

## Sommaire

Évaluation stratégique du renforcement des capacités

# Un partenariat durable

## Étude de cas portant sur l'université Cheikh Anta Diop

par Marie-Hélène Adrien et Martin Carrier

### Le contexte

La Section de l'évaluation du CRDI procède à une évaluation stratégique en plusieurs étapes pour cerner l'apport du Centre au renforcement des capacités de ses collaborateurs. L'évaluation vise à fournir aux membres du personnel et au personnel de direction du Centre un cadre intellectuel et un vocabulaire commun qui leur permettront de mieux circonscrire la notion de renforcement des capacités, et de consigner les expériences et les résultats du Centre en la matière. Elle cible particulièrement la démarche adoptée par le CRDI pour renforcer les capacités de ses partenaires du Sud et les résultats obtenus. Quelles capacités a-t-on renforcées ? Qui en a profité ? Comment ? Dans quelle mesure ?

La phase 4 de l'évaluation stratégique comporte avant tout l'élaboration de six études de cas organisationnelles pour aider le Centre à mieux déterminer comment planifier, mettre en œuvre et évaluer l'appui

au renforcement des capacités de ses partenaires. Les constatations serviront à améliorer les rapports sur cette importante catégorie de résultats à l'échelle du CRDI et à améliorer les programmes.

### Le contexte de la recherche pour le développement

L'Université Cheikh Anta Diop (UCAD), créée en 1918, est l'une des plus anciennes et des plus respectées universités de l'Afrique de l'Ouest.



*Bibliothèque  
de l'université  
Cheikh Anta  
Diop, 2005*

*photo :  
Myriam Louviot*

Elle possède aujourd'hui un vaste réseau de facultés, d'instituts, de centres et d'écoles. En matière d'enseignement, ses principales spécialités sont la médecine, les sciences physiques, les sciences

sociales, la littérature et le français, et l'énergie renouvelable. L'UCAD rayonne bien au-delà des frontières du Sénégal, ce qui en faisait un partenaire naturel dans la région non seulement pour le CRDI, mais pour des universités de l'Europe, de l'Amérique du Nord, de l'Asie et du monde en développement, qui ont signé avec elle des accords de coopération. L'université obtient son financement de bailleurs de fonds internationaux, du gouvernement du Sénégal et du secteur privé.

Au cours des quelques dernières décennies, de nombreux facteurs sont venus affaiblir les capacités de

*... notamment :  
l'adoption sans réserve, par les universitaires, de méthodologies et de théories élaborées par des non-Africains, ...  
le manque d'échanges avec des cercles universitaires d'autres pays*

recherche des universités africaines, notamment : le retrait graduel de l'État du domaine de l'enseignement supérieur, l'adoption sans réserve, par les universitaires, de méthodologies et de théories élaborées par des non-Africains, le manque d'échanges avec des cercles universitaires d'autres pays, l'insécurité financière, l'insuffisance de

l'infrastructure, et les obstacles financiers et juridiques à l'accès à l'information.

Partout au Sénégal, la recherche est mal organisée. Il y a cinq ans, on a créé un ministère de la Recherche scientifique, mais il n'a encore sous sa tutelle aucun établissement de recherche. Ces établissements continuent de relever d'autres ministères, tels que celui de l'Agriculture. La création d'un fonds pour encourager la recherche dans des secteurs prioritaires au Sénégal tels que la santé, l'éducation, l'agriculture, et les sciences biomédicales et alimentaires est toutefois un signe encourageant. On a aussi créé un fonds de publication pour aider à diffuser les résultats des travaux de recherche.

Au sein même de l'UCAD, il n'existe aucun poste budgétaire pour la recherche : c'est donc dire qu'on connaît une pénurie chronique de ressources pour la recherche, que l'infrastructure n'est pas à la hauteur, et que l'équipement est insuffisant ou périmé. L'Université se concentre sur l'enseignement plutôt que sur la recherche. Les inscriptions ont connu une telle croissance que des amphithéâtres qui accueillait auparavant 300 étudiants sont maintenant bondés de plus de 1 000 étudiants. Ainsi, les charges d'enseignement sont parfois tellement lourdes que le personnel n'a que très peu de temps à consacrer à la recherche.

