

**DOCUMENT DE TRAVAIL :**

**FAÇONS D'ABORDER LE PERFECTIONNEMENT DES  
INSTITUTS DE RECHERCHE**

**Rédigé par**

**Le Bureau de planification et d'évaluation**

**Octobre 1987**



Le perfectionnement d'établissements est un thème important dans les écrits sur le développement et il a fait l'objet de discussions de politique au CRDI au cours des quinze dernières années. Sauf dans les rares cas où il a aidé à créer des centres de recherche internationaux, le CRDI a contribué au perfectionnement d'établissements de façon implicite plutôt qu'explicite dans le cadre de son appui aux projets de recherche dans les établissements de pays en développement.

Les écrits et les documents d'organismes donateurs que nous avons examinés indiquent que les efforts de perfectionnement d'établissements n'ont connu qu'un succès modeste. Bien qu'aucune approche ne se soit révélée tout à fait efficace jusqu'à présent, le praticien peut tirer des leçons précieuses de l'expérience acquise. Les deux premières sections de ce document donnent des renseignements documentaires; la troisième résume quelques-unes de ces leçons.

En puisant dans les écrits et dans l'expérience du Centre, la section quatre donne de nombreux exemples de cas où la seule aide dans le cadre de projets peut avoir des effets négatifs sur la capacité institutionnelle, et la section cinq tire des leçons pertinentes des documents du Centre. Le document conclut qu'afin de renforcer la capacité institutionnelle et d'améliorer ainsi les résultats des activités de recherche qu'il appuie, le CRDI devrait songer à soutenir des activités moins liées à des projets particuliers, qui auraient tant pour but d'éliminer des contraintes institutionnelles critiques. La dernière section (pages bleues) définit les termes "établissement" et "perfectionnement d'établissements" et présente deux recommandations :

- 1. que l'on favorise dans tout le Centre la prise de conscience générale de la nécessité de renforcer les établissements; et**
- 2. que le Centre complète le financement dans le cadre de projets en mettant à la disposition de certains établissements une aide coordonnée à plus long terme**

=====

**de différentes divisions pour la recherche et les activités de soutien de la recherche. Ce soutien porterait le nom d'Aide intégrée aux instituts de recherche (AIIR).**

Ces recommandations ne représentent que deux points dans un éventail d'approches possibles du renforcement d'établissements. La première pourrait exiger ou non une collaboration entre les divisions et, à divers degrés, se transposer dans un grand nombre des projets ordinaires du CRDI. La deuxième exigerait une aide à long terme importante de plusieurs divisions pour quatre ou cinq établissements à la fois.

Puisque l'innovation que supposerait la mise en oeuvre de la deuxième recommandation est beaucoup plus importante que celle que suppose la première, le document donne en conclusion quelques suggestions de mécanismes par lesquels on pourrait appliquer l'AIIR global.

---

## 1. INTRODUCTION

Au cours des trois dernières décennies, les organismes donateurs ont injecté une quantité prodigieuse de ressources dans la création et le renforcement d'établissements dans le cadre de leurs programmes de développement. Dans les années 1950 et 1960, le perfectionnement d'établissements est devenu une préoccupation majeure découlant de deux façons de voir connexes. Selon la première, la différence fondamentale entre les pays développés et les pays non développés était le manque d'établissements de certains genres; par conséquent, il fallait établir des institutions plus appropriées. Selon la deuxième, de nombreux problèmes que connaissaient les programmes de développement découlaient de compétences institutionnelles insuffisantes pour planifier et mettre en oeuvre des changements; il était donc possible d'améliorer les résultats des programmes de développement en établissant des institutions plus compétentes. Ces perceptions se sont traduites dans les premières approches de "transplantation", où les organismes d'aide tentaient de mettre sur pied des établissements ressemblant à ceux de leurs propres pays nordiques. Il nous reste de cette époque la tendance à voir le renforcement d'établissements surtout comme un processus macro-économique descendant.

Le Centre a adopté une approche assez différente qui a donné un concept du perfectionnement d'établissements qui est beaucoup moins déterministe et plus diagnostique. Le renforcement d'institutions fait partie intégrante de la stratégie de financement du CRDI; l'aide dans le cadre de projets a toujours été considérée comme un moyen d'accroître les compétences en recherche, en plus d'un moyen de trouver des solutions aux problèmes de développement. Dans quelques cas, le Centre a fait de la création ou du renforcement d'établissements le but explicite de l'aide. Toutefois, dans la plupart des cas, le perfectionnement d'établissements a été un sous-produit du financement des besoins directs des projets de recherche particuliers. Les programmes des divisions des

Sciences de l'information, des Communications et des Bourses y ont contribué en finançant des activités de soutien de la recherche.

