

**Rapport
annuel sur
les constatations
des évaluations 2002**

*Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international*

Mai 2002

RAPPORT ANNUEL SUR LES CONSTATATIONS DES ÉVALUATIONS 2002

Table des matières

INTRODUCTION	3
1 LE CADRE D'ÉVALUATION INTÉGRÉ (CEI)	6
2 APERÇU DE L'ÉVALUATION AU CRDI.....	8
2.1 Profil des évaluateurs auxquels le Centre a eu recours en 2001-2002	8
2.2 Qualité des rapports d'évaluation reçus en 2001-2002.....	9
2.3 Utilisation de l'évaluation dans les programmes et les projets du CRDI.....	9
3. SAVOIR TIRÉ DES RAPPORTS D'ÉVALUATION	12
3.1 Renforcement des capacités	12
3.2 Influence sur les politiques	16
3.3 Genre	21
4. OUTILS ET MÉTHODES D'ÉVALUATION.....	27
4.1 Le point sur l'évaluation des impacts sur la paix et les conflits ...	27
4.2 Publications récentes	28
5. RAPPORTS D'ÉVALUATION REÇUS PAR LA SECTION DE L'ÉVALUATION, AVRIL 2001 – MARS 2002.....	31
ANNEXE - LISTE DE SIGLES	34

INTRODUCTION

Un des principaux atouts du système de suivi et d'évaluation décentralisé et axé sur l'apprentissage mis en place par le CRDI réside dans le fait que les entités de programmation et les bénéficiaires s'approprient les constatations des évaluations et les utilisent. Les entités de programmation planifient et amorcent des évaluations de projets, de programmes et thématiques portant sur des questions et préoccupations qui leur sont propres. Depuis sa création en 1992, la Section de l'évaluation appuie ces travaux et exécute des activités complémentaires, notamment des évaluations stratégiques de plus grande portée et des examens externes donnant suite à des demandes provenant de la haute direction ou d'ailleurs au Centre. Outre ces examens de niveau organisationnel, la Section de l'évaluation passe en revue toutes les évaluations effectuées chaque année pour cerner les thèmes et les tendances qui s'en dégagent. L'information est ensuite regroupée pour produire le présent rapport annuel, qui résume les constatations et faits importants observés à l'intention du personnel, de la haute direction et du Conseil des gouverneurs.

Il y a des défis à relever pour faire rapport sur le rendement de l'organisme et ils sont inhérents à tout système d'évaluation axé sur l'apprentissage. Les évaluations effectuées pour répondre aux besoins d'apprentissage des programmes sont tout naturellement bien différentes de celles qui se concentrent sur l'information stratégique à fournir à la haute direction en matière de suivi et d'évaluation. Souvent, les différentes études d'évaluation qui permettent de satisfaire au premier besoin ne produisent pas de données susceptibles d'être regroupées pour examiner les aspects stratégiques et le rendement organisationnel. De même, si l'apport d'une rétroaction stratégique sur le rendement est important pour un organisme voué à l'apprentissage, il faut également assurer l'apprentissage au niveau de la prestation des programmes et de l'exploitation. Comme le CRDI cherche à renforcer les capacités de recherche indigènes au moyen de l'apprentissage par la pratique, il est bon que les entités offrant la programmation à cette fin en apprennent elles aussi davantage sur leur « pratique » grâce à l'évaluation.

Au cours de l'exercice 2001-2002, le CRDI a mis au point de nouvelles composantes de son système d'évaluation pour accroître l'apprentissage aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau des programmes. La section I du rapport indique où en est l'élaboration du Cadre d'évaluation intégré (CEI), conçu conjointement par la Section de l'évaluation et le CHD dans le but de produire de l'information permettant de suivre des aspects clés du rendement du Centre. Dans la section 2, on trouvera un aperçu de la qualité des rapports d'évaluation reçus en 2001-2002, le profil des évaluateurs auxquels le Centre a eu recours, ainsi que l'utilisation qui a été faite des évaluations dans le cadre des projets et des programmes. Cela représente également les premiers balbutiements d'un système de suivi visant à accroître l'apprentissage au niveau des projets et des programmes et à faire en sorte que la fonction d'évaluation cadre toujours avec les objectifs de programme du CRDI. À l'avenir, les deux volets du système se compléteront, d'une part en permettant à la Section de l'évaluation d'offrir un appui

accru et davantage personnalisé grâce auquel les programmes tireront le meilleur parti possible de l'apprentissage émanant de l'évaluation et, d'autre part, en reliant l'information tirée des évaluations des projets et des programmes à la prise de décisions intéressant tout le Centre.

La section 3 fait état de ce qui a été relevé dans les rapports d'évaluation sur trois aspects du rendement organisationnel : renforcement des capacités, influence sur les politiques et considérations de genre.

Le rapport traite du renforcement des capacités sur trois plans (personnel, organisationnel et sociétal) et montre comment les divers types de capacités ont tendance à s'appuyer mutuellement, en donnant des exemples des interrelations observées entre différents types de capacités, tant sur un seul des plans que sur plusieurs.

L'influence exercée sur les politiques par les travaux de recherche financés par le CRDI fait présentement l'objet d'une évaluation stratégique approfondie. Trois activités préliminaires ont été menées à bien : une analyse de la documentation sur le sujet, une étude de 75 RFP préparés entre 1996 et 2001, et une étude de 16 des rapports d'évaluation remis en 2001-2002. Les constatations des deux dernières études sont présentées à la section 3. Deux d'entre elles sont constantes et revêtent une grande importance. Premièrement, c'est l'élaboration des politiques nationales qui est visée le plus souvent et, deuxièmement, le renforcement des capacités est le type d'influence exercée sur les politiques qui revient le plus dans les rapports étudiés. Ces constatations font bien ressortir les liens étroits qui existent entre les deux objectifs (influencer les politiques et renforcer les capacités) et semblent indiquer que le fait d'aider les intervenants à se doter de capacités pour prendre part à la formulation des politiques peut modifier la dynamique de l'élaboration des politiques et, par conséquent, peut, en soi, constituer une forme d'influence sur les politiques.

En ce qui concerne les considérations de genre, il s'avère que l'on prête davantage attention aux aspects sexospécifiques des projets dans les rapports d'évaluation exécutés depuis 1997. Dans l'ensemble, toutefois, ni les rapports d'évaluation, ni les RFP n'offrent des analyses de fond ou des recommandations en vue d'améliorer le rendement. Prises en bloc, les constatations émanant de deux des rapports laissent entendre que, pour bien intégrer les aspects ayant trait aux sexospécificités dans tout le travail du CRDI, il faudra remplir deux conditions : 1) adopter une stratégie exhaustive et cohérente pour ce faire et 2) mettre en place des mécanismes fiables pour documenter et faire connaître ce qui fonctionne bien et pour quelles raisons. La nouvelle stratégie conçue par la Section Genre remplit ces deux conditions.

Les constatations d'évaluation mentionnées aussi bien ici que dans les rapports précédents témoignent de la valeur mais aussi des limites de l'extraction d'information destinée au niveau organisationnel dans les études visant à répondre aux besoins d'apprentissage des projets et des programmes. Le Cadre d'évaluation intégré (CEI), en gestation, cherche à répondre au besoin qu'a le CRDI d'obtenir une rétroaction d'ordre

stratégique et permettra à la haute direction de documenter le rendement organisationnel par rapport au Cadre général des stratégies et des programmes (CGSP) 2000-2005. L'évaluation de l'influence exercée sur les politiques vient compléter les activités qui, cette année, visent à fournir de l'information destinée à l'apprentissage organisationnel et à la production de rapports à ce sujet. Comportant 32 études de cas et jusqu'à cinq études de pays, il s'agira de la principale évaluation stratégique de l'année. Ce rapport fera état l'an prochain des constatations qui s'en dégageront. Enfin, en tant que partie intégrante du CEI, il y aura lancement d'une évaluation stratégique du renforcement des capacités plus tard au cours de l'exercice, qui servira tant à alimenter les prochains rapports sur les constatations des évaluations qu'à produire le rapport sur le rendement organisationnel eu égard aux objectifs mis de l'avant dans le CGSP 2000-2005.

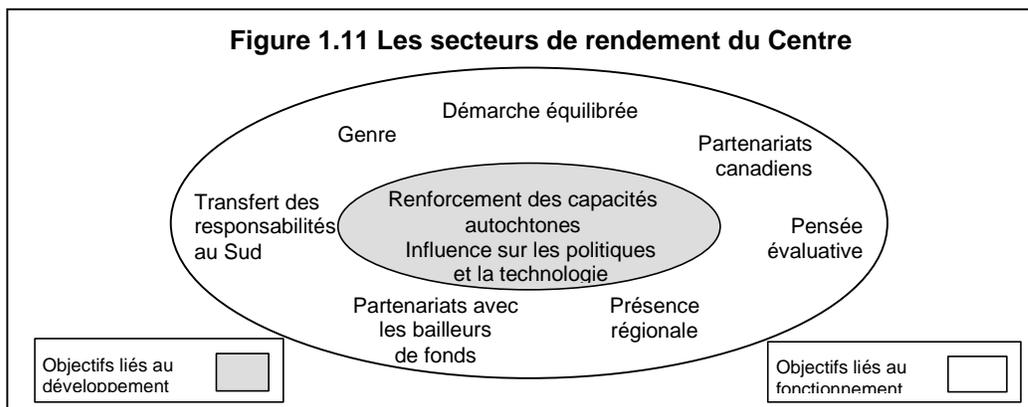
1 LE CADRE D'ÉVALUATION INTÉGRÉ (CEI)

Au cours de journées de réflexion sur l'évaluation en avril 2001, le Comité de la haute direction (CHD) s'est engagé à élargir le système d'évaluation du CRDI pour y intégrer le suivi exhaustif du rendement de tout l'organisme. C'est pourquoi on a commencé à mettre au point un cadre d'évaluation intégré (CEI) et on s'emploie à améliorer la production et l'utilisation de l'information sur le rendement organisationnel au sein de la structure décisionnelle et hiérarchique du Centre.

Le CEI vient compléter le CGSP 2000-2005 en ce qu'il est un mécanisme qui permet à la haute direction de produire et d'utiliser, régulièrement et systématiquement, des données empiriques sur lesquelles fonder les mesures visant à améliorer le rendement organisationnel. Le CGSP 2000-2005 décrit comment le Centre entend s'y prendre pour réaliser sa mission pendant cinq ans. Il expose les objectifs du Centre dans le domaine du développement, l'envergure de ses programmes, ainsi que ses principes fondamentaux de fonctionnement. Pour ce qui est du CEI, il doit entraîner une convergence accrue des efforts organisationnels sur la mission du CRDI, la prise de décisions et la planification fondées sur des données empiriques de la part de la haute direction, ainsi que l'amélioration de la reddition de comptes à l'échelle de l'organisme.