Pas étonnant, donc, que les nombreux défis que doivent relever les chercheurs engendrent souvent un exode des cerveaux; des salaires plus généreux et des conditions plus favorables à la recherche attirent le personnel de l'université vers des établissements étrangers. Une femme qui a terminé des études de doctorat en santé en France rappelait le dilemme déchirant auquel elle a fait face lorsqu'elle est rentrée au Sénégal et a constaté avec découragement le cruel manque de ressources dont elle disposait à l'UCAD pour approfondir ses recherches. En fin de compte, elle a quand même choisi de demeurer au Sénégal, parce qu'elle croyait pouvoir contribuer davantage à son pays en demeurant sur place. Un professeur de l'UCAD a affirmé, en parlant de ce dilemme, qu'il faut vraiment avoir une grande confiance et un profond engagement envers son pays pour y demeurer malgré les conditions de travail, le salaire offert à un chercheur, le manque de reconnaissance à l'égard de ses travaux, bref, quand tout pousse à accepter des postes ailleurs. Il a ajouté qu'il avait déjà refusé deux offres en France, sachant très bien que s'il acceptait, il était fort probable qu'il ne reviendrait jamais dans son pays.

Dans ce contexte plutôt défavorable, l'UCAD a pris certaines mesures pour améliorer le milieu de la recherche. Elle a créé un bureau de coopération, qui agit comme intermédiaire entre les bailleurs de fonds étrangers et les chercheurs de l'UCAD. Ce bureau offre aux bailleurs de

fonds un lieu où coordonner leurs projets avec l'UCAD; il est en mesure d'harmoniser les initiatives en matière de renforcement des capacités de recherche à l'université. L'UCAD a aussi consenti des augmentations de salaire aux professeurs, qui leur permettent de faire moins de consultation à l'extérieur de l'Université et qui leur donnent le loisir de consacrer plus de temps à la recherche. L'université tente aussi d'accroître la pertinence et l'utilité de ses travaux de recherche.

### Les attentes et les stratégies de renforcement des capacités

Le CRDI a joué trois rôles de premier plan dans ses relations avec l'UCAD — ceux de partenaire financier, de conseiller technique et d'agent de liaison auprès de partenaires externes. Le Centre est devenu le plus important bailleur de fonds de la recherche de l'établissement, ayant investi plus de huit millions de dollars dans des projets depuis 1989. Bien que la recherche de financement par l'UCAD soit au cœur de sa relation avec le CRDI, la connaissance intime du Sénégal et des chercheurs de cette université que possède le Centre a raffermi les liens entre les deux partenaires. Cela a permis au Centre de travailler avec l'UCAD pour définir les principaux problèmes de développement auxquels fait face le pays et pour trouver

des solutions locales, une approche qui est appréciée tant au sein de l'UCAD que dans les cercles gouvernementaux.

L'analyse des 20 projets qui composent l'échantillon de l'étude montre que la volonté de renforcer les capacités n'anime pas tous les projets de la même façon. Le vrai point de départ d'un projet est une discussion entre le CRDI et l'UCAD au sujet de la façon de régler un problème de développement particulier, allant du téléapprentissage à la lutte contre le tabagisme en passant par la surveillance de la pauvreté. Les personnes interrogées à l'UCAD et au gouvernement sénégalais ont précisé que même si les projets de recherche financés par le CRDI devaient être conformes à la programmation du Centre, cette exigence n'avait jamais eu un effet contraignant parce que le CRDI veille à harmoniser ses programmes avec les

priorités sénégalaises en matière de développement national. Le CRDI et l'UCAD ont collaboré dans trois grands secteurs de projets : la politique sociale et économique, les technologies de l'information et de la communication au service du développement, et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles.