Étant donné l'importance d'établissements forts et efficaces pour appuyer le processus de développement, il n'est pas étonnant que les mécanismes de soutien institutionnel soient demeurés, au fil des ans, parmi les activités du Centre et à son ordre du jour des discussions en matière de politiques. On a soulevé le concept dans de nombreux contextes différents, comme l'indiquent les exemples suivants.

- Deux des questions de politique que **David Hopper a soulevé en 1973** portaient sur : a) la répartition équilibrée de l'aide du Centre entre le perfectionnement d'établissements, la formation et les projets; b) l'importance relative du soutien de base et du soutien dans le cadre de projets.
  
- L'EPP II faisait ressortir la nécessité d'examiner les questions liées au renforcement d'établissements et les mécanismes et genres d'établissements que devrait toucher cette activité. Elle cite le passage suivant de la **déclaration du Président devant le Conseil en octobre 1980** :  
  
"La large gamme de forces qu'on trouve dans les établissements des pays en développement a soulevé la question suivante : doit-on offrir une aide à la recherche uniquement par le mécanisme des projets? Est-il possible de prouver qu'il faudrait modifier la méthode qu'applique le Centre pour améliorer les compétences des établissements?"
  
- En 1981, le **Conseil** a adopté une politique d'aide institutionnelle aux établissements de sciences humaines fonctionnant dans des milieux hostiles du cône sud. Il a annulé cette politique en mars 1986, avec l'intention de rendre l'utilisation de l'aide

institutionnelle encore plus souple qu'elle ne l'avait été dans le passé.

- **En 1983, le Comité de gestion** a, au cours de discussions sur les options en matière d'aide, reconnu les avantages possibles du soutien des établissements pour les aider à faire face aux frais d'exploitation essentiels, pour renforcer les établissements dans les pays plus faibles et pour appuyer le développement au moyen de méthodes à coefficient de main-d'oeuvre moins élevé.
- La **résolution du Conseil dans l'EPP VI** sur les activités de soutien de la recherche comportait une composante importante pour le perfectionnement d'établissements.
- En 1984 et en 1985, des **évaluations de projets financés par le CRDI** en Tanzanie, en Éthiopie et en Thaïlande ont révélé que les principaux empêchements à l'utilisation des résultats de la recherche étaient les faiblesses de la capacité des établissements locaux. Les recommandations visant à éliminer ces contraintes étaient surtout axées sur le renforcement des capacités institutionnelles (CRDI, 1984; CRDI, 1985).
- Pendant le **séminaire sur les politiques et la gestion de 1986**, d'une durée de dix semaines, on a mis l'accent sur l'Aide intégrée aux instituts de recherche (AIIR) comme moyen de coordonner le soutien des divisions afin qu'il porte à la fois sur la recherche et sur les activités de soutien de la recherche. On le considérait comme un moyen efficace possible d'accroître la cohérence des programmes du Centre, de favoriser une uniformité et une coordination plus grande des activités du Centre et d'orienter l'aide vers les activités qui visent l'application des résultats de la recherche.

- 
- Pendant une discussion sur l'AIIR, le **Comité de gestion a, en octobre 1986**, reconnu que le financement de projets de recherche laisse souvent des faiblesses importantes dans les compétences en recherche d'un institut et que les établissements bénéficieraient autant du financement de leur infrastructure que du financement de la recherche. On était d'avis que la collaboration entre les divisions à l'égard d'établissements particuliers et que l'organisation d'efforts interdisciplinaires orientés vers l'utilisation des résultats de la recherche étaient de toute première importance.

Depuis ses débuts comme composante implicite du financement de projets, le concept et la pratique du perfectionnement d'établissements au CRDI ont évolué, comme le montrent ces points saillants des discussions sur les politiques. Fort de sa plus grande capacité de formuler ses stratégies et de l'expérience accumulée dans l'accroissement des compétences en recherche par divers moyens, le Centre pourrait vouloir consolider son approche par l'application de stratégies plus vastes, à l'échelle du Centre, pour répondre aux besoins des établissements.

Le présent document a pour but de passer en revue les connaissances actuelles sur l'aide institutionnelle, d'axer les discussions sur les questions clés relatives à l'accroissement de l'efficacité du Centre dans ce domaine et de proposer des lignes de conduite.

