http://www.idrc.ca/fr/ev-26606-201-1-DO_TOPIC.html ainsi que dans un ouvrage à paraître de Fred Carden.

Comme tous les domaines de programme du CRDI soutiennent activement les projets qui cherchent à influencer sur les politiques, les motivations expérientielles qui sous-tendent la présente recherche sont évidemment subjectives. De plus en plus, les domaines de programmes en matière d'équité sociale et économique et de gestion des ressources naturelles sont davantage axés sur les projets se rattachant aux politiques si on les compare au dernier domaine de programme TICD. De même, le CRDI a fourni au cours des dernières années un effort soutenu en vue d'influer sur les politiques en Afrique, où les projets en ce sens ont été presque 50 % plus nombreux que les projets similaires en Asie ou en Amérique latine. Enfin, les projets parrainés par le CRDI portent essentiellement sur l'influence exercée par les politiques nationales. Le présent compte rendu dresse donc un tout autre tableau que la documentation déjà publiée par le CRDI sur les réseaux de recherche mondiaux sur les politiques publiques (Reinicke et Deng, 2000).

Bien que le CRDI manifeste de l'intérêt envers les réseaux et l'influence sur les politiques tout à la fois, le présent rapport permet de constater que les connaissances qui recourent ces deux domaines sont rares. Par conséquent, il n'offre aucune explication exhaustive sur la façon dont les réseaux qui se consacrent au développement devraient s'organiser afin de renforcer leur influence sur les politiques publiques. Fondé sur les expériences et les recherches du CRDI, le présent rapport vise plutôt à fournir aux coordonnateurs de réseaux et aux bailleurs de fonds :

- un guide en matière de politique publique et d'influence sur les politiques;
- un recueil d'exemples concis d'études de cas illustrant la diversité des approches adoptées par les réseaux sur le plan des politiques;
- un résumé des enseignements en matière de planification et de soutien aux réseaux ainsi que les initiatives des réseaux visant à influencer sur les politiques.

Il est important de reconnaître que la perception officielle du CRDI en matière de gouvernance et d'influence sur les politiques, telle qu'elle est ici présentée, est relativement récente. En effet, cette perception n'a constitué le fondement d'aucun projet entre 1995 et 2005, pas plus qu'elle n'a joué un rôle dans la formulation du cadre général d'influence sur les politiques du CRDI (consulter l'exemple dans la section 3.1). **Si le CRDI souhaite accroître l'influence politique des réseaux qu'il parraine, il se doit d'harmoniser sa vision du renforcement des capacités politiques, de l'élargissement de la portée des politiques et de la défense des politiques avec la nécessité de susciter des changements systémiques chez de nombreux intervenants au sein d'un plus vaste ensemble d'artisans des politiques.**

2 LEXIQUE DE L'ÉLABORATION DE POLITIQUES À L'INTENTION DES RÉSEAUX

À l'instar de nombreuses autres facettes du développement, aucune définition précise ne s'applique à la politique. La plupart des définitions mettent l'accent sur la relation entre *décisions et actions*. Pour les besoins du présent document, le terme *politique* englobera la notion de politique publique (Birkland, 2001), c'est-à-dire des politiques

- formulées au nom du *grand public*;
- généralement élaborées ou mises en oeuvre par un gouvernement;
- interprétées et implantées par des intervenants des secteurs public et privé,
- reflétant les intentions d'un gouvernement; ou
- reflétant l'inaction d'un gouvernement.

Les politiques publiques se traduisent par l'ensemble des lois, des règlements, des plans, des programmes, des décisions et des actions d'un gouvernement, ou par l'absence de telles mesures.

2.1 Qui élabore les politiques ?

Auparavant, les politiques publiques étaient considérées comme l'apanage des gouvernements, influencés parfois par des intérêts particuliers, des entreprises et d'autres types d'associations, des agents politiques, des cellules de réflexion et des centres de recherche universitaires. Au début des années 1990, on observe cependant un changement fondamental dans le processus décisionnel et de mise en oeuvre, qui relève désormais de la gouvernance et non plus des gouvernements (Stoker, 2006). Ce qui signifie dans les faits que, dans de nombreuses régions, la prise de décision relève de moins en moins d'une administration publique autoritaire et est davantage exercée par un ensemble complexe d'acteurs dans un processus décisionnel et de gouvernance partagé.¹

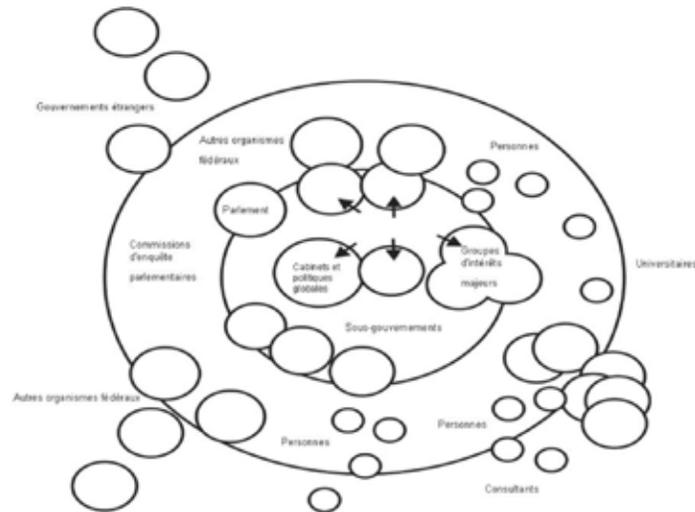
Ce transfert de responsabilité vers la gouvernance signifie que, pour exercer une influence sur les politiques, il ne suffit pas de faire pression auprès des gouvernements, mais bien d'influencer un ensemble d'intervenants oeuvrant au sein d'une vaste communauté d'artisans des politiques afin de provoquer des changements systémiques.

Comme le fait remarquer Lindquist (2001), un vaste éventail d'intervenants peuvent aujourd'hui compter parmi les décideurs. Par exemple :

- des intervenants gouvernementaux, tels que les ministres et les hauts fonctionnaires, ainsi que les ministères et les comités pertinents, tant au niveau national, provincial et local qu'au niveau international;
- des intervenants non gouvernementaux, tels que les entreprises et autres associations, les syndicats ainsi que les organisations sans but lucratif et de la société civile;
- une multitude d'intervenants, dans la sphère gouvernementale ou non, qui participent à l'élaboration et à la diffusion de matériel utile aux débats politiques (universitaires, groupes de réflexion, centres de recherche universitaires, regroupements politiques, laboratoires, médias et journalistes, etc.).

La notion de « communauté d'artisans des politiques » proposée par Paul Pross englobe tous les intervenants ayant des intérêts dans la sphère politique élargie, par exemple en santé ou dans les transports. La distinction entre sous-gouvernement et public engagé permet de différencier les intervenants qui ont ou non accès à des moyens de pression.

¹ Les régions qui témoignent d'un tel changement ont tendance à être les plus touchées par les facteurs suivants : le développement économique et la mondialisation associée de l'économie à l'échelle de la planète, des consommateurs, des contribuables et des citoyens plus exigeants et plus raffinés, le développement technologique, plus particulièrement dans les domaines de la gestion et des télécommunications, ainsi que la diversité et la complexité croissantes de la société.



De plus en plus, on reconnaît le rôle des *bâtisseurs politiques*, qui introduisent, transposent et participent à la mise en oeuvre de nouvelles idées dans le domaine public, que ces artisans politiques soient issus d'organes gouvernementaux officiels ou non.

2.2 En quoi consiste l'élaboration des politiques ?

Pour le grand public, élaboration de politiques est souvent synonyme de processus rationnel et linéaire. Selon cette optique, les politiques sont élaborées dans une série d'étapes auxquelles elles sont soumises périodiquement pour être révisées et mises à jour. Divers membres d'une communauté d'artisans des politiques participent à chaque étape (Sutton, 1999) :

- Reconnaissance des problèmes – Les questions susceptibles de faire l'objet de débats politiques publics sont ciblées.
- Définition du programme – Les enjeux jugés dignes d'attention sont intégrés au programme.
- Formulation des politiques – Diverses politiques sont élaborées afin de s'attaquer aux questions qui sont au programme.
- Adoption de politiques – On s'entend sur une politique officielle.
- Mise en oeuvre de la politique – La politique publique sur laquelle on s'est entendu est implantée.
- Analyse et évaluation de la politique – L'efficacité de la politique mise en oeuvre est évaluée.

Selon Sutton, ce modèle suppose que les décideurs abordent les problèmes de manière rationnelle, procèdent selon chaque étape logique du processus et étudient attentivement toute l'information pertinente. Lorsque les politiques n'atteignent pas les objectifs attendus, on dénonce rarement la politique en soi, l'échec étant le plus souvent imputé aux décideurs ou aux gestionnaires les ayant mises en place. Tout porte à croire que ce modèle est bien loin de la réalité.

Tel que l'ont fait ressortir les employés et les consultants du CRDI lors d'un atelier sur l'influence de la recherche sur la politique en mars 2003, les décideurs possèdent des connaissances remarquables tirées de leur expérience, de leur éducation, des renseignements et des conseils obtenus auprès de leur entourage et des modèles politiques provenant d'autres autorités (CRDI 2003). Ils sont également inévitablement soumis à l'influence des médias de masse et d'autres sources d'information. « Toutes les études n'influencent pas nécessairement les décideurs, ni ne changeront leur perception des choses. Et c'est très bien ainsi », précise Weiss. Conscients de cette réalité, certains de ceux qui étudient l'influence de la recherche sur les politiques ont réorienté le tir : « Plutôt que de se concentrer uniquement sur les conséquences de la recherche chez les intervenants qui participent à l'élaboration de politiques, ils ont commencé à cibler le système tout entier d'élaboration des politiques ou, du moins, le plus grand nombre des éléments de ce système qu'ils pourront

atteindre. » De plus, ils reconnaissent l'importance du contexte, du sujet, des institutions, des antécédents et du type de recherche. « L'ensemble de ces facteurs indique la nécessité de viser bien au-delà des choix individuels et de percevoir les artisans des politiques dans un contexte multidimensionnel », ajoute Weiss. L'application de modèles généralisés est de plus en plus répandue dans l'élaboration de politiques dynamiques et complexes (ODI, 2005). Entre tous, deux de ces modèles ont été jugés particulièrement utiles par Evert Lindquist pour le CRDI et les réseaux, modèles qui reconnaissent la notion de communauté d'artisans des politiques et se penchent sur la relation entre les différents groupes concernés par le processus d'élaboration des politiques. Il s'agit respectivement des réseaux de recherche sur les politiques et des coalitions de défense des politiques.

2.2.1 Réseaux d'influence sur les politiques

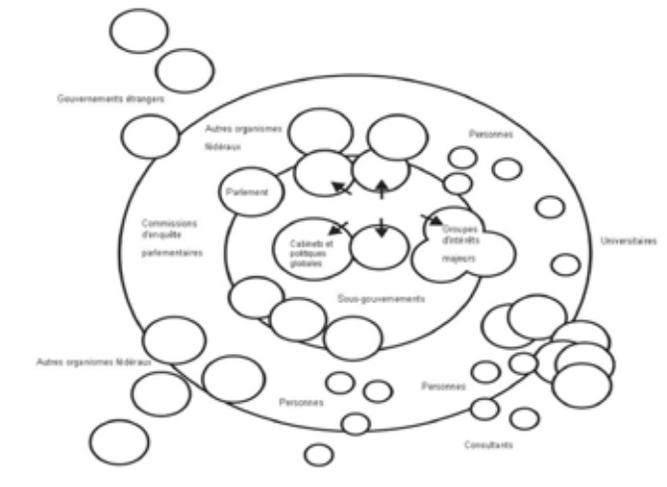
Comme les artisans des politiques peuvent être actifs dans des domaines qui touchent de loin un même problème (p. ex., la santé, le transport), il est essentiel de définir les relations entre les divers intervenants et les autorités et d'approfondir certaines questions se rattachant à la politique. Par exemple, bien qu'ils soient tous concernés par les questions de santé, les intervenants en nutrition ont peut-être des priorités très différentes de ceux qui oeuvrent au sein de programmes touchant la question du VIH/sida. Ces groupes plus restreints voués à des questions particulières forment des « réseaux d'influence sur les politiques », un concept universitaire non officiel à ne pas confondre avec les réseaux de développement officiels qui se penchent sur des enjeux politiques. Dans un même groupe, certains intervenants peuvent s'associer à plusieurs causes autour desquelles des réseaux particuliers se sont formés ou sont reconnus, mais les observateurs doivent déterminer la place qu'occupent ces causes dans la démarche de l'intervenant en question. Inversement, d'autres intervenants dirigent leur action vers une seule cause.

Les réseaux d'influence sur les politiques peuvent prendre différentes formes. Les chercheurs canadiens s'étant penchés les premiers sur les réseaux d'influence ont comparé les capacités relatives et l'autonomie des intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux ainsi que leurs capacités de coordonner et d'élaborer des stratégies cohérentes avec d'autres intervenants et d'engager et de poursuivre des initiatives. Lindquist (1992) a résumé les diverses possibilités des intervenants gouvernementaux et non gouvernementaux selon leur capacité organisationnelle relative (élevée ou faible), ou, autrement dit, en fonction de la prédominance d'un groupe sur l'autre ou d'une capacité égale pour chacun d'élaborer, de concevoir et de mettre en oeuvre des politiques.

2.2.2 Coalitions de défense des politiques

Plutôt que de concentrer leur attention sur les structures et les capacités organisationnelles, Paul Sabatier et ses collègues américains ont cherché à comprendre les artisans des politiques sur le plan des convictions et des valeurs afin d'établir un modèle pour des groupes d'envergure – les coalitions de défense des politiques – fondé sur la relation entre des intervenants qui partagent les mêmes valeurs et convictions. Ces coalitions, qui entretiennent des liens plus ou moins contraignants, se composent d'agences gouvernementales, de groupes d'intérêts, d'associations, de groupes de réflexion, d'universitaires, de centres de recherche universitaires, de journalistes et de personnalités éminentes qui partagent, à différents degrés, la même vision et s'entendent généralement sur les solutions politiques à adopter.

Figure 2 : Les coalitions de défense des politiques au sein de la communauté d'artisans des politiques



Selon Sabatier, on retrouve dans chaque communauté d'artisans des politiques entre deux et quatre coalitions de défense, parmi lesquelles l'une apparaît être une coalition dominante qui contrôle les moyens de pression à un moment donné. Il convient cependant de noter que, contrairement à la notion de sous-gouvernement de Pross, celle de coalition dominante englobe également des intervenants issus du public engagé. Ainsi, certains groupes de réflexion et universitaires, par exemple, jouissent d'une plus grande crédibilité lorsque des personnes partageant leur opinion occupent les positions influentes au sein des institutions centrales contrôlées par la coalition dominante, qu'il s'agisse d'organisations locales, nationales ou internationales.

Le modèle proposé par Sabatier repose sur l'idée que les coalitions de défense se forment autour d'un noyau de convictions et de valeurs durables et difficilement ébranlables. Cet ensemble de valeurs sous-tend une vision fondamentale du monde et constitue le fondement de l'approche des coalitions des enjeux et des programmes d'intervention souhaitables dans des domaines particuliers.

Le caractère distinctif du modèle de Sabatier réside en partie dans le rôle potentiellement majeur que pourraient jouer les chercheurs pour faciliter l'apprentissage en matière d'élaboration de politiques. Selon lui, **alors que la confrontation est omniprésente au sein des communautés d'artisans des politiques, les résultats de la recherche sont susceptibles de tempérer des débats qui, autrement, pourraient s'avérer acérés et stériles.** Les coalitions de défense peuvent en effet puiser dans la recherche de meilleurs arguments, ou inversement, s'y référer pour mettre à l'épreuve l'argumentation de leurs opposants. Sabatier, et plus tard Lindquist (1992), insistent sur l'importance de se demander si des mécanismes permettant d'évaluer les résultats de recherche et d'éprouver les revendications des coalitions de défense existent dans les faits, particulièrement dans un contexte où les enjeux politiques évoluent et exigent de nouvelles formes d'examen. À cet égard, le CRDI, les organisations internationales et les bailleurs de fonds pourraient avoir un rôle important à jouer en stimulant et en appuyant la création de tels forums. D'ailleurs, ces plateformes de débat et d'échanges politiques (Ladi, 2000) pourraient être créées à l'extérieur du pays concerné, dans le but de mettre en contact des personnes ou des organismes désignés avec des communautés épistémiques internationales.

Le modèle des coalitions de défense devrait être adopté simultanément avec celui des réseaux d'influence sur les politiques. Ainsi, des coalitions aux intérêts divergents, par ailleurs bien structurées, pourraient avoir à faire face à des enjeux s'inscrivant dans la perspective de certains réseaux d'influence. Mais opposer des convictions et des valeurs ne suffit pas. C'est pourquoi il est tout aussi important de considérer les intérêts et les capacités des intervenants oeuvrant au sein des réseaux d'influence sur les politiques. Les observateurs

doivent non seulement comprendre concrètement ces réalités, ils doivent également tenir compte du fait que les convictions et les valeurs, ou du moins les initiatives politiques qui en découlent, peuvent changer avec le temps. **Au lieu de chercher à influencer directement sur les politiques publiques, le financement devrait plutôt avoir pour objectif de rehausser la qualité du débat et des données probantes, ou plus concrètement, de renforcer les capacités analytiques de certaines coalitions de défense non dominantes en appuyant des personnes ou des organisations déterminées.**

2.3 De quels types de connaissances les responsables des politiques ont-ils besoin ?

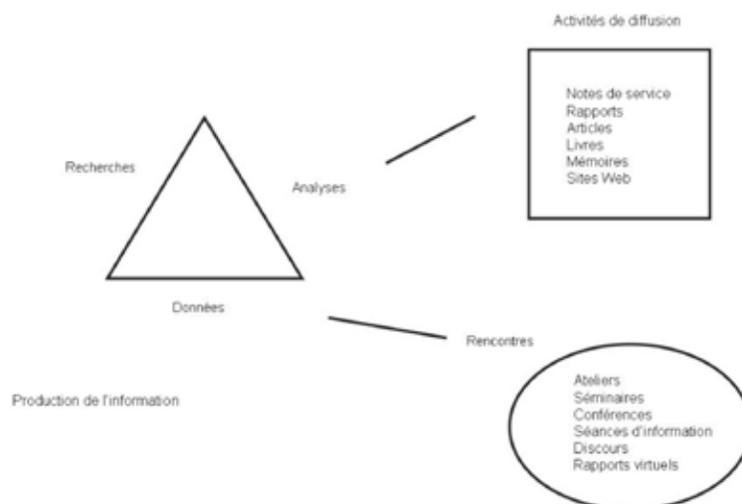
Le fait que certaines approches permettent de mieux comprendre le processus d'élaboration des politiques ne signifie pas que l'information et les connaissances ne soient pas aussi importantes dans le processus. Au contraire, elles contribuent au processus d'élaboration des politiques de manière indirecte.

Le bien-fondé de toute politique repose sur des données probantes. La question est plutôt de savoir si ces données, ainsi que les processus au cours desquels elles sont mises à profit dans l'élaboration d'options stratégiques, sont d'assez grande qualité. Par le passé, de nombreux critiques reprochaient souvent aux décisions politiques d'être teintées d'immobilisme ou d'adopter une vision à court terme résultant de pressions politiques.

Les données probantes sont généralement synonymes de faits incontestés (UK Department for Environment, Food and Rural Affairs, 2006). On pourrait croire que c'est également le cas en matière d'élaboration de politiques, par exemple, en termes de données statistiques ou de connaissances scientifiques, mais ce n'est pas le cas. Tous les éléments sur lesquels les gouvernements se fondent pour concrétiser, réaliser et gérer des objectifs politiques peuvent être considérés comme des données probantes. Ces éléments se présentent sous plusieurs formes : recherches, analyses de l'opinion des intervenants, modélisations économiques et statistiques, impressions et convictions du public, preuves empiriques, analyses coûts-avantages et évaluations de la qualité des méthodes employées pour recueillir et synthétiser l'information.

Les organisations qui souhaitent étayer leur banque de données probantes en matière d'élaboration des politiques entreprennent des initiatives de renforcement des connaissances allant bien au-delà de la production d'information. Elles cherchent également à publier leurs résultats et à favoriser le partage de connaissances avec d'autres régions ou domaines politiques, soit fondamentalement à renforcer les capacités en vue d'entreprendre de futures recherches. De plus, un des rôles principaux de nombreuses organisations orientées vers la recherche – les groupes de réflexion, les groupes d'élaboration des politiques au sein du gouvernement et les centres de recherche universitaires, par exemple – consiste à promouvoir l'échange et la diffusion des idées. Comme l'indique la figure ci-dessous, une vaste gamme d'activités peuvent faire partie du processus d'élaboration des politiques.