Structure du CEI

Lors des journées de réflexion sur l'évaluation en avril 2001, le CHD a choisi les neuf secteurs de rendement du CGSP III qu'il a l'intention de suivre. Il y a eu établissement d'un cadre général qui distingue ces neuf secteurs de rendement et les répartit entre deux types d'objectifs : les objectifs liés au développement et les objectifs liés au fonctionnement. Ainsi, l'évaluation du rendement peut tenir compte des interactions et des compromis qui peuvent être nécessaires entre les secteurs (figure 1.11). Les liens étroits entre les secteurs de rendement sont porteurs de riches possibilités d'apprentissage pour la direction du Centre.



Deux secteurs de rendement, soit renforcement des capacités autochtones et influence sur les politiques et la technologie, représentent les objectifs du Centre dans le domaine du développement (c.-à-d. les changements que le Centre veut contribuer à instaurer dans les pays en développement en y appuyant la recherche appliquée). Les sept autres, soit transfert de responsabilités au Sud, pensée évaluative, présence régionale, genre, partenariats canadiens, partenariats avec les bailleurs de fonds et démarche équilibrée, représentent ses objectifs de fonctionnement (c.-à-d. les mécanismes et les principes que le CRDI juge utiles pour l'aider à atteindre ses objectifs en matière de développement).

Le point sur la mise en œuvre du CEI

Le CHD et la Section de l'évaluation ont des responsabilités complémentaires dans l'élaboration et la mise en œuvre du CEI : comme principal propriétaire et utilisateur du CEI, le CHD joue un rôle décisionnel dans son élaboration et sa mise en œuvre, tandis que la Section de l'évaluation appuie et facilite ce travail. Des employés du Centre qui sont spécialisés dans un secteur de rendement donné collaborent de près avec la Section de l'évaluation pour préparer de la documentation sur le suivi du rendement, affiner les stratégies de suivi, et recueillir et analyser des données.

Des exercices auxquels ont participé les membres du CHD et des employés ont permis d'en arriver à des définitions préliminaires de ce qu'est un bon rendement dans tous les secteurs visés. On continuera d'avoir recours à un processus de participation dans la poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre du CEI, afin de consolider l'engagement du personnel à l'égard du suivi et de l'évaluation et sa capacité en la matière. En tirant parti des connaissances spécialisées du personnel du Centre, on s'assurera de concevoir des activités de suivi pertinentes et faisables, de réduire au minimum les répercussions sur la charge de travail des employés et de favoriser leur compréhension du processus grâce à sa transparence. Le CHD est en train de préciser les caractéristiques clés d'un bon rendement, de définir les activités de suivi, d'interpréter les résultats recueillis jusqu'à maintenant au moyen du suivi et d'y donner suite. Le CHD a tenu de premières séances de travail sur le transfert de responsabilités au Sud, la pensée évaluative, la présence régionale et les partenariats canadiens, et des séances de suivi doivent avoir lieu en mai et juin 2002. Les premières séances de travail sur les autres secteurs de rendement se tiendront d'ici à octobre 2002.

2 APERÇU DE L'ÉVALUATION AU CRDI

Qualité et utilisation des évaluations du CRDI et profil des évaluateurs retenus

Dans le cadre des efforts continus qui visent à améliorer la qualité technique, l'utilité et l'équité du travail d'évaluation effectué au Centre, ainsi que pour produire de l'information pertinente pour le CEI, la Section de l'évaluation s'est engagée à réunir des données sur les évaluateurs auxquels le Centre a recours, à évaluer la qualité des évaluations présentées et à surveiller l'utilisation des évaluations. Le *Rapport annuel sur les constatations des évaluations* fera état chaque année des constatations qui émaneront de ce travail et qui serviront à améliorer la démarche et la pratique de l'évaluation au Centre, afin de veiller à ce que l'évaluation cadre toujours avec la stratégie de programmation.

Les 20 rapports d'évaluation reçus en 2001-2002 ont tous été terminés après 2000. Chacun des domaines de programme a produit des évaluations : six provenaient des IP et d'un projet d'envergure ESE, huit des IP EGRN, deux des IP TIC-D, une de la Section Genre, une de l'équipe de gestion de la DGPP et deux de la Section de l'évaluation. On n'a reçu aucune évaluation des secrétariats logés au CRDI.

2.1 Profil des évaluateurs auxquels le Centre a eu recours en 2001-2002

On a eu recours à 35 évaluateurs en tout, dont 25 hommes et huit femmes. Dans deux cas, l'évaluation a été effectuée par des équipes de projet dont on n'a pu déterminer l'identité des membres (ni le sexe, par conséquent). Cinq des huit femmes étaient des évaluatrices internes à l'emploi du CRDI. Des trois évaluatrices externes, une était membre d'une équipe de projet et deux étaient consultantes. Des 25 hommes, 19 étaient des évaluateurs de l'extérieur et six, des évaluateurs internes, dont trois étaient à l'emploi du CRDI et trois autres, des membres du personnel de projets.

Si l'on considère les organismes auxquels les évaluateurs étaient rattachés, 25 d'entre eux provenaient de pays de l'OCDE (voir tableau 2.11). La majorité des évaluateurs, tant des pays en développement que de ceux de l'OCDE, étaient rattachés à des universités ou à des sociétés d'experts-conseils. Huit des évaluateurs étaient à l'emploi du CRDI et l'un d'eux a participé à deux évaluations.

Le lien entre les évaluateurs et le projet ou le programme évalué était à peu près le même : dix des évaluations ont été effectuées par une personne

Pays	N^{bre}
OCDE	25
Canada	21
R.-U.	3
É.-U.	1
Autres	10
Vietnam	3
Chili	1
Soudan	1
Nigéria	1
Kenya	1
Somalie	1
Cambodge	1
Zimbabwe	1

ou une équipe entièrement de l'extérieur du projet ou programme et neuf ont été réalisées par une personne ou une équipe entièrement interne. Dans un cas, c'est une équipe mixte d'évaluateurs internes et externes qui a effectué l'évaluation.

2.2 Qualité des rapports d'évaluation reçus en 2001-2002

On a évalué la qualité des rapports d'évaluation en fonction des normes d'évaluation de programmes¹ approuvées par l'American Evaluation Association. Ces normes prévoient que les évaluations doivent être axées sur l'utilité, tenir compte de la faisabilité, être précises et pertinentes. On a constaté que les évaluations présentées au Centre cette année sont solides sur le plan technique. Sur le plan de la conception, elles sont faisables et les problèmes ou questions à aborder y sont définis. La grande majorité des rapports sont exacts du fait de l'utilisation d'outils et de méthodes appropriés qui ont été bien appliqués. Les conclusions et les recommandations des évaluations sont fondées sur des données probantes.

La qualité des rapports d'évaluation est de beaucoup moindre si l'on considère leur utilité et leur pertinence. La moitié seulement indiquent les utilisateurs et les utilisations prévus. Dans plus des trois quarts des rapports, il n'est aucunement question de l'intention d'améliorer la capacité d'évaluation des utilisateurs de l'évaluation ou des entités évaluées. Seuls trois des rapports d'évaluation décrivent comment les utilisateurs ont participé à l'évaluation autrement qu'en fournissant de l'information. Trois des rapports d'évaluation ont incité les examinateurs à se poser des questions sur l'éthique de la recherche, qui avaient trait aux aspects suivants : respect du caractère confidentiel des renseignements obtenus, fait de parler au nom de groupes sans les avoir consultés et conclusions générales tirées de renseignements préliminaires et incomplets.

On reconnaît qu'il se peut que les rapports d'évaluation ne décrivent pas de façon détaillée le processus d'évaluation adopté. Dans le mandat qu'elles confieront aux évaluateurs à l'avenir, les entités de programme leur demanderont d'inclure cette information. On pourra ainsi s'assurer que les rapports d'évaluation donnent une description plus complète du processus d'évaluation des projets subventionnés par le Centre et de l'utilisation qui est faite des résultats.

2.3 Utilisation de l'évaluation dans les programmes et les projets du CRDI²

Dans le but de mieux comprendre l'utilisation de l'évaluation au Centre, on a réalisé une enquête non officielle à la Direction générale des programmes et des partenariats afin d'avoir une idée générale de l'utilisation réelle des évaluations appuyées par les IP. On a demandé aux chefs d'équipe de onze IP de répondre à sept questions sur l'utilisation des

¹ "The Program Evaluation Standards". <http://www.eval.org/EvaluationDocuments/progeval.html>

² Cette section résume les constatations tirées du rapport intitulé *The Use of Evaluations at IDRC*, rédigé par Tavinder Nijhawan en avril 2002.

évaluations, en se fondant sur des évaluations récentes menées à bien dans leur IP. Sept personnes ont répondu. Voici un résumé des réponses obtenues.

Objectif général des évaluations

Les réponses reçues indiquent que, dans l'utilisation qu'elles ont faite des évaluations dernièrement, les IP poursuivaient deux objectifs généraux : déterminer le mérite ou la valeur d'un projet ou d'un programme ou l'améliorer. Ces deux objectifs sont souvent reliés, surtout si l'évaluation a produit des connaissances ou des enseignements susceptibles d'être intégrés dans d'autres phases du projet ou du programme. En général, on met l'accent sur l'apprentissage tiré des expériences passées pour éclairer et améliorer les programmes futurs.

Utilisateurs des évaluations

Selon les répondants, les principaux utilisateurs d'une *évaluation de projet* sont les membres mêmes de l'équipe du projet ou ceux du personnel de l'institution chargée de l'administrer. Les membres du personnel du CRDI sont alors considérés comme des utilisateurs secondaires. Ce type d'évaluation vise principalement à définir les points forts et les faiblesses du projet, à améliorer la qualité ou le contenu de ses résultats et à cerner les aspects à examiner pour une gestion plus efficace du projet. Le but : que les membres du personnel du projet bénéficient de cette rétroaction.

Les principaux utilisateurs d'une *évaluation de programme* sont les membres du personnel de l'IP ou de la direction du CRDI. Ce type d'évaluation porte sur des aspects plus stratégiques de l'IP qui ont trait au programme et il en résulte des recommandations quant au réagencement des différents éléments en vue d'une meilleure pertinence et d'un impact accru. Les structures de gestion interne du CRDI (p. ex., les membres des équipes IP, les participants aux réunions sur les programmes et les opérations, les membres du CHD ou du Conseil des gouverneurs) constituent les utilisateurs finals des résultats de ces évaluations, exécutées quand des décisions s'imposent au niveau de la direction sur la forme et le rôle futurs d'une IP ou d'un programme.