---

## 2. LES ÉCRITS SUR LE PERFECTIONNEMENT D'ÉTABLISSEMENTS

### 2.1 Concept

Dans les écrits, le concept sociologique de l'institutionnalisation est au centre de l'idée du renforcement d'établissements. Il comprend l'établissement de normes de comportement, de principes de réglementation et de structures d'organisation qui desservent la société et qui en sont acceptés. En ce qui a trait au développement, les écrits mettent en grande partie l'accent sur la nécessité d'établir des organisations pour effectuer des transformations sociales et économiques, de créer des structures et des processus sociaux capables de promouvoir et de gérer le développement et d'infuser une valeur à ces organisations. Un institut a un mandat et dispose d'une certaine mesure d'autonomie pour déterminer ses programmes; il est accepté et jugé important et significatif par d'autres et il a un certain effet sur son milieu. Il devient plus stable et plus sûr au fur et à mesure qu'augmente son aptitude à remplir ses fonctions et à accomplir son mandat. Sa production est prisée et assimilée par le milieu socio-économique dans lequel il fonctionne.

Dans leur quête d'une théorie de gestion pour le renforcement d'établissements, les chercheurs ont comparé diverses approches pour tenter d'en tirer des leçons. Ils ont aussi tenté d'établir des directives et des listes de contrôle pour les praticiens, et de mettre au point, pour l'analyse des variables institutionnelles, un cadre conceptuel qui englobe toutes ces caractéristiques.

Milton Esman est un auteur prolifique sur le sujet du perfectionnement d'établissements qui, dès 1967, avait dressé une liste des facteurs qui déterminent la mesure dans laquelle une organisation devient institutionnalisée (Eaton, 1972). Ces éléments, qu'on peut déterminer, évaluer et manipuler, visent à représenter la gamme complète des composantes

nécessaires pour assurer la viabilité d'un établissement. (Voir à l'annexe 1 un résumé des éléments institutionnels d'Esman.)

L'approche d'Esman a été le fondement d'une grande partie des écrits ultérieurs sur le renforcement d'établissements. Certains spécialistes l'ont perfectionné et en ont fait un modèle de gestion théorique, alors que d'autres ont tenté de le rendre opérationnel afin d'élaborer des profils institutionnels pouvant servir à évaluer la croissance, le rendement et la viabilité. Selon un récent examen des écrits (Blase, 1986), il faudra poursuivre le perfectionnement de ces outils et les efforts visant à quantifier l'application du modèle si l'on veut qu'ils soient utiles aux praticiens.

Les instituts de recherche ne sont pas représentés dans les études de cas. Par conséquent, une grande partie des écrits ne peut s'appliquer directement à la clientèle du CRDI. Toutefois, de nombreuses leçons générales, applicables à tous les genres d'établissements, pourraient constituer ou faire naître des idées utiles pour les types d'établissements avec lesquels le Centre travaille.

## **2.2 Stratégies de perfectionnement d'établissements**

Les organismes donateurs utilisent pour le renforcement d'établissements des stratégies ou politiques variées et changeantes. Jusqu'à présent, aucune approche reconnue ou éprouvée universellement n'a été mise au point; les organismes continuent d'élaborer ou d'adopter les stratégies qui conviennent le mieux à leurs objectifs et méthodes et aux milieux en pleine évolution des pays du tiers monde.

Les efforts de renforcement d'établissements ont appliqué cinq ou six approches fondamentales : le modèle de plan détaillé, le cadre logique,

la "deuxième génération", la "troisième génération", l'aide directe aux institutions et la méthode du "processus d'apprentissage". Elles constituent un continuum, le modèle de plan détaillé se situant à un extrême et le processus d'apprentissage, à l'autre.

**Le modèle de plan détaillé** a été mis au point dans les années 1960 par des universitaires et des spécialistes des sciences humaines ayant une longue expérience sur le terrain; on l'a beaucoup utilisé à l'époque des grands projets d'immobilisations pour l'infrastructure et la construction. Le modèle représente une approche descendante qui tente de préciser et de définir les systèmes essentiels dont tout établissement aura besoin : direction, doctrine, programme, ressources, structure interne et divers liens avec d'autres organisations et groupes sociaux. Ce modèle, aussi appelé l'approche de la "première génération" ou le modèle "clés en main", se caractérise par un degré élevé de participation et de prise de décisions de l'organisme extérieur. L'organisme fournit la totalité ou la plus grande partie du financement au début; il mesure les effets sur le bénéficiaire et gère le projet jusqu'au point où certains membres du personnel national sont jugés avoir une formation suffisante et où l'établissement est remis entre les mains du gouvernement. Le projet institutionnel (sa définition, sa conception, la sélection, la supervision et l'évaluation) est traité comme l'unité de base. Il a des buts et délais d'exécution bien définis et précise avec soin les ressources requises, dont les détails sont établis avant le début des travaux sur place. Certains ont dit que l'approche du plan détaillé est attrayante par le sentiment d'ordre, de spécialisation et de reconnaissance du rôle prioritaire de l'intellectuel, qui la rend facile à défendre pendant les présentations budgétaires (Sweet & Weisel, 1979); et que son accent sur les projets bien planifiés et clairement définis ayant des résultats discrets la rend plus appropriée lorsque la tâche est définie, que les résultats sont tangibles, que le milieu est stable et que les coûts sont prévisibles. Elle s'applique donc mieux aux

projets d'infrastructure matérielle ou aux projets de construction à grande échelle qu'au développement rural ou qu'aux projets d'accroissement des connaissances des établissements (Korten, 1980).