Figure 3 : Sources autres que la recherche servant à l'élaboration des politiques



Mais quels types de connaissances au juste ces activités cherchent-elles à renforcer et à partager ? Sur quelles données probantes les décideurs se fondent-ils pour prendre des décisions en matière de développement ? Les connaissances au service du développement se divisent en deux catégories : celles qui se penchent sur les causes et celles qui se rattachent aux solutions (Katznelson, 1996, cité dans Gross Stein, 2003). Les connaissances qui composent les deux catégories peuvent être formelles (écrites ou codifiées) ou informelles. Ces quatre sous-types de savoirs sont essentiels au développement – et, par conséquent, à l'élaboration de politiques.

Le savoir officiel sur les causes comprend la majorité des connaissances au service du développement, que ce soit sur les plans environnemental, médical, économique ou technique. La recherche s'intéresse de plus en plus aux relations entre les processus, à l'échelle locale et internationale, ainsi qu'aux stratégies qui doivent être mises en place simultanément afin d'établir des seuils applicables aux processus orientés vers le développement. L'impulsion en matière de développement résulte de la multiplication et du renforcement des liens entre les processus.

Le savoir non officiel sur les causes est composé de connaissances contextuelles et fait référence à « l'environnement contextuel, qui est à la fois imprégné des valeurs collectives et leur sert de fondement, au comportement normatif, à des rôles, des habitudes [...] et des attentes » (Bellanet). Ce type de savoir contribue à la compréhension et à l'interprétation du savoir officiel sur les causes. En fait, les connaissances non officielles permettent souvent de restructurer le savoir officiel en s'intéressant à la culture et aux normes et en faisant ressortir les éléments pertinents qui se rattachent aux traditions et aux pratiques communautaires.

Le savoir officiel sur les solutions comprend les connaissances sur les outils et les politiques susceptibles de produire les résultats auxquels les artisans de politiques publiques les mieux intentionnés seraient en droit de s'attendre en matière de développement.

Le savoir non officiel² sur les solutions qui permettraient d'obtenir les meilleurs résultats se compose, quant à lui, de l'apprentissage par la pratique et par essais et erreurs. Les connaissances non officielles sur les solutions sont généralement issues des communautés et se forment par accumulation d'un certain nombre de facteurs partiellement redondants, à mesure que la collectivité accorde une importance accrue à un ensemble d'indicateurs qui deviennent prévisibles. L'apprentissage par essais et erreurs n'est pas caractérisé par la simplicité théorique des connaissances officielles; il cherche plutôt à éviter la répétition de graves erreurs en s'appuyant sur la richesse et la pérennité des connaissances.

En cherchant à fonder les politiques sur des données probantes de meilleure qualité, les membres des réseaux axés sur le développement se concentrent souvent sur les causes au dépend des solutions. Ce faisant, ils risquent de miner l'efficacité des politiques qu'ils cherchent à promouvoir. Les décideurs répondent au besoin d'apporter des changements, ce qu'ils font couramment dans le cadre de leur travail. Les connaissances acquises par essais et erreurs permettent aux artisans des politiques de cerner des constantes et leur donnent la possibilité de réagir aux imprévus et de modifier des politiques en cours de route en se fondant sur l'expérience. Pour que la recherche influe sur les politiques, le raisonnement scientifique doit être considéré dans un ensemble plus vaste soumis à d'autres principes logiques.

2.4 Quel est le moment opportun pour influencer sur les politiques ?

Toutes les périodes ne sont pas aussi propices pour exercer une influence sur les politiques. Certains moments ou milieux sont plus ouverts à de nouveaux modes de pensée, à des idées novatrices ainsi qu'à des faits nouveaux susceptibles de changer, de près ou de loin, l'orientation des politiques. En s'intéressant aux différents modes décisionnels, aux occasions d'influencer les décideurs et aux orientations stratégiques, les réseaux sont davantage en mesure de cerner les moments les plus propices pour agir.

2 Le savoir non officiel sur les solutions est aussi appelé « connaissances pratiques », « connaissances techniques » par certains chercheurs orientés vers le développement ou « connaissances locales ». Ces termes confondent cependant le type et la source des connaissances.

2.4.1 Modes décisionnels

Lindquist (1988 et 1990) soutient que les organisations et, par le fait même, les gouvernements opèrent souvent selon différents modes décisionnels en adoptant une approche systématique, progressive, fondamentale ou émergente, dont chacune accorde plus ou moins d'importance à la consultation et aux débats entourant l'intégrité des fondements de leurs politiques :

- L'approche *systématique* préconise l'application et l'adaptation de solutions et de programmes existants à des questions d'actualité, mais laisse peu de place aux débats sur sa propre logique et ses méthodes, un aspect qui se reflète dans ses programmes et mesures.
- La prise de décision *progressive* réagit à des problèmes donnés au moment où ils surviennent, mais ne traite pas intégralement de toutes les questions se rattachant au domaine politique.
- Qu'elles soient adoptées en réaction à une situation de crise, par un nouveau gouvernement ou en réponse au débordement de politiques existantes, les décisions *fondamentales* sont généralement peu propices à la réorientation des approches dans le domaine politique. Il convient de noter que les décisions fondamentales sont toujours précédées ou suivies de régimes progressifs ou systématiques.
- Les décisions *émergentes* sont celles prises en l'absence des réseaux d'influence sur les politiques ou de régimes décisionnels quelconques. Les travaux réalisés dans cette perspective peuvent nécessiter l'élaboration de nouvelles stratégies ou la création de capacités ou de réseaux lorsque de telles structures ne sont pas déjà en place.

Les différents modes décisionnels en vigueur devraient avoir une incidence sur le nombre d'intervenants au sein de la communauté des décideurs (issus du sous-gouvernement et du public engagé) qui participent activement à la résolution des questions se rattachant à un domaine, ainsi que sur l'ouverture à différents types d'information produite par des intervenants au sein ou non du gouvernement.

Figure 4 : Influence logique du régime décisionnel sur le consensus politique, le nombre d'intervenants et le type d'information

Approche	Systématique	Progressive	Fondamentale	Émergente
Statut du consensus sur les fondements politiques	Intact	En majeure partie intact, mais émergence de questions marginales	Principes de base des fondements politiques sujets à débat	Aucun consensus, la voie est libre pour l'élaboration d'une nouvelle vision
Nombre d'intervenants touchés par le processus décisionnel	Quelques intervenants responsables d'implanter les politiques définies par les décideurs	Quelques intervenants avec des intérêts se rattachant à des enjeux marginaux	Tous les décideurs et les intervenants potentiellement touchés par d'importants changements	Peu de personnes touchées au début

Les implications de ces différents modes sont importantes. **Si, avec le temps, on en vient à croire que la vaste majorité des décisions dans un domaine politique en particulier sont systématiques ou progressives, il y a tout lieu d'avoir un parti pris contre l'utilisation de la recherche par les décideurs.** Ainsi, l'intérêt sera croissant pour les données utiles et les analyses portant sur les questions marginales au moment où elles émergent. Les résultats de la recherche en cours pourront également influencer sur les politiques en éclairant les décideurs et de façon indirecte. Inversement, l'engouement pour la recherche ainsi

que l'amélioration de la réceptivité envers celle-ci se produisent avant la prise de décisions politiques fondamentales ou à la suite d'un changement radical de régime. Par conséquent, il ne faut pas s'étonner que de nombreux décideurs affirment souvent n'avoir jamais mis la main, au moment où ils étaient en poste, sur des recherches ou des données pertinentes en lien avec les importants enjeux politiques qu'ils ont eu à traiter. Cependant, à mesure que le rythme des changements s'accélère dans de nombreux domaines politiques, il est de plus en plus courant de voir les décideurs s'intéresser à la recherche ou aux analyses qui mettent à l'épreuve ou soutiennent un ensemble de questions se rattachant à un domaine précis. **Pour comprendre la façon dont les projets parrainés par le CRDI ont pu avoir une influence sur les politiques, il convient d'établir quels ont été les « moments décisifs », ou décisions fondamentales, et le mode décisionnel en vigueur au moment où le projet a été élaboré.**

Cette approche suppose toutefois qu'un réseau d'influence ainsi qu'un régime décisionnel existent déjà sous une forme ou une autre. Les projets du CRDI nécessitent souvent l'élaboration de nouvelles stratégies ou la création de capacités ou de réseaux lorsque de telles structures ne sont pas déjà en place. C'est pourquoi la figure 4 a été modifiée pour illustrer la possibilité d'un régime décisionnel émergent.

2.4.2 Occasions d'exercer une influence – Facteurs externes

Les occasions d'influencer les décideurs se présentent surtout en réaction à des facteurs externes, bien que les réseaux de défense des politiques indiquent que la rivalité interne continue au sein d'une communauté d'artisans des politiques puisse ouvrir la voie à de nouvelles idées. Kingdon rassemble ces notions dans un modèle stratégique qui étudie la façon dont les enjeux, les politiques et le milieu interagissent pour parvenir à créer des occasions que les réseaux devraient chercher à provoquer eux-mêmes et dont ils devraient tirer profit.

La documentation semble témoigner d'un consensus selon lequel si des pressions externes ne forçaient pas les intérêts dominants à réorienter les politiques, le statu quo demeurerait. Les facteurs externes susceptibles de provoquer des changements au sein des communautés de décideurs sont les suivants :

- *Les changements de gouvernement* – L'arrivée de nouveaux gouvernements au pouvoir a des conséquences qui s'étendent bien au-delà d'un réseau restreint d'influence sur les politiques. Cependant, en se prévalant des prérogatives du pouvoir, les nouveaux gouvernements annoncent souvent l'arrivée de nouveaux dirigeants politiques (nominations ministérielles et à la tête d'organismes) dans les plus hautes sphères de l'administration publique. Ainsi, ils apportent une nouvelle vision idéologique envers une vaste gamme d'enjeux et accordent différents degrés d'importance à des questions particulières, ce qui peut favoriser l'ouverture au changement et la volonté d'admettre de nouvelles idées. De la même manière, les nouveaux gouvernements font parfois appel à différents consultants politiques et accroissent l'influence de certains comités au sein du gouvernement et de divers groupes et chercheurs externes. Enfin, les changements de gouvernements peuvent influencer sur l'orientation du dialogue entre les différents paliers de gouvernement d'une même administration, les organisations internationales et les bailleurs de fonds.
- *Changements économiques et technologiques* – On tient pour acquis que la mondialisation de l'économie et les technologies de l'information touchent profondément différents secteurs de l'économie nationale. Certains de ces changements peuvent être précipités par des décisions gouvernementales visant à instaurer des politiques de libre-échange et à réglementer les secteurs de l'économie grâce à diverses mesures, parfois sous la gouverne du Fonds monétaire international (FMI), de la Banque mondiale ou d'autres intervenants internationaux. Ainsi, les politiques expansionnistes ou les politiques fiscales restrictives ont des retombées sur la redistribution des ressources vers certains domaines. De même, les changements majeurs au niveau de l'économie internationale ou nationale peuvent avoir des conséquences considérables pour un ou l'autre des réseaux d'artisans des politiques en réduisant leurs capacités relatives et leur influence au sein de groupes d'intérêts clés, conduisant ainsi à des changements politiques. La prolifération des technologies de l'information a eu pour effet de considérablement réduire les coûts de transmission de l'information et des idées partout dans le monde. Et bien que les membres de toutes les coalitions de défense doivent pouvoir jouir d'un accès plus ou moins égal, l'exposition accrue à d'autres philosophies et expériences peut modifier, à long terme, le savoir conventionnel au sein des communautés d'artisans des politiques.

- *Débordement de politiques* – Les pressions pour le changement au sein des réseaux d'influence peuvent également naître de l'évolution d'autres domaines politiques (Kingdon, 1984). Par exemple, les ententes d'ajustements structurels négociées avec des organismes prêteurs internationaux peuvent avoir d'importantes répercussions sur des politiques publiques dans des domaines qui ne faisaient pas l'objet des négociations. Par ailleurs, les tendances dans d'autres domaines politiques sont parfois suffisamment marquées pour avoir des impacts économiques, sociaux ou technologiques sur les réseaux d'influences des politiques qui s'y rattachent. Ensuite, les réformes et l'expérience d'autres administrations faisant face à des enjeux politiques semblables peuvent servir d'exemple à reproduire ou à éviter. Finalement, Hoberg et Morawski (1997) ont montré que les réseaux se regroupent ou fusionnent parfois lorsque les enjeux qui les touchent empiètent sur d'autres ou se confondent, ce qui indique la possibilité intéressante que les cultures de réseaux auparavant indépendants s'entrechoquent et provoquent des relations inexplorées ou tendues entre des intervenants majeurs.

L'influence de facteurs externes peut se produire de pair avec d'autres pouvoirs, d'où l'importance pour les observateurs de se pencher attentivement sur la façon dont les différentes influences se manifestent à long terme au sein de chaque réseau d'influence sur les politiques. Autrement dit, les observateurs devraient user de prudence pour éviter d'attribuer l'influence à un seul facteur si d'autres forces majeures entraînent en jeu.

2.4.3 Occasions d'exercer une influence – Facteurs internes

Bien que les principaux auteurs s'entendent pour dire que les facteurs externes sont les plus susceptibles de provoquer des changements politiques au sein des réseaux, ils ne croient pas pour autant qu'ils constituent l'unique source de changements. En fait, le modèle de coalition de défense élaboré par Sabatier et ses collaborateurs cherche à représenter comment, sans l'intervention marquée de facteurs externes, la recherche peut être mise à profit par les réseaux d'influence des politiques dans un contexte de conflits permanents, d'apprentissage ou de changements politiques.

Sabatier soutient que les intervenants actifs dans les coalitions de défense doivent continuellement recourir à de nouvelles données probantes, de nouveaux arguments et de nouvelles stratégies reflétant leurs convictions et les programmes d'action proposés en vue d'influer sur les politiques gouvernementales, même si les coalitions adverses répliquent généralement en y opposant à leur tour des mesures réactionnelles ou d'anticipation. À son avis, cette opposition n'aurait pas pour effet de faire pencher des parties adverses vers des coalitions ayant des valeurs fondamentales ou des objectifs divergents dans l'ensemble. Elle pourrait toutefois avoir des répercussions sur des enjeux « secondaires » ne faisant pas l'objet de solides consensus au sein des membres de la coalition quant à la nécessité de maintenir ou non le *statu quo*, ou encore fournir de nouvelles données et expériences susceptibles de favoriser l'assouplissement de positions auparavant très rigides. On estime que de tels changements témoignent d'un certain niveau d'apprentissage sur le plan politique.

Le modèle de coalition de défense accorde une importance considérable à la concurrence et à l'opposition comme facteurs favorisant la mise en valeur de nouvelles données, de nouveaux arguments et de stratégies novatrices auprès des réseaux d'influence sur les politiques.

D'après Lindquist (1992), des stratégies coopératives auraient toutefois déjà été élaborées entre coalitions de défense en réaction à des situations critiques (un désastre ou un scandale, par exemple) ou en prévision de changements majeurs. Cela ne signifie pas pour autant que les intérêts divergents des coalitions se confondent, mais plutôt qu'ils sont surmontés pendant un certain temps ou que de nouvelles formes de débats ou de stratégies de résolution de conflits émergent de ces alliances.

2.4.4 Orientations stratégiques

Lorsqu'il est question d'évaluer l'impact des projets parrainés par le CRDI, il ne faut pas oublier que de nombreuses autres questions et causes cherchent à retenir l'attention des gouvernements et du public. C'est pourquoi le cadre de recherche devrait en partie tenir compte du fait que les enjeux se rattachant à des projets spécifiques peuvent être plus ou moins prioritaires pour les gouvernements locaux ou nationaux. On reconnaît que des facteurs externes et internes entrent en ligne de compte, mais quels éléments permettent de déterminer au juste si des politiques autres que celles en vigueur sont susceptibles d'attirer l'attention des décideurs et, en fin de compte, d'être retenues ?

Les travaux les plus pertinents sur la question sont sans doute ceux de John Kingdon (1984) définissant le processus d'établissement de priorités, qui, bien qu'il soit lié au processus d'élaboration des politiques, devrait être considéré comme un mécanisme à part entière. En plus de reconnaître l'influence de facteurs internes et externes sur les réseaux, Kingdon soutient que le processus d'élaboration des politiques laisse toujours place à la chance et au hasard et qu'un modèle exhaustif devrait permettre d'expliquer non seulement pourquoi certaines questions ne parviennent pas à se hisser au rang de priorité pour les gouvernements ou le public, mais également les raisons pour lesquelles elles ne font pas nécessairement l'objet de politiques lorsque c'est le cas. Selon Kingdon, trois facteurs peuvent exercer une influence sur les priorités politiques :

- *Les questions soulevées* – Cette sphère d'influence comporte les actions de citoyens, de groupes et de journalistes qui cherchent à faire reconnaître certains problèmes comme d'importantes questions de société. Les problèmes sont nombreux, mais certains d'entre eux font peut-être déjà l'objet d'un suivi, de sorte que des variations importantes dans les données ou les statistiques s'y rattachant peuvent suffire à susciter l'intérêt des médias. Les incidents majeurs, tels qu'un décès, un scandale ou une occasion importante ratée, peuvent également attirer l'attention sur une question. Enfin, d'autres problèmes ayant bénéficié d'une attention considérable à un moment donné peuvent être résolus ou perdre l'intérêt du public ou des médias. L'attention est alors dirigée vers d'autres questions, qui se hissent parmi les priorités bien qu'elles ne se soient pas aggravées.
- *Les tendances politiques* – Les perceptions de ce que constitue un problème de taille et des solutions idéales fluctuent continuellement. D'après Kingdon, les principaux spécialistes issus ou non du gouvernement débattent et s'informent régulièrement des derniers développements et des nouvelles possibilités sur le plan national et international, ce qui leur permet de formuler, selon les circonstances, les recommandations les plus appropriées. Par conséquent, lorsqu'un nouveau gouvernement prend le pouvoir ou que des situations extérieures exigent de nouvelles stratégies, ces recommandations générales servent de référence même si elles ne font pas l'unanimité parmi les spécialistes.
- *L'avenue politique* – Les États démocratiques tiennent périodiquement des élections et voient, par conséquent, de fréquents changements dans les rapports de forces. De plus, les intérêts des gouvernements et des dirigeants politiques fluctuent, au même titre que l'intérêt du public pour certaines questions. Les dirigeants politiques sont toujours à la recherche de nouvelles causes à épouser, mais certaines périodes de leur mandat s'y prêtent davantage. Les questions ou propositions recevant l'appui d'un dirigeant politique sont nettement plus susceptibles de figurer au nombre des priorités politiques.

Kingdon souligne que l'influence d'un seul de ces facteurs débouche rarement sur le statut prioritaire d'une question et sur une décision politique concrète. Il soutient plutôt qu'au moins deux de ces trois facteurs d'influence doivent opérer *simultanément* pour produire des résultats et que la classe politique doit démontrer l'intérêt et la volonté nécessaires pour appliquer une solution alternative à un problème et appliquer concrètement cette solution au moyen d'une décision. Kingdon attribue une importance considérable aux occasions, quoique brèves, qu'offrent la préparation du budget, les crises gouvernementales, la signature de traités internationaux ou les périodes de fixation des priorités, par exemple, d'attirer l'attention sur des solutions de rechange et de favoriser la prise de décisions rapides.

Autrement dit, le moment opportun et la chance sont des facteurs cruciaux de cette perspective. Les problèmes ont beau s'aggraver concrètement, si aucune solution tangible n'est proposée et que les décideurs et le public ne sont pas disposés à épouser la cause, ces questions sont susceptibles de tomber rapidement dans l'oubli. De même, des questions importantes peuvent être renvoyées d'un responsable à un autre et les décisions peuvent provenir d'une multitude de sources, par exemple, des dirigeants politiques, des cabinets, des organismes centraux, d'ententes avec des organisations internationales ou des bailleurs de fonds, d'organismes de réglementation, de la cour, des tribunaux internationaux et de conférences intergouvernementales. Ainsi, il est difficile de prévoir d'où émaneront les décisions importantes, d'autant plus que l'intérêt des décideurs pour la recherche est extrêmement variable. Cette perspective n'exclut pas l'idée que des facteurs externes puissent avoir des répercussions considérables sur l'orientation des réseaux d'influence sur les politiques. D'un autre côté, il n'est pas impossible que, dans un tourbillon d'évènements,

des idées soulevées par un réseau en particulier attirent davantage l'attention si elles semblent s'attaquer à un problème émergent ou sont adaptées aux besoins d'un gouvernement à un moment donné.