Encadré 3.31 Degré de participation à l'évaluation

ACACIA

– « *Evaluation and Learning System for Acacia (ELSA): Emerging Lessons.* Le programme Acacia et les équipes des projets ont joué un rôle dans tout le processus en participant à l'établissement des objectifs de l'évaluation et en fournissant de l'information. Ils ont aussi formulé des commentaires sur la version préliminaire du rapport. » (p. 7).

GCRN

– « *Expanding the Horizon: An Evaluation of the Mekong Delta Farming Systems Research and Development Institutes Capacity Development Efforts.* Les utilisateurs ont participé de différentes façons : atelier d'autoévaluation d'une durée de deux jours présenté par les membres du personnel du service FSI, questionnaires, entrevues et rencontres avec des personnes-ressources clés, y compris des membres du personnel du CRDI. » (p. 7)

PanAsie

– « *PanAsia RnD Grants Program Evaluation.* On a interviewé les utilisateurs (visite en personne) ou ils ont reçu un questionnaire détaillé (par courriel). On a aussi recueilli des commentaires au moyen d'entrevues réalisées auprès des bénéficiaires du programme de subventions, ainsi que de personnes dont la demande avait été rejetée. » (p. 7)

Participation au processus d'évaluation

La participation des utilisateurs au processus d'évaluation était à l'avant-plan dans tous les cas. La participation des utilisateurs de l'évaluation à son élaboration a varié considérablement, allant du rôle de fournisseur d'information à celui de participant actif à la planification de l'évaluation (se reporter aux exemples donnés dans l'encadré 3.31).

Autres observations sur la façon d'accroître l'utilité des évaluations

Selon les chefs d'équipe, il n'y a pas lieu de s'en tenir à une démarche « uniforme » (à savoir le RFP) pour tirer des enseignements des réussites ou des échecs des projets, car une évaluation qui répond aux besoins d'une IP ou d'une entité s'avère, en fin de compte, plus utile que celle qui est conforme à un format donné.

3. SAVOIR TIRÉ DES RAPPORTS D'ÉVALUATION

3.1 Renforcement des capacités

Le CRDI a pour mandat d'utiliser ses ressources de façon à aider à créer, maintenir et accroître la capacité de recherche dans les pays en développement. On entend en général par capacité celle qu'une collectivité ou une personne a d'atteindre ses buts. Le CRDI contribue à la capacité de recherche des pays en développement en fournissant les ressources et l'appui grâce auxquels des chercheurs établis peuvent effectuer des travaux pertinents pour le développement de leur pays et en favorisant la formation de nouveaux chercheurs en leur permettant « d'apprendre par la pratique ». Compte tenu de la très grande diversité des projets que le CRDI appuie et auxquels il participe, et aussi des contextes fort différents dans lesquels ils sont exécutés, il n'y a pas eu élaboration d'une définition organisationnelle rigoureuse du renforcement des capacités. Le CRDI a plutôt préféré adopter une philosophie qui permet au personnel de faire preuve de souplesse dans l'élaboration de stratégies tenant compte du contexte, dans le but d'appuyer les fonctions et les capacités pertinentes là où elles conviennent le plus.

Afin d'étudier le renforcement des capacités au CRDI, Anne Bernard s'est inspirée de la recherche en éducation pour conceptualiser ce que fait le Centre, comme en témoigne son document sur le travail du CRDI à cet égard³ :

L'expression renforcement des capacités utilisée ici désigne les activités qui visent à aider les gens à apprendre : à renforcer la capacité des personnes, des collectivités, des organismes et des institutions de mieux se gérer et de mieux gérer leur environnement par l'acquisition de connaissances et de compétences spécialisées plus complexes, plus appropriées et plus pertinentes. Les résultats des activités de renforcement des capacités se définissent donc par des changements sur les plans de la connaissance, de l'information, de la compréhension, de la confiance, des attitudes ou de la motivation et, en fin de compte, du comportement (p. 2).

Cette définition illustre comment on peut trouver des signes de renforcement des capacités dans des changements de comportement et aussi que lesdits comportements peuvent être de deux ordres : comportement de la ou des personnes ou comportement de l'organisme ou de l'institution où travaillent la ou les personnes. Selon Tim Dottridge⁴, il y a aussi un troisième ordre, soit celui, plus général et plus abstrait, de la collectivité, de la société ou du pays où se déroulent les projets.

³ Anne Bernard, *Mapping Capacity Development at IDRC: Draft 2*, Section de l'évaluation, 2002.

⁴ *Strengthening Research Capacity: The Experience of the International Development Research Centre*, communication présentée par Tim Dottridge à la conférence des bailleurs de fonds, Advisory Council for Scientific Research in Development Problems (RAWOO), La Haye, Pays-Bas, 2 et 3 septembre 1993, pages 35 à 47.

Le troisième ordre de renforcement de la capacité est plus général, puisqu'il s'agit de la capacité de la collectivité, de la société ou du pays, que l'on observe à au moins deux facteurs. Le premier, quantitatif, a trait aux ressources totales disponibles pour la recherche mises en corrélation avec les jugements posés sur la masse critique minimale nécessaire à la viabilité de l'entreprise de recherche. L'autre, qualitatif, est relié au contexte général de la recherche, qui comprend entre autres l'aide à la recherche et la « tradition » en matière de recherche (p. 37).

Types de capacités sur lesquelles portent les rapports d'évaluation

Avec l'adoption du Cadre d'évaluation intégré (CEI), il devient nécessaire de comprendre de façon plus approfondie comment le renforcement des capacités est intégré dans les projets subventionnés par le CRDI et comment différents ordres de capacités agissent les uns sur les autres et s'appuient mutuellement. Pour préparer le terrain, on a examiné les 20 rapports d'évaluation reçus en 2001-2002 afin de déterminer les types et ordres de capacités dont il était question, soit en tant qu'objectifs précis des projets, soit en tant que facteurs ayant un effet sur leur rendement. On a consigné le nombre de rapports traitant de chaque type de capacité afin de savoir quelles capacités revenaient le plus souvent dans les évaluations. Le tableau 3.11 résume les résultats de cet examen.

Il est question des capacités personnelles dans 19 rapports. Les compétences en

Tableau 3.11 Types de capacités abordées dans 20 rapports d'évaluation de projets et de programmes du CRDI

Type de capacité	N ^{bre}
Sociétale	16
Création, dans le pays ou la région, d'un réservoir de capacités de recherche autochtones	10
Sensibilisation de la collectivité ou de la population locale au sujet à l'étude	10
Capacité des collectivités locales ou autochtones de produire des connaissances et d'exercer une influence sur les politiques	3
Amélioration des capacités de communication de la collectivité ou de la société	3
Organisationnelle ou institutionnelle	18
Gestion de la recherche (y compris, entre autres, la définition des problèmes, le contrôle de la qualité, le caractère interdisciplinaire de la recherche, etc.)	13
Amélioration des relations de travail entre les organismes et les institutions	10
Administration de programmes ou de projets	8
Capacité qu'a la recherche d'atteindre des utilisateurs ciblés	8
Reconnaissance et prestige de l'organisme	4
Production de publications	2
Personnelle	19
Compétences en recherche	12
- Méthodes de recherche participatives	5
- Recherche sur l'économie ou les politiques	4
- Analyse sociale et analyse des sexes/spécificités	4
Autres compétences	6
- Essai ou utilisation de stratégies de gestion durable des ressources par les personnes qui exploitent les ressources	4
Utilisation de la technologie	4
Attitude des chercheurs ou des membres du personnel envers leur travail (c.-à-d. motivation, confiance ou autres attitudes)	6
Contacts des chercheurs et considération ou prestige dont ils jouissent	4

recherche sont abordées dans 12 de ces rapports; viennent ensuite différentes compétences non reliées à la recherche, ainsi que l'attitude du personnel et des chercheurs envers leur travail : dans les deux cas, il en est question dans six des rapports. Quatre rapports traitent des contacts des chercheurs et des membres du personnel et de la considération ou du prestige dont ils jouissent.

Dix-huit rapports abordent les capacités organisationnelles : gestion de la recherche, amélioration des relations de travail avec d'autres organismes, administration de programmes ou de projets, capacité de l'organisme de faciliter l'utilisation des résultats de la recherche par les utilisateurs visés, reconnaissance et prestige de l'organisme et production de publications.

Seize rapports traitent des capacités sociétales. Les deux types de capacités qui reviennent le plus souvent ont trait directement aux facteurs *quantitatif* et *qualitatif* de Dottridge. Dix rapports font état du besoin *de créer un réservoir de chercheurs autochtones dans le pays où se déroule le projet, pour augmenter ainsi les ressources (humaines) disponibles pour la recherche*. On aborde aussi souvent la nécessité de *sensibiliser les collectivités locales au problème ou au sujet à l'étude*, ce qui a un effet sur le *contexte général de la recherche en favorisant l'aide à la recherche et l'établissement d'une « tradition » de recherche*.

Conclusions

Il est question dans tous les rapports du renforcement des capacités et l'on aborde plus d'un ordre de capacités dans la grande majorité d'entre eux. Considérés dans leur ensemble, les rapports sont très révélateurs de la nature des capacités visées par les projets du CRDI. Examinés séparément, ils offrent des descriptions plus contextuelles des façons dont les capacités s'appuient et se renforcent mutuellement dans les différents ordres personnel-organisationnel-sociétal et aussi entre eux. On peut tirer une conclusion de plusieurs de ces exposés : bien que la réussite d'un organisme soit reliée de très près aux compétences des personnes qui y travaillent, les efforts qui visent à accroître les compétences personnelles n'entraîneront pas toujours à eux seuls une amélioration du rendement de l'organisme. Les efforts doivent aussi viser à accroître la capacité de l'organisme de rémunérer et de conserver ces membres de plus en plus précieux de son personnel, autrement les possibilités toujours plus nombreuses s'offrant à eux pourraient les attirer ailleurs. Deux rapports d'évaluation indiquent clairement que les compétences accrues de certaines personnes ont obligé leur organisme à accroître sa capacité de les garder (voir encadré 3.11).