La **matrice de cadre logique** a été élaborée par l'USAID en 1971. D'autres organismes donateurs l'ont rapidement adoptée comme méthode d'élaboration et d'évaluation de projets, y compris ceux visant le perfectionnement d'établissements. Comme le modèle de plan détaillé, le cadre logique porte sur un projet particulier. Bien qu'il ne convienne pas parfaitement aux projets de perfectionnement d'établissements, son applicabilité universelle et sa relative simplicité l'ont rendu populaire auprès des grands organismes donateurs pour tous les genres de programmes. La matrice de cadre logique permet de résumer brièvement l'objet, le but, les intrants et les extrants d'un projet et d'évaluer les liens voulus entre les diverses composantes.

L'approche de la "**deuxième génération**" (terminologie du PNUD) réunit certains éléments du modèle de plan détaillé et du cadre logique d'utilisation facile pour en faire un modèle plus perfectionné de renforcement d'établissements. À chacun des niveaux des objectifs, des résultats, des activités et des intrants, le modèle de la deuxième génération fait une distinction nette entre l'aide dans le cadre de projets et l'aide à plus long terme pour l'établissement. Ce modèle a pour effet de mettre décisivement l'initiative de développement entre les mains du bénéficiaire plutôt que de l'organisme donateur et comporte un effort conscient pour permettre au gouvernement et à l'organisme de soutien de travailler en équipe aux moments où il faut prendre des décisions clés.

L'approche du **processus d'apprentissage** se fonde sur la supériorité présumée d'une méthode "d'apprentissage" sur une méthode de "plan détaillé". Ses partisans croient que les programmes qui font partie d'un processus d'apprentissage perçu de façon holiste sont beaucoup plus

=====  
viables dans les pays en développement, où les travailleurs sur place des organismes doivent souvent faire preuve d'une capacité considérable d'adaptation aux circonstances.

Ce modèle n'est pas axé sur la planification préalable mais bien sur l'élaboration d'une organisation capable d'apprendre. Les programmes ne sont pas conçus et mis en oeuvre; ils sont plutôt le fruit d'un processus d'apprentissage où les ressortissants des pays hôtes et le personnel des programmes partagent leurs connaissances et leurs ressources pour créer un programme qui "apparie" les besoins et les capacités des bénéficiaires et ceux des étrangers qui fournissent l'aide (Korten, 1980).

À l'heure actuelle, le PNUD travaille à la mise au point d'une approche de la **"troisième génération"** pour remédier aux faiblesses ou aux échecs de l'approche de la deuxième génération. Cette dernière donnait, à de rares exceptions près, de bons résultats sur le plan des systèmes techniques, comme les cours de formation, les méthodes de recherche et les processus agricoles ou industriels. Toutefois, les dimensions gestionnelles se sont révélées faibles non pas tant en ce qui a trait aux systèmes internes (du personnel, financier et d'organisation) qui sont relativement forts, mais dans le domaine des systèmes externes qui relient l'établissement à son milieu. Très souvent, cinq de ces systèmes ne sont pas à la hauteur : information, planification, commercialisation, rétroaction et relations externes.

Dans le cadre de l'approche de la troisième génération, le PNUD tente d'approfondir ses capacités d'analyse sectorielle en entreprenant des études sectorielles complètes des forces institutionnelles requises aux différents niveaux (utilisateur final, producteur, infrastructure nationale, etc). Le personnel du PNUD espère que cela facilitera la détermination exacte des fonctions minimales requises pour soutenir chaque niveau. En suivant cette méthode, le développement d'un secteur

=====  
devient un processus plus dynamique nécessitant une planification soignée pour la conception de réseaux de projets ou d'une aide de plusieurs niveaux, ainsi qu'une analyse des dimensions économiques, de programme et de gestion (PNUD, mai 1985).