Les modèles d'établissement des priorités sont cruciaux pour la présente étude, car les occasions d'exercer une influence, aussi minces soient-elles, se produisent rarement, mais peuvent être déterminantes. Cette réalité n'est pas étrangère aux défenseurs des politiques et agents politiques, qui se préparent souvent pour des occasions susceptibles de se présenter, mais rarement effectives (Felman, 1989). Pour les réseaux, la préparation pourrait donc s'avérer plus importante que l'obtention de résultats chaque fois que l'occasion d'exercer une influence se présente. Les bailleurs de fonds qui appuient l'étude des politiques et le renforcement des capacités dans les pays en développement cherchent notamment à multiplier les occasions pour les personnes et les organisations parrainées d'exercer leur influence et à trouver des moyens de provoquer des occasions favorables, qui permettent, en retour, de mettre en valeur le rôle majeur des agents politiques.

3 APPROCHES DU CRDI EN MATIÈRE D'INFLUENCE SUR LES POLITIQUES

Les recherches théoriques et les études de documents réalisées par le CRDI traitent peu des *moyens* d'exercer une influence sur les politiques et encore moins de la façon dont les réseaux peuvent avoir un impact sur celles-ci. Deux modèles visant à mieux comprendre les efforts du CRDI ressortent : le premier repose sur l'évaluation stratégique de l'influence de la recherche financée par le CRDI sur les politiques et le second sur une analyse de Carden de l'influence des réseaux sur les politiques.

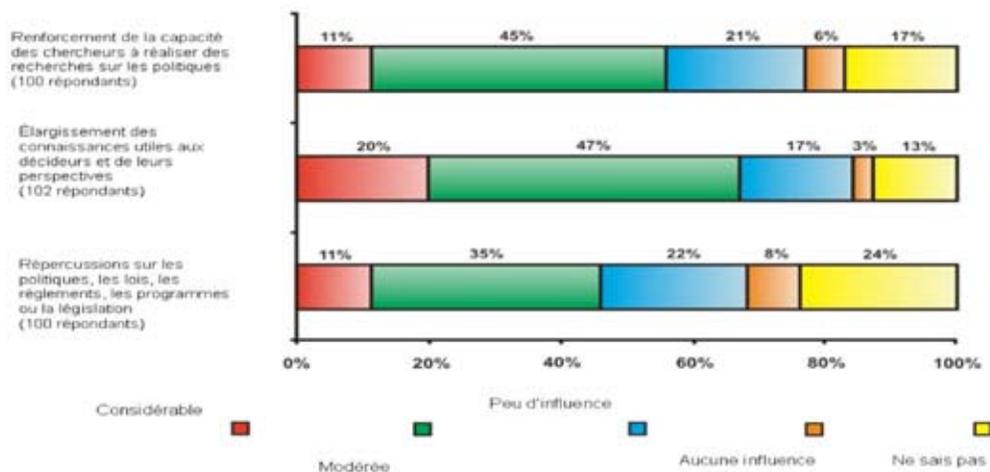
3.1 Cadre général d'influence sur les politiques du CRDI

En se fondant sur un examen des projets du CRDI visant à influencer sur les politiques, Evert Lindquist affirmait en 2004 que les projets et les réseaux financés par le Centre étaient généralement axés sur trois thèmes :

- le renforcement des capacités;
- l'élargissement des perspectives politiques;
- la défense des politiques.

Le sondage réalisé en 2005 par le Centre de recherche Decima à l'intention du CRDI confirme que ces objectifs correspondent à ceux des réseaux parrainés par le Centre. Les réseaux semblaient satisfaits de leurs progrès dans les trois domaines, même si les coordonnateurs se sont montrés plus confiants envers les formes indirectes d'influence sur les politiques qu'envers toute forme de revendication directe de politiques.

Figure 5 : Progrès des réseaux au chapitre de l'influence sur les politiques (Source : Decima, 2006)



Les sections suivantes définissent en quoi consiste chacune de ces formes d'influence sur les politiques pour le CRDI et, plus particulièrement, la manière dont les réseaux financés par le Centre mettent ces approches en pratique. Il convient cependant de souligner que ce cadre d'influence sur les politiques est essentiellement analytique plutôt qu'axé sur l'action. Les activités se rattachant à des projets particuliers (p. ex., la réalisation de recherches ou l'organisation d'un atelier sur les politiques avec des décideurs du gouvernement) sont susceptibles de jouir d'une influence à plusieurs niveaux.

3.1.1 Renforcement des capacités politiques

Le CRDI cherche à *renforcer les capacités politiques*, c'est-à-dire améliorer le cadre institutionnel d'élaboration des politiques. **Le renforcement des capacités ne se résume pas à la mise en place des capacités requises pour entreprendre des activités de recherche; il porte également sur le renforcement des capacités nécessaires pour entreprendre des projets de recherche pertinents sur le plan politique et pour diffuser les extrants efficacement parmi les décideurs et les responsables de l'élaboration des politiques.** En fin de compte, le renforcement des capacités rehausse le niveau de la recherche et, par conséquent, favorise l'ouverture des décideurs envers la recherche, dont ils reconnaissent de plus en plus la qualité. Près de la moitié des réseaux interrogés dans le cadre du sondage Decima estiment qu'ils ont étendu les capacités des chercheurs à mener des activités de recherche pertinentes pour le milieu politique. Les meilleurs taux de réussite se retrouvaient chez les réseaux au sein desquels le CRDI était très engagé et qui traitent en priorité d'enjeux économiques.

Les activités de renforcement des capacités comprennent les initiatives visant à :

- former de nouveaux chercheurs intéressés par la recherche ciblée et l'analyse de problèmes concrets;
- améliorer les capacités des chercheurs à travailler sur des problèmes et des enjeux donnés, par opposition à la recherche s'inscrivant dans une discipline;
- renforcer les capacités des chercheurs à communiquer leurs connaissances et leurs idées à des publics divers;
- améliorer les capacités des décideurs à utiliser la recherche pour l'élaboration de politiques.

Comme de nombreuses communautés de recherche du Sud sont restreintes, dispersées et sousfinancées, les réseaux constituent des mécanismes utiles et durables qui donnent aux chercheurs la possibilité de **mener des activités de recherche, plus particulièrement des recherches novatrices dans des secteurs inexplorés**, et offrent des pistes de financement, des outils de partage d'information et d'apprentissage mutuel, du soutien technique et de la formation (Guilmette, 2004).

Les réseaux adoptent des approches plus exhaustives du renforcement des capacités qui vont **au-delà des compétences personnelles des chercheurs pour viser un pan entier d'une profession à l'échelle d'une région**. Les réseaux visent également à atteindre une masse critique de chercheurs et de connaissances, souvent trop peu nombreux à l'intérieur d'un même pays, afin de favoriser la mutualisation des connaissances et de soutenir des efforts de recherche collaborative mieux coordonnés, grâce auxquels on réalise des recherches exceptionnelles en termes de quantité et de qualité comparativement à ce qui serait possible dans d'autres circonstances. Les implications qui se rattachent à l'influence sur les politiques sont clairement exprimées dans la proposition pour la création du Réseau de la recherche sur les politiques agricoles de l'Afrique occidentale et centrale :

Compte tenu du nombre relativement limité de politicologues chevronnés en Afrique occidentale et centrale, les réseaux permettent à ces derniers de mutualiser les connaissances au-delà des frontières nationales tout en rehaussant la qualité des résultats de recherche à un niveau qui serait difficilement atteignable à l'échelle nationale. (Proposition de recherche 65305, 1998)

De même, le renforcement des capacités des chercheurs et des négociateurs d'Amérique latine figurait parmi les priorités du Réseau latino-américain sur le commerce (LATN). Comme l'indique l'auteur de l'examen du réseau :

Les plus grands pays ont une capacité relative de procéder par eux-mêmes à des recherches et à des analyses avant de prendre position sur certains enjeux. Par ailleurs, les petits et moyens pays qui ne disposent pas d'une telle capacité pourraient profiter d'un mécanisme régional qui leur fournirait un cadre

structuré de connaissances sur les principaux enjeux multilatéraux (Macadar, 2003).

Or, malgré les capacités des plus importants pays latino-américains, « ces derniers n'ont pas été en mesure de réagir aux propositions des pays du Nord, qui semblaient s'appuyer sur de la recherche abondante et bénéficier d'un soutien politique indéfectible » (Macadar, 2003). Grâce à son soutien dans la région, le Réseau latino-américain sur le commerce a permis de renforcer les compétences des chercheurs et d'accroître leur influence dans les débats.

La documentation relative au projet consultée aux fins de l'examen indique que la **coordination des initiatives et des programmes de recherche** permettrait de mieux couvrir tous les domaines politiques auxquels la recherche est susceptible de s'intéresser, de rehausser le débat interinstitutionnel, les échanges et la coopération, en plus de favoriser le consensus professionnel en ce qui a trait aux enjeux politiques majeurs (consulter, entre autres, les propositions de recherche et les DAP des PR 50292, 60050 et 65305).

Les réseaux permettent également de relever la **qualité de la recherche en favorisant une meilleure collaboration interdisciplinaire et intersectorielle**. Par exemple, le Programme régional de recherche sur l'évaluation des politiques sociales (PR 50140) vise à remédier à la segmentation des politiques dans le domaine social en Amérique latine grâce à la consolidation d'un réseau. Il cherche ainsi à réunir tout un éventail d'établissements de recherche oeuvrant dans les domaines de l'emploi, de la santé, de l'éducation, de la sécurité sociale et des régimes de retraite ainsi que les programmes de logement et de lutte contre la pauvreté en vue de renforcer la capacité de ces intervenants à mettre sur pied un programme de recherche commun fondé sur une vision approfondie et multilatérale des enjeux en matière de politiques sociales dans la région (DAP, PR 50140). Ainsi, en plus de favoriser le renforcement des capacités politiques en améliorant la capacité des partenaires à envisager les enjeux plus globalement, le programme élargit les perspectives politiques grâce à une exhaustivité accrue des connaissances et une vision plus holistique des questions de politiques sociales et des enjeux qui s'y rattachent.

Bien que la documentation ayant fait l'objet de l'examen du projet ne l'indique pas comme tel, le renforcement des capacités peut également favoriser l'utilisation des résultats de la recherche **en améliorant la visibilité, la crédibilité et la réputation des réseaux et de la recherche que ceux-ci produisent**. Comme les politiciens reconnaissent la valeur de la recherche (et donc celle du réseau d'où elle émane), ils sont plus susceptibles de faire preuve d'ouverture envers les résultats et d'utiliser ces renseignements aux fins d'élaboration de nouvelles politiques (Guilmette, 2004).

L'examen montre qu'on accorde proportionnellement moins d'attention au renforcement des capacités des décideurs comme moyen d'influer sur les politiques. D'après l'examen approfondi réalisé par Lustahaus et Neilsen des données contenues dans le rapport de Massen (2005), seulement un quart (22 %) des projets de renforcement des capacités financés entre 2002 et 2004 ciblent clairement les « responsables des politiques et les décideurs » (y compris les gouvernements locaux et nationaux, les artisans des politiques, les décideurs, les fonctionnaires et les gouverneurs ainsi que les autorités locales et les chefs de villages). Ces données vont toutefois à l'encontre des résultats de l'examen de la documentation relative aux programmes (le descriptif des IP), selon lesquels 67 % des initiatives de programme axées sur le renforcement des capacités s'adressent aux responsables des politiques et aux décideurs. Cet écart marqué pourrait signifier, d'une part, que les IP ne ciblent pas les décideurs autant qu'elles le voudraient par l'entremise de leurs projets ou, d'autre part, qu'elles réalisent un petit nombre de projets spécifiquement à l'intention des décideurs au lieu d'inscrire ces projets dans de plus vastes initiatives touchant l'élaboration des politiques. Comme rien ne permet d'expliquer cet état des choses, tout porte à croire que les réseaux de recherche sont en meilleure position pour s'attaquer aux questions de renforcement des capacités dans le secteur de la recherche que sur le plan des politiques.

3.1.2 Élargissement des perspectives politiques

Par l'entremise des réseaux, le CRDI cherche à élargir les perspectives politiques, c'est-à-dire améliorer le cadre intellectuel d'élaboration des politiques. 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.

Les réseaux

- contribuent au renforcement et à l'exhaustivité de connaissances pertinentes sur le plan politique;
- font progresser de nouvelles idées afin d'orienter les priorités stratégiques;
- s'assurent que les connaissances sont présentées aux responsables des politiques dans un format qui leur est utile;
- atténuent les faiblesses du processus de recherche, par exemple lorsque celle-ci se heurte à des questions urgentes ou que les résultats de recherche sont communiqués trop tard pour être utiles;
- enrichissent le dialogue entre chercheurs et décideurs, plus particulièrement lorsqu'un projet est mis en branle, afin de s'assurer que les travaux de recherche sont pertinents et respectent les échéances.

Les réseaux permettent également d'élargir les perspectives politiques **en faisant progresser de nouvelles idées, approches ou manières de penser dans les milieux de la recherche et politiques**. Par exemple, les objectifs du Réseau régional pour l'équité en santé en Afrique australe (EQUINET, PR 04378), consistent à soutenir la recherche en vue de redéfinir les notions et les enjeux en matière d'équité en santé dans la région, à stimuler le dialogue sur les dimensions fondamentales de l'équité au sein de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) et à promouvoir les politiques favorisant l'équité à l'intérieur même des pays membres et entre eux (DAP, PR 04378). La notion d'équité en santé constitue un changement de paradigme majeur du point de vue de la recherche en santé et en politique et, en ce sens, EQUINET a le potentiel à la fois de renforcer les capacités politiques des chercheurs et d'élargir les perspectives politiques dans le domaine de la santé. Dans une récente évaluation externe d'EQUINET, Blair Rutherford explique l'importance du maillage :

[...] il est important de souligner que le maillage favorise, d'une part, le renforcement des capacités politiques en permettant aux participants d'EQUINET d'approfondir certaines notions et de mieux connaître les divers intervenants et, d'autre part, l'élargissement des perspectives politiques en créant de nouvelles occasions pour les chercheurs, les décideurs et les agents politiques d'orienter le débat et d'acquérir des connaissances plus exhaustives sur l'équité en santé. (Rutherford, 2004, 12)

Les réseaux comme MERCOSUR (PR 50292) et le Forum de recherche économique (PR 60050) cherchent à mettre en commun les efforts dispersés des chercheurs et des établissements de recherche afin d'**accroître le volume, la qualité et l'exhaustivité de leurs recherches** et, ce faisant, d'enrichir le réservoir de connaissances utiles à l'orientation des politiques. Comme le faisait remarquer un employé du CRDI au Forum annuel sur l'apprentissage, les plus grands avantages du maillage ne se traduisent pas nécessairement par une influence directe sur les politiques, mais plutôt par de nouvelles connaissances, notamment grâce à la production d'information de qualité et au renforcement des capacités, qui permettent d'établir des comparaisons entre pays et d'exercer une influence politique.

Par exemple, au dire du ministre des Pêches du Vietnam, un article lui ayant été présenté par le Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie (AFSSRN) lui a permis de mieux comprendre les questions se rattachant à la gestion des pêches dans les pays d'Asie du SudEst voisins et a contribué à la formulation de nouvelles mesures dans le cadre du plan de gestion des pêches du Vietnam (Pomeroy, 2002). Cet exemple témoigne également du caractère transnational de la recherche et des connaissances qui émanent d'un réseau de connaissances en particulier. En effet, les représentants du gouvernement d'autres pays dans la région s'intéressent à la recherche, même si elle ne concerne pas directement leur territoire.

Les réseaux cherchent par ailleurs également à accroître la pertinence de la recherche et la réceptivité envers celle-ci **en intégrant plus efficacement les membres des communautés de décideurs dans le processus de recherche**. Conformément à la stratégie générale du CRDI, *S'affranchir par le savoir*, les initiatives visant à assurer une meilleure utilisation de la recherche devraient pouvoir compter sur la participation active des éventuels bénéficiaires au processus de recherche afin de déterminer quels sont les besoins et, s'il y a lieu, d'orienter le processus de recherche (CRDI, 1991). Un grand nombre des réseaux parrainés par le CRDI ayant fait l'objet de l'examen ont pour but de stimuler le dialogue entre les chercheurs et les responsables des politiques dès le début des projets afin que les chercheurs se familiarisent avec les

décideurs et avec les besoins et les processus au chapitre de l'élaboration des politiques.

Pour rapprocher davantage la recherche du processus d'élaboration des politiques, le Réseau de recherche sur les politiques agricoles de l'Afrique occidentale et centrale propose...

[...] de créer un forum de recherche dont les activités seront axées sur les questions importantes relatives aux politiques agricoles et dont les résultats de recherche seront utiles aux décideurs. Le forum sera également l'occasion de rehausser le débat politique sur des sujets qui s'y rattachent. La structure de gouvernance proposée tient compte de la diversité des intervenants, qui ont tout à gagner de la mise en oeuvre de politiques agricoles adaptées à leurs besoins. [...] En plus de tenir un programme de recherche régulier, le forum réunira ponctuellement des groupes de spécialistes afin de se pencher sur des enjeux clés soulevés par la Conférence des ministres qui demandent à être approfondis en prévision de changements politiques imminents (DAP, PR 65305).

La création de forums consacrés à la recherche permet aux réseaux d'influer sur les politiques en mettant en relation des personnes, en éprouvant de nouvelles idées et en instaurant de nouvelles normes. Les réseaux mettent en contact des intervenants de diverses organisations et des personnes de différents lieux et offrent une occasion d'échanger de l'information, de se pencher sur de nouvelles perspectives et de mettre en commun des connaissances. Le Programme d'analyse de la politique agricole de l'Afrique orientale et centrale (ECAPAPA), qui a mis en oeuvre toute une gamme d'outils afin de coordonner la recherche et d'établir le dialogue entre ses membres, notamment en leur communiquant de l'information au moyen d'une liste de diffusion électronique, en les incitant à participer en personne à des ateliers sur les politiques et en se bâtissant un capital social auprès de la population et d'un répertoire d'intervenants, en est un bon exemple.

Les projets mis en oeuvre par une organisation particulière, tels un organisme gouvernemental ou une ONG, sont considérés comme la « propriété » de cette organisation; or, les réseaux sont des entités communes que l'on estime **plus neutres sur le plan politique**. Au Cambodge, un réseau a créé une occasion parallèle d'organiser le soutien de la foresterie communautaire parmi différents organismes gouvernementaux, une prouesse qui aurait pu s'avérer plus ardue si l'initiative s'était heurtée aux canaux plus officiels de la bureaucratie. Le projet a permis d'établir et de maintenir un partenariat durable entre les principaux organismes cambodgiens responsables des forêts. Il a également mis en contact un nombre accru d'équipes de projets d'ONG internationales de tout le pays. Ces divers partenariats ont ouvert la voie à de nouveaux modes de pensée ainsi qu'au dialogue entre responsables ministériels supérieurs, en plus de favoriser l'engagement des personnes oeuvrant au sein des ONG internationales (qui, avec le temps, ont pu approfondir leur connaissance des enjeux propres à certaines communautés) envers le changement.

Enfin, bien qu'on l'exprime rarement comme tel, un des principaux objectifs des réseaux est de **prévoir une marge d'erreur, d'offrir un espace politique, intellectuel, spirituel et professionnel pour permettre aux personnes et aux institutions de s'engager dans des formes d'activités nouvelles ou inexplorées qui, d'une certaine manière, sortent des sentiers battus, sans trop risquer d'être compromis**. Selon un groupe de militants membres d'un réseau asiatique³, cet objectif serait l'essence même de la fonction catalytique des réseaux :

[...] d'atteindre la masse critique pour viser bien au-delà de la mutualisation des connaissances et pouvoir se défendre, exercer des pressions et provoquer des changements. Les réseaux font progresser des perspectives plurisectorielles dans le débat politique [...], permettent de proposer en toute sécurité des solutions alternatives [...] offrent un espace d'échange entre professionnels et décideurs afin d'agir, d'explorer et de créer ensemble, dans un contexte « exempt de responsabilités ». Ils constituent une plateforme favorisant la pensée latérale et l'établissement de nouvelles priorités, qui pourront éventuellement retenir l'attention du public. De plus, les membres des réseaux ne sont soumis à aucune restriction institutionnelle.

Un AP souligne toutefois dans un RFPd que les membres d'un réseau sont parfois réticents à s'engager davantage dans le processus politique. Un réseau de recherche axé sur l'intégration économique du MERCOSUR a notamment vu ses membres résister à des pressions visant à adopter une approche fondée davantage sur la demande.