Encadré 3.11 Les compétences accrues des personnes doivent aller de pair avec une plus grande capacité de l'organisme de les garder

Exemple tiré d'Acacia (Afrique)

« Les activités financées par Acacia ont souvent reposé sur la collaboration avec des bénévoles locaux. Comme les spécialistes des TIC sont en demande en Afrique, il est tentant pour les intéressés (en particulier dans les régions rurales) d'accepter des emplois mieux rémunérés ailleurs. La recherche indique qu'il peut être nécessaire de rémunérer les « bénévoles » d'une façon ou d'une autre. Sinon, les activités TIC qui reposent sur le bénévolat pourront connaître des difficultés. » (Evaluation and Learning System for Acacia (ELSA): Emerging Lessons, pages 6 et 7)

Exemple tiré de la gestion communautaire des ressources forestières (Cambodge)

« Au Cambodge, le secteur des ressources naturelles est caractérisé par un grand nombre d'employés dans les institutions clés; or, un petit nombre seulement d'entre eux sont motivés et ils ont tendance à faire la majeure partie du travail. C'est ce qui se passe actuellement avec l'équipe de gestion du projet. On peut s'attendre à ce que la situation se détériore, à mesure que les membres de l'équipe de recherche deviendront plus efficaces et seront par conséquent attirés vers d'autres projets et activités, ce qui sera certainement le cas si les incitations y sont meilleures. Le renforcement réussi des capacités fera grimper la demande à l'égard des employés en question. » (Community Forest Research Project, p. 20).

Les différentes façons dont les relations d'un organisme avec l'extérieur influent sur sa capacité de s'acquitter de ses fonctions constituent un autre thème commun aux rapports d'évaluation. Il en est souvent question quand il s'agit de la capacité d'un organisme de créer des réseaux efficaces ou encore de la façon dont les politiques externes entravent ou facilitent son travail. Il est question dans deux rapports de l'effet que peut avoir, sur la capacité d'un organisme, un changement dans le nombre de bailleurs de fonds, ainsi que dans l'importance du financement reçu (voir encadré 3.12).

Encadré 3.12 Évolution des capacités organisationnelles face à l'appui et au financement des bailleurs de fonds

Institut de recherche sur les systèmes d'exploitation agricole dans le delta du Mékong (Vietnam)

« [I]l faut analyser l'évolution des interactions entre les aspects du développement organisationnel. On découvre que le (bon) rendement a eu un effet sur l'organisme en rehaussant son prestige, ce qui a attiré davantage de bailleurs de fonds et entraîné une croissance plus importante et des répercussions connexes sur la gestion et sur la création des capacités clés. » (Expanding the Horizon: An Evaluation of the Mekong Delta Farming Systems Research and Development Institute's Capacity Development Efforts, p. 31)

Gestion des ressources des hautes terres en Afrique (AHI) (Afrique orientale et australe)

« Le plan de travail prévoyait un budget de 8,4 millions USD pendant les trois années de la phase II. Le financement en question ne s'est pas concrétisé. Les donateurs ont fourni quelque 3,9 millions USD en trois ans (y compris un report de la phase I), et l'on a réduit l'envergure des activités en fonction des ressources en question[...] On a supprimé la formation aux niveaux de la maîtrise et du doctorat, réduit le nombre de boursiers de recherche de la région embauchés grâce au financement de base de l'initiative, employé trois personnes seulement au lieu des 11 prévues et accordé des subventions à quatre autres personnes au cours de la deuxième phase. » (A Report on the Evaluation of Phase II of the African Highlands Initiative, p. 9)

Troisièmement, on a constaté que le processus de recherche peut en soi se prêter au développement de capacités d'ordre sociétal, en améliorant la communication et en favorisant une meilleure compréhension des divers rôles et responsabilités des différents intervenants dans une société. Deux évaluations ayant porté sur le Projet de reconstruction des sociétés déchirées par la guerre (PRSDG) en donnent l'exemple le plus frappant. Dans l'exécution du PRSDG, on a mobilisé des représentants de nombreux secteurs de la société pour qu'ils participent à des ateliers et à des discussions visant à dégager des sujets pour la recherche sur les politiques, ainsi qu'à d'autres débats ayant pour but d'élaborer des stratégies de reconstruction pour les sociétés qui sortent de conflits (voir encadré 3.13).

Encadré 3.13 Comment les processus de recherche peuvent aider à renforcer la capacité sociétale

Recherche servant principalement de moyen de dialogue (Érythrée)

« [M]ême si, jusqu'à un certain point, la recherche du PRSDG en Érythrée a été dictée par le dialogue, celui qui a suivi n'a pas toujours été dicté par la recherche. Les discussions sur les sujets de recherche à adopter et les décisions à cet égard ont fourni une tribune commode où débattre des politiques, mais la recherche entreprise par la suite semble avoir eu moins d'influence sur les discussions subséquentes[...] Dans ce cas, pour reprendre les propos de Marshall McLuhan, le « médium » a été plus important que le message de la recherche. » (The War-torn Societies Project and Third Party Neutral Models of Conflict Management, p. 21)

Adoption de mécanismes participatifs et des extraits de la recherche (Somalie)

« Le ministère des Affaires intérieures et de la Sécurité affirme avoir adopté la méthodologie participative du PRSDG. On dit que les parlementaires présents à la deuxième session utilisent des documents de recherche du PRSDG. On affirme que les services policiers ont adopté des idées tirées de la recherche-action participative du PRSDG. Des membres du personnel du PRSDG dans la région du Puntland affirment que des dirigeants du gouvernement utilisent sans le mentionner des extraits provenant de la recherche du PRSDG pour s'acquitter de leurs fonctions et l'on a signalé au cours de l'évaluation des cas où des dirigeants du gouvernement ont fourni des copies d'extraits du PRSDG à des missions en visite. » (WSP Transition Programme: Somali Programme - Dib-u-dhiska Beelaha Dagaalku Burburiyey, p. 17)

3.2 Influence sur les politiques

Appuyer la recherche qui exerce une influence sur les politiques et renforcer les capacités de recherche : c'est là un but central du développement mis de l'avant dans le CGSP. Bien qu'il y ait plusieurs façons fort différentes d'utiliser les recherches subventionnées par le CRDI pour agir sur les politiques, on ne comprend pas encore entièrement comment les recherches contribuent en fait à faire changer les politiques. Dans l'étude qu'elle a faite de l'évolution du CRDI depuis sa création en se fondant sur un échantillon représentatif de RFP, Eva Rathgeber signalait que la terminologie et les concepts utilisés dans les rapports traitant de cela ne sont pas assez précis, d'où une lacune dans la capacité du Centre de déterminer comment il exerce une influence sur les politiques. Elle a constaté que, dans les rapports sur les politiques,

la définition du concept variait selon les membres du personnel. Au fil des ans, on a utilisé les termes « politiques » et « artisans des politiques » à toutes les sauces pour parler de changements tant sur le plan législatif que dans le style de gestion, la répartition des ressources, le comportement administratif, etc. Le seul facteur commun semble avoir été le besoin perçu de changement (c.-à-d. d'adoption des résultats de recherche)⁵.

Compte tenu du fait que l'influence exercée sur les politiques est l'un des principaux résultats attendus des projets du CRDI, on a besoin au Centre de comprendre de façon plus systématique comment les recherches subventionnées sont utilisées et associées à la conception des politiques. Différentes stratégies visant à influencer les décideurs sont élaborées et appliquées au niveau des projets, mais il n'y a toujours pas de terminologie suffisamment précise pour décrire ces stratégies et les comparer. Ce besoin d'une terminologie plus subtile est sous-jacent au grand défi de la recherche axée sur les politiques : comprendre avec plus de précision les liens entre la recherche et les politiques, ainsi que l'influence que la première exerce sur les secondes, ce qui permet de concevoir des stratégies, de les formuler clairement et de les affiner.

Pour s'attaquer à ces questions, on vient d'amorcer une évaluation stratégique ayant pour but d'analyser l'influence des projets du CRDI sur les politiques. Cette évaluation exhaustive comporte l'examen des documents pertinents sur le sujet au Centre, ainsi que des études de cas approfondies de projets exécutés dans tout un éventail de contextes régionaux et politiques. De façon générale, trois questions orientent l'évaluation : « 1) En se fondant sur l'expérience qu'en a le CRDI, qu'est-ce qu'exercer une influence sur les politiques? 2) Jusqu'à quel point et comment les recherches subventionnées par le CRDI ont-elle influencé les politiques publiques? 3) Quels facteurs et conditions ont rendu plus facile ou plus difficile pour le Centre l'exercice d'une influence sur les politiques publiques au moyen des projets de recherche qu'il subventionne? »⁶ Le travail de terrain, qui comporte 24 études de cas, a commencé récemment. On a en outre terminé trois documents d'information, dont deux sont pertinents pour le présent débat, soit une recension de ce qu'on peut trouver dans les RFP au sujet de l'influence des projets du CRDI sur les politiques et un examen des rapports d'évaluation de 2001-2002 faisant ressortir ce qui y a été consigné à propos des différentes manières dont les projets du CRDI influent sur les politiques.

⁵ Eva Rathgeber, *Turning Failure into Success: The Deconstruction of IDRC Development Discourse 1970-2000*, septembre 2001, p. 55.

⁶ Stephanie Neilson, *IDRC-Supported Research and Its Influence on Public Policy. Knowledge Utilization and Public Policy Process: A Literature Review*, décembre 2001, p. 1.

Premières constatations

La recension des RFP⁷ présente une analyse de 75 RFP produits entre 1996 et 2001. L'examen des rapports d'évaluation de 2001-2002⁸ présente une analyse similaire de 16 des rapports d'évaluation de cette année-là. Ces examens visent à documenter comment les recherches subventionnées par le Centre ont influencé les politiques publiques sur les plans suivants : liens établis entre la recherche et les politiques, nature et type de l'impact sur les politiques en cause, mécanismes ou démarches qui ont contribué à l'influence exercée sur les politiques et facteurs qui ont facilité ou entravé cette influence. Les deux documents présentent des analyses quantitatives des intentions, des liens et des activités qui ont prévalu, ainsi que d'autres caractéristiques des projets dont il est fait mention dans les RFP et les rapports d'évaluation, deux importantes sources de documentation sur les expériences menées. Des constatations très uniformes émanent des deux documents : ils révèlent en effet tous deux que les politiques à l'échelle nationale ont été visées le plus souvent et que le renforcement des capacités et l'influence sur les politiques sont des objectifs étroitement reliés.

Politiques à l'échelle nationale : niveau visé le plus souvent par les projets du CRDI

Dans le cadre des deux examens, on a voulu déterminer à quel niveau on avait cherché à influencer les politiques au moyen des projets. Malgré certaines différences dans les catégories d'analyse utilisées, les deux études arrivent à la même conclusion : les politiques nationales sont celles qui sont visées le plus souvent.