**L'aide directe**, ou les programmes de sélection d'établissements, réunit des éléments d'un certain nombre de modèles différents. Ces programmes ont tous une liste d'attributs essentiels en fonction desquels on étudie chaque établissement pour déterminer leur admissibilité au financement. Les critères de sélection ou les normes de qualité qu'on applique pour évaluer chaque établissement peuvent comprendre la direction, les ressources, la structure interne et les processus gestionnels, ainsi que les relations externes. De plus, un modèle axé sur les buts et les délais d'exécution, comme le cadre logique, servira à surveiller les résultats des programmes et la période pendant laquelle une aide sera nécessaire. Ces programmes ont aussi certaines des qualités du modèle de la deuxième génération puisqu'ils font une distinction entre l'aide dans le cadre de projets et l'aide à l'établissement. Comme l'approche du processus d'apprentissage, chaque programme est adapté à un établissement particulier, mais le degré d'autonomie accordé au gouvernement ou à l'établissement bénéficiaire varie d'une organisation donatrice à l'autre et selon l'autonomie dont jouit le programme particulier. L'organisme peut accorder de l'aide pour un vaste éventail d'activités, y compris la formation technique et de gestion, les systèmes d'information et de communications, etc.

---

### 3. ORGANISMES DONATEURS : EXPÉRIENCES CHOISIES

#### 3.1 Approches

Bien que la **Banque mondiale** considère le perfectionnement d'établissements comme une composante clé du développement et que 80 % de ses projets comprennent une forme quelconque de renforcement d'établissements, elle n'a pas élaboré un modèle distinct de renforcement d'établissements, ni sa propre stratégie. Un document interne sur ce sujet indique que le manque d'approches clairement supérieures dans ce domaine exige une expérimentation considérable. Par conséquent, les efforts de perfectionnement d'établissements de la Banque mondiale ont touché à de nombreux domaines de tous genres : méthodes et systèmes de gestion, conception organisationnelle, planification, dotation en personnel et formation, gestion financière, etc., selon les exigences d'une situation particulière. Il est difficile de documenter l'approche de la Banque ou d'en tirer des leçons étant donné l'absence d'un cadre conceptuel et d'une analyse approfondie de son expérience.

L'**USAID** a abordé le renforcement d'établissements d'une façon un peu plus innovatrice. Pendant un certain temps, elle a été tentée par une méthode se fondant sur le modèle d'Esman. Toutefois, dès les années 1970, les concepteurs de projets et le personnel des programmes de l'Agence avaient presque totalement délaissé le modèle d'Esman, le remplaçant par la matrice de cadre logique (USAID, 1982). Bien que l'Agence ait trouvé le modèle relativement abstrait et difficile à quantifier, son choix de stratégie semble avoir découlé du fait que 70 % de ses projets sont des projets d'immobilisation ou d'aide alimentaire (c.-à-d. qui ne visent pas le perfectionnement d'établissements), auxquels le cadre logique convient assez bien.

Comme la Banque mondiale, 80 % des projets du PNUD comportent des éléments de perfectionnement des compétences. Mais contrairement à la Banque qui n'a pas élaboré de cadre précis pour le renforcement d'établissements, le PNUD en a essayés plusieurs. Au début des années 1970, il a essayé une méthode de plan détaillé ou de la "première génération" qui n'a pas connu beaucoup de succès. Cette approche, qui était largement tributaire de l'aide et des compétences extérieures, n'a pas permis d'établir des établissements permanents autonomes. Après 1976, le PNUD a élaboré une approche de la "deuxième génération" qui faisait une distinction nette entre le projet et l'établissement. Toutefois, tout comme l'USAID avec le modèle Esman, il a eu de la difficulté à appliquer ce modèle. La plupart des concepteurs de projets du système de l'ONU connaissent probablement davantage le cadre logique de l'USAID en raison de son utilisation répandue.

Contrairement à la Banque mondiale, à l'USAID et au PNUD, l'OMS, par l'intermédiaire de deux de ses **programmes spéciaux** (programme de reproduction humaine et programme des maladies tropicales), a élaboré une stratégie délibérée de perfectionnement d'établissements. Il met des fonds à la disposition d'établissements de PMA tant pour le "financement de base" que pour l'"aide au renforcement d'établissements", à condition que les demandeurs satisfassent à certaines conditions. L'OMS offre une subvention à long terme, de dix ans au plus, pour le perfectionnement d'établissements afin de renforcer les activités de recherche et de formation dans un établissement bénéficiaire. Par l'intermédiaire d'un autre programme, l'Organisation offre aussi des subventions pour les biens d'équipement, les fournitures de laboratoire, la formation et les projets de recherche, ainsi que de petites subventions de démarrage. Au fil des ans, l'OMS a mis au point des critères de sélection et des lignes de conduite générales pour aider à choisir les établissements qui recevront des fonds et aussi pour répartir les montants que chacun

recevra. (Voir les lignes directrices générales de l'OMS à la page 15 ci-après.)