*Le CRDI et l'UCAD ont collaboré dans trois grands secteurs de projets : la politique sociale et économique, les technologies de l'information et de la communication au service du développement, et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles.*

Une fois convenue l'approche à adopter pour étudier plus à fond un problème de développement, les objectifs en matière de renforcement des capacités sont intégrés à la conception du projet et inscrits, à terme, dans le document du projet. Selon un gestionnaire de projet du CRDI au Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale (BRACO) à Dakar, on exige, depuis les années 1990, que les projets abordent d'une façon ou d'une autre l'objectif principal qu'est le renforcement des capacités de recherche. Pour ce qui est des 20 projets qui constituent l'échantillon, 8 mentionnent l'objectif qu'est le renforcement des capacités de recherche, 5 se proposent de resserrer les liens entre la recherche et la politique, et 7 visent à créer des réseaux. Les représentants de l'UCAD et du gouvernement sénégalais rapportent que le CRDI est le bailleur de fonds qui insiste le plus sur le renforcement des capacités. Compte tenu de leur conception, les projets cherchent à renforcer les capacités à l'un des trois paliers suivants :

- un ou plusieurs chercheurs individuels;
- une unité organisationnelle au sein de l'UCAD;
- le contexte institutionnel de l'UCAD.

## Principales constatations

Selon les personnes interrogées à l'UCAD, les interventions du CRDI en matière de renforcement des capacités témoignent du recours à de bonnes pratiques pour favoriser ce renforcement, notamment :

- La persévérance – comme l’illustre l’engagement du CRDI en faveur de l’UCAD depuis deux décennies et sa capacité d’adaptation aux changements survenus au sein de l’Université au cours de cette période.
- La souplesse et la résilience – par exemple, la décision du CRDI de continuer d’appuyer le Consortium pour la recherche économique et sociale (CRES), créé avec l’aide du CRDI, par l’intermédiaire du Secrétariat d’appui institutionnel à la recherche économique en Afrique (SISERA), même lorsque des bouleversements internes ont mené à un changement de direction.
- La communication interpersonnelle, qui forge des liens tant personnels qu’organisationnels.
- La mobilisation des capacités locales existantes – plutôt que de créer des systèmes parallèles.

*Dans un contexte culturel où l’on privilégie les contacts personnels, on a fort apprécié l’intensité des relations interpersonnelles.*

Le CRDI investit dans les capacités des chercheurs de l’UCAD plutôt que dans des équipes composées avant tout de chercheurs du Nord.

Deux autres facteurs ont aidé le CRDI à renforcer les capacités de l’UCAD. La proximité entre les locaux du BRACO et le campus de l’UCAD a favorisé l’élaboration, la mise en œuvre et la supervision des projets. La communication entre les agents du CRDI et les chercheurs de l’UCAD s’est déroulée rondement, même dans les rencontres en face à face, et les difficultés et les problèmes ont été rapidement aplanis. Dans un contexte culturel où l’on privilégie les contacts personnels, on a fort apprécié l’intensité des relations interpersonnelles. La présence du CRDI au Sénégal lui a aussi permis d’approfondir sa connaissance du pays et l’a aidé à améliorer les projets.

Le contexte local de leur mise en œuvre a été un autre facteur de la réussite des projets à l’étude. Par exemple, le Secrétariat d’appui institutionnel à la recherche économique en Afrique (SISERA) et l’initiative de programme Impacts micros des politiques macroéconomiques et d’ajustement (MIMAP) ont profité de ce type de contexte. Les décideurs et les bailleurs de fonds ont pu mettre à profit immédiatement les nouvelles capacités améliorées pour élaborer des stratégies d’ajustement structurel ou pour surveiller les stratégies de réduction de la pauvreté. Toutefois, d’autres projets ont reçu un accueil plus mitigé dans le contexte local d’élaboration des politiques, comme le projet sur les TIC et la gouvernance.

## ***Les capacités des particuliers***

Les capacités que les projets du CRDI ont surtout contribué à renforcer sont les capacités des chercheurs à titre individuel ou des équipes de recherche. Ces incidences positives ont été obtenues au moyen d'une variété de méthodes. Dans certains cas, on a affecté des consultants spécialisés, des chercheurs ou des personnes-ressources à l'équipe de recherche de l'UCAD. Par exemple, le projet Apprentissage à distance : les technologies de l'information et de la communication (TIC) au service de l'éducation de base au Sénégal a profité du concours de spécialistes des TIC de l'Université d'Ottawa.