Comme une partie tellement importante du travail du CRDI vise les échelons local et communautaire, il semble un peu étonnant de constater que les politiques nationales sont celles qui sont le plus souvent visées. C'est peut-être attribuable au fait que les champs d'activité ciblés

Figure 3.21 Influence sur les politiques selon l'échelon où elle s'est exercée RFP (n = 75)

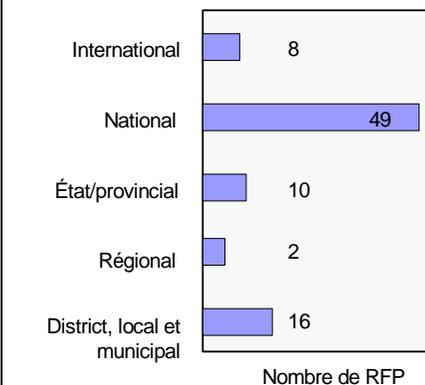
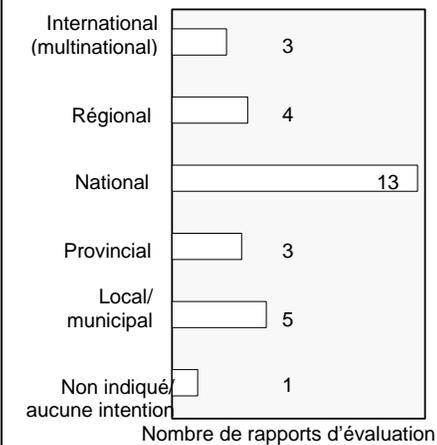


Figure 3.22 Influence sur les politiques selon l'échelon où elle s'est exercée - rapports d'évaluation (n = 16)



⁷ Kimberly Edwards, *PCRs and Policy Influence: What Project Completion Reports Have to Say about Public Policy Influence by Centre Supported Research*, 15 août 2001.

http://intra1.idrc.ca/evaluation/documents/publicpolicy/pcr_short_final.pdf

⁸ Abra Adamo, *Evaluation Reports and Policy Influence: What Evaluation Reports Tell Us About Public Policy Influence by IDRC Supported Projects*, avril 2002.

par les politiques ont tendance à agir les uns sur les autres ou à relever de compétences qui se chevauchent. C'est pourquoi, quand on veut instaurer des changements à l'échelon communautaire, il faut souvent s'intéresser aux changements à l'échelon national. De même, à l'échelon international, les accords conclus entre pays se traduisent par des changements apportés aux politiques nationales. L'analyse des rapports d'évaluation faite par Adamo (2002) vient étayer quelque peu cette explication, car elle constate que les projets du CRDI visent habituellement à exercer une influence sur les politiques à plusieurs échelons :

Si la majorité des projets sur lesquels portent les rapports d'évaluation visent des initiatives tentant d'influencer les politiques en ciblant d'abord et avant tout les décideurs, les structures et les processus décisionnels à l'échelon national, peu cherchent à n'influencer que les politiques nationales. Dans le cadre des projets examinés dans les rapports d'évaluation, on a cherché à influencer les politiques à différents échelons, soit simultanément – p. ex., en cherchant à influencer l'élaboration de politiques agricoles et économiques nationales et régionales au moyen d'une seule initiative – soit consécutivement – p. ex., en cherchant à influencer d'abord les politiques GRN à l'échelon local et à celui du district, puis en donnant plus d'ampleur au projet afin d'agir par la suite sur l'élaboration de politiques nationales, dans la même phase ou dans le cadre d'une phase subséquente. (p.6)

Figure 3.23 Type d'influence exercée sur les politiques - RFP (n = 75)

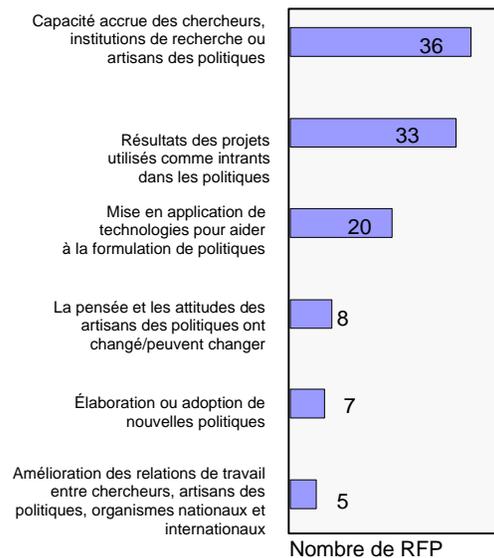
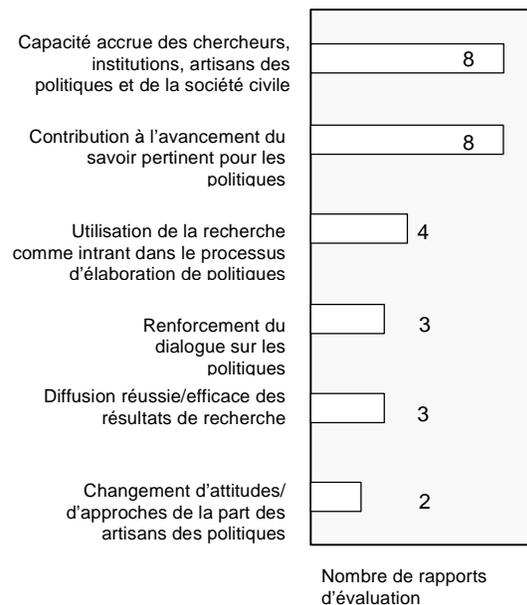


Figure 3.24 Type d'influence exercée sur les politiques - rapports d'évaluation (n = 16)



Le renforcement des capacités à la fois comme moyen d'influencer les politiques et comme type d'influence sur elles

Les rapports ont mis en évidence le rôle central du renforcement des capacités à la fois comme activité contribuant à l'influence exercée par la recherche et comme forme d'influence sur les politiques. Le renforcement des capacités de recherche peut accroître l'influence que la recherche exerce sur les politiques parce que menant à des études ayant davantage d'à-propos, de rigueur théorique et de pertinence. Un autre moyen d'accroître l'influence de la recherche sur les politiques consiste à augmenter la capacité des artisans des politiques d'utiliser les résultats de la recherche. Mais le renforcement des capacités est aussi considéré en soi comme une influence exercée sur les politiques, car en augmentant la capacité des intervenants de s'engager dans le processus d'élaboration des politiques, on modifie la dynamique même de ce processus.

L'examen des 75 RFP et celui de 16 des rapports d'évaluation de 2001-2002 ont révélé que le renforcement des capacités des chercheurs, des institutions de recherche, des artisans des politiques ou de la société civile représentait le type d'impact sur les politiques qui revenait le plus souvent (dans 36 RFP et huit rapports d'évaluation). Les résultats de projets ayant contribué à définir de nouveaux choix de politiques (33 RFP et quatre rapports d'évaluation) ont aussi exercé une influence importante. Il y a également eu d'autres types non négligeables d'influence sur les politiques : la production de connaissances pertinentes eu égard aux politiques (huit rapports d'évaluation), la mise en application de technologies⁹ pour aider à la formulation de politiques (20 RFP), la diffusion réussie des résultats de recherche parmi les utilisateurs prévus (trois rapports d'évaluation) et certains autres (voir les figures 3.23 et 3.24).

L'examen des RFP et celui des rapports d'évaluation indiquent que le renforcement des capacités et l'influence sur les politiques sont des objectifs qui s'étayaient mutuellement. La lecture attentive de chacun des rapports d'évaluation révèle par ailleurs une autre dimension du lien entre l'influence sur les politiques et le renforcement des capacités : il s'agit des compromis qui peuvent être nécessaires. Quand les auteurs des rapports mentionnent les multiples activités habituellement regroupées sous la rubrique « renforcement de capacités » (p. ex., la capacité de produire des recherches d'excellente qualité), ils indiquent souvent qu'il faut que les projets soient sélectifs quant aux types d'activités qu'ils entreprennent et à la quantité d'énergie qu'ils consacrent à l'atteinte d'un objectif au détriment de résultats plus importants ailleurs (voir encadré 3.21).

⁹ Les systèmes de gestion de l'information des ministères de même que les systèmes d'information SIG appuyant la planification microéconomique de différents ordres de gouvernement sont des exemples de ces technologies.

Encadré 3.21 Liens entre l'influence exercée sur les politiques et le renforcement des capacités**Reliés en tant qu'objectifs qui s'étaient mutuellement****Le Programme d'analyse des politiques agricoles en Afrique orientale et centrale (ECAPAPA)**

L'équipe d'examen est d'avis que le cadre de travail et le plan global connexe devraient permettre l'atteinte des deux objectifs fondamentaux du programme ECAPAPA : renforcement des capacités de recherche agricole et d'analyse des politiques dans ce domaine à long terme, et modification des politiques par l'analyse, le dialogue et l'intervention à court terme. Selon nous, ces deux objectifs ne sont pas forcément contradictoires; en réalité, ils se renforcent mutuellement dans le cadre de travail proposé. (A Report of the Mid-Term Review of the Eastern and Central Africa Programme for Agricultural Policy Analysis (ECAPAPA), p. 2)

Reliés en raison des compromis nécessaires**Initiative de programme Commerce, économie et compétitivité (CEC)**

Caricature certes quelque peu injuste d'un projet CEC classique, mais qui comporte plus d'une once de vérité : série de documents thématiques et série d'études de cas nationales, présentées en version préliminaire à un ou plusieurs ateliers, puis en version définitive au cours d'une conférence de clôture et réunies dans un ouvrage publié deux ou trois ans plus tard. Ce type de projet contribue habituellement au renforcement des capacités, mais la possibilité qu'il ait un impact important sur les politiques est probablement très limitée. (Trade, Employment and Competitiveness: Report of an External Evaluation, pages 26 et 27)

Initiative de programme Consolidation de la paix et reconstruction (CPR)

La recherche qui contribue à un processus précis d'élaboration de politiques doit être produite rapidement et porter sur un aspect particulier d'un problème qu'il est possible de résoudre. La recherche de fond, par contre, prend du temps et doit porter sur les multiples facettes d'un problème. Cela sous-entend un compromis à faire entre l'objectif de la production de connaissances et celui de l'impact sur les politiques et avale une démarche sur ces deux fronts, certains projets devant se concentrer sur la production de connaissances qui visent à jeter les bases de modifications futures aux politiques et d'autres étant axés sur un impact immédiat en matière de politiques. (Fostering Research for Peacebuilding in Guatemala, Central America and Colombia: A Review of the IDRC Record 1998-2001, p. 28)

3.3 Genre

Le *Rapport annuel sur l'évaluation 1997*¹⁰ présentait une analyse de 52 rapports d'évaluation reçus entre 1995 et 1997 quant au contenu ayant trait aux questions de genre (on parlait alors de considérations relatives aux rapports hommes-femmes). Reconnaissant qu'il y avait un souci d'intégrer ces questions à différents niveaux au sein de l'organisme, l'analyse n'a porté que sur la façon dont

Tableau 3.31 Sommaire et comparaison du contenu ayant trait aux questions de genre dans les rapports d'évaluation de 1995-1997 et ceux de 2001-2002

Contenu	1995-1997 ¹	2001-2002
	(n = 52)	(n = 20)
	%	%
Aucune mention des questions de genre.	67	15
Le rapport contenait des observations à ce sujet.	4	75
Le rapport contenait des recommandations à ce sujet.	4	15
Il est évident que le rapport d'évaluation a tenu compte des différences des points de vue selon le sexe.	4	5

*Source : Rapport annuel sur l'évaluation, 1997.

