

Un travail collaboratif positif

Étude de cas portant sur l'Association pour le progrès des communications (APC), par Terri Willard

Le soutien et l'encouragement du CRDI ont aidé l'Association pour le progrès des communications à relever les défis de la révolution des communications.

Le partenariat formé entre le CRDI et l'Association pour le progrès des communications (APC), en 1996, semblait aller de soi. Au départ, l'APC était une coalition non structurée de fournisseurs de services Internet qui voulaient permettre aux organismes sans but lucratif ainsi qu'aux organismes de la société civile de leur pays d'avoir accès aux avantages des communications électroniques. Le CRDI – qui intervient depuis longtemps dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) – a décelé une affinité évidente avec l'APC et la possibilité de l'aider à poursuivre ses buts.

Mais qui aurait pu prévoir la révolution des communications qui a propulsé les deux organismes dans une véritable aventure ? Tout au long des années 1990, la multiplication des innovations technologiques et la baisse accélérée des coûts ont engendré une croissance explosive de l'utilisation des TIC dans les pays industrialisés, qui a alimenté à son tour un mouvement en faveur des TIC au service du développement (TIC-D) visant à éviter que ne se creuse un « fossé numérique » à l'échelle mondiale en encourageant l'adoption des nouvelles technologies dans les pays en développement. À l'occasion de rencontres telles que la Conférence sur la société de l'information et le développement, tenue à Johannesburg en 1996, et de deux sommets mondiaux sur la société de l'information, dans des publications telles que *Le savoir au service du développement* de la Banque mondiale et au sein de réseaux planétaires, la nécessité d'un accès équitable aux TIC à l'échelle mondiale est devenu un thème incontournable.

Le changement était irréversible. De 1996 à 2007, le nombre d'internautes à l'échelle mondiale est passé de quelque 16 millions de personnes à environ 1,1 milliard. Les pays en développement ont connu leur large part de cette transformation technologique : en Afrique subsaharienne, par exemple, l'augmentation massive de l'utilisation des téléphones mobiles (alimentée par des investissements, surtout privés, de l'ordre de 25 milliards de dollars) continue d'influer sur les relations sociales et économiques.

Naviguer sur les vagues du changement

C'est dans ce contexte qu'il faut situer la relation du CRDI avec l'APC. « Cette relation a été marquée par un changement incessant », écrit Terri Willard dans son rapport d'évaluation.

Mais plutôt que de se contenter de réagir aux multiples virages historiques, les deux organismes sont devenus des chefs de file dans le domaine. L'APC, qui était à l'origine un organisme de la base, est devenue un intervenant de premier plan à l'échelle mondiale dans les débats sur la politique internationale en matière de communications. Le CRDI a, quant à lui, fait une grande place aux TIC-D et est devenu l'un des

bailleurs de fonds de la recherche dans le domaine les plus respectés. Leur cheminement commun a procuré aux deux partenaires des avantages réciproques et les a inspirés dans leur quête d'équité dans le nouveau contexte des communications internationales.

Dans le cas de l'APC, les chiffres sont des plus éloquentes. Par exemple, de 1996 à 2006, ses revenus ont grimpé de 150 000 \$ à 3 630 000 \$.

Le rapport fait état des imposants défis que cette croissance et ces virages organisationnels remarquables ont obligé les deux organismes à relever, et de ce que cela a supposé en matière de planification organisationnelle, de recherche et de gestion. On a également constaté que ni l'un ni l'autre n'était pleinement conscient de l'importance des défis et des changements organisationnels qu'a dû affronter son partenaire au cours de cette décennie. La plupart des interactions entre les deux organismes étant axées sur des projets ou des tendances en matière de TIC-D, on a parfois omis d'avoir d'importantes conversations concernant la gestion organisationnelle.

Malgré l'absence de discussions explicites sur les questions organisationnelles, le CRDI a néanmoins soutenu le renforcement des capacités organisationnelles de l'APC, et ce, de diverses façons. Il a entre autres financé directement des initiatives visant le renforcement de l'APC sur les plans institutionnel et administratif et le transfert de compétences à ses employés, et a parrainé des ateliers régionaux en matière de stratégie et de planification.

Diverses façons de voir au renforcement des capacités

Il reste que le renforcement des capacités qu'a favorisé le CRDI au sein de l'APC s'est fait essentiellement de manière informelle, dans le cadre des relations de travail des deux organismes. Le CRDI a retenu les services de l'APC pour mettre en oeuvre les projets du Centre et pour collaborer à des projets conjoints (par exemple par l'entremise de sa relation avec le secrétariat Bellanet du CRDI). Les deux ont aussi collaboré à titre d'alliés stratégiques (c'est-à-dire à titre d'organismes ayant des vues similaires sur le plaidoyer et la planification, comme l'illustre le fait qu'ils ont tous deux siégé au comité exécutif de la troisième Conférence sur le savoir mondial (GK3). Le CRDI et l'APC se sont aussi associés à titre de partenaires stratégiques pour réfléchir à l'évolution des TIC-D en participant aux réunions de planification organisationnelle de l'autre.