Dans de nombreux cas, on a organisé des séances de formation à l'intention des membres de l'équipe d'un projet ou

du personnel d'un secrétariat, dont une série d'ateliers visant à former les chercheurs à la méthodologie utilisée dans le cadre de la démarche écosanté. L'initiative SISERA a permis aux gestionnaires de tous les organismes financés d'obtenir une formation en planification stratégique ainsi que des services de

surveillance et d'évaluation, et de mobilisation des ressources. L'initiative de programme MIMAP a offert aux chercheurs une formation portant sur les approches de l'évaluation des incidences des politiques macroéconomiques.

On a aussi organisé des colloques, des conférences et des ateliers, par exemple dans le cadre du projet intitulé *Séminaire-atelier sur les politiques de lutte contre le tabac au Sénégal*. Par ailleurs, le soutien accordé par le Centre à des réseaux permettant aux chercheurs de mettre en commun leurs connaissances, leurs ressources et leurs outils, a aussi contribué au renforcement des capacités, en particulier dans le cas du SISERA. Son réseau d'organismes partenaires a reçu de l'assistance technique, de la formation et du soutien pour l'infrastructure et pour la diffusion des résultats des recherches.

Les chercheurs de l'UCAD ont aussi profité des bourses d'études à l'étranger, dont ont notamment bénéficié cinq membres de l'équipe du projet intitulé *Institutionnalisation des sexes spécifiques, des droits et de la participation citoyenne des femmes dans l'éducation supérieure à l'UCAD*. Le projet « Centres de ressources en TIC » a payé les frais des professeurs de l'UCAD qui ont étudié en France et a ensuite financé la formation des étudiants aux nouvelles applications et méthodes de recherche en TIC.

*...les chercheurs...  
ont pu perfectionner  
leurs compétences  
en rédaction à des  
fins de publication  
et apprendre à  
présenter leurs  
produits de  
recherche de  
manière à les  
rendre plus  
accessibles à un  
vaste public.*

Le CRDI a souvent investi dans les équipements et l'infrastructure, par exemple dans plusieurs projets de TIC — tels que les Centres de ressources en TIC — visant à améliorer la connectivité. Plusieurs des partenaires du SISERA ont obtenu des éléments d'infrastructure, des meubles et de l'équipement de base pour poursuivre leurs activités de recherche.

Le soutien à la publication et à la diffusion des résultats des recherches et à la mise sur pied de centres de documentation est un autre mécanisme auquel on a eu recours dans le cadre des projets de l'UCAD afin de renforcer les capacités. Par exemple, les chercheurs collaborant avec le SISERA ont pu perfectionner leurs compétences en rédaction à des fins de publication et apprendre à présenter leurs produits de recherche de manière à les rendre plus accessibles à un vaste public.

L'apport le plus évident du Centre a été d'aider les chercheurs à acquérir des connaissances, des compétences ou de l'expertise. Dans le cadre du projet des Centres de ressources en TIC, des professeurs sénégalais ont pu acquérir une foule de connaissances grâce à leur formation et remplacer dans de brefs délais des professeurs étrangers. Les étudiants formés grâce à ce projet ont pu effectuer des recherches sur les TIC et appliquer leurs résultats à des questions de développement. Les évaluations de la formation offertes par l'entremise des initiatives du SISERA et du MIMAP font état d'un accroissement manifeste

des connaissances chez les participants, portant sur des sujets tels que la gestion de projets, la mobilisation des ressources et les méthodes d'analyse macroéconomique pour la surveillance de la pauvreté.

Certains chercheurs de l'UCAD ont déclaré avoir retiré des avantages sur le plan de la visibilité et de la renommée sur la scène internationale, qui leur ont permis de diffuser les résultats de leurs travaux. Par exemple, un professeur de l'UCAD participant au projet sur le téléapprentissage et les TIC a présenté des articles sur la question à des revues spécialisées.