¹⁰ Section de l'évaluation, *Rapport annuel sur l'évaluation, 1997*.

les rapports d'évaluation présentés en rendaient compte. La principale constatation qui en émane est la suivante : *le CRDI ne recueille pas d'information sur la façon dont les projets ont réussi à incorporer les considérations relatives aux rapports hommes-femmes à la recherche sur le développement, ni sur les répercussions que les projets ont eues sur ces rapports (p. 7).*

La Section de l'évaluation a procédé à une analyse semblable du contenu des rapports d'évaluation de 2001-2002 afin de voir comment l'évaluation des questions de genre avait évolué depuis l'analyse précédente (le tableau 3.31 présente la comparaison). Il en ressort que le nombre des évaluations contenant des observations sur ces questions

a augmenté depuis 1997. Deux constatations imposent toutefois un bémol : 1) on a encore besoin de conseils et d'une aide technique pour intégrer ces questions dans les projets de recherche subventionnés par le CRDI et 2) il faut, pour appuyer l'apprentissage et le changement dans tout le Centre, mieux consigner et diffuser les leçons apprises sur ce qui fonctionne tout en expliquant pourquoi.

Contenu des rapports d'évaluation ayant trait aux questions de genre

Lorsque l'on compare les résultats de l'analyse de 1997 à ceux de l'analyse qui vient d'être faite, il est évident que les observations à ce sujet sont plus nombreuses dans les rapports de 2001-2002 que dans ceux de 1995-1997. Dans les rapports d'évaluation de 2001-2002, les aspects sexospécifiques des projets ou des programmes ne sont pas tous examinés de façon aussi approfondie (voir tableau 3.32). Quinze des rapports d'évaluation de 2001-2002 contiennent des observations sur ces aspects. Dans tous les cas, on fait état de la nécessité, pour le projet ou le programme, d'améliorer son rendement à cet égard. Quatre rapports indiquent que le projet ou le programme examiné a augmenté considérablement sa

Type d'observation	N ^{bre}
Nombre de rapports qui contiennent des observations indiquant que le projet ou le programme a amélioré sa capacité d'exécuter des recherches tenant compte des sexospécificités	4
Nombre de rapports contenant des recommandations sur des façons de mieux intégrer les questions de genre dans le projet ou le programme	3
Nombre de rapports faisant état des obstacles à l'intégration des questions de genre au programme ou au projet	11
Obstacles à l'intégration des questions de genre à l'égard desquels le projet ou le programme peut faire quelque chose	7
<ul style="list-style-type: none"> • Questions de genre insuffisamment intégrées dans la conception de la recherche – (p. ex., questions de genre considérées comme facultatives; difficulté d'intégrer un savoir-faire en la matière dans les équipes) • Absence d'une démarche uniforme de la part du CRDI • Autres préoccupations rendant les questions de genre moins prioritaires 	4 3 2
Obstacles à l'intégration des questions de genre à l'égard desquels le projet ou le programme <i>ne peut rien faire</i>	5
<ul style="list-style-type: none"> • Résistance/manque de compréhension chez les partenaires ou les membres du personnel • Conventions et rôles culturels et sociétaux des hommes et des femmes • Nature de la recherche • Manque de personnel féminin disponible pour travailler avec les femmes des villages • Manque de spécialistes des questions de genre dans la région 	*3 2 1 1 1
* Dans deux cas, il s'agit d'observations portant sur un même projet mais figurant dans des rapports distincts.	

capacité d'exécuter des recherches tenant compte des sexospécificités et trois seulement contiennent des recommandations de fond sur la façon dont le projet ou le programme pourrait mieux les intégrer dans son travail. Un seul rapport indique clairement que la méthodologie d'évaluation a tenu compte des points de vue différents des hommes et des femmes.

Plusieurs des rapports d'évaluation ont tenté de cerner les obstacles qui empêchent d'intégrer l'analyse des sexospécificités dans les projets de recherche. Dans sept des rapports, il est question de lacunes internes du projet ou du programme examiné. Cinq des rapports mentionnent des obstacles au sujet desquels, selon les évaluateurs, le projet ou le programme ne peut rien faire dans l'immédiat.

Promotion des questions de genre au Centre

Deux rapports inclus dans l'analyse susmentionnée abordent les questions de genre d'un point de vue organisationnel et indiquent que le Centre a toujours des défis à relever pour ce qui est de réussir à intégrer ces questions dans toute sa programmation, et qu'il continuera d'en avoir. Il doit notamment définir une stratégie d'intégration systématique des questions de genre applicable à l'échelle du Centre, fournir l'appui nécessaire pour en assurer l'adoption et réunir une documentation pertinente et utile sur des façons de favoriser l'apprentissage dans tout le Centre.

Questions de genre et RFP sur 30 ans : de 1970 à 2000¹¹

Dans son rapport intitulé *Turning Failure into Success: The Deconstruction of IDRC Development Discourse 1970-2000*, Eva Rathgeber s'appuie sur l'expérience acquise au cours de sa longue carrière au CRDI pour effectuer une étude empirique approfondie de 236 rapports de fin de projet (RFP) choisis au hasard. Dans ce rapport, elle décrit les types de projets réalisés pendant les 30 ans d'existence du CRDI et les différents problèmes de gestion qu'ils ont connus.

Rathgeber a constaté que, lorsqu'il s'agit de traiter des questions de genre, les RFP, de par leur structure, ont tendance à susciter des réponses ambiguës des AP. C'est pourquoi ils ne recueillent pas de données comparatives utiles :

Lorsque des projets ne comprennent pas d'analyse des questions de genre, les administrateurs de programmes cochent souvent la mention « sans objet » plutôt que d'avouer que cela n'a pas été fait. Il semblerait qu'il soit nécessaire de demander si l'on a seulement tenu compte de l'analyse des questions de genre dans l'élaboration et l'exécution du projet (p. 67).

¹¹ Eva Rathgeber, *Turning Failure into Success: The Deconstruction of IDRC Development Discourse 1970-2000*, 2001. http://intra1.idrc.ca/evaluation/report_eva.pdf

Cette constatation préoccupe puisque les RFP ne suppléent pas au manque d'information de fond sur les questions de genre dans les rapports d'évaluation, ce qui témoigne d'une lacune importante dans la documentation que le Centre conserve sur la démarche et le rendement des projets relativement aux questions de genre.

*Fonds spécial pour l'obtention de services-conseils spécialisés en vue de l'intégration systématique de la dimension genre dans les programmes du CRDI*¹²

Comme l'indique son titre, *IDRC Learning Study: Special Expert Advisory Fund for Mainstreaming Gender in IDRC* est une étude de l'apprentissage, type particulier d'activité d'évaluation qui se veut très incisive et critique afin d'apprendre des erreurs commises et d'entraîner des changements. Ce rapport présente une analyse du Fonds spécial pour l'obtention de services-conseils spécialisés en vue de l'intégration systématique de la dimension genre dans les programmes du CRDI, un fonds qui a permis de financer quatre projets d'une durée d'un an chacun, à hauteur de 180 000 à 250 000 CAD par année. Le rapport décrit le fonds comme la « principale initiative du CRDI sur les questions de genre entre 1995 et 1998 », qui visait à promouvoir « une profonde transformation de la démarche du Centre en matière de recherche au service du développement » (p. 3). Il avait été conçu dans le but de répartir dans tout le Centre la responsabilité de l'intégration systématique des questions de genre.

Le rapport est fondé sur une étude des dossiers des projets, parmi lesquels les dossiers des différentes activités subventionnées, ainsi que sur des entrevues informelles menées auprès de personnes qui y ont participé. Le rapport évalue l'efficacité et le fonctionnement du fonds, et les inscrit dans le contexte plus vaste des activités d'intégration systématique des questions de genre au CRDI pendant toute la période allant du milieu à la fin des années 1990. L'auteur du rapport constate que, dans l'ensemble, le fonds a aidé « à intégrer dans le travail du CRDI un engagement à l'égard d'une perspective tenant compte des questions de genre » (p. 10) et observe aussi que

le CRDI a mis pas mal de temps à établir sa capacité de contribuer à la dimension genre et développement et à faire progresser l'intégration systématique de cette dimension au Centre. Il a peut-être fait plus de progrès que d'autres ministères gouvernementaux pour ce qui est de se conformer aux exigences du gouvernement fédéral ayant trait à l'intégration systématique des questions de genre, mais il a néanmoins encore beaucoup à faire pour être à l'avant-garde dans ce domaine.

Le fonds a été établi à l'origine pour l'obtention de services spécialisés de la part d'experts-conseils en questions de genre dans les régions et il a graduellement été élargi après 1997 pour appuyer, au niveau des programmes, des activités reliées aux questions

¹² Joy Woolfrey, *IDRC Learning Study: Special Expert Advisory Fund for Mainstreaming Gender in IDRC*, 2001. <http://intra1.idrc.ca/evaluation/gender.htm>

de genre. Le rapport décrit certains facteurs qui ont limité les possibilités du fonds dès le départ, le plus évident étant le fait que la Section Genre était, au moment de sa création, une section à l'échelle du Centre, alors qu'il aurait été plus approprié de l'intégrer à la Direction générale des programmes et des partenariats. D'autres facteurs tenaient aux exigences contradictoires découlant de l'intégration des questions de genre en période de fléchissement du financement, alors qu'il était nécessaire de réaffecter les ressources; cela a entraîné de l'hésitation face à l'intégration systématique des questions de genre et a résulté en un appui insuffisant accordé à l'élaboration et à la mise en œuvre du concept.