[...] Le projet s'est soldé par l'établissement d'un réseau efficace, quoique « fermé », capable de produire des résultats de recherche pertinents et d'une grande qualité, mais mal intégrés au processus politique. Dans ce cas précis, il semble que la détermination du coordonnateur de projet et la forte conditionnalité du CRDI aient eu raison de la réticence initiale des chercheurs à engager un dialogue avec les décideurs et les divers intervenants de la société civile, un processus qui s'avère souvent frustrant et chronophage.

3.1.3 Défense des politiques

Finalement, le CRDI et ses partenaires de recherche se servent des réseaux pour *entreprendre des activités de défense des politiques*. D'après les militants du CRDI, les résultats de recherche peuvent servir à appuyer d'éventuels changements dans des lois, des règlements, des programmes ou des mécanismes. Dans les faits, les résultats de recherche influent rarement à eux seuls directement sur de tels changements et seulement quelques rares exceptions seraient attribuables uniquement et concrètement aux résultats de recherche. Il n'en demeure pas moins que près de la moitié des réseaux parrainés par le CRDI interrogés estimaient avoir influé sur des politiques, des programmes, des lois ou ensembles de lois et des règlements. Les réseaux efficaces – ceux qui ont déclaré avoir eu « beaucoup d'influence » – concentraient leurs efforts sur les politiques économiques, s'intéressaient à une seule région (particulièrement en Asie du Sud-Est), regroupaient un grand nombre de membres individuels et d'organismes et avaient des règles d'adhésion strictes et un système de communication dynamique.

Les réseaux cherchent à exercer une influence sur les régimes politiques grâce à

- la modification de programmes ou de politiques en vigueur,
- la réorientation fondamentale de programmes ou de politiques,
- l'élaboration de nouveaux programmes politiques dans des domaines émergents, comme les TIC.

Les activités de défense comprennent notamment les initiatives visant à favoriser les changements dans les théories, paradigmes, attitudes et comportements traditionnels des responsables des politiques dans les régions en développement. Le Réseau de l'Asie du Sud sur l'alimentation, l'écologie et la culture (SANFEC), une ONG appuyée par la programme Utilisation durable de la biodiversité (UDB), cherche à accroître la participation des représentants du gouvernement et de la population (les politiciens) des cinq pays membres de la région sur des questions touchant la stabilité régionale, la sécurité alimentaire et l'agriculture fondée sur la biodiversité.

L'objectif du réseau est d'exercer une influence sur le discours sur l'alimentation et l'agriculture ainsi que les débats portant sur des questions précises se rattachant à la sécurité alimentaire en se fondant à la fois sur le point de vue des agriculteurs et les analyses régionales réalisées par le réseau.

(Proposition, PR 101681)

Dans les domaines de recherche et de défense émergents, l'information ne doit pas nécessairement être vaste ni exhaustive pour avoir des répercussions. D'après un RFPd :

La question [...] est de savoir si la qualité de la recherche a une réelle incidence sur la possibilité d'influer concrètement sur une politique. Ce projet montre que ce n'est pas nécessairement le cas [...]. Dans un domaine pratiquement inexploré par les décideurs concernés, [...] la reconnaissance des enjeux et leur mise en évidence sur la scène politique constituent à elles seules une grande réussite.

Il semble que la majorité des initiatives de défense soient directement axées sur la promotion du dialogue politique sous toutes ses formes (bien que, fait intéressant, la plupart des projets qui expriment clairement cet objectif n'expliquent pas en quoi consiste cette démarche et quels sont les résultats attendus). Par exemple, le réseau SANFEC adopte une approche originale de la défense, qui contrairement aux « approches conflictuelles de défense des politiques », favorise le dialogue politique reposant sur des présentations et des événements culturels destinés aux agriculteurs, afin de toucher de plus près l'imaginaire collectif et de participer à l'élaboration d'un discours social alternatif (proposition, PR 101681).

3 Universitaires, représentants des gouvernements et membres d'ONG de la Thaïlande, du Sri Lanka, de l'Inde, du Bangladesh, des Philippines, de la Malaisie et de l'Indonésie réunis dans le cadre d'un atelier portant sur l'examen du réseau tenu à Singapour en janvier 1994.

Bien que les activités de défense soient déterminantes pour assurer l'utilisation de la recherche aux fins d'élaboration des politiques, l'expérience d'EQUINET en Afrique australe montre que les réseaux de recherche ne sont parfois pas en position de s'engager directement dans la défense des politiques ou ne sont pas disposés à le faire. Au lieu d'assumer la responsabilité d'activités de défense en soi, EQUINET collabore avec des groupes de défense reconnus pour faire en sorte que les résultats de recherche informent et influencent de plus près les responsables des politiques en santé dans les pays de la SADC. L'exemple d'EQUINET montre que les réseaux offrent des occasions uniques à tout un éventail d'intervenants de participer à des activités de maillage, dans lesquelles chacun occupe un rôle à la mesure de ses capacités et de ses compétences. Le réseau témoigne également de l'importance de la participation d'intervenants de la société civile aux réseaux de recherche comme moyen de rehausser le processus de recherche en soi (grâce aux perspectives, expériences et idées des nouveaux intervenants) et de tirer profit des forces de groupes de la société civile, qui jouissent souvent d'une meilleure position pour utiliser les résultats de recherche en vue d'influencer les responsables des politiques. De plus, l'expérience d'EQUINET révèle que, dans un contexte politique extrêmement fragile ou comportant des enjeux politiques hautement controversés, la délégation des responsabilités relatives à la défense des politiques à des intervenants de la société civile peut s'avérer une stratégie utile pour préserver l'intégrité, la crédibilité et l'efficacité du réseau.

3.2 Mécanismes utilisés par les réseaux pour influencer sur les politiques

L'examen des projets de réseaux axés sur l'influence des politiques réalisé en 2003 par Byron Gillespie apporte toutefois de nouveaux éléments concernant les rôles des réseaux dans l'influence sur les politiques. Les mécanismes utilisés pour ce faire étaient principalement les suivants :

- réunion d'une masse critique de chercheurs (et de recherches) autour d'un ensemble précis d'enjeux politiques;
- établissement de liens entre les intervenants du domaine politique;
- diffusion de la recherche et de l'information auprès d'un vaste éventail d'intervenants du domaine politique;
- création ou renforcement de la capacité de groupes ciblés d'intervenants du domaine politique à participer aux processus politiques.

Une des approches pour expliquer l'influence des réseaux sur les politiques consiste à évaluer leur capacité de produire et de diffuser les résultats de la recherche. Dans cette optique, les réseaux parrainés par le CRDI n'influenceraient pas directement les décideurs; ce serait plutôt des mécanismes permettant de sensibiliser les chercheurs aux enjeux politiques. Les réseaux offrent également une vaste plateforme d'échange permettant l'établissement de liens entre chercheurs. Cette approche rejoint la définition des réseaux de recherche qui visent à atteindre une masse critique d'activités de recherche relatives à des questions politiques précises. Elle est également similaire à l'approche qui ressort de l'examen de la documentation portant sur l'étude des politiques (Neilson, 2001). Neilson souligne que selon cette approche, les réseaux sont davantage considérés comme un outil d'influence qu'une source d'influence : en général, les réseaux sont fondés sur des modèles fondamentalement rationnels qui, par conséquent, ne permettent pas d'expliquer les difficultés contextuelles étrangères aux intervenants, particulièrement dans les pays en développement.

Une autre approche, moins systématique (Stein et coll., 1999), pour interpréter le travail des réseaux repose sur la façon dont ils organisent l'interaction des structures sociales afin de produire des connaissances « de façon intersubjective » (Stein et coll., 1999; Stone, 2003). Cette approche tient davantage des réseaux axés sur la société civile et des réseaux comme EQUINET, dont l'objectif est de renforcer les liens entre chercheurs, décideurs et société civile. Dans cette optique, les réseaux ne servent pas uniquement à diffuser l'information, ce sont également des forums qui se penchent sur les valeurs qui sous-tendent les politiques et la recherche et, ce faisant, permettent de faire ressortir et de réorienter le bien-fondé de politiques ciblées. Redéfinir les enjeux politiques constitue pour les réseaux un moyen efficace de provoquer des changements (Stone, 2003). Le CRDI soutient également les réseaux afin d'accroître l'utilisation des résultats de la recherche parrainée

par le Centre, plus particulièrement de la recherche pertinente pour l'élaboration de politiques. Les réseaux sont utilisés pour renforcer les capacités politiques des chercheurs à mener des recherches utiles aux responsables des politiques. Ils soutiennent les initiatives de renforcement des capacités sur divers plans et favorisent une coordination plus efficace des efforts de recherche afin de rassembler une masse critique de chercheurs et de spécialistes dans un domaine particulier et de susciter une plus grande collaboration interdisciplinaire et intersectorielle. Cette collaboration vise à la fois le renforcement des capacités ainsi que l'élargissement des perspectives grâce à l'accroissement de la quantité, de la qualité et de l'exhaustivité de la recherche et de l'ensemble des connaissances relatives à l'élaboration de politiques.

4 ÉTUDES DE CAS DE TROIS RÉSEAUX

Vingt-cinq études de cas ont été réalisées sur le terrain dans le cadre de l'Évaluation stratégique de l'influence sur les politiques du CRDI. Trois d'entre elles portaient sur des réseaux. Par définition, ces réseaux avaient tous un caractère transnational : deux oeuvraient à l'échelle régionale et le troisième à l'échelle internationale. Ces trois études de cas, dont le sommaire se trouve ci-dessous, illustrent bien la diversité des approches et les situations auxquelles se heurtent les réseaux dont l'objectif est d'exercer une influence sur les politiques.

4.1 Service de soutien technique au Groupe des Vingt Quatre (G-24)

Depuis 1972, le Groupe des VingtQuatre (G24) représente les pays en développement dans le but de faire valoir leurs intérêts sur des questions relatives à la réforme globale de l'économie. Le G-24 a été choisi comme représentant au sein d'un groupe plus vaste de pays en développement, le G77. Le G24 a rapidement reconnu l'importance de participer à des activités de recherche pour pouvoir prendre part activement au processus de réforme. Le CRDI a commencé à apporter son soutien au G24 en 1988, date avant laquelle le Groupe bénéficiait de l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) depuis sa création. À l'origine, le Centre travaillait en collaboration avec le Groupe en vue de mettre sur pied le projet de service de soutien technique au G-24 sous la responsabilité de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Le CRDI a appuyé le projet Service de soutien technique au G-24 pendant 15 ans grâce à des subventions totalisant près d'un million de dollars canadiens. Contrairement aux deux autres projets de réseaux, celui du service de soutien technique au G24 n'a pas été conçu ou élaboré officiellement sur le modèle d'un réseau, mais s'est concrétisé de façon à devenir un mécanisme non officiel, résultat d'efforts transnationaux de recherche collaborative.

Les quatre premières phases du projet se sont déroulées sous la supervision respective de deux coordonnateurs de recherche principaux ayant chacun leur propre vision de la raison d'être du groupe de soutien, des personnes qu'ils cherchaient à influencer et des moyens à employer pour y parvenir. Pour le premier coordonnateur en poste, les recherches entreprises par le G-24 devaient principalement servir à faire entendre les plus démunis (Tussie, 2003 : 8), objectif qu'il a pu atteindre grâce à une solide coopération avec le coordonnateur de la recherche du CRDI ainsi que le G-24. Parfaitement conscient des contraintes budgétaires du Groupe, il a choisi de soutenir un nombre restreint de recherches de grande qualité réalisées par des chercheurs de renom sur des questions ciblées en vue d'influer sur les programmes de recherche des institutions financières internationales (IFI), à la suite de quoi les IFI ont consenti à donner leur appui à des projets de recherche relatifs à ces enjeux.

Pendant toute la durée de son mandat, le coordonnateur de la recherche a principalement utilisé les résultats de recherche afin d'influencer les directeurs exécutifs du G24. La publication des recherches par la CNUCED représentait une part importante du projet. L'idée selon laquelle « les programmes de recherche devaient être élaborés par le G-24 ou être à son image, puisque le Groupe était le plus à même de cerner ses propres besoins, des besoins aussi inattendus qu'urgents », a sans doute été un des facteurs internes déterminants sur le plan de l'influence politique (Tussie, 2003 : 19). Voyant la réputation des chercheurs du G-24 s'améliorer, les dirigeants de certains pays du Groupe, sceptiques envers la recherche issue de la Banque mondiale ou du FMI, ont exigé des études sur d'importants enjeux se rattachant aux pays en développement de la perspective de ces mêmes pays. Le premier coordonnateur du projet insistait sur l'importance de laisser les pays défavorisés s'exprimer, mais à la fin de son mandat en 1999, son successeur mettait en évidence le

besoin d'un changement de paradigme afin de redéfinir le contexte d'élaboration des politiques (Tussie, 2003 : 11). Par conséquent, les recherches ont été publiées dans le but d'avoir un impact sur les politiques publiques au niveau international. Les efforts en vue d'influencer principalement les DE du G-24 ont donc été détournés au profit d'initiatives plus vastes s'attaquant au dialogue international des milieux politiques, intergouvernementaux et universitaires sur des questions financières et économiques (Tussie, 2003). Bien que ce changement ait permis de concentrer l'attention sur le groupe de soutien technique, il a également été à l'origine de tensions entre certains intervenants clés du projet.

La majorité des responsables des politiques et des universitaires rejettent la notion linéaire selon laquelle la recherche peut avoir une influence directe sur les politiques et les processus conduisant à leur élaboration. Or, les conclusions de l'examen de Tussie indiquent que certaines initiatives du G-24 au chapitre de la finance internationale étaient directement influencées par les résultats de recherche. Ceux-ci seraient tout d'abord à l'origine d'une « influence à court terme » se traduisant par la production de mémoires sur des questions politiques ciblées à l'intention de décideurs en position de force (Tussie, 2003 : 17). Par ailleurs, les décisions éclairées des responsables politiques sont plus souvent attribuées à des recherches universitaires axées sur des questions systémiques dont l'objectif est de modifier un paradigme ancré depuis longtemps, période au cours de laquelle une foule d'intervenants formant une plus vaste communauté d'influence sur les politiques ont regroupé leurs efforts autour d'objectifs communs (Tussie, 2003 : 17). Dans les faits, les approches respectives des deux coordonnateurs de recherche ont porté leurs fruits en exerçant un certain niveau d'influence sur les politiques. Selon le modèle de Lindquist, il s'agirait d'une influence axée principalement sur « l'élargissement des perspectives ».

Étroitement lié au fait d'informer les décideurs pour les influencer, l'élargissement des perspectives se traduit souvent par l'introduction de nouvelles notions servant à orienter le débat ou encore d'idées novatrices dans les programmes, et par le changement de position de chercheurs et d'autres intervenants mieux informés sur les enjeux. [Certains intervenants sondés] ont mis en lumière l'importance de cette forme d'influence, dans un contexte où les ministres des Finances adoptent des approches analytiques moins critiques [qu'auparavant], une situation qui porte à croire qu'une économie saine renvoie à des politiques adaptées aux conditions particulières dans lesquelles elles seront implantées (Tussie, 2003 : 18).

Finalement, l'examineur a conclu que les chercheurs avaient pu exercer une influence plus significative en collaborant avec une vaste gamme d'autres intervenants pour faire valoir leurs idées dans le cadre du dialogue sur la réforme économique internationale. Ainsi, les chercheurs ont pu avoir un impact en agissant sur les programmes de recherche des IFI, grâce au pouvoir de persuasion d'éminents chercheurs ayant participé au projet et à la qualité remarquable de leurs travaux de recherche, et parfois même par l'entremise de personnalités ou des relations personnelles des coordonnateurs de recherche. Malgré tout, le G-24 n'est pas parvenu à freiner le monopole des États-Unis au chapitre de l'élaboration des politiques. Il a néanmoins réussi à faire ressortir les préoccupations des pays en développement et à les inscrire dans les programmes en matière de réforme économique internationale.

4.2 Réseau latino-américain sur le commerce (LATN)

Le Réseau latino-américain sur le commerce (LATN) a été créé en mars 1998 en réponse à la complexité croissante du commerce international.

Initialement, l'objectif principal du LATN était d'élaborer et de mettre en place un mécanisme capable d'aider les pays latino-américains à prendre position plus efficacement dans les négociations au chapitre du commerce international (Macadar, 2003 : 14).

Tout d'abord, il convient de souligner que le LATN est un réseau composé de personnes, et non d'organismes. Il regroupe des chercheurs, des décideurs et des organisations de nombreux pays d'Amérique latine ainsi que des organismes internationaux désireux de se pencher sur les questions commerciales d'un point de vue latino-américain. Bien que le réseau ait été d'abord créé dans le but de générer des connaissances, sa fonction principale a été redéfinie lors de la phase initiale du projet et consiste maintenant à organiser, à trier et à synthétiser la recherche existante afin qu'elle soit plus facilement accessible et assimilable par les négociateurs commerciaux et les responsables des politiques (Macadar, 2003 : 17). En se concentrant sur la documentation existante, le LATN permet aux chercheurs de renseigner les responsables des politiques sur

différentes options et positions possibles dans les négociations.

Les processus d'élaboration des politiques en Amérique latine ont de particulier que les intervenants sont appelés à y jouer divers rôles (en tant que chercheurs, négociateurs ou conseillers gouvernementaux) simultanément ou successivement (Macadar, 2003 : 8). Par conséquent, le bassin d'intervenants visés par le LATN est en constante évolution.

À un moment donné, la personne ciblée peut être chercheur et, à un autre moment, agir à titre de conseiller auprès d'un important fonctionnaire ou être elle-même devenue haut fonctionnaire. En fait, un même membre d'une communauté de décideurs peut occuper toutes ces fonctions à la fois.

(Macadar, 2003 :26).

Ce changement de rôle peut s'avérer bénéfique du point de vue de la reconnaissance et de l'influence auprès des hauts fonctionnaires pour certains de ces intervenants, qui deviennent à leur tour hauts fonctionnaires et peuvent, par conséquent, agir de l'intérieur. Par ailleurs, cette mutation peut compliquer la définition des groupes et des responsables ciblés, puisque ceux-ci changent constamment. Pour remédier à ce problème, la section de la coordination a opté pour une gestion intermédiaire. Ainsi, les intervenants demeurent généralement les mêmes malgré les changements de gouvernements. Comme le souligne Macadar, cette situation met en évidence une autre caractéristique intéressante du processus d'élaboration des politiques en Amérique latine, voulant que ce soient les classes intermédiaires qui gèrent et traitent l'information, ce qui leur confère une influence importante, même auprès d'un ministre et de ses conseillers (Macadar, 2003 : 26).

Le « pouvoir de négociation avec la bureaucratie » (Macadar, 2003 :22) signifie également qu'en période d'instabilité, les classes intermédiaires

[...] ont également le pouvoir de déterminer le processus d'élaboration des politiques, un pouvoir qui se traduit par le renversement d'obstacles, l'utilisation de manoeuvres dilatoires et la réécriture des résolutions finales afin d'appliquer les décisions. Ils disposent d'un vaste pouvoir discrétionnaire et, selon les circonstances, peuvent même modifier en partie une décision de principe. (Macadar, 2003 : 23).

En ciblant les classes intermédiaires, la section de la coordination du LATN est en mesure d'atteindre les personnes capables d'exercer une influence, même en période d'instabilité ou de remaniement politiques. Il s'agit d'un facteur déterminant dans une région où l'instabilité politique est courante et fait par conséquent de l'influence sur les politiques une tâche colossale, voire, par moments, décourageante.

Le LATN illustre les trois types d'influence définis par Lindquist et fait ressortir que l'intérêt suscité par la recherche et les résultats sont prometteurs. Par exemple, divers gouvernements d'Amérique latine (notamment l'Argentine, le Paraguay, le Pérou et plusieurs gouvernements d'Amérique centrale) et organisations de la région ont déjà approché le LATN pour obtenir du soutien sur le plan des négociations commerciales et la Banque mondiale a collaboré avec le réseau en vue d'orienter les formations en politique offertes dans la région. De plus, les représentants de la CNUCED ainsi que de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) perçoivent le LATN comme un outil de collaboration entre organisations (Macadar, 2003 : 14).