*L'université  
Cheikh Anta  
Diop*

Plusieurs chercheurs de l'UCAD ont constaté que leur collaboration avec le CRDI leur avait permis d'élargir leurs horizons professionnels en réalisant des projets pour des gouvernements ou des organismes de développement. On a retenu les services d'un chercheur du CRES à titre de conseiller auprès des cadres supérieurs du gouvernement sénégalais tandis que deux autres

ont obtenu un marché de la Banque mondiale pour analyser une question de développement local.

Le renforcement des capacités par l'entremise des projets du CRDI a aussi créé de nouvelles possibilités de réseautage pour les chercheurs de l'UCAD — avec leurs collègues en Afrique de l'Ouest (dans le cas du SISERA, par exemple) et leurs homologues au sein d'universités canadiennes. Deux chercheurs de l'UCAD ont signalé que leur participation à des projets du CRDI et les résultats de leurs recherches les avaient aidés à obtenir des fonds de la France pour une phase subséquente.

Mais les succès des chercheurs en matière de renforcement des capacités peuvent avoir un prix. On estime qu'environ 60 % des étudiants qui obtiennent leur doctorat à l'UCAD acceptent des postes à l'étranger. Il est difficile pour

un établissement de lutter à lui seul contre l'exode des cerveaux, mais le phénomène pourrait inciter le CRDI à intégrer aux projets futurs des moyens de retenir les chercheurs nouvellement diplômés.

Un autre obstacle à la durabilité des nouvelles capacités est la difficulté de mettre

les nouvelles connaissances en pratique en raison du manque de matériel de recherche dans les laboratoires ou des lourdes charges d'enseignement qui laissent peu de temps pour la recherche.

### ***Les capacités organisationnelles***

Abstraction faite des capacités des chercheurs à titre individuel, certains projets réalisés de concert avec l'UCAD ont donné des résultats encourageants en ce qui concerne l'amélioration des capacités organisationnelles de mener à bien divers aspects de la recherche au service du développement. Ces projets partageaient certaines caractéristiques, y compris des budgets plus généreux (de 250 000 \$ à 500 000 \$), des calendriers échelonnés sur plusieurs années et un éventail d'objectifs en matière de renforcement des capacités portant sur la capacité générale de recherche, le renforcement des liens entre la recherche et les politiques, et la création de réseaux entre les chercheurs et d'autres parties intéressées.

Par exemple, le CRDI a participé à la création d'un centre de ressources en TIC au sein du département d'informatique et de mathématiques de l'UCAD. On a mis en œuvre de multiples stratégies de renforcement des capacités, y compris une évaluation des programmes d'études, la mise en place d'équipement pour améliorer les conditions d'enseignement et la création d'un laboratoire. Le CRDI a

*Ces projets partageaient certaines caractéristiques, y compris des budgets plus généreux... des calendriers échelonnés sur plusieurs années...*

versé des bourses à plusieurs étudiants pour leur permettre de poursuivre des études en France. Le Centre de ressources en TIC a ainsi pu renforcer ses capacités de gérer la recherche, d'en communiquer les résultats et de produire des recherches utiles à la société. Les chercheurs de l'UCAD et le gouvernement du Sénégal ont convenu que le Centre de ressources aidait à créer un contexte pour l'élaboration des politiques, qui encourageait les TIC à jouer

*En fait, l'objectif était de stimuler la réalisation de travaux de recherche qui exerceraient une plus grande influence sur les responsables des politiques et leur seraient plus utiles.*

un rôle pour régler les problèmes de développement. On estime que le cas du SISERA est l'exemple le plus probant du renforcement par le CRDI des capacités d'une unité au sein de l'UCAD. Par l'entremise du SISERA, le CRDI a fourni au CRES un soutien financier et technique qui lui a permis de participer de façon utile à l'élaboration de politiques d'ajustement structurel dans la région. Les chercheurs du CRES ont renforcé leurs capacités d'effectuer des recherches, de gérer des projets de recherche, de diffuser leurs résultats partout dans la région grâce à des réseaux, et d'exercer une influence par l'entremise de leurs recherches. Bien que la capacité actuelle du CRES soit

moins qu'auparavant, cette situation est due à des difficultés de gestion qui sont survenues au sein du CRES et qui ont incité l'équipe de recherche dont le CRDI avait soutenu la formation à quitter l'organisme pour former le Consortium pour la recherche économique et sociale (CRES), lequel est toujours lié à l'UCAD, mais à des conditions différentes. Le CRES est aujourd'hui un groupe de recherche



*L'université Cheikh Anta Diop, Faculté des Sciences Juridiques et Politiques (FSJP)*

dynamique qui jouit d'une excellente réputation et qui est consulté par les responsables des politiques à l'échelon national.