La **SAREC**, dont la principale stratégie de soutien de la recherche a été le renforcement ou la création de conseils de recherche nationaux et la canalisation des fonds par leur intermédiaire, remet présentement en question l'efficacité de cette approche. Un comité nommé par le gouvernement pour évaluer la stratégie de financement de SAREC a recommandé de ne pas créer et utiliser ces conseils en raison des coûts élevés que nécessite le maintien d'une organisation qui, dans bien des cas, constitue un lien bureaucratique supplémentaire entre la source du financement et la recherche même (SAREC, 1986).

Le comité a plutôt recommandé l'application d'un programme d'aide directe à certains instituts de recherche. Il n'encourage pas l'appui de "centres d'excellence", soit des instituts scientifiques ou technologiques qui chercheraient à se faire connaître à l'échelle internationale. Consciente des difficultés de choisir les bons instituts, SAREC n'a pas encore mis au point une stratégie particulière.

### 3.2 Réalisations

Selon la Banque mondiale, les problèmes institutionnels et gestionnels sont peut-être les plus répandus et les plus graves dans le processus de développement, de sorte que les efforts des organismes à cet égard n'ont pas été aussi efficaces qu'ils l'ont été pour atteindre les objectifs de l'aide dans le cadre de projets. Cela n'a rien d'étonnant puisque le perfectionnement d'établissements est une des activités les plus complexes où interviennent les caprices du comportement humain et l'influence de facteurs culturels et politiques. De plus, cette activité nécessite des efforts soutenus à long terme qui vont au-delà de

=====

l'approche traditionnelle des projets et sa nature essentiellement qualitative fait en sorte que la plupart des organismes ont de la difficulté à la programmer, à la budgétiser et à la contrôler (Banque mondiale, 1980). Nous manquons de connaissances, et surtout de connaissances empiriques, pour nous attaquer à ces questions. Il n'est pas surprenant que la plupart des organismes ne soient pas heureux des résultats de leurs activités de perfectionnement d'établissements et qu'ils cherchent de nouvelles approches.

Le taux de réussite global des projets de perfectionnement d'établissements n'a pas été très bon. Un examen de vérification des projets de la Banque mondiale et de leurs composantes de renforcement d'établissements portant sur une période de dix ans révèle que la plupart des efforts n'ont connu qu'un succès partiel (Banque mondiale, 1982). L'examen que l'USAID a fait de ses projets d'aide aux établissements a conclu que les résultats étaient généralement moitié positifs, moitié négatifs (USAID, 1982). La BID indiquait qu'elle atteignait rarement complètement les objectifs qu'elle s'était donnée pour ses opérations de perfectionnement d'établissements (BID, 1982). Selon l'auteur du livre Does Aid Work?, de publication récente, soixante-sept pour cent des établissements de pays hôtes bénéficiant d'une aide de l'ACDI n'étaient pas prêtes à fonctionner de façon autonome au moment du retrait de l'ACDI; et les efforts de renforcement d'établissements de la Banque mondiale en Afrique n'ont pas été très efficaces (Cassen, 1986).

À l'heure actuelle, le Bureau de la planification et l'évaluation des politiques du PNUD remet en question l'efficacité des efforts actuels de renforcement d'établissements : "Ainsi le système des Nations-Unies semble voué à un rendement plutôt médiocre et il est difficile de déceler des améliorations quantitatives réelles qu'il aurait permis de réaliser pendant les quelque vingt dernières années." Le système a produit des établissements" isolés et statiques, des tours d'ivoire qui sont

=====

incapables ou presque incapables de réagir aux facteurs externes et qui demeurent très vulnérables aux changements non prévus de leur milieu" (PNUB, 1985).

Pour ce qui est de SAREC, le comité d'évaluation examinant l'effet de son programme sur les instituts de recherche a indiqué que les conseils de recherche nationaux ont été des "liens passifs" dans leurs efforts de financement. "Ils sont restés là à attendre qu'on leur présente des demandes à étudier...De façon générale, nous avons l'impression que les conseils ont été des éléments étrangers dans les milieux qu'ils étaient censés desservir" (SAREC, 1986).

Par contre, l'OMS a constaté que ses efforts de renforcement d'établissements dans le cadre de ses programmes spéciaux ont permis d'accroître l'autonomie, comme l'indique : a) l'engagement national accru; b) l'obtention de financement externe et; c) l'aptitude des établissements à mettre en oeuvre leurs propres programmes. Le délai de dix ans ou plus vise à favoriser une plus grande autonomie; les instituts recevant une aide à long terme sont tenus de présenter des plans quinquennaux d'activité et de formation (OMS, 1986).

### 3.3 Évaluations

Les organismes donateurs n'ont pas institutionnalisé l'évaluation des programmes de renforcement d'établissements. Les données d'évaluations sont rares et les mesures de "réussite", rudimentaires. Toutefois, on peut glaner certains renseignements à ce sujet dans les rapports plus généraux.