L'examen du LATN révèle que son approche unique et sa vision indépendante sont des facteurs déterminants de l'influence du réseau (Macadar, 2003 : 46). L'approche régionale favorisée par les chercheurs du LATN et de la section de la coordination va au-delà des gouvernements, des organisations internationales et des intérêts nationaux, d'où le bien-fondé de cette approche (Macadar, 2003 : 47), qui se veut également une vision commune pour l'ensemble de la région

4.3 Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie (AFSSRN)

Le Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie (AFSSRN) a été mis en place afin de s'attaquer à la surexploitation des ressources halieutiques et à la détérioration environnementale des ressources littorales. Le Centre a appuyé le réseau pendant 14 ans, soit de sa création en 1983 à 1996. L'AFSSRN poursuit aujourd'hui ses activités sous l'égide de l'Asian Fisheries Society grâce au soutien de l'International Centre for Living Aquatic Resources Management, maintenant connu sous le nom de WorldFish Center. À l'origine, le réseau regroupait des institutions de trois pays, mais s'est par la suite élargi pour inclure d'autres pays et de nombreux autres établissements. Lors de la création de l'AFSSRN, l'industrie de la pêche est aux prises avec de nombreux problèmes partout en Asie. Malgré l'importance du secteur, les ressources sont mal

gérées et les pêcheurs comptent parmi les personnes les plus pauvres de la région.

Les questions de détérioration de l'environnement et de surpêche dans la région ont longtemps été considérées comme faisant partie du domaine de la biologie. Au début des années 1980, on reconnaissait qu'il s'agissait davantage de problématiques socioéconomiques, institutionnelles et politiques. L'absence presque totale de spécialistes du domaine social traitant de la question des pêches et de programmes systématiques de recherche sociale et économique soulève alors de graves préoccupations. L'objectif principal de l'AFSSRN consistait donc à renforcer les capacités de recherche nationales pour permettre aux chercheurs de se pencher sur des questions importantes au chapitre du développement et de la gestion des ressources halieutiques du point de vue des sciences sociales, ce que le réseau a accompli grâce à la création de programmes de formation professionnelle et d'études supérieures en gestion des ressources ainsi qu'en économie des pêches et de l'aquiculture.

Lors de la première phase, l'AFSSRN a pu compter sur la collaboration de l'University Pertanian Malaysia, qui s'est avérée un chef de file en matière de renforcement des capacités en élaborant le premier programme universitaire de la région sur l'économie des ressources. Le réseau a contribué à l'élaboration de programmes de deuxième cycle, à des bourses d'études, des projets de recherche et des programmes de formation, en plus de favoriser l'établissement de rapports professionnels. La première phase du projet visait principalement à former un bassin d'économistes spécialisés dans le secteur halieutique capables de mener des recherches et de former d'autres spécialistes dans la région.

Au cours de chacune des phases suivantes, d'autres établissements sont venus grossir les rangs du réseau, qui compte aujourd'hui un quatrième pays : l'Indonésie. Plutôt que de prendre de l'expansion dans de nombreux pays, le réseau choisit délibérément de se consolider au sein des pays déjà membres grâce à la participation d'un nombre accru de leurs établissements au réseau.

Le réseau a commencé à prendre la forme d'un mécanisme d'échange entre chercheurs au cours de la troisième phase (1988-1993), alors que 14 équipes de quatre pays étaient membres. Ce n'est qu'à la troisième phase que le réseau a rassemblé suffisamment de chercheurs actifs comprenant la valeur du réseau dans le soutien à la création de connaissances et à la résolution de problèmes. À ce moment, le réseau commençait à fonctionner plus efficacement et délaissait sa vocation de réseau de formation pour servir de plateforme afin de permettre aux membres d'étudier diverses questions, d'échanger des idées et de s'attaquer à des enjeux propres à leurs pays respectifs. À mesure que le réseau a renforcé ses capacités, des liens et des rapports ont été établis avec des établissements non membres. Ainsi, le réseau a été à même d'élaborer et de consolider son identité et de se percevoir comme un acteur important dans le milieu des pêches et des politiques de gestion des ressources.

La force et la valeur du réseau étaient telles qu'à l'issue de la quatrième phase, qui a vu le soutien accordé par le Centre se terminer, les membres du réseau étaient déterminés à poursuivre l'expérience et trouvèrent le moyen de fonctionner au sein de l'Asian Fisheries Society, grâce au financement plus modeste de leur institution hôte, et poursuivent aujourd'hui leurs activités notamment en publiant un bulletin et en participant à des rencontres avec d'autres organisations qui se consacrent aux pêches. À compter de la quatrième phase, le réseau s'est étendu à d'autres pays et comprend maintenant des économistes halieutiques et des spécialistes en gestion des ressources du Vietnam et du Sri Lanka.

À ses débuts, le réseau devait principalement permettre de renforcer les capacités et on savait pertinemment que, tant qu'on ne disposerait pas d'un solide noyau de recherche et de spécialistes, il serait impossible de mener des recherches crédibles et pertinentes pour le milieu politique. C'est seulement à la quatrième phase du projet que le réseau a entrepris des activités concrètes axées sur la recherche en politique. Dès lors, on a reconnu qu'un grand nombre de ses membres étaient hautement qualifiés et leurs opinions ont commencé à compter davantage pour leurs gouvernements respectifs. Ils ont ainsi contribué à l'élargissement des questions prises en considération dans la formulation de politiques touchant les pêches et sont plus à même de cibler les questions susceptibles d'intéresser les responsables des politiques :

Avant, j'entreprenais des recherches pour l'intérêt de la recherche. Je ne m'adressais pas à des décideurs. Maintenant que je fais partie du gouvernement, je comprends mieux l'importance de fonder mes décisions sur recherches de qualité et la raison pour laquelle l'AFSSRN insistait, lors de la formation, sur le besoin

de réaliser des recherches pertinentes sur le plan politique. J'encourage fortement les chercheurs, tant au sein du gouvernement que des universités, à se concentrer sur la recherche pouvant servir à appuyer ou non les décisions. (V. Nikijuluw, ministre des Affaires maritimes et des Pêches de l'Indonésie, cité dans Pomeroy, 2003).

5 COMPOSITION ET GOUVERNANCE DES RÉSEAUX AXÉS SUR L'INFLUENCE SUR LES POLITIQUES

L'expérience du CRDI fait ressortir que les réseaux doivent accorder une attention toute particulière aux questions d'adhésion et de gouvernance, facteurs déterminants de l'efficacité au chapitre de l'influence sur les politiques. D'où la nécessité pour les réseaux de prendre en considération l'influence sur les politiques dès leur établissement. Lorsque les mécanismes d'adhésion et de gouvernance ne tiennent pas compte de ces questions, opérer plus tard des changements drastiques au sein des réseaux s'avère souvent ardu.

5.1 Leadership

Pour exercer une influence sur les politiques publiques, les réseaux doivent pouvoir compter sur un solide leadership et une étroite coordination assurés par un maître d'oeuvre des politiques. Comme le soulignait toutefois un administrateur de programmes du CRDI lors du Forum annuel sur l'apprentissage, les fonctions de dirigeant et de coordonnateur d'un réseau ne sont pas nécessairement occupées par la même personne : les chefs ont tendance à ressortir naturellement selon les enjeux. L'Ukraine, par exemple, a trouvé un tel maître d'oeuvre en la personne du sous-ministre de la Protection environnementale et de la Sûreté nucléaire, qui a par la suite occupé le poste de sous-ministre de l'Économie, une nomination qui a grandement contribué à accroître l'influence sur les politiques.

5.2 Appropriation de la recherche

Le sentiment d'appropriation est étroitement lié au renforcement des capacités. Le Centre parraine des programmes et des projets qui renforcent les capacités des chercheurs et incitent les décideurs à utiliser leurs propres chercheurs et activités de recherche, favorisant ainsi l'intérêt pour la recherche au sein même de ces initiatives et leur influence sur les politiques. Le Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie et le Réseau latino-américain sur le commerce montrent tous deux à quel point le renforcement des capacités des chercheurs peut créer de nouvelles occasions pour les responsables des politiques, les décideurs, les intervenants et autres bénéficiaires de la recherche d'utiliser la recherche et les résultats de recherche issus de leurs régions ou pays respectifs, c'est-à-dire fonder des politiques sur leurs propres données probantes. Ainsi, l'intérêt suscité par la recherche réalisée localement alimente la demande intérieure en plus de favoriser l'influence interne en matière d'élaboration des politiques.

Le G-24, qui a vu la demande en recherche visant à mieux informer les représentants du Groupe provenir des pays membres eux-mêmes constitue un exemple éloquent de la notion d'appropriation de la recherche locale. Selon Stiglitz,

Pour pouvoir exercer leur plein pouvoir, les pays en développement doivent être en mesure d'analyser les réalités économiques souvent difficiles auxquelles ils font face. Les chercheurs locaux, qui sont au fait des conditions locales – y compris des structures politiques et sociales (et forts des connaissances acquises par leur expérience à l'échelle internationale) – sont les plus susceptibles de permettre l'émergence de politiques suscitant un appui de grande envergure et qui sont également efficaces. D'où le rôle crucial des établissements de recherche locaux. (Stiglitz, 2000)

Le sentiment d'appropriation du processus de recherche peut également avoir des répercussions sur la capacité (potentielle) d'influer sur les politiques. Dans le cas du G24, des initiatives importantes ont été entreprises par le premier coordonnateur de la recherche grâce à l'appui du CRDI afin que « le G-24 s'approprie davantage le programme de recherche » (Tussie, 2003). D'abord, les membres du G-24 ont été appelés à contribuer eux-mêmes au fonds en fiducie en réponse à la demande de financement parallèle du CRDI, ce qui a été suivi par la création et la mise sur pied du groupe technique. Ces deux mécanismes « ont permis de mieux définir le mode de fonctionnement du projet de recherche et, dans une certaine mesure, de favoriser le sentiment d'appropriation du programme par les membres du G-24 ». En se fondant sur

l'efficacité de ces mécanismes pour influencer sur les politiques, les représentants du G24 ont sollicité « des exposés de politiques solidement appuyés qui permettraient d'orienter le débat politique ».

Par ailleurs, le second coordonnateur de la recherche, dont les efforts étaient davantage axés vers un changement de paradigme, a opté pour une approche et une stratégie visant la communauté d'artisans des politiques au sens large plutôt que les directeurs exécutifs en particulier (Tussie, 2003). Cette nouvelle orientation a eu pour effet de générer des tensions au sein du groupe, particulièrement sur le plan de l'appartenance, la définition d'un nouveau public cible ayant soulevé la question de savoir de qui relevait le programme de recherche, à savoir du G-24 ou de la CNUCED ? Il s'agit d'une question particulièrement importante du fait qu'elle touche également l'appropriation du programme de recherche, actuellement sous la responsabilité des représentants du G24. La question de l'appropriation met également en cause les bailleurs de fonds en ce qui touche l'étendue de leur soutien et de leur rôle au sein du projet.

5.3 Chercheurs et société civile

En se fondant sur un compte rendu des projets du CRDI visant à influencer sur les politiques, Byron Gillespie suggère que certains réseaux cherchent à regrouper un vaste ensemble de membres afin de renforcer les rapports entourant des enjeux politiques entre la recherche, les décideurs et la société civile, alors que d'autres réseaux comptent principalement sur la participation soit de chercheurs, soit de la société civile (Gillespie, 2003). Les réseaux regroupant une majorité de chercheurs auraient pour objectif de réunir une masse critique de recherche sur des questions politiques. Les réseaux fondés sur la société civile seraient par ailleurs moins rigides et compteraient souvent sur les TIC pour débattre de questions particulières.

i. Réseaux axés sur les chercheurs

Quatre des projets étudiés portaient sur des réseaux structurés formés de groupes spécialisés de chercheurs s'intéressant aux mêmes problématiques. Les voici :

- MIMAP - Réseau financier (100473)
- Initiative mondiale de gouvernance financière (100471)
- Forum de recherches sur le développement en Asie (100709)
- GCRN et le réseau de recherche axé sur les agriculteurs (100732)

Dans tous les cas, les groupes indépendants de chercheurs du réseau sont accueillis par une université ou un établissement de recherche responsable et les activités de recherche sont organisées selon des programmes de recherche conjoints.

Les trois premiers projets cités (réseau MIMAP, Initiative mondiale de gouvernance financière et Forum de recherches sur le développement en Asie) cherchent à influencer sur de vastes politiques économiques et de développement en réunissant une masse critique de recherche sur des questions thématiques particulières et en créant ensuite des espaces afin de stimuler les débats sur ces enjeux. Tandis que ces initiatives permettent aux chercheurs de générer des connaissances spécialisées, l'influence de ces connaissances sur les politiques serait plutôt le résultat indirect de l'engagement critique d'un plus vaste ensemble d'agents politiques (tels que les médias et la société civile).

Le quatrième réseau voué à la recherche (GCRN et le réseau de recherche axé sur les agriculteurs) constitue une variation sur le même thème. Il s'agit d'un réseau mobilisant un nombre plus restreint d'intervenants politiques (chercheurs et organismes gouvernementaux) dont l'objectif ne consiste pas à réorienter les politiques de macrodéveloppement par la formation d'une vaste communauté d'agents politiques, mais à exercer une influence sur les programmes nationaux de recherche agricole de la Chine. Ainsi, le réseau a été mis sur pied afin de disséminer les leçons et l'expérience tirées des projets de recherche-action participative au chapitre de la gestion des ressources naturelles auxquels participent les communautés de chercheurs de partout en Asie du Sud-Est. Le réseau GCRN poursuit donc cet objectif en faisant profiter chercheurs et organismes gouvernementaux de toute la région de son expérience.

ii. Réseaux axés sur la société civile

Quatre autres projets de réseaux visaient principalement à regrouper les intérêts de la société civile autour d'un vaste éventail d'enjeux politiques.

- Coopération régionale et commerce international en Asie du Sud (SARCIT) (100472)
- OLISTICA (100584)
- Observatoire des politiques mondiales sur les TIC (100505)
- Centre d'information virtuel sur l'eau dans l'Altiplano (4026)

Les objectifs et résumés de ces projets montrent que ces réseaux diffèrent de ceux axés sur les chercheurs, tant du point de vue de la structure que du dessein. Comparativement à la recherche étroitement coordonnée et réalisée au sein d'établissements de recherche selon des programmes définis, il semble que la structure des réseaux axés sur la société civile soit moins rigide. Au lieu de définir les disciplines particulières et les compétences en recherche nécessaires pour exercer une influence sur des questions politiques, ces projets se consacrent davantage à l'établissement de rapports et au partage des connaissances entre les membres de la société civile.

Selon les termes de Bernard (1996), ces réseaux reposent sur des projections, du fait qu'ils constituent des espaces où les questions sont traitées sous diverses approches et sont parfois à l'origine de programmes de recherche alternatifs. De plus, ils favorisent l'action en adoptant une structure organisationnelle souple permettant l'organisation d'activités de défense des politiques et la diffusion d'information aux initiatives de défense dispersées sur un vaste territoire. Le résumé du projet Coopération régionale et commerce international en Asie du Sud (projet 100472) décrit précisément la façon dont de tels réseaux profitent du phénomène émergent « d'internationalisation de la société civile d'intérêt public » et de ses répercussions sur la formulation de politiques.

Avec l'accélération du flot de l'information, à un coût extrêmement faible, d'une extrémité du globe à l'autre, les acteurs de la société civile sont mieux placés que jamais pour se parler, ce qui a des conséquences directes sur les décisions de politique économique prises à l'échelle internationale, ainsi que sur celles qui se prennent à l'échelle nationale et régionale.

Il semble en fait que les quatre projets axés sur la société civile adoptent cette tendance, et tous font ressortir les avantages des TIC, qui permettent la communication entre un vaste éventail d'intervenants éloignés les uns des autres. Deux des quatre projets (Observatoire des politiques mondiales sur les TIC et Centre d'information virtuel sur l'eau dans l'Altiplano) se concentrent principalement sur l'utilisation des technologies Internet comme moyen de consolider le réseau et, comme l'indiquent respectivement les résumés de projets, d'agir à titre de « centre d'information virtuel ».

Cela dit, le CRDI cherche toujours à établir des modèles fonctionnels misant à la fois sur les compétences des centres de recherche universitaires et les capacités de défense des organisations de la société civile. Pour illustrer la difficulté d'intégrer les questions de recherche et de défense des politiques dans un même projet, un administrateur de programme du CRDI citait en exemple un projet particulier n'ayant pas permis de renforcer les compétences en recherche de groupes de défense de la biodiversité et des droits communautaires. Il suggère qu'au lieu de se concentrer sur le renforcement des capacités de recherche et de défense d'une seule organisation partenaire, les nouveaux projets pourraient avoir pour objectif de mettre en contact chercheurs et militants de diverses organisations.

Même si peu d'initiatives dans ce domaine se sont avérées fructueuses, le CRDI a néanmoins consacré des efforts afin d'établir des liens entre les travaux des réseaux de recherche et de défense se rattachant aux mêmes enjeux. Dina Crassati explique comment cette approche a été appliquée en Palestine afin de créer une plateforme d'échange pour permettre aux intervenants de différents réseaux de recherche et de défense de se pencher sur des enjeux politiques et de prendre part au processus d'élaboration des politiques.

Les ONG palestiniennes ont éminemment besoin d'une structure de maillage leur permettant de renforcer les rapports, la coordination et la collaboration entourant les enjeux politiques. Malgré l'existence de divers réseaux de recherche et de défense et le soutien de plusieurs initiatives en vue de resserrer les liens entre les ONG palestiniennes, ce projet est tout à fait novateur du fait qu'il cherche à coordonner plusieurs activités s'inscrivant dans un cadre conceptuel de recherche sur les politiques, soit la production et le rapprochement de recherches universitaires appliquées pertinentes sur le plan politique, la création d'une plateforme d'échanges, de réseautage et d'influence sur le processus d'élaboration des politiques

grâce aux résultats de recherche et finalement, l'institutionnalisation d'un processus de renforcement des capacités au chapitre de la recherche sur les politiques.

5.4 Adhésion des décideurs

Le potentiel d'influence d'un réseau sur les politiques repose en partie sur la composition des membres et leur engagement envers le réseau. Les réseaux sont susceptibles de jouir d'une plus grande influence sur les politiques lorsqu'ils comptent des décideurs parmi leurs membres. L'information se traduit plus efficacement dans les politiques et les pratiques lorsque des responsables des politiques participent au réseau le plus tôt possible et prennent activement part au processus visant la formulation de recommandations de politiques. Ils ont ainsi l'occasion de prendre connaissance de la recherche, de se familiariser avec les connaissances pragmatiques des membres chevronnés du réseau et de participer à la conception et à la formulation de recommandations. Ce faisant, le cadre politique des décideurs évolue, au même titre que s'enrichit leur expérience. Dans ces conditions, le transfert de l'information est factice.

L'expérience du Programme d'analyse de la politique agricole de l'Afrique orientale et centrale (ECAPAPA – projet 055024) indique que la contribution de différents intervenants au processus de création du réseau favoriserait leur participation aux activités du réseau et leur sentiment d'appropriation des résultats. Un administrateur de programme soutient par ailleurs que la présence dans le réseau de décideurs qui participent activement au processus d'apprentissage est un moyen plus efficace d'influer sur les politiques que de simplement leur communiquer les résultats. Enfin, d'autres employés du CRDI sont également d'avis que l'inclusion de décideurs dans un réseau permet de cibler un plus vaste public pour diffuser les résultats de recherche et favoriser les occasions d'exercer une influence sur les politiques.

Selon les participants au Forum annuel sur l'apprentissage (CRDI) de 2005, la participation de décideurs au processus de recherche permet de garantir la pertinence de la recherche, mais n'est pas sans risque, puisque la recherche pourrait éventuellement se retrouver au service des intérêts d'une personne au pouvoir. Il est primordial pour les réseaux d'assurer la diversité des membres et de trouver un équilibre entre décideurs et chercheurs. Une telle situation peut toutefois s'avérer tumultueuse et ardue. Le roulement de personnel au sein d'un ministère peut provoquer l'abandon d'un projet ou exiger un changement majeur de stratégie. Cela dit, un participant a souligné l'importance de préciser le rôle respectif des responsables des politiques, des entreprises, de la communauté et des spécialistes et chercheurs.

Sur la question de savoir comment la structure d'un réseau pouvait refléter les rapports de force, un administrateur de réseau a fait remarquer que les rapports différaient selon la structure du réseau, soit horizontale soit hiérarchique. Par exemple, le secteur des ressources internationales en eau compte un certain nombre d'organisations internationales regroupées au sein d'un réseau (notamment des chercheurs, des décideurs et des organismes internationaux) qui ne tient pas compte de la hiérarchie interne de ces réseaux.

5.5 Gestion de conflits

Les réseaux qui traitent les questions politiques s'engagent inévitablement dans des débats qui font ressortir les divergences d'opinion de leurs membres. Or, les examens et études de réseaux se penchent rarement sur ces divergences d'intérêts.