### ***Les capacités institutionnelles***

Ces dernières années, le CRDI a également cherché, par les efforts qu'il a déployés au chapitre du renforcement des capacités, à faire en sorte que l'offre corresponde davantage à la demande en matière de recherche. En fait, l'objectif était de stimuler la réalisation de travaux de recherche qui exerceraient une plus grande influence sur les responsables des politiques et leur seraient plus utiles.

Des progrès ont été réalisés à cet égard; en particulier, le CRES exécute des recherches économiques pour le compte de l'État ou d'organismes multilatéraux. Bien que l'instauration d'une culture nationale réceptive à la recherche sénégalaise dépasse largement le mandat et la mission du CRDI, le BRACO participe à cette démarche en agissant comme intermédiaire entre les chercheurs

*...les échanges verbaux ou écrits constituaient en eux-mêmes une forme de renforcement des capacités des chercheurs.*

de l'UCAD et les divers ministères et organismes gouvernementaux, en organisant des colloques et des conférences sur des questions pertinentes sur le plan des politiques et en appuyant la production de publications, dont les synthèses de recherche du CRES.

### ***Les forces et les carences***

L'étude de cas a mis au jour ce que les chercheurs de l'UCAD considèrent comme l'une des plus grandes forces du CRDI dans ses relations avec l'université. La plus importante, aux yeux de l'UCAD et des autres intervenants dans la

recherche au Sénégal, est la crédibilité du CRDI. Cette crédibilité témoigne de la qualité des interventions du Centre et de l'atmosphère de respect mutuel qui règne entre lui et l'UCAD, de l'approche à long terme du CRDI, qui permet de surmonter les crises, les difficultés et les échecs, et de la volonté du CRDI d'agir comme intermédiaire sans autre intention que de



*L'université Cheikh Anta Diop, Faculté de Médecine Pharmacie d'Odontostomatologie (FMPOS)*

trouver des solutions aux problèmes de développement grâce à la recherche.

Une des forces pratiques du CRDI est le processus aussi simple que rapide d'approbation des projets, dénué de tatillonnage inutile; ce processus se compare favorablement à celui des autres partenaires de recherche de l'UCAD.

Les chercheurs de l'UCAD apprécient aussi la qualité des communications qu'ils entretiennent avec les gestionnaires de projet du CRDI aux diverses étapes du cycle de projet. Ils ont même dit que les échanges verbaux ou écrits constituaient en eux-mêmes une forme

de renforcement des capacités des chercheurs. Les gestionnaires de projets du CRDI ont fait l'objet de louanges pour avoir écouté les suggestions et offert une rétroaction, tout cela dans le but de produire un projet de grande qualité. Certaines chercheuses de l'UCAD ont apprécié le fait que les gestionnaires du CRDI tenaient compte de la sexospécificité dans le cadre des projets et qu'ils ne faisaient preuve d'aucun sexisme.

L'étude de cas a aussi révélé certaines carences de la part du CRDI en matière de renforcement des capacités, notamment

en ce qui a trait à l'évaluation des projets : peu de chercheurs savaient si leur projet avait été évalué ou quelles avaient été les recommandations. Il serait de toute évidence utile, à la fin d'un projet, de discuter en profondeur des résultats de l'évaluation afin d'en tirer des enseignements en vue des travaux futurs.

*Les chercheurs seraient aussi reconnaissants au CRDI d'inculquer une culture de la recherche à l'UCAD en finançant des études dans des universités où les méthodes d'enseignement permettent plus d'innovation et d'expérimentation.*

Cette étude a aussi révélé clairement que les chercheurs et la haute direction de l'UCAD ne connaissaient ni ne comprenaient tous aussi bien les objectifs du CRDI en matière de renforcement des

capacités organisationnelles. Il serait utile de discuter de ces objectifs de manière plus concertée.