Les dossiers des projets ont révélé que l'on ajoutait de nouveaux objectifs, souvent contradictoires, au moment où le fonds était réapprovisionné chaque année. Ils indiquent aussi que le fonds encourageait les démarches novatrices, mais n'était pas doté d'un mécanisme uniforme d'examen permettant de déterminer quelles activités proposées il fallait appuyer et pourquoi il fallait le faire. Enfin, il n'y avait pas de mécanisme d'examen pour reconduire le fonds chaque année, et il n'y avait pas non plus d'exigence d'évaluation, aucun des projets ni aucune des activités appuyées n'ayant fait l'objet d'une évaluation en dépit de la démarche expérimentale adoptée :

[O]n n'a pas exigé d'évaluation des activités en dépit de leur nature possiblement expérimentale. Chaque nouveau projet était lancé en faisant à peine allusion au projet précédent. (p. 17)

Tout cela a eu pour effet global d'occulter progressivement la raison d'être du fonds. On a peu à peu assoupli les critères d'analyse des propositions, ce qui a entraîné le financement d'activités qui ne correspondaient pas aux finalités initiales du fonds. Le rapport contient de nombreuses recommandations pour de futures initiatives en la matière, entre autres :

- 1) imposer aux initiatives internes des exigences identiques ou encore plus rigoureuses qu'aux projets de l'extérieur;
- 2) consolider la stratégie d'intégration des questions de genre du Centre
 - en l'inscrivant dans une stratégie intégrée sur le genre et le développement;
 - en plaçant les IP au centre de la stratégie et en leur donnant les outils dont elles ont besoin;
 - en consultant des spécialistes du changement organisationnel;
- 3) améliorer les rapports produits et la documentation sur les initiatives, afin de fournir aux membres du personnel du CRDI et aux chercheurs une meilleure information sur les questions de genre et les stratégies connexes.

Conclusions

Les recommandations contenues dans le document sont fermement ancrées dans la stratégie actuelle de la Section Genre.

Il faudrait en arriver au point où il ne devrait plus être nécessaire de regrouper en un endroit distinct ce qui se fait pour intégrer les questions de genre, ni d'avoir recours à des fonds spéciaux pour intégrer ces questions aux projets. Le CRDI en est toutefois encore loin. (IDRC Learning Study: Special Expert Advisory Fund for Mainstreaming Gender in IDRC, p. 22)

La section entreprend maintenant une nouvelle phase de programmation, qui vise à accroître la capacité interne et celle des partenaires du Centre d'exécuter des recherches de pointe sur les questions de développement axées sur la dimension genre dans les trois grands domaines de programme du CRDI : Environnement et gestion des ressources naturelles, Équité sociale et économique et Technologies de l'information et de la communication au service du développement. La Section Genre propose de suivre une stratégie en deux volets, qui à la fois intensifie l'intégration systématique des questions de genre dans le travail du Centre et de ses partenaires tout en rendant ces questions plus cohérentes, et renforce la capacité d'aborder de façon critique et significative les problèmes, les enjeux et les débats reliés au genre et au développement.

4. OUTILS ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

4.1 Le point sur l'évaluation des impacts sur la paix et les conflits

En 1998, Kenneth Bush a collaboré avec la Section de l'évaluation du CRDI et l'initiative de programme Consolidation de la paix et reconstruction (CPR) à l'élaboration des paramètres conceptuels de l'évaluation des impacts sur la paix et les conflits (EIPC)¹³. On voulait ainsi créer un cadre permettant de prévoir et d'évaluer l'influence des projets de développement sur la paix dans les sociétés sortant d'un conflit. La démarche EIPC comportait quelque chose d'inédit : elle définissait la consolidation de la paix comme un *impact* plutôt que comme une activité. À l'intérieur de ce cadre, on peut se poser des questions cruciales au sujet des caractéristiques d'un conflit au niveau local; on peut se demander, par exemple, à quel endroit a lieu le conflit, où il en est dans son évolution et dans quelle mesure le projet bénéficie d'un appui politique. On reconnaît ainsi que, même si un projet n'atteint pas ses objectifs sur le plan du développement, il peut malgré tout contribuer à la consolidation de la paix. Inversement, un projet pourrait s'avérer une grande réussite sur le plan du développement tout en intensifiant un conflit.

Depuis ce travail initial, la démarche EIPC a pris beaucoup d'ampleur. En 1999, des membres du personnel de l'IP CPR ont commencé à assister aux réunions du Réseau pour la prévention des conflits et la reconstruction (réseau PCR), qui regroupe les personnels des principaux organismes donateurs d'aide bilatérale et multilatérale qui interviennent après un conflit, ou autres personnels équivalents, ainsi que des représentants de l'ACDI et du MAECI. L'IP CPR n'a pas ménagé ses efforts pour que la démarche EIPC demeure au programme du réseau et elle a lancé, en 2000, le projet EIPC, afin de faciliter la participation dynamique du Sud à la recherche dans ce domaine et d'établir un partenariat multiorganismes de praticiens et de chercheurs en vue de promouvoir la création d'une base de connaissances sur la démarche EIPC. L'initiative a aussi contribué à faire intégrer des engagements à l'égard de la démarche EIPC dans le complément aux Lignes directrices du CAD sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement (publié en 2001), en préparant des notes d'information que des homologues de l'ACDI ont présentées au Groupe d'étude du CAD de l'OCDE sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement.

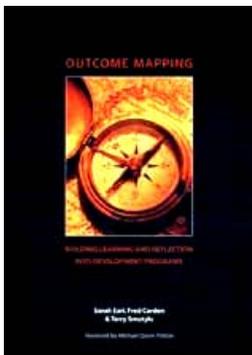
Un réseau international d'experts et de praticiens de la démarche EIPC a été créé lors de la réunion de consultation sur l'intégration de la consolidation de la paix et de la prévention des conflits dans la pratique du développement, tenue sur le thème Vers un réseau mondial de recherche appliquée en novembre 2000 au CRDI à Ottawa. Le CRDI l'avait convoquée, de concert avec International Alert (IA) et Saferworld, des ONG internationales. La réunion a donné lieu à la production de deux ressources utiles pour les praticiens de l'EIPC. Pour la préparer, le CRDI avait commandé à Saferworld et IA un inventaire des démarches EIPC, "Conflict-Sensitive Approaches to Development:

¹³ Kenneth Bush, *A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment of Development Projects in Conflict Zones*, mars 1998.

A Review of Practice”. D’autre part, le Forum pour la détection et l’intervention rapides (Forum for Early Warning and Response - FEWER), IA et Saferworld ont produit un guide en sept étapes intitulé “Development in Conflict: A Seven Step Tool for Planners”. Ces deux documents peuvent être consultés sur le site Web du forum¹⁴. La réunion a aussi permis d’évaluer d’un œil critique l’ensemble des connaissances existantes, d’étudier les principales lacunes des politiques et de la pratique qui empêchent de généraliser la consolidation de la paix, d’accroître la participation à la recherche sur l’EIPC et de favoriser les compétences en la matière, ainsi que la création d’outils, d’instruments, de mécanismes et de systèmes en vue de l’établissement d’une base de connaissances chez les bailleurs de fonds et les ONG, ainsi que dans les réseaux locaux. On a cherché tout particulièrement à inclure les points de vue du Sud et des bénéficiaires. Un serveur de listes et un site Web créé avec l’aide de Bellanet¹⁵ permettent d’assurer la maintenance du réseau.

Le prochain défi à relever dans l’évolution de la démarche EIPC consiste à mettre au point une trousse de ressources exhaustive sur les bonnes pratiques et les lignes directrices à suivre pour la planification, la mise en œuvre et l’évaluation de programmes adaptés à la paix et aux conflits, et à en faire l’essai sur le terrain. Le forum, IA et Saferworld joueront un rôle de premier plan à cet égard. L’Unité pour la consolidation de la paix de l’ACDI et l’IP CPR appuient actuellement les activités du forum dans le cadre d’un projet d’une valeur de 700 000 \$.

4.2 Publications récentes



LA CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES : INTÉGRER L’APPRENTISSAGE ET LA RÉFLEXION DANS LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

Auteurs : Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo

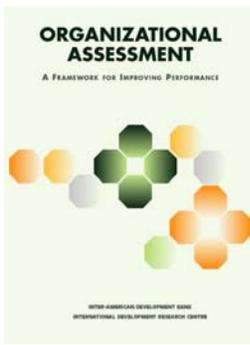
*La cartographie des incidences*¹⁶ part du principe que le développement est avant tout une question de rapports humains et de rapports entre les gens et leur milieu. L’originalité de la démarche tient au fait qu’au lieu d’évaluer les produits d’un programme, elle s’intéresse en priorité aux modifications des comportements, des rapports, des agissements et des activités des personnes, des groupes et des organismes avec lesquels le programme travaille directement. Ce faisant, *La cartographie des incidences* dissipe un grand nombre des mythes qui entourent la mesure des impacts. Elle aidera un programme à préciser les intervenants qu’il vise, les changements qu’il escompte, les stratégies qu’il adopte et, de ce fait, à être plus efficace sur le plan des résultats qu’il obtient. Cette publication explique les diverses étapes de la méthode de cartographie des incidences et offre une information détaillée pour la

¹⁴ <http://www.fewer.org/pubs/index.htm>

¹⁵ <http://www.bellanet.org/pcia>

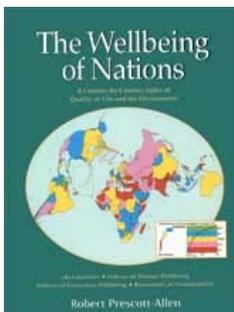
¹⁶ http://www.idrc.ca/booktique/index_f.cfm

conception et l'animation d'ateliers. Elle contient de nombreux exemples et fiches de travail.