Les réseaux qui cherchent à exercer une influence sur les politiques devront établir des lignes directrices en matière de défense des politiques qui visent à promouvoir l'exhaustivité du débat, l'excellence de la recherche et le respect des diverses perspectives. Ils devront également faire appel à un médiateur chevronné capable de rassembler les divers intervenants du réseau autour de domaines d'intérêts communs.

Comme l'a souligné Sylvain Dufour lors du FAA, des conflits internationaux majeurs ont pu être résolus grâce aux travaux de réseaux scientifiques, en faisant référence aux controverses entourant le Gange et le Nil. Les réseaux de recherche constituent une plateforme de maillage neutre pour influencer sur les politiques.

5.6 Mécanismes de renforcement des capacités

Des analyses de réseaux moins récentes suggèrent que les réseaux ne sont généralement pas aussi efficaces

que les institutions au chapitre du renforcement des capacités (Bernard, 1996). Selon Bernard, cet état des choses découlerait du fait que les réseaux sont des organisations plus souples qui ne coordonnent généralement pas eux-mêmes les fonctions administratives et disposent rarement de la capacité organisationnelle requise pour organiser des activités axées sur le renforcement des capacités. De plus, les réseaux ont tendance à présenter un roulement important de membres et, par conséquent, les compétences et les capacités individuelles créées au sein du réseau tendent à se perdre avec le temps. Des recherches réalisées auprès des communautés de praticiens indiquent cependant que le renforcement mutuel des capacités est fondamental, puisque chaque partenaire bénéficie de l'apprentissage par les pairs.

D'après l'expérience du CRDI, les réseaux principalement axés sur le renforcement des capacités ont tendance à se former autour d'un noyau d'établissements plutôt que d'individus. Ces conclusions suggèrent que les réseaux ayant pour objectif principal de renforcer les capacités évolueront dans deux directions générales, soit devenir des *réseaux d'établissements* ou des réseaux *institutionnalisés*.

i. Réseaux d'établissements

Les activités prévues par la phase actuelle du Réseau régional pour l'équité en santé en Afrique australe (EQUINET) (projet 100954) visent à renforcer la capacité des établissements membres à participer au débat politique.

La première phase du projet a appuyé la création d'un réseau d'établissements en Afrique australe afin de promouvoir les politiques pour une prestation équitable des soins de santé. À cette fin, le réseau a encouragé l'établissement de rapports fructueux entre professionnels, organismes de la société civile et responsables des politiques notamment en effectuant de la recherche, en organisant des conférences et des ateliers, en participant à des discussions virtuelles et en contribuant aux forums de la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC). La phase suivante (2001-2004) visait à tirer parti des réalisations précédentes grâce à un certain nombre d'initiatives, parmi lesquelles un programme de petites subventions évaluées par les pairs et la production de documents commandés dans le domaine de l'équité en santé. Selon Bernard (1996), les petites subventions et les documents commandés contribuent au renforcement des capacités des individus et à la mise en oeuvre de réseaux de chercheurs. Bien que ces activités semblent être axées sur le resserrement des rapports entre chercheurs et établissements membres, leur succès dépend principalement de la participation des établissements.

ii. Réseaux institutionnalisés

La tendance d'institutionnalisation du projet En marche vers un institut de politique sur les ressources génétiques et la structure institutionnalisée du réseau Trade and Industrial Policy Strategies (TIPS) semblent soutenir les prédictions de Bernard. Contrairement au réseau EQUINET, ces deux réseaux regroupent essentiellement des personnes ainsi que des associations dont la structure est relativement souple. Pour cette raison, il semble que le réseau TIPS et le projet En marche vers un institut de politique sur les ressources génétiques aient tous deux tendance à adopter des structures plus rigides et institutionnalisées. À l'instar des réseaux d'établissements, ces projets sont tous deux axés sur le renforcement des capacités par l'entremise des réseaux et doivent, pour ce faire, pouvoir compter sur des structures institutionnelles stables.

En marche vers un institut de politique sur les ressources génétiques (projet 100647) se veut la suite de la deuxième phase du projet Crucible. Le projet Crucible suscitait la participation de divers intervenants dans les discussions sur les ressources génétiques et est reconnu pour avoir grandement contribué à la réduction de l'écart entre les préoccupations des Autochtones utilisateurs des ressources génétiques et les questions politiques plus larges. On estime que le projet a principalement permis de préciser les divers points de vue des intervenants majeurs dans le domaine, d'analyser les enjeux juridiques et stratégiques et de formuler un ensemble de recommandations à l'intention des décideurs.

Le présent projet entend appuyer et contribuer au maintien du réseau créé par l'équipe du projet Crucible grâce à l'institutionnalisation d'une initiative indépendante en matière de politiques sur les ressources génétiques. Cette initiative devrait être soutenue par la création d'un secrétariat au sein même du CRDI. L'objectif global de ce projet consiste à renforcer les capacités analytiques et techniques des intervenants du Sud engagés dans l'élaboration de lois et de politiques relatives aux ressources génétiques. Pour ce faire, le

projet i) procédera à l'évaluation des demandes de divers services de recherche et de création de compétences dans le domaine des ressources génétiques formulées par des agents politiques de pays en développement; ii) agira à titre de courtier en connaissances et établira les liens entre les demandes et les ressources existantes; et iii) recommandera des lois et des politiques nationales destinées à répondre aux besoins des décideurs du Sud qui ne peuvent être satisfaits au moyen des ressources existantes.

Le deuxième exemple de réseau institutionnalisé est le projet d'envergure initié sous le nom de Trade and Industrial Policy Strategies (101039), pour ensuite devenir le Trade and Industrial Policies Secretariat. Depuis ses débuts, le réseau oeuvre en tant qu'organisme à but non lucratif en Afrique du Sud avec la mission explicite d'aider le pays à relever les défis en matière de politique économique en i) agissant à titre de centre d'information pour les décideurs et les chercheurs, ii) en renforçant les capacités de la société civile à réaliser de la recherche appliquée dans le domaine politique et iii) en accroissant la capacité d'assimilation des décideurs à l'égard de la recherche sur les politiques.

6 LEÇONS APPRISSES

L'examen des réseaux parrainés par le CRDI voués à l'influence sur les politiques indique qu'à bien des égards ces réseaux ne sont pas différents des autres types d'institutions qui cherchent à agir sur les politiques. Il en est de même pour la plupart des leçons apprises par le CRDI dans d'autres contextes.

Si le but du réseau est d'influer sur les politiques, alors cet objectif devrait s'inscrire dans le processus d'établissement du réseau, et non s'y greffer ultérieurement. C'est précisément le cas des réseaux G-24 et LATN, qui ont regroupé des chercheurs et des bailleurs de fonds dans la ferme intention de réaliser des recherches utiles aux responsables des politiques, en cherchant à cerner les enjeux importants, en consultant les responsables des politiques et les décideurs tout au long du projet et en saisissant les occasions d'agir en temps opportun.

Tous les réseaux qui cherchent à exercer une influence sur les politiques peuvent en tirer d'importantes leçons. Pour mieux atteindre ses objectifs, un réseau doit se doter d'une stratégie d'influence définissant clairement les activités à venir. Une stratégie d'influence devrait au moins préciser :

- les objectifs que le réseau souhaite atteindre sur le plan de l'orientation, du contenu et de la mise en oeuvre des politiques;
- les responsables des politiques et membres de la communauté de décideurs que le réseau cherche à voir participer en vue d'atteindre ses objectifs;
- les connaissances et la vision de ces artisans des politiques, leur implication actuelle au sein de coalitions officielles et non officielles de défense des politiques ainsi que le contexte décisionnel dans lequel ils oeuvrent;
- le type de connaissances et de recherches dont les décideurs ont besoin pour changer leur vision;
- le calendrier des occasions (p. ex., événements, processus politiques, formations, visites d'étude, publications) propices pour approcher ces artisans des politiques, ce qui comprend les activités traditionnelles de communication et de diffusion, en plus de savoir quand et comment solliciter la participation des décideurs à la planification et à l'élaboration du cadre de recherche en politique du réseau;
- le plan de suivi et d'évaluation afin de mesurer les progrès en fonction des objectifs et de réorienter la stratégie d'influence au besoin.

Dans les faits, la stratégie globale d'influence sous-tendra trois stratégies interreliées, respectivement en matière de gestion des relations, des connaissances et des perspectives. Comme les occasions d'influer sur les politiques varient selon les périodes et dépendent de facteurs externes aux réseaux, ces derniers doivent disposer de stratégies d'influence pour pouvoir profiter de ces occasions lorsqu'elles se présentent.

Les sections suivantes font ressortir certaines leçons tirées des réseaux parrainés par le CRDI relativement aux divers aspects que comporte une stratégie d'influence. Il convient cependant de noter que *ces conclusions ne reflètent pas nécessairement les éléments les plus importants d'une stratégie d'influence*. Peu de documents traitent de l'apprentissage en matière d'analyse des partenaires, par exemple, alors qu'il s'agit

d'une étape cruciale de l'élaboration d'une stratégie d'influence. De même, on dénombre peu de documents abordant la façon d'élaborer un programme de recherche qui tienne compte des occasions émergentes d'exercer une influence. Connaître le moment opportun pour entreprendre un projet particulier est essentiel pour garantir la réussite. Le LATN s'efforce de définir les enjeux susceptibles d'émerger afin de prendre les devants en exécutant la recherche avant que la situation ne l'exige. On pouvait lire relativement à un projet réussi :

Le moment était idéal pour agir sur les politiques au moyen de la recherche, ce qui illustre le caractère opportuniste de l'influence sur les politiques : les résultats de recherche ont été produits à un moment où plusieurs paliers du gouvernement chinois étaient réceptifs et disposés à envisager la mise en oeuvre de réformes et de programmes d'investissements majeurs. (Stephen Tyler, projet 040410)

6.1 Être conscient des capacités des membres du réseau

Le type d'activités d'influence sur les politiques entreprises par un réseau repose en grande partie sur la capacité des membres actuels et potentiels de ce réseau. À l'origine, l'AFSSRN et le LATN ont été mis sur pied dans le but de renforcer les capacités nationales de recherche des pays d'Amérique latine et d'Asie du Sud-Est, compte tenu du faible niveau des capacités existantes pour entreprendre de telles initiatives. À ses débuts, l'AFSSRN se voulait un réseau d'établissements visant à renforcer les capacités nationales de recherche dans plusieurs pays de l'Asie du Sud-Est, mais la quatrième phase du projet a vu les chercheurs membres redéfinir leurs priorités pour se concentrer davantage sur la recherche et l'analyse en matière de politiques :

*Les connaissances en sciences sociales, l'expérience de recherche, la réussite professionnelle, l'assurance acquises en tant que chercheur et la plus grande ouverture des décideurs envers la recherche en sciences sociales sont tous des facteurs ayant contribué à enrichir l'expérience des chercheurs et leur capacité à analyser et à **agir sur les politiques**. C'est particulièrement le cas de la quatrième phase du projet, qui était davantage axée sur l'analyse des politiques. (Pomeroy, 2002 : 39, caractères gras tels quels dans le texte original)*

En se concentrant d'abord sur le renforcement des capacités de recherche, le réseau appuyé par le CRDI a pu renforcer les compétences des chercheurs et rehausser la qualité de la recherche produite. Reconnaisant la valeur de la recherche, les responsables des politiques se sont montrés plus ouverts aux résultats et comprennent maintenant mieux comment ils peuvent utiliser l'information aux fins d'élaboration de nouvelles politiques.

6.2 Comprendre le contexte

L'élaboration d'une stratégie d'influence exige l'analyse politique du contexte entourant les questions soulevées. Dans tout réseau, le contexte change et évolue avec le temps et un réseau peut être actif simultanément dans plus d'un espace contextuel.

6.2.1 À quel(s) niveau(x) exercer une influence politique

Pour mieux comprendre s'ils doivent concentrer leurs efforts sur le plan local, régional ou international, les réseaux actuels et émergents doivent analyser les enjeux. L'échelon politique – et le nombre d'unités politiques (nombre de pays, de gouvernements locaux, etc.) – sur lequel se concentrer dépend des structures politiques existantes concernées par la question et de l'ouverture des décideurs des différents paliers envers les changements (consulter la section 5.1.3). Bien qu'il soit possible de viser plusieurs paliers à la fois, une telle initiative exige de définir ressources et stratégies d'influence adaptées à chaque palier.

Les connaissances se traduisent plus concrètement dans les politiques par l'entremise des processus d'apprentissage social (Gross Stein, 2003). L'apprentissage social, auquel se consacrent principalement les communautés d'influence sur les politiques et les réseaux de spécialistes actifs au-delà des frontières dans les secteurs public et privé, s'est avéré plus efficace sur le plan international. Les communautés internationales d'artisans des politiques ont joué un rôle de premier plan dans l'orientation des programmes internationaux en matière de protection environnementale, de promotion de la santé publique, d'avancement des droits fondamentaux et d'orientation des pratiques relatives au commerce et aux investissements. Ils ont activement participé à l'accroissement de l'offre et de la demande en recherche et ont favorisé des change-

ments dans les programmes institutionnels (Wapner, 1996; Keck et Sikkink, 1998). Les réseaux internationaux de femmes, par exemple, ont généré de nouvelles connaissances sur le statut des femmes, les obstacles auxquels elles se heurtent et les stratégies qui ont permis de favoriser les droits des femmes. Agissant à la fois à titre de réseaux de connaissances et de défense, les groupes de femmes ont amené les Nations Unies à adopter un nouveau programme d'élaboration des politiques internationales.

Le défi majeur consiste à faire passer la responsabilité des programmes de l'échelon international à l'échelle locale, où les changements se produisent, un enjeu face auquel les décideurs se sont généralement montrés moins efficaces. Même si on s'attend à ce que la demande internationale en recherche demeure importante d'ici la fin de la décennie, les connaissances existantes se heurtent directement aux contraintes locales et nationales. Au-delà de ces contraintes, les gouvernements qui ont des ressources limitées et sont aux prises avec des exigences conflictuelles sont généralement moins ouverts aux nouvelles connaissances qui soutiennent des changements majeurs sur le plan politique. Les communautés d'artisans des politiques ont tendance à atteindre un consensus en réaction à des facteurs conjoncturels, lorsqu'une occasion d'exercer leur influence est sur le point de se produire. C'est notamment le cas dans les pays en développement, où les ressources sont limitées et les occasions d'exercer une influence sont susceptibles d'être tout aussi restreintes.

L'absence de progrès au chapitre de l'influence sur les politiques locales peut également être perçue comme la conséquence des pressions exercées par les bailleurs de fonds. Certains réseaux font ressortir que la pression accrue des organismes de financement

oblige les intervenants des réseaux à prendre les activités macro trop au sérieux. Le résultat, c'est qu'on néglige les interventions au niveau micro. Pourtant, l'objectif principal du maillage est d'améliorer les retombées au niveau micro... par conséquent, en agissant de la sorte, [les organismes de financement] vont à l'encontre de la raison d'être même du maillage... Les chercheurs les plus expérimentés, en particulier, se sentent obligés de travailler au niveau international ou à celui des politiques, et non à la base. Ils ne peuvent travailler avec les groupes et les organismes locaux à résoudre des problèmes locaux et mener parallèlement des recherches à l'autre niveau. Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir abandonner ce niveau et retourner à la base... les coûts de renonciation sont très élevés. (Atelier de réseaux asiatiques)

6.2.2 Degré d'ouverture

L'évaluation stratégique de l'influence de la recherche appuyée par le CRDI sur les politiques définit cinq contextes dans lesquels les chercheurs et réseaux de recherche sont appelés à collaborer avec les responsables des politiques gouvernementales (Kavangh, 2005).

Demande gouvernementale

Dans ce contexte favorable, les décideurs ont besoin de connaissances et sont prêts à les mettre en application. La marge d'influence est grande. L'objectif principal est de communiquer efficacement des résultats précis aux bons décideurs, ceux qui sont prêts à agir, mais qui exigent des précisions sur une question. Cela se produit généralement dans un court délai et une relation de confiance est déjà établie entre le chercheur ou le réseau et les responsables des politiques. La principale préoccupation du réseau est de fournir l'information en temps utile plutôt que de manière opportune, par exemple dans un format adapté. Dans de telles conditions, les équipes ou réseaux de projet n'ont probablement pas besoin de faire d'effort particulier pour faire connaître les résultats de leurs travaux ou leurs recommandations. Ainsi, il existe une grande possibilité d'exercer une influence stratégique.

Intérêt gouvernemental, absence d'initiative

Ici, la marge d'influence se rétrécit. Si le gouvernement est bien au fait du problème et le juge important, il n'existe pas de structures pour mettre les recommandations des chercheurs en application. Le gouvernement n'a pas encore pris l'initiative de décider ce qu'il convient de faire, et l'existence d'un véritable processus décisionnel n'est pas évidente. Dans cette conjoncture, l'équipe de projet ou les membres du réseau doivent prendre l'initiative. Il leur faut accorder une attention spéciale à leurs stratégies de communication avec les décideurs, et trouver les structures institutionnelles nécessaires à la mise en application des recommandations.

Sinon, les résultats de recherche risquent de n'être d'aucune utilité. En d'autres termes, l'intérêt du gouvernement pour une recherche ne garantit pas que celle-ci influera sur ses décisions. Par exemple, un employé du CRDI a fait ressortir que certains responsables des politiques avaient exigé des études sur le sida en Afrique, pour en ignorer ensuite les conclusions. D'où la nécessité de prendre en considération la dimension politique.

Intérêt gouvernemental, manque de ressources

Ici encore, la marge d'influence se rétrécit. Le gouvernement reconnaît l'existence du problème et le besoin de la recherche, mais il a d'autres priorités ou il manque de ressources humaines, techniques ou financières. En pareil cas, c'est à l'équipe de projet ou au réseau qu'il revient de prendre l'initiative. Avant de se lancer dans des recherches dans un contexte d'austérité, l'équipe devrait chercher à convaincre le gouvernement d'inscrire le problème parmi ses priorités. Pour se faire entendre, un réseau doit bénéficier d'un financement soutenu afin de renforcer les capacités des chercheurs et des décideurs tout en poursuivant des recherches.

Neutralité gouvernementale, intérêt des chercheurs

La marge d'influence s'amenuise nettement. Ou les décideurs ne s'intéressent tout simplement pas au programme de recherche, ou l'enjeu suscite la controverse, ou encore il est si nouveau que les décideurs ne s'en soucient pas encore. Les chercheurs, par contre, ont vraiment à cœur de voir le projet aboutir. Dans ce contexte, il faut tout mettre en oeuvre pour le « vendre ». L'équipe de recherche doit défendre son projet non seulement auprès des décideurs, mais aussi auprès de différents groupes intéressés. Il lui faudra peut-être aussi créer de nouvelles structures institutionnelles pour faire avancer les choses. D'où la nécessité de recourir à des stratégies de communication et de défense et de faire preuve de créativité afin d'attirer l'attention sur les enjeux et les résultats de recherche et de les présenter efficacement aux décideurs ainsi qu'au public. Dans ces circonstances, le risque d'échec est élevé. Bon nombre des projets évalués se retrouvaient dans cette situation. Andres Ruiz faisait notamment remarquer relativement au projet 050292 que le manque d'intérêt constituait un obstacle à l'influence de la recherche sur l'intégration économique au sein du MERCOSUR. Vu le manque d'intérêt des responsables des politiques, le projet s'est vu forcé de se tourner vers la société civile plutôt que le gouvernement.

Neutralité gouvernementale, intérêt des chercheurs

Dans ce cas, il n'existe aucune marge d'influence. Les décideurs ont d'autres priorités, et sont même parfois hostiles, et les chances qu'un groupe de pression puisse les faire changer d'idée sont bien minces. Dans un tel contexte, on peut dire que l'équipe de recherche est avant-gardiste et qu'elle doit être très motivée et bien consciente que son projet risque fort de ne pas avoir d'influence sur les décideurs.

6.2.3 Facteurs extérieurs

Les études de cas montrent que cinq aspects du contexte extérieurs aux projets et aux réseaux semblent jouer sur l'influence sur le processus décisionnel (Kavangh, 2005). Ces facteurs concernent la conjoncture propre au pays et la situation de ses organes décisionnels. S'il est difficile de modifier ces facteurs, le fait de les prendre en considération peut néanmoins aider à décider où et quand intervenir.

La stabilité des organes décisionnels – Dans plusieurs cas, la faible influence sur les décideurs semble s'expliquer par l'instabilité des structures décisionnelles (compressions budgétaires, élimination ou restructuration d'administrations, etc.). Cette instabilité est surtout apparue une fois la recherche terminée, à l'étape de la mise en application des recommandations. Il est parfois possible de trouver des structures de décision plus stables, par exemple des ordres supérieurs ou inférieurs de gouvernement, et de s'appliquer à collaborer avec ces administrations.