Pendant ses premiers essais de diverses techniques et approches, la Banque mondiale a découvert des faiblesses importantes pour ce qui est

=====

de répondre aux besoins des pays en développement. Les approches étaient fondamentalement descendantes, axées sur les établissements aux niveaux national et sectoriel, mais accordaient peu de place aux gouvernements locaux. Dans de nombreuses situations, on a appliqué des techniques quantitatives alors que des méthodes comportementales auraient mieux convenu (Banque mondiale, 1980).

Les évaluateurs ont exprimé des réserves importantes à l'égard de la l'approche de cadre logique. En 1980, le Design and Evaluation Manual de l'USAID relevait certaines faiblesses des efforts de perfectionnement d'établissements de cet organisme. Elles découlaient en partie de la structure rigide du cadre logique, qui a tendance à "exiger des mesures quantitatives, alors qu'on devrait plutôt se préoccuper d'aspects qualitatifs, c.-à-d. les améliorations des connaissances et des compétences humaines, de la capacité institutionnelle, etc..."(PNUD, mai 1984). Un document ultérieur demandait pourquoi le modèle d'Esman, jugé plus à propos que le cadre logique pour l'accroissement des compétences, avait disparu et n'avait jamais été adopté par l'USAID. (USAID, mars 1982). Les experts-conseils au sein du PNUD se sont dit inquiets de l'application continue du modèle de cadre logique aux efforts de renforcement d'établissements.

En 1980, le personnel consultatif des projets de la Banque mondiale a indiqué que les projets "bien définis" - ceux touchant des établissements se spécialisant dans les techniques modernes et les questions financières (p. ex., banques, producteurs industriels, télécommunications et production d'électricité) - réussissent généralement mieux que ceux dont les organisations sont représentées comme ayant une nature "sociale" ou "axée sur les gens" (p. ex., éducation, agriculture et santé). Les activités dans ces domaines sont décrites comme des activités "vagues" et ont des effets plus diffus et difficiles à mesurer.

### 3.4 Leçons

L'examen que nous venons de faire des documents sur le perfectionnement d'établissements indique quelques-uns des problèmes qu'ont connus les organismes donateurs dans l'application des premières approches. Il révèle aussi la grave disette d'information sur l'évaluation d'activités qui ont absorbé d'immenses sommes d'argent. Toutefois, quelques-uns de ces organismes ont tiré des conclusions qui pourront servir de base pour les activités futures. David Korten de la fondation Ford, Bureau de Manille, est d'avis que certains projets sociaux ou "axés sur les gens" créent des problèmes de conception spéciaux qu'on ne règle pas convenablement. Il recommande de fonder les cadres et les méthodes des programmes sur une **approche de processus d'apprentissage** qui intègre l'action, la création de connaissances et le renforcement d'établissements dans un processus d'apprentissage cohérent (Korten, 1981).

Les deux programmes spéciaux de l'OMS, qui sont probablement les mieux conçus de tous les programmes de perfectionnement d'établissements que nous avons passé en revue, ont les lignes directrices suivantes :

- ° Étant donné que ce ne sont pas tous les établissements qui cadreront facilement avec les stratégies et politiques générales de l'organisme donateur, le caractère particulier de chaque établissement est pris en compte lorsqu'on prend des décisions à l'égard de l'aide à accorder.
- ° Au sein de chaque établissement, le programme spécial cherche à constituer un "noyau essentiel" de chercheurs compétents dans les sciences biologiques et humaines fondamentales, qui font de la recherche de qualité ayant une pertinence nationale et une importance scientifique.

=====

- ° Lorsqu'il appuie le perfectionnement à long terme d'un établissement, le programme accorde la priorité aux pays où les autorités nationales ont convenu d'assumer progressivement les coûts des dépenses et des salaires locaux permanents.
- ° La formation en recherche de particuliers est financée seulement dans le contexte de plans à long terme explicites de perfectionnement du personnel, comprenant la création de structures convenables de carrières en recherche.
- ° Les établissements financés doivent être l'organe de recherche de programmes nationaux de planification familiale ou avoir des liens établis avec ces programmes.

En plus de ces lignes directrices générales, le programme spécial applique un ensemble de critères de sélection aux établissements qu'il envisage de subventionner. On note chaque établissement et sa demande en fonction de quatre aspects, soit la pertinence, l'engagement, les besoins et le rendement, sur une échelle de un à dix pour chaque aspect. Pour faciliter la prise de décisions à l'égard de propositions futures, le Programme de reproduction humaine a adopté un formulaire de demande d'aide et une structure de rapports uniformes.