**ORGANIZATIONAL ASSESSMENT:
A FRAMEWORK FOR IMPROVING PERFORMANCE**
*Auteurs : Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien,
Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalván*
Version française prévue en 2003

Publié conjointement par le CRDI et la Banque interaméricaine de développement, *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance* présente une méthodologie claire de diagnostic des points forts et des faiblesses d'un organisme dès le début des activités de développement. Les bénéficiaires peuvent ainsi répondre aux pressions de plus en plus fortes que les bailleurs de fonds exercent pour une utilisation responsable et durable des fonds consacrés au développement. L'ouvrage s'appuie sur les concepts du rendement organisationnel (efficacité, pertinence et viabilité financière), du contexte habilitant (règles, ethos, possibilités), de la capacité (leadership, ressources humaines, infrastructure, liens) et de la motivation (histoire, vision, culture, incitations). On y passe aussi en revue les enjeux méthodologique liés à l'exécution d'une évaluation, qui vont du choix et de la formulation des questions à la collecte et à l'analyse des données, en passant par la « propriété » de l'évaluation et la production de rapports sur ses résultats. Destiné aux praticiens qui s'intéressent au diagnostic organisationnel et au changement social, l'ouvrage comprend un guide de consultation rapide sur l'évaluation organisationnelle, des exemples de rapport type et de questions, ainsi qu'un glossaire exhaustif sur l'évaluation organisationnelle. Cet ouvrage table sur des travaux antérieurs publiés en 1995 (*Évaluation Institutionnelle*) et en 1999 (*Améliorer la Performance Organisationnelle*).



**THE WELL-BEING OF NATIONS: A COUNTRY-BY-COUNTRY
INDEX OF THE QUALITY OF LIFE AND THE ENVIRONMENT**
Auteur : Robert Prescott-Allen
Version française prévue en 2002

*The Wellbeing of Nations*¹⁷ est un ouvrage de référence qui s'adresse aux spécialistes des politiques en matière de développement et d'environnement, ainsi qu'aux étudiants et aux théoriciens des domaines des études environnementales, des études internationales et du développement international. L'auteur en arrive à un Indice du bien-être humain en regroupant 36 indicateurs relatifs aux aspects suivants : santé, démographie, richesse, éducation, communication, liberté, paix, criminalité et équité. Et il obtient l'Indice du bien-être de l'écosystème à l'aide de 51 indicateurs relatifs à la salubrité des sols, aux zones protégées, à la qualité de l'eau, à

¹⁷ http://www.idrc.ca/booktique/index_f.cfm

l'approvisionnement en eau, à l'atmosphère planétaire, à la qualité de l'air, à la diversité des espèces, à l'utilisation de l'énergie et aux pressions exercées sur les ressources. Il combine ensuite ces deux indices en un Indice bien-être/stress qui mesure le bien-être humain de chaque pays en corrélation avec les agressions qu'il fait subir à l'environnement. Soixante-sept cartes géopolitiques codées par couleurs illustrent le rendement de chacune des 180 nations à l'égard de tous les indices et des principaux indicateurs qui les constituent. En outre, toutes les données sont présentées dans les 160 pages de tableaux et la méthodologie, très accessible, est décrite dans les annexes de façon à permettre aux lecteurs de procéder à leurs propres évaluations.

5. RAPPORTS D'ÉVALUATION REÇUS PAR LA SECTION DE L'ÉVALUATION AVRIL 2001 – MARS 2002

Titre, auteur, date	Domaines de programme connexes	Projets visés	Période visée	Pays ou région
*Evaluation and Learning System for Acacia (ELSA): Emerging Lessons, par Michael Graham, février 2001	TIC-D	ACACIA 004589	1999-2001	Afrique
Peru, Economic Research Consortium (projet 93-0404-01), par Réal Lavergne, 30 juin 2000	ESE	Institutionnel 93040401	1993-1999	Pérou
Preliminary Evaluation: Community Based Coastal Resources Management program in the Caribbean, CFRAMP, IOI, Université Laval, mai 2001	EGRN	UDB 004336	1999-2001	Caraïbes
Turning Failure into Success: The Deconstruction of IDRC Development Discourse 1970-2000, par Eva Rathgeber, septembre 2001	Institutionnel	236 RFP	1970-2000	Mondial
War-torn Societies Project (WSP) Transition Programme: Somali Programme - Internal Evaluation of Activities in Northeast Somalia (Puntland) - Dib-u-dhiska Beelaha Dagaalku Burburiyey, février 2000	ESE	CPR 94-0414 (000853)	1994-1998	Somalie
The War-torn Societies Project and Third Party Neutral Models of Conflict Management, par Fen Osler Hampson et Necla Tschirgi	ESE	CPR 94-0414 (000853)	1994-1998	Somalie, Érythrée, Mozambique, Guatemala
*Trade, Employment and Competitiveness: Report of an External Evaluation, par Jeffrey Fine, Ademola Ayejide, Joe Ramos, Kunal Sen et Stephen Yeo, 15 mars 2001	ESE	CEC	1997-2001	Mondial, régional, national
*IDRC Learning Study – Special Expert Advisory Fund for Mainstreaming Gender in IDRC, par Joy Woolfrey, février 2001	SG	SG 950802, 960803, 970801, 980007	1995-1999	Mondial
*Le cas du projet Tabersonine (Cameroun) subventionné par le CRDI, par Félix-Marie Affa'a et Thérèse Des Lierres, septembre 2001	EGRN	901025	1991-1995	Cameroun

*An Assessment of the State of the Fog-Collecting Project in Chungungo, Chile, par Jorge Nef	EGRN	GCRN 900202	1992-1997	Chili
Hue University of Agriculture & Forestry Community-Based Upland Natural Resource Management Project: Team Self-Evaluation, 20-27 juin 2001	EGRN	GCRN 040407	1998-2001	Vietnam
*Community Forest Research Project Supported by IDRC/RECOFTC - Mid-Term Evaluation, par Wayne Gum, septembre 2001	EGRN	GCRN 100112	1999-2001	Cambodge
Expanding the Horizon: An Evaluation of the Mekong Delta Farming Systems Research and Development Institute's Capacity Development Efforts, par Le Than Duong, Nguyen Quang Tuyen et Ronnie Vernooy	EGRN	GCRN 040326	1990-2001	Vietnam
Review of Sustainable Use of Biodiversity (SUB) Program Initiative's Use of Local and Indigenous Knowledge in Selected Projects, par Ellen Woodley	EGRN	UDB	1992-1998	Amérique latine
Harvesting Together: the International Development Research Centre's Support for Research on Agrobiodiversity (Results and Challenges), par Ronnie Vernooy, décembre 2001	EGRN	UDB	1992-2001	Mondial
*PanAsia RnD Grants Program Evaluation, par Mohamed Ally, janvier 2002	TIC-D	PAN 003820	1998-2002	Asie
Fostering Research for Peacebuilding in Guatemala, Central America and Colombia: A Review of the IDRC Record 1998-2001, par Stephen Baranyi, Silke Reichrath et Irina Pinkney	ESE	CPR	1998-2001	Amérique centrale
*A Report of the Mid-Term Review of the Eastern and Central Africa Programme for Agricultural Policy Analysis (ECAPAPA), par Adrian W. Mukhebi, Hamid H.M. Faki et William A. Masters, 28 mai 2001	EGRN	ETV 055024	1997-2001	Afrique

*A Report on the Evaluation of Phase II of the African Highlands Initiative, par Michael Collinson, Edward Chuma et Brian Carson	EGRN	ETV 055359	1998-2000	Afrique
*FLACSO Guatemala Security Projects, par H.P. Klepak, décembre 2001	ESE	CPR 00460, 100648	1999-2001	Guatemala
Comparative Study of the Impact of Donor-Initiated Programmes on Research Capacity in the South: International Report, par Maria Cynthia Rose Banzon Bautista, Lea Velho et David Kaplan	s.o.	s.o.	1982-2001	Mondial
*GFAR – First External Review: Main Report, par Abbas Kessaba, Tim Dottridge et John Russell, Rome, octobre 2000	s.o.	s.o.	1996-2000	s.o.
“We Help Them, They Help Us”: Experience in Yunnan - chapitre 3 de <i>Voices for Change: Participatory Monitoring and Evaluation in China</i> , par Stephanie Mas et Qian Jie (sous la direction de Ronnie Vernooy, Sun Qiu et Xu Jianchu) (sous presse)	EGRN	GCRN 100119	1999-2001	Chine
“Now We Manage Our Water Well”: Monitoring natural resource use in Guizhou - chapitre 4 de <i>Voices for Change: Participatory Monitoring and Evaluation in China</i> , par Zhou Pidong, Sun Qiu, Li (sous la direction de Ronnie Vernooy, Sun Qiu et Xu Jianchu) (sous presse)	EGRN	GCRN 100035	1999-2001	Chine
“Realizing Our Dreams”: Participatory project evaluation in Guizhou - chapitre 5 de <i>Voices For Change: Participatory Monitoring and Evaluation in China</i> , par Sun Qiu, Zhang Lanying et Chen Deshou (sous la direction de Ronnie Vernooy, Sun Qiu et Xu Jianchu) (sous presse)	EGRN	GCRN 040406	1999-2001	Chine

Les rapports indiqués dans la zone grise n'étaient pas inclus dans les analyses portant sur le renforcement des capacités et sur les questions de genre – soit parce qu'il s'agit non pas d'évaluations comme telles mais plutôt de réflexions sur des projets (comme les chapitres du livre sur la GCRN), soit parce qu'ils ne sont pas reliés directement à des projets du CRDI (comme l'étude comparative et l'examen du Forum mondial de la recherche agricole ou GFAR).

* Évaluations externes

ANNEXE - LISTE DE SIGLES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AHI	Gestion des ressources des hautes terres en Afrique
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CEC	initiative de programme Commerce, emploi et compétitivité
CEI	Cadre d'évaluation intégré
CGSP	Cadre général des stratégies et des programmes
CHD	Comité de la haute direction
CPR	initiative de programme Consolidation de la paix et reconstruction
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DGPP	Direction générale des programmes et des partenariats
ECAPAPA	Programme d'analyse des politiques agricoles en Afrique orientale et centrale
EGRN	domaine de programme Environnement et gestion des ressources naturelles
EIPC	Évaluation des impacts sur la paix et les conflits
ESE	domaine de programme Équité sociale et économique
ETV	initiative de programme Eau, Terre et Vie
FEWER	Forum pour la détection et l'intervention rapides
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
GCRN	initiative de programme Gestion communautaire des ressources naturelles
GFAR	Forum mondial de la recherche agricole
GHTA	Gestion des ressources des hautes terres en Afrique
IA	International Alert
IP	initiative de programme
MAECI	ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	organisation non gouvernementale
PRSDG	Projet de reconstruction des sociétés déchirées par la guerre
RFP	rapport de fin de projet
RPCR	Réseau pour la prévention des conflits et la reconstruction
SE	Section de l'évaluation
SEAA	Système d'évaluation et d'apprentissage pour Acacia
SG	Section Genre
TIC-D	domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement
UDB	initiative de programme Utilisation durable de la biodiversité