La capacité des décideurs de se servir des résultats de la recherche – 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 en raison de la difficulté à concilier des intérêts opposés. Il est arrivé que des décideurs à qui étaient communiqués des résultats de recherches financées par le CRDI ne puissent s'en servir parce que les notions en cause leur étaient étrangères. Il aurait été bon que les chercheurs voient à transmettre certaines notions élémentaires à ces décideurs. Il est également arrivé que des décideurs de pays en développement qui comptent sur l'aide du Fonds monétaire international ou de la Banque mondiale hésitent à se servir de

résultats de recherche pour proposer des changements aux mécanismes décisionnels des institutions financières internationales.

La décentralisation par opposition à la centralisation – La décentralisation joue en faveur ou au détriment de l'influence selon le niveau où se prennent les décisions concernant l'enjeu en cause; il importe donc que le cadre global du projet soit adapté à la structure constitutionnelle de base du pays. Il convient que l'équipe de recherche en tienne compte dans sa planification stratégique et relationnelle. Au lieu d'établir à l'avance le niveau d'influence à viser, il vaudrait mieux commencer par se demander quelle influence on peut raisonnablement s'attendre à exercer dans les circonstances.

Les pressions économiques sur le gouvernement – Dans la majorité des cas où le gouvernement portait un vif intérêt aux résultats du projet de recherche, il réagissait à des pressions économiques. On peut donc penser que plus un projet a un rapport avec les intérêts économiques du pays, plus il aura d'influence. Dans le cas contraire, l'équipe de projet doit se préparer à faire valoir l'importance du projet aux décideurs.

Les occasions spéciales dans les pays en transition – Deux projets ont été réalisés dans des pays en transition du communisme à l'économie de marché, soit en Ukraine et au Vietnam. Ces projets ont permis non seulement de mener des recherches adaptées aux besoins et d'influencer les décideurs, mais également d'enseigner aux chercheurs et aux décideurs locaux de nouvelles méthodes de collaboration et de prise de décisions. Par exemple, les partenaires du CRDI en Ukraine ont remarqué que le personnel du Centre leur avait fait connaître une nouvelle culture de gestion se caractérisant par le libre échange d'information, la consultation avec les groupes intéressés et la prise de décisions à partir de résultats de recherche. Vraisemblablement, les activités de recherche financées par le CRDI peuvent influencer non seulement sur la nature des politiques, mais aussi sur leur élaboration.

6.3 Définition d'une stratégie de communication et de diffusion

La diffusion de la recherche par les réseaux a fréquemment comme objectif de rehausser le débat là où les résultats de recherche se traduisent, par exemple, par des moyens de stimuler l'innovation ailleurs dans le monde ou de favoriser le dialogue politique à l'échelle locale.

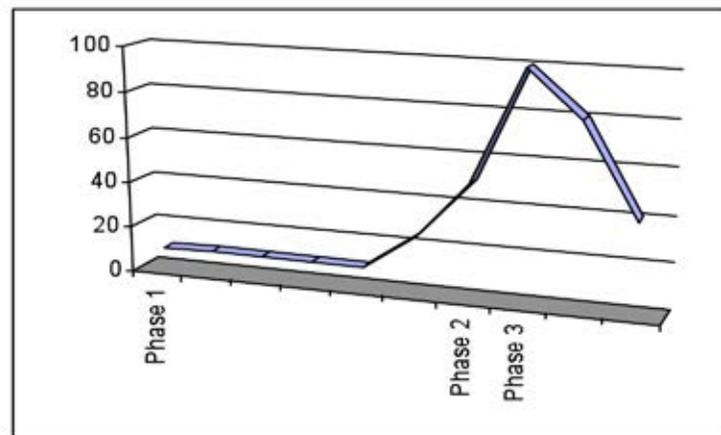
Comme le temps et l'attention des responsables des politiques sont limités, les résultats de recherche doivent leur être présentés dans un format attrayant, pratique et facilement assimilable qui tienne compte du cadre politique et de l'expérience de chacun. Les réseaux qui cherchent à retenir l'attention des responsables des politiques publiques doivent prévoir un budget pour ce type d'activités, pas seulement à l'issue du processus, mais bien périodiquement en cours de route afin d'établir et de renforcer les rapports avec les dirigeants (Seely Brown et Duguid, 2002).

D'où l'importance des ateliers, des séminaires, des études de cas et des exposés de politiques, qui permettent aux réseaux de regrouper et de cibler les résultats de recherche susceptibles d'informer et d'influencer les décideurs. Particulièrement lorsqu'ils ont une crédibilité et une réputation bien assises, les réseaux jouissent parfois d'un plus grand pouvoir de persuasion que les établissements indépendants, ce qui contribue à accroître la portée et le potentiel d'influence des résultats de leurs recherches par l'entremise de conférences, d'ateliers et d'autres rencontres en personne. Cela dit, les résultats de recherche qui ont un impact politique majeur ou vont à l'encontre de cadres et de pratiques établis tardent souvent à se traduire par des décisions politiques. Avec le temps, l'accumulation de données probantes finit par avoir un impact, surtout lorsque les dirigeants assument adéquatement leurs responsabilités et que les processus décisionnels sont suffisamment transparents.

Même s'il est parfois difficile de s'assurer que les médias présentent une vision équilibrée et éclairée de la recherche, leur participation au processus de diffusion peut favoriser l'influence d'un réseau sur les responsables des politiques. La plus grande difficulté se rattachant à l'utilisation des médias de masse pour obtenir des résultats est de tenir compte des phases du cycle médiatique. Selon le GEO Resource Book à venir (IISD, 2008), les questions environnementales ont pris des années, voire des décennies à attirer l'attention de la société comparativement aux progrès scientifiques et technologiques. À un certain moment, l'intérêt du public s'est accru relativement rapidement, pour demeurer élevé pendant une courte période et chuter de nouveau. Le développement d'une stratégie médiatique exige d'être conscient de l'attention accordée à une

question particulière selon la phase du cycle médiatique.

Figure 6 : Attention accordée à une question selon la phase du cycle médiatique (adaptée du Social Learning Group, 2001)



Dans la première phase du cycle, où l'attention se dirige principalement vers les domaines scientifiques ou techniques, une autre question exigera des efforts soutenus pour susciter l'intérêt du grand public, du secteur privé et des responsables des politiques. Par conséquent, les médias sont peu susceptibles de s'intéresser à cette question. La deuxième phase, au cours de laquelle les domaines public et politique accordent rapidement une grande attention à la question, constitue une occasion d'agir, par exemple en envisageant de réorienter le débat et en suscitant la participation de nouveaux intervenants souhaitant faire progresser la question. Si une question est soulevée lors de la troisième phase, où elle présente à la fois un intérêt pour les communautés politique et scientifique, et que ces dernières entretiennent des rapports marqués, la stratégie auprès des médias de masse sera plus susceptible d'avoir un impact. Il convient toutefois de souligner qu'une stratégie élaborée à ce stade sera moins efficace. La stratégie doit donc être pensée dès le début et ne pourra atteindre des résultats optimaux à la troisième phase qu'en maintenant l'intérêt du public et en réduisant la durée du cycle en ramenant plus fréquemment les enjeux importants au coeur du débat.

Les conclusions tirées des études de cas du CRDI illustrent elles aussi les difficultés largement documentées auxquelles se heurtent les chercheurs quant à la possibilité de communiquer les résultats de recherche dans un format accessible aux décideurs et facilement assimilable par ceux-ci. L'importance de savoir présenter, diffuser et communiquer des solutions à des enjeux complexes semble avoir été négligée par un grand nombre de chercheurs et de bailleurs de fonds dans le domaine du développement. Malgré tout, les attentes envers les chercheurs ne se résument pas à la recherche en soi, puisqu'on leur demande également d'être en mesure de communiquer et de diffuser les résultats de la recherche aux artisans des politiques et décideurs. Comme le faisait remarquer un chercheur lors de l'atelier portant sur les études de cas du LATN et du G-24, le CRDI exige maintenant des chercheurs qu'ils soient tous des « Erin Brokovich » : qu'ils aient tous les talents et effectuent la recherche en plus d'organiser les activités de diffusion, stratégiques et de publication (Maessen, 2003).

6.4 Suivi et modification de la stratégie d'influence politique

Il ressort des leçons tirées de l'analyse du processus de mise en oeuvre que les réseaux les mieux gérés sont ceux qui « prévoient l'imprévu » et tentent de redéfinir

en quoi devraient consister les limites et les normes plutôt que de mesurer l'efficacité matérielle des normes existantes. Cela signifie que la direction assume la responsabilité du rendement global d'un mécanisme de négociation de politiques [ou d'innovations] plutôt que de la réussite d'activités particulières. L'échec ne constitue pas un aussi grand risque si l'élaboration des politiques est considérée comme un ensemble d'expériences où les échecs occasionnels sont perçus comme des faits acceptables,

pourvu qu'ils s'accompagnent d'une réflexion qui permet d'apprendre. (Armstrong, 1995)

Heureusement, le CRDI jouit d'une expérience considérable au chapitre de la cartographie des incidences, une méthode d'évaluation particulièrement adaptée à la planification et au suivi d'interventions stratégiques non linéaires complexes dans le domaine du développement. La cartographie des incidences est principalement axée sur le suivi des changements visibles de comportement chez les partenaires limitrophes découlant de leur collaboration avec un réseau ou de leur participation à un projet. Ces changements se classent selon le niveau de difficulté d'obtention des résultats, soit les résultats qu'on s'attend à obtenir, qu'on souhaiterait obtenir et qu'on voudrait ardemment obtenir. Lorsqu'on travaille auprès des responsables des politiques, il est raisonnable de

- s'attendre à les voir utiliser l'information et la recherche issue d'un réseau;
- de souhaiter voir s'établir un certain nombre d'interactions et de rapports avec les membres de la communauté de décideurs responsables du contexte social d'apprentissage et de changement et entre eux;
- vouloir ardemment qu'ils utilisent l'information existante pour se porter à la défense de politiques en faveur du changement.

La cartographie des incidences permet aux réseaux de déterminer quand et comment modifier l'ensemble de leurs activités pour atteindre leurs objectifs et met en évidence le rôle de l'analyse des partenaires stratégiques grâce à la mise à jour périodique des partenaires et groupes de partenaires limitrophes.

Outre la cartographie des incidences, les réseaux doivent mettre en oeuvre un processus continu de suivi environnemental et contextuel afin de définir leurs futurs programmes de recherche. En plus de tenir compte des enjeux émergents dans le domaine, ces évaluations périodiques doivent comprendre les autres facteurs qui contribuent à faire ou non du domaine en question une priorité au sein des programmes d'élaboration des politiques en vigueur.

6.5 Respect de la stratégie

Le Centre accorde une importance toute particulière à la notion de persévérance : le renforcement des capacités requises pour entreprendre des activités de recherche demande du temps et ne résulte pas des efforts déployés dans le cadre d'un projet unique. Les résultats se font rarement sentir dans l'immédiat. L'exemple du Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie montre qu'il a fallu plus de 14 ans d'appui soutenu pour permettre à ses membres d'acquérir l'expérience, les connaissances et la confiance nécessaires pour réaliser des recherches axées sur l'analyse des politiques. De plus, le soutien accordé par les organismes bailleurs de fonds devrait aller au-delà de projets individuels, ce qui n'est pas le cas actuellement. Sur le plan des programmes, les bailleurs de fonds doivent envisager la persévérance en termes de soutien stratégique en cherchant à appuyer des projets qui se recoupent et visent des politiques en particulier, mais du point de vue de différents domaines ou secteurs.

Le changement de rôles des chercheurs est un autre aspect important de la continuité. À mesure que les chercheurs enrichissent leurs compétences et leurs connaissances et qu'ils se familiarisent avec le processus d'élaboration des politiques dans leur domaine en y prenant part, on sollicite davantage leur participation. L'évaluateur du réseau AFSSRN a d'ailleurs répertorié de nombreux exemples de chercheurs devenus artisans des politiques qui continuent d'utiliser les résultats de la recherche pour appuyer leurs décisions politiques. Le soutien offert aux chercheurs pour accroître leur participation au processus politique ne vise pas l'établissement de rapports précis, mais plutôt le renforcement de leur capacité à prendre part à ce processus à long terme.

7 CONCLUSION

Les réseaux de recherche peuvent et doivent influencer sur les politiques. Leur influence n'est toutefois pas directe, ne peut être tenue pour acquise dès le début et exige un solide leadership ainsi qu'une vision éclairée sur le plan de la recherche et du renforcement des capacités en recherche. La clé du succès : agir rapidement et être patient. C'est pourquoi les réseaux doivent se tenir prêts à agir lorsque les occasions se présentent en établissant de solides réseaux qui tirent profit des idées d'autres régimes politiques, aller au-devant des décideurs en cernant les enjeux et réunir un ensemble de chercheurs qui comprennent ces enjeux politiques et s'y rallient.

Pour le Centre, comme pour les autres organismes qui appuient et réalisent la recherche, le défi consiste à approfondir sa connaissance des questions interdépendantes inhérentes au renforcement des capacités, sa vision de la continuité des projets et ses efforts en vue d'influer sur les politiques. Au début de la présente étude, certains employés et dirigeants du Centre s'interrogeaient sur la différence entre le renforcement des capacités et l'influence sur les politiques. Les conclusions actuelles indiquent qu'il n'y en aurait aucune puisque le renforcement de la capacité des chercheurs à mieux comprendre les processus décisionnels et d'élaboration des politiques débouche sur la production de recherches sur lesquelles peuvent s'appuyer les responsables des politiques pour prendre des décisions ou formuler de nouvelles politiques.

La question soulevée par le CRDI relève davantage de la continuité : devrait-on privilégier le financement unique de projets à court terme ou plutôt envisager les projets comme des investissements à long terme ? Le cas de l'AFSSRN illustre bien que le renforcement des capacités n'a pas une incidence directe sur les politiques, mais peut contribuer à des changements sur le plan politique, que ce soit en éclairant les décideurs sur les enjeux et la recherche ou par l'entremise des chercheurs qui deviennent eux-mêmes responsables des politiques.

Aucun mode d'emploi ne guide l'utilisation des résultats de recherche dans le processus d'élaboration des politiques. C'est pourquoi le soutien aux réseaux exige du temps, des efforts et des ressources considérables, en plus de pouvoir compter sur des membres qui peuvent être utiles au réseau et sauront l'utiliser à bon escient.

De plus, il existe un écart considérable entre la perception des bailleurs de fonds de l'influence sur les politiques et la manière dont le CRDI élabore et soutient les projets. En effet, les bailleurs de fonds perçoivent de toute évidence l'influence sur les politiques comme un processus à multiples voies, incertain et variable avec le temps, alors que l'élaboration des projets demeure fondamentalement linéaire⁴. Ainsi, lorsqu'un projet obtient de l'appui, on a tendance à attendre pour s'assurer de la qualité de la recherche et à trouver ensuite le financement nécessaire à la communication et à la diffusion des résultats. Par conséquent, les résultats sont souvent diffusés trop tard pour pouvoir avoir un impact sur l'élaboration des politiques.

Cette approche repose sur des années d'expérience et sur le fait que tous les efforts au chapitre de la recherche et de l'innovation n'aboutissent pas nécessairement à des résultats probants. C'est également le fondement d'une méthode de gestion de projet découlant de systèmes structurés selon lesquels on établit d'abord une infrastructure avant de l'utiliser. En ce qui concerne la recherche au service du développement, les enjeux sont en constante mutation et changent pendant la mise en oeuvre d'initiatives par le CRDI. Il ne s'agit donc pas d'un processus linéaire de recherche, résultats, diffusion, impact. Les chercheurs doivent plutôt travailler avec de nouvelles stratégies de soutien encore à l'essai qui permettent aux communautés concernées de connaître les résultats de la recherche en continu. La solution pourrait être aussi simple que de déterminer des budgets pluriannuels flexibles et de communiquer et diffuser des résultats dès la première année. Mais la mentalité profondément ancrée et les croyances qui sous-tendent les approches actuelles de gestion de projets sont beaucoup trop complexes pour changer.

Le développement de systèmes de soutien et de systèmes de gestion de projets fondés sur la responsabilisation en plus d'avoir la capacité de saisir les occasions d'exercer une influence n'est pas chose facile.

4 Cette question a fait l'objet de discussions lors des deux journées de réflexion tenues par le Comité consultatif les 20 et 21 février 2003.

Voie à suivre

- Le CRDI doit adopter un cadre pragmatique aux fins d'élaboration de stratégies d'influence sur les politiques. Pour ce faire, le CRDI pourrait se fonder sur les travaux de l'ODI en matière de politiques, sur les stratégies d'influence de l'IISD ou encore sur l'évaluation de l'influence sur les politiques d'Evert Lindquist. En outre, il doit mettre en oeuvre un solide programme de renforcement des capacités de ses employés et ses partenaires en vue d'implanter ce cadre dans tous les réseaux et les projets qu'il appuie.
- Le CRDI doit comprendre la différence entre la production de recherche pertinente sur le plan politique, la recherche capable d'influer sur les politiques, et la recherche utile dans la mise en oeuvre de politiques. Dans un contexte où la circulation de l'information ne cesse de croître, la simple réalisation de recherches pertinentes sur le plan politique ne suffit pas. Les réseaux appuyés par le CRDI doivent chercher à exercer une influence plus concrète sur les politiques et à en faire davantage dans la mesure du possible. Certains employés ont fait remarquer qu'une fois les modifications apportées à une politique, il revient au pays touché d'appliquer ces changements. Souvent, ces pays ne disposent pas des ressources nécessaires et le programme, le projet ou la politique échouent. Chaque domaine de programme doit déterminer l'approche stratégique qui convient le mieux en fonction des enjeux traités.
- Les partenaires de recherche du CRDI doivent être en mesure de mieux comprendre leurs propres systèmes de gouvernance et mécanismes gouvernementaux. Souvent, ces systèmes et ces processus ne sont pas très bien compris par le CRDI, voire pas du tout. Ainsi, il profiterait lui aussi des formations et du soutien offerts à ses partenaires de recherche.

-
- i Aux fins de la lisibilité du présent rapport, les renvois aux analyses des auteurs et aux exemples ont été intégrés aux notes en fin de rapport plutôt que dans le corps du texte. Nous remercions infiniment les auteurs pour l'excellence et la rigueur de leurs travaux et études de projets.

Lindquist (2001)

- Section 2.1 : Figure et analyse tirés de Pross, pages 6 et 7.
- Sections 2.2.1 et 2.2.2 : Analyses tirées des pages 9 à 13.
- Section 2.3 : Figure et analyse des diverses sources d'information utiles à l'élaboration de politiques tirées des pages 4 et 5.
- Section 2.4.1 : Figure et analyse tirées des pages 20 et 21.
- Section 2.4.2 : Analyse tirée des pages 15 et 16.
- Section 2.4.3 : Analyse tirée de la page 16
- Section 2.4.4 : Analyse tirée des pages 17 à 19, Gillepsie (2003).
- Section 3.2 : Analyse tirée des pages 32 et 33.
- Section 5.3 : Analyse et certains exemples tirés des pages 28 à 30.
- Section 5.6 : Analyse et certains exemples tirés des pages 30 à 33.

Adamo (2004)

- Section 3.1.1 : Exemples tirés des pages 29 et 30.
- Section 3.1.2 : Certains exemples tirés des pages 30 à 32.
- Section 3.1.3 : Certains exemples tirés des pages 32 à 35.

Currie-Alder (2005)

- Section 3.1.2 : Exemples se rapportant aux RFPd tirés de la page 3.
- Section 3.1.3 : Exemples se rapportant aux RFPd tirés de la page 4.
- Section 5.3 : Exemples se rapportant aux RFPd tirés de la page 5.
- Section 5.4 : Exemples se rapportant aux RFPd tirés de la page 4.

Carden et Neilsen (2005)

- Sections 4.1 à 4.3 : Résumés d'études de cas tirés des pages 150 à 154.
- Section 5.2 : Analyse tirée des pages 156 et 157.
- Section 6.5 : Analyse tirée de la page 157.
- Section 7 : Analyse des systèmes de soutien tirée des pages 159 et 160.