Le rapport conclut que les multiples rôles qu'a joués le CRDI dans le développement de l'APC correspondent au concept de *positive relationship work* (travail collaboratif positif) défini par l'analyste Mona Girgis. Dans ce type de partenariat, le bailleur de fonds contribue au renforcement des capacités par l'entremise d'un « dialogue suggestif », et la collaboration se caractérise par la créativité, une compréhension partagée et des engagements mutuels¹. Au fil des ans, la relation a fourni l'occasion aux deux organismes de devenir « partenaires d'apprentissage » et d'ainsi pouvoir remettre en question leurs points de vue respectifs, et de chercher à améliorer le rendement et à faire progresser l'application des TIC en vue de favoriser la justice sociale et de s'attaquer à des problèmes de développement.

Il ne faudrait pas pour autant conclure que le CRDI et l'APC ont invariablement été sur la même longueur d'ondes. Mais en cas de friction – par exemple une divergence d'opinions quant au recours aux logiciels libres et au fonctionnement du réseau multinational GRACE, un projet régional de recherche sur les sexospécificités et les TIC en Afrique – la tradition de cordialité et de respect

¹ Girgis, Mona, « The Capacity-building Paradox: using friendship to build capacity in the South », *Development in Practice*, vol. 17, n° 3, 2007, p. 353-366.

mutuel a assuré la résilience de la relation. Les deux organismes ont aussi des façons de faire différentes en matière de recherche. Alors que l'APC estime exceller avant tout dans le plaidoyer en faveur du changement, le CRDI est axé sur la production de données probantes (en appuyant des recherches officielles) afin d'alimenter ce plaidoyer. Les projets en cours cherchent à miser sur la complémentarité des deux approches.

La méthodologie d'évaluation sexospécifique (GEM), un projet entrepris par le Programme d'appui aux réseaux de femmes (WNSP) de l'APC, est l'un des exemples les plus frappants d'un important renforcement des capacités issu de la collaboration entre le CRDI et l'APC. Ces derniers portant tous deux un intérêt à l'évaluation des répercussions particulières des TIC sur les femmes, une équipe a distillé les expériences recueillies sur le terrain et a utilisé les résultats pour mettre au point un outil d'évaluation des répercussions sexospécifiques des initiatives de TIC.

Avec la GEM, l'APC est allée au-delà de son premier mandat de fournisseur de services Internet et a acquis des capacités en matière de recherche et d'analyse. Un ancien consultant de l'APC a dit à Terri Willard que la GEM avait été un véritable point tournant et que du point de vue de l'évolution des capacités, l'APC, qui possédait de solides capacités techniques, est devenue un organisme apte à gérer des projets complexes, d'envergure et abstraits.

L'APC fait la promotion d'Internet à titre de puissants outil et tribune de promotion et de facilitation du changement social. L'intérêt pour l'élaboration des politiques en matière de TIC a émergé simultanément au sein du réseau d'APC en Afrique et des réseaux mondiaux. En 1999, le CRDI est intervenu pour appuyer les efforts déployés par l'APC afin d'étendre à l'Afrique et à l'Amérique latine le nouveau mouvement de défense des droits dans Internet, grâce à la collecte et à l'interprétation de données. Ce travail dans le domaine des politiques de TIC a mis à rude épreuve les capacités de l'APC et a appris à l'APC et au CRDI l'importance de veiller à l'échelonnement du développement des ressources humaines afin d'être en mesure de répondre à la multiplication des demandes de plaidoyer en matière de politiques.

Pour l'avenir

En ce qui a trait à l'avenir – et aux leçons dont il faut tirer parti – Terri Willard conclut dans son rapport que les progrès du type de ceux qui sont survenus spontanément dans le passé pourraient être accomplis de manière plus officielle, grâce à des stratégies de renforcement des capacités organisationnelles fondées sur une conception réfléchie et des discussions entre les deux organismes.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État canadienne créée pour aider les pays en développement à trouver des solutions aux problèmes sociaux, économiques et de ressources naturelles auxquels ils font face. Le soutien du CRDI sert en particulier à consolider les capacités de recherche locales. Le renforcement et la mobilisation des capacités de recherche étant l'une des pierres angulaires de l'action du CRDI, la Section de l'évaluation a lancé, en 2005, une évaluation stratégique des façons dont le CRDI soutient le renforcement des capacités de ses partenaires du Sud, et des résultats obtenus. On peut consulter le plan d'évaluation et les études réalisées à www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO_TOPIC.html.