## Pour l'avenir

L'étude de cas a aussi mis en relief d'autres domaines de renforcement des capacités que les chercheurs de l'UCAD aimeraient voir le CRDI approfondir. Ces derniers aimeraient notamment qu'on leur donne une meilleure formation en gestion de projets et qu'on offre des bourses d'études aux chercheurs sénégalais pour les aider à maîtriser l'anglais et à



*L'université Cheikh Anta Diop, Faculté des Lettres et Sciences Humaines (FLSH)*

surmonter, par le fait même, l'obstacle linguistique qui se dresse entre eux et le milieu de la recherche. Les chercheurs seraient aussi reconnaissants au CRDI d'inculquer une culture de la recherche à l'UCAD en finançant des études dans des universités où les méthodes d'enseignement permettent plus d'innovation et d'expérimentation.

Puisque la durabilité des interventions du CRDI en matière de renforcement des capacités dépendra en fin de compte d'un renforcement des capacités au sein des départements et des centres de l'UCAD, les personnes interrogées ont suggéré que le CRDI accorde davantage d'attention à ce domaine. On pourrait entre autres examiner le type d'organisation faisant l'objet d'un renforcement des capacités — qu'il s'agisse d'une université, d'un réseau, d'un gouvernement ou d'un centre de recherche — et déterminer si l'approche fondée sur le renforcement des capacités est suffisante et pertinente. On a aussi proposé de trouver un équilibre entre la place accordée au financement de projets distincts et un soutien plus global à l'infrastructure organisationnelle et aux compétences en matière de gestion, d'accorder une attention plus soutenue aux unités organisationnelles qui vivent

des périodes de transition à l'échelle de la direction et de roulement du personnel, et d'étendre le financement sur de plus longues périodes afin de tenir compte de la capacité d'absorption restreinte de certains organismes et de fixer un calendrier de mise en œuvre plus réaliste.

En ce qui a trait au renforcement des capacités institutionnelles, les personnes interrogées ont recommandé que le CRDI continue à promouvoir le dialogue entre les producteurs de la recherche et ceux qui pourraient en utiliser les résultats au sein du gouvernement et du secteur privé. De tels efforts exigent un équilibre entre certains buts et tensions, y compris l'émergence d'une culture nationale favorable à la recherche sénégalaise, le maintien de l'autonomie du milieu de la recherche et la production de recherches correspondant aux besoins locaux.

## Methodology

Marie-Hélène Adrien et Martin Carrier, du Universal Management Group, ont réalisé l'étude de cas. Le CRDI a approuvé une méthodologie détaillée, élaborée par l'équipe de l'étude. L'étude portait sur un échantillon de 20 projets financés par le CRDI à l'UCAD, qui avaient tous commencé entre 1995 et 2006. Les projets appartenaient à divers secteurs et représentaient une variété d'approches du renforcement des capacités et un éventail de budgets — de quelques milliers à plusieurs centaines de milliers de dollars. Les principales méthodes de collecte de données ont été la recension des écrits et l'examen des dossiers, des entrevues et des visites sur place. La triangulation des données (à l'aide de la convergence de multiples sources de données) a permis de valider les données.

L'équipe d'évaluation a eu recours à plusieurs approches méthodologiques complémentaires. Ses membres ont lu la documentation disponible sur les universités africaines et leurs capacités de recherche ainsi que les documents ayant trait à l'UCAD, des documents et des rapports sur les projets faisant partie de l'échantillon de l'étude, et des textes généraux sur le renforcement des capacités organisationnelles. Une bonne partie de la recherche a été consacrée à des entrevues effectuées au siège social du CRDI et au Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale, à Dakar. Les entrevues ont permis aux évaluateurs de comprendre les points de vue des directeurs de projets, des gestionnaires, des professeurs et du personnel de recherche de l'UCAD. Les évaluateurs se sont aussi adressés à des partenaires du CRDI et de l'UCAD au Sénégal, tant au sein du gouvernement que de la société civile.