ANNEXE A : BIBLIOGRAPHIE

- Adamo, Abra, 2003. *Influencing Public Policy through IDRC-Supported Research: Synthesis of Document Reviews*, rapport définitif. Ottawa, CRDI.
- Adamo, Abra. *Les résultats attendus du soutien que le CRDI a accordé aux réseaux – examen de documents (1995-2004)*, Ottawa, CRDI, [en ligne] [http://www.crdi.ca/uploads/user-S/11816777561A_Review_of_IDRC_Documentation_on_the_Intended_Results_of_IDRC%60s_Support_of_Networks_\(1995-2004\)_aa_nov_11.pdf](http://www.crdi.ca/uploads/user-S/11816777561A_Review_of_IDRC_Documentation_on_the_Intended_Results_of_IDRC%60s_Support_of_Networks_(1995-2004)_aa_nov_11.pdf).
- Armstrong, Greg, 1995. *Intégrer la politique : mettre en oeuvre un changement organisationnel*, Ottawa, CRDI.
- Bellanet. *Knowledge Management: Implications and applications for development organizations. Key terms and definitions*, [en ligne] <http://open.bellanet.org/km/index.php>.
- Bernard, Anne K., 1996 (septembre). *Réseaux du CRDI : Une perspective ethnographique*, Ottawa, Section de l'évaluation du CRDI.
- Birkland, Thomas, 2001. *An Introduction to the Policy Process*, Armonk, NY, ME Sharpe.
- Carden, Fred et Stephanie Neilson, 2005. "Confluence and Influence: Building Policy Capacities in Research Networks", *Global knowledge networks and international development: bridges across boundaries*, Londres, Routledge, Taylor and Francis.
- Currie-Alder, Bruce, 2005. *Learning about Networks: Insights from Recent PCRs*, Ottawa, CRDI.
- Centre de recherche Décima, 2006. *Rapport final de l'Enquête auprès des coordonnateurs et des membres des réseaux soutenus par le CRDI (1995-2005)*, rapport définitif, Ottawa, CRDI.
- Felman, Martha S., 1989. *Order Without Design: Information Production and Policy Making*, Stanford, Stanford University Press.
- Gillespie, Bryon, 2003. *Intent to Influence Policy in IDRC Programs and Projects*, Ottawa, CRDI, [en ligne] http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10596645541Intent_to_Influence_Policy_1_March_FINAL.doc.
- Gross Stein, Janice, 2003. *Ouvrir des réseaux dans des systèmes fermés : les réseaux du savoir et les politiques publiques*, Ottawa, CRDI.
- Guilmette, Jean H., 2004. *Pouvoir de la pression à l'uniformité : développement, coopération et réseaux, CRDI et OCDE, (prépublication)*.
- Hoberg, George et Edward Morawski, 1997 (automne). "Policy Change Through Sector Intersection: Forest and Aboriginal Policy in Clayoquot Sound", *Canadian Public Administration*, vol. 40, no 3, p. 387-414.
- CRDI, 1991. *S'affranchir par le savoir : la stratégie du Centre de recherches pour le développement international*. Ottawa, CRDI.
- CRDI, 1995. *Completing the Transition*, Ottawa, CRDI.
- CRDI, 2000, *Les trente ans du CRDI*, Ottawa, CRDI.
- CRDI, 2003. *Cases, Concepts and Connections: The Influence of Research on Public Policy*, Ottawa, CRDI, [en ligne] http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10551875550OTTAWA_WORKSHOP_REPORT_FINAL.doc.
- CRDI, *Rapport du Forum annuel sur l'apprentissage (FAA)*, 5 avril 2005. Ottawa, Canada.
- CRDI, 2006. « Le CRDI et les réseaux de recherche : les alliés du développement », *L'évaluation en bref*, no 11. Ottawa, CRDI.
- Katznelson, Ira, "Knowing about What? Policy Intellectuals and the New Liberalism", tiré de Dietrich Rueschemeyer et Theda Skocpol (éditeurs), 1996. *States, Social Knowledge, and the Origins of Modern Social Policies*, Princeton, Princeton University Press.
- Kavanagh, Patrick, 2005. « Les résultats attendus du soutien du CRDI aux réseaux : appoint, excellence, intervention et autonomie », rapport de Adamo Abra, *L'évaluation en bref*, n° 4, Ottawa, CRDI.
- Kavanagh, Patrick, 2005. « Capacités, contextes, conditions : l'influence de la recherche financée par le CRDI sur les décideurs », rapport de Fred Carden, *L'évaluation en bref*, no 5, Ottawa, CRDI.

- Keck, Margaret et Katherine Sikkink, 1998. *Activists Beyond Borders*, Ithaca, Cornell University Press.
- Kingdon, John, W., 1984. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, New York, Harpers Collins.
- Ladi, Stella. "Globalisation, think tanks and policy transfer", tiré de Diane Stone (éditrice), 2000. *Banking on Knowledge: The Genesis of the Global Development Network*, London, Routledge.
- Lindquist, Evert A., 1998. "What Do Decision Models Tell Us About Information Use?", *Knowledge in Society*, vol. 1, no 2, p. 86-111.
- Lindquist, Evert A. "The Third Community, Policy Inquiry, and Social Scientists", tiré de Brooks, Stephen et Alain-G. Gagnon (éditeurs), 1990. *Social Scientists, Policy, and the State*, New York, Praeger.
- Lindquist, Evert A., 1992 (été). "Public Managers and Policy Communities: Learning to Meet New Challenges", *Canadian Public Administration*, vol. 35, no 2, p. 127-159.
- Lindquist, Evert A., 2001. *Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research*, Ottawa, CRDI, [en ligne] http://www.idrc.ca/uploads/user-S/10359907080discerning_policy.pdf.
- Lusthaus, Charles et Stephanie Nielson, 2005 (avril). *Capacity Building at IDRC: Some Preliminary Thoughts*, version préliminaire, Ottawa, CRDI.
- Macadar, Luis, 2003. *The Influence of Research on Public Policy: The Latin American Trade Network*, Ottawa, CRDI.
- Maessen, O., 2003. *Influence of research on public policy*, deuxième rapport d'atelier, Section de l'évaluation, Ottawa, CRDI.
- Neilson, Stephanie, 2001. *IDRC-Supported Research and its Influence on Public Policy. Knowledge Utilization and Public Policy Processes: A Literature Review*, Ottawa, CRDI.
- Neilson, Stephanie, 2003. *Recours à leurs propres données probantes pour le renforcement des capacités des pays du Sud en matière d'élaboration de politiques, rédigé en prévision de la Conférence annuelle 2003 de la United Kingdom Evaluation Society (UKES)*, Ottawa, CRDI.
- Overseas Development Institute, Research and Policy in Development. *Theoretical Models*, [en ligne] <http://www.odl.org.uk/RAPID/Tools/Theory/Index.html>, consulté le 20 décembre 2005.
- Pomeroy, Robert, 2002. *A Case Study Analysis of the Asian Fisheries Social Science Research Network*, Ottawa, CRDI.
- Pross, Paul, 1986. *Group Politics and Public Policy*, Toronto, Oxford University Press.
- Reinicke, Wolfgang H. et Francis Deng, 2000. *Choix cruciaux : Les Nations Unies, les réseaux et l'avenir de la gouvernance mondiale*, Ottawa, CRDI.
- Rutherford, B., 2004 (mai). *The Ground-Work of EQUINET: An Assessment of Processes and Outcomes of a Regional Equity, Health Research Network: An Evaluation for Governance, Equity and Health Program Initiative*, Ottawa, CRDI.
- Sabatier, Paul, 1998. "An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-oriented Learning Therein", *Policy Sciences*, no 21, p. 128-168.
- Sabatier, Paul et Hank C. Jenkins-Smith (éditeurs), 1993. *Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach*, Boulder, Westview Press.
- Sabatier, Paul et Hank C. Jenkins-Smith. "The Advocacy Coalition Framework: An Assessment", tiré de Sabatier, Paul (éditeur), 1999. *Theories of the Policy Process*, Boulder, Westview Press.
- Schenk, Ingrid, 2005. *Gouvernance, coordination et incidences des réseaux – examen de documents*, Ottawa, CRDI.
- Seely Brown, John et Paul Duguid, 2002. *The Social Life of Information*, Boston, Harvard Business School Press.
- Social Learning Group, 2001. *Learning to Manage Global Environmental Risks*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

- Stein, Janice et Richard Strum, 1999. *Networks of Knowledge: Development Experiences in a University Setting*.
- Stiglitz, Joseph. "Scan Globally, Reinvent Locally: Knowledge Infrastructure and the Localization of Knowledge", tiré de Diane Stone (éditrice), 2000. *Banking on Knowledge: The Genesis of the Global Development Network*, London, Routledge.
- Stoker, Gerry. *Local Governance Research: Paradigms, Theories and Implications*. Conférence présentée en octobre 2006 à l'Université du Zhejiang. Institute for Political and Economic Governance (IPEG), [en ligne] http://www.ipeg.org.uk/papers/loc_gov_res.pdf?PHPSESSID=4cc81d2e0103da0bcb2af554fc09494c
- Stone, Diane, 2003. *Constructing Research Value in Policy*, document préliminaire préparé à l'intention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, CRDI.
- Sutton, Rebecca, 1999. *The Policy Process: An Overview*, Londres, Royaume-Uni, Overseas Development Institute, [en ligne] <http://www.odi.org.uk/publications/wp118.pdf>
- Tussie, D., 2003. *A study of policy influence: the G-24 technical support services*, Ottawa, CRDI.
- UK Department for Environment, Food and Rural Affairs. "Evidence Based Policy Making", [en ligne] <http://www.defra.gov.uk/science/how/evidence.htm%20>, consulté le 21 septembre 2006.
- Wapner, Paul, 1996. *Environmental Activism and World Civic Politics*, Albany, SUNY Press.

ANNEXE B : ACRONYMES

AFSSRN	Réseau des sciences sociales sur les pêches en Asie
FAA	Forum annuel sur l'apprentissage
CAD	Dollar canadien
GCRN	Gestion communautaire des ressources naturelles
ECAPAPA	Programme d'analyse de la politique agricole de l'Afrique orientale et centrale
DE	Directeur exécutif
EQUINET	Réseau régional pour l'équité en santé en Afrique australe
G-24	Groupe des Vingt-Quatre
TIC	Technologies de l'information et de la communication
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
IFI	Institutions financières internationales
FMI	Fonds monétaire international
LATN	Réseau latino-américain sur le commerce
MERCOSUR	Mercado Común del Sur (marché commun du cône Sud)
MIMAP	Impacts micros des politiques macroéconomiques et d'ajustement
ONG	Organisation non gouvernementale
NWG	Groupe de travail Réseaux (Network Working Group)
ODI	Overseas Development Institute
OLISTICA	Observatorio Latinoamericano del Impacto Social de las TIC (observatoire latino-américain des impacts sociaux des technologies de l'information)
IP	Initiative de programme (CRDI)
AP	Administrateur de programmes (CRDI)
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SANFEC	Réseau de l'Asie du Sud sur l'alimentation, l'écologie et la culture
SERRAG	Groupe de consultation et d'examen de la recherche pour l'Asie du SudEst (Southeast Asian Research Review and Advisory Group)
UDB	Utilisation durable de la biodiversité
TIPS	Trade and Industrial Policy Strategies
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
OMC	Organisation mondiale du commerce

ANNEXE C – CADRE D'ÉVALUATION PROPOSÉ PAR EVERT LINDQUIST POUR L'ÉVALUATION DE L'INFLUENCE SUR LES POLITIQUES.

Le cadre d'évaluation pour mesurer l'influence des projets appuyés par le CRDI sur les politiques devrait s'étendre au-delà du seul aspect de la recherche pour tenir compte du caractère complexe et dynamique de la formulation de politiques à l'échelle nationale et locale et du vaste éventail d'intervenants qui prennent part aux discussions politiques. Le cadre de travail devrait permettre de préciser le rôle et l'impact de la recherche, plus particulièrement dans les débats et les processus politiques. De nombreux intervenants, souvent très bien informés et en position favorable, cherchent à exercer une influence sur les responsables des politiques, sans compter les groupes de défense de nombreuses autres questions dignes d'intérêt qui cherchent à retenir l'attention des gouvernements, du public et des médias. Qui plus est, la recherche pertinente sur le plan politique se déroule dans un environnement conflictuel où cohabitent différentes valeurs. C'est pourquoi il convient d'avoir des attentes réalistes relativement au potentiel d'influence. En fin de compte, que ce soit dans les pays développés ou en développement, l'appui de la recherche sur les politiques est un acte de foi : on appuie le renforcement des capacités non pas parce qu'il est susceptible d'avoir des répercussions tangibles et sans équivoque sur les politiques gouvernementales, mais bien parce que la production accrue de recherche sur le plan politique alimente le dialogue et favorise le partage d'idées nouvelles. La majorité des idées et des innovations ainsi soulevées ne se traduiront jamais par des mesures ou seront éclipsées, pour quelque raison que ce soit, par d'autres idées ou priorités.

C'est pourquoi l'évaluation de l'influence sur les politiques vise généralement à discerner l'influence indirecte, par exemple, le renforcement des capacités d'intervenants donnés et l'élargissement des horizons des membres d'un réseau. Comme l'indiquent les travaux de Pross et de Sabatier, entre autres, une telle démarche exige un examen exhaustif de l'ensemble des intervenants engagés dans le domaine du projet, de la nature des rapports entre ces intervenants, ainsi qu'une compréhension approfondie de l'évolution du réseau et du domaine politique.

Lindquist propose un cadre d'évaluation tout en faisant ressortir la qualité exceptionnelle des études de cas sur lesquelles il s'est fondé. Le cadre d'évaluation comporte des questions sous trois catégories principales.

- Définition de la question politique ainsi que de la nature et de l'évolution du réseau concerné
- Définition des objectifs et de la portée du projet du CRDI
- Définition de la durée du projet et des activités prévues, des résultats et de l'impact sur les politiques attendus

Pour être en mesure de gérer plus efficacement les projets, il est essentiel de préciser les objectifs, les ressources et les attentes. L'intégration continue de nouvelles attentes à des programmes déjà surchargés peut s'avérer frustrante. Parmi les questions clés à prendre en considération relativement aux objectifs et aux résultats :

- Le projet cherche-t-il à avoir un impact sur les politiques ?
- À quelle hauteur le projet est-il financé ?
- Quels intervenants seront appelés à y prendre part ?
- Le projet prévoit-il la participation de l'élite ou plutôt de communautés ?
- Le réseau prévoit-il jouer le rôle d'intermédiaire de quelque manière que ce soit ou rallier un groupe d'intérêts dans un dessein particulier ?
- Quelle est la durée du projet (entre 2 et 20 ans) ?
- S'agit-il de nouveaux partenaires ou d'une relation bien établie ?
- Comment établir les responsabilités contractuelles dès l'établissement des rapports pour faire en sorte d'atteindre plus facilement ses objectifs ?

Lindquist propose également un cadre de référence exhaustif visant à tirer le maximum de la recherche. Ce cadre comporte des considérations relatives aux objectifs et aux ressources, aux activités et aux résultats

attendus. Lindquist fait état de certaines préoccupations voulant que l'intérêt du CRDI pour l'évaluation de l'influence sur les politiques soit motivé par l'intention de s'éloigner de la recherche pour se concentrer davantage sur le domaine politique. Il convient donc de préciser que les activités du CRDI demeurent principalement axées sur la promotion de la recherche de grande qualité.

Lindquist fait également ressortir les aspects clés ou potentiellement majeurs du projet et souligne l'importance de tenir compte des facteurs qui se recoupent parmi ces aspects.

Recherche

- Chercheurs chevronnés
- Formation des nouveaux intervenants locaux
- Amélioration de la réceptivité
- Approfondir les recherches actuelles ou produire de nouvelles recherches ?
- Renforcement des communautés épistémiques : à l'échelle locale, régionale ou internationale ?
- Projets pilotes pour éprouver de nouvelles notions et approches

Équilibrer efficacité et soutien adapté relativement au renforcement des capacités n'est pas chose facile. De plus, on doit s'attendre à ce que des personnes talentueuses et expérimentées rallient le gouvernement. Cela devrait du moins faire partie des objectifs.

Données

- Chercheurs, communautés, organismes gouvernementaux ?

La production de données probantes est considérée comme un objectif à part entière. Pour ce faire, la recherche peut s'appuyer sur des sources de données existantes ou devoir recourir à du nouveau matériel. Investir dans la création de nouveaux systèmes de ressources constitue un compromis.

Convocation

- Ateliers et conférences
- Chercheurs, communautés, responsables des politiques ?
- Activités et discussions formelles ou informelles ?

Quel est le but de la participation de chercheurs à ce type d'activités de communication ? Combien de temps devraient-ils y consacrer ? Comment officialiser le processus ?

Communications

- Planification (avant, pendant, après, nouveaux éléments)
- Public cible (élites, chercheurs, communautés, etc.)
- Capacités (chercheurs, partenaires, CRDI, etc.)

Il faut trouver le compromis entre réaliser pleinement un seul projet et soutenir plusieurs initiatives. Le projet laisse-t-il place à la participation d'un établissement partenaire (p. ex., un établissement susceptible de fournir de nouvelles pistes de recherche) ? Est-il nécessaire de faire des prévisions ex ante ?

Toutes ces questions doivent faire l'objet d'une décision lors du processus de planification.

Direction et gestion

- Esprit d'initiative et souplesse
- Renforcement de la confiance et de la crédibilité
- Rôle consultatif, création de réseaux
- Gestion de projet

De nombreuses études de cas se penchent sur les projets pendant une certaine période. Les dirigeants se succèdent et les projets se réalisent plus ou moins comme prévu. D'où l'importance d'avoir des attentes réalistes. Bien que le CRDI puisse compter sur la collaboration de chercheurs chevronnés, il ne devrait pas mettre en place un régime fondé sur leur présence absolue. Les attentes du CRDI envers ses dirigeants sont élevées : on leur demande de créer des réseaux sur le terrain, de fonder des communautés épistémiques avec des chercheurs d'autres pays et de former des réseaux non officiels dans des contextes politiques

délicats. En plus de posséder toutes ces compétences, s'agit-il de chercheurs efficaces et méthodiques ? Ont-ils du temps à consacrer à un projet d'envergure réparti sur cinq ans ? De nombreux points sont à prendre en considération.

Occasions d'exercer une influence sur les politiques

- Constance : les occasions sont-elles prévisibles ou non ?
- Portée : locale, nationale ou internationale ?
- Élaboration des politiques : processus bien défini ou obscur ?

Lindquist aborde ensuite les résultats attendus, en précisant que ceux-ci peuvent se rapporter à des événements, des études, des ouvertures, des chercheurs, des dirigeants des communautés et des sites Web. Le présent modèle propose d'évaluer le projet selon ses propres modalités, mais offre des pistes de discussion relativement aux attentes en matière d'influence sur les politiques.

Parmi les perspectives fondamentales...

- L'importance du temps : de combien de temps dispose-t-on ? Quelle est la durée minimale à prévoir pour le déroulement d'un projet ?
- La concordance : comment tous ces éléments sont-ils susceptibles d'interagir dans différents pays, à des moments différents ? La réponse à cette question influera sur la stratégie du CRDI et, par conséquent, modifiera les objectifs.
- Gestion du réseau : en tant qu'intervenant, le CRDI gère-t-il les réseaux de façon réfléchie ? Les administrateurs de programme apprennent-ils les uns des autres et peuvent-ils compter sur l'appui de leur établissement d'attache ?
- Dimensions internationales
- Capacités du CRDI
- Compromis, choix et risques

Lindquist fait remarquer que l'amélioration de la recherche peut comporter des compromis. Ainsi, la priorité pourra être de former et de sensibiliser des chercheurs qui ignorent en quoi consistent les mécanismes politiques. D'autres projets sont axés sur le renforcement des capacités techniques afin d'accroître les compétences des chercheurs. Il s'agit d'initiatives tout à fait distinctes. Comme le budget et le temps sont limités, des choix s'imposent.

Lindquist conclut en mentionnant certaines améliorations stratégiques à apporter.

- Formuler des attentes réalistes envers la recherche
- Déterminer les intervenants requis en fonction de l'impact souhaité sur les politiques
- Mieux structurer les contrats dès le début
- S'assurer que les agents et les chargés de projet sont de bons animateurs en mesure de gérer le réseau et le système
- Offrir des formations sur les politiques et les processus aux équipes de recherche
- S'engager envers la recherche de grande qualité
- Intégrer la communication à la planification de la recherche (présenter davantage que des chiffres au Conseil du Trésor)
- Solliciter la participation du public cible le plus tôt possible
- Maintenir des réseaux informels à tous les échelons
- Explorer régulièrement les occasions, notamment d'influer sur les politiques
- Tirer profit des réseaux et des ressources à l'échelle régionale et internationale
- Se demander si, en fin de compte, des projets de recherche à court terme devraient être mis en oeuvre : établir la pertinence des projets pertinents à court terme par rapport au besoin en projets à long terme
- Cultiver la confiance et favoriser la communication ouverte
- Atteindre un compromis entre les « percées » réalisées et le soutien à long terme
- Continuer de favoriser l'apprentissage par l'entremise des projets