L'étude de 1982 de l'USAID, Effective Institution Building, visait sérieusement à fournir de nouvelles orientations pour le perfectionnement d'établissements. Elle donne une longue liste de contrôle conçue spécialement pour les projets de renforcement d'établissements. Bien qu'elle se fonde sur la matrice de l'approche du cadre logique, elle encourage les concepteurs à adapter les projets aux capacités du pays hôte, à faire participer le gouvernement à la conception et au suivi des projets, à conserver l'indigénisation comme but des projets de renforcement d'établissements, à favoriser l'établissement des liens nécessaires

=====

avec d'autres établissements, et à prévoir des composantes de perfectionnement des ressources humaines.

Dans le cadre de son programme d'aide aux établissements d'enseignement dans le cône sud de l'Amérique Latine pendant les années 1970, la Fondation Ford a appliqué une méthode de financement très complète où elle permettait aux instituts de recherche d'établir eux-mêmes leurs programmes de recherche. La Fondation a appuyé un vaste éventail d'activités et de besoins institutionnels dont un grand nombre ne cadraient pas avec les préférences d'autres organismes donateurs. La Fondation a pu constater le succès de cette approche. Dès 1980, elle a pu réduire graduellement le financement accordé à ces établissements au fur et à mesure que ceux-ci trouvaient d'autres sources de financement, que la recherche en éducation devenait florissante dans la région et qu'elle a commencé à entrevoir la possibilité de passer du renforcement à l'utilisation des compétences dans ces établissements.

La Fondation Ford a tiré plusieurs leçons de son aide aux établissements du cône sud. Elle s'est rendu compte que le succès exige un amalgame complexe d'activités. Une bonne direction et un milieu institutionnel stable étaient aussi importants. La Fondation a appris que la sélection soignée de personnes de grande qualité pour la dotation en personnel et la formation était essentielle. "Un chercheur exceptionnel formé dans un programme de qualité moyenne est habituellement plus productif qu'un chercheur médiocre formé par un des meilleurs programmes au monde" (Puryear, 1982).

La Fondation Ford est d'avis que la clé de son succès réside dans son aptitude à combler les lacunes importantes des programmes de recherche d'un établissement et à appuyer des activités qui intéressent l'établissement et répondent aux besoins nationaux, par opposition aux programmes

=====

de recherche limités par les exigences précises d'autres organismes donateurs.

Le comité d'évaluation de SAREC conseillait vivement à cet organisme de concentrer ses ressources limitées dans plusieurs pays et de restreindre ses activités à quelques domaines importants : la formation en recherche, l'enseignement universitaire de base et l'infrastructure de recherche (matériel, bibliothèques et laboratoires).

L'approche de la "troisième génération" du PNUD reconnaît l'importance de considérer l'organisation au sein de son secteur, et comme un élément d'un système plus étendu. En désagrégeant les différents éléments institutionnels, elle détermine les aspects techniques, gestionnels et économiques qu'il faut améliorer pour que l'établissement réussisse. On déplace ainsi l'accent du transfert de la technologie à l'adaptation de la technologie qui comprend la formation du personnel et l'encouragement de l'innovation et de la créativité. On veut par ces moyens produire un établissement pensant, fortement axé sur le marché du point de vue des besoins réels des utilisateurs finals, et souple et innovateur dans la réalisation de ses programmes.

Le document de politique sectorielle de 1981 de la Banque Mondiale portant sur la recherche agricole énumérait les principes fondamentaux suivants comme applicables en grande partie dans la conception de tout programme de recherche efficace :

a) les buts de la recherche doivent être précisés clairement; b) il faut assurer la continuité des buts, des politiques de gestion et de la supervision du programme de recherche; c) l'organisme de recherche doit bénéficier d'un degré d'autonomie acceptable; d) il faut assurer à l'effort de recherche national un personnel technique et une aide financière adaptés à la gravité des problèmes qui limitent la production

=====

agricole; e) le personnel de recherche doit bénéficier d'un flot ininterrompu de renseignements sur les problèmes de production auxquels les fermiers font face; f) simultanément, il faut établir des mécanismes pour communiquer les résultats de la recherche aux fermiers et mettre l'accent sur les essais en ferme; et g) le gouvernement doit encourager les dispositions qui facilitent la coordination et la collaboration dans toute la communauté des chercheurs d'un pays qu'ils appartiennent au secteur public ou privé en vue d'atteindre des objectifs communs (Banque mondiale, 1981).

On peut tirer un certain nombre de points généraux des documents portant sur les activités de perfectionnement d'établissements de divers organismes donateurs. La section suivante énumère certains des facteurs généraux qui influent sur la réussite ou l'échec de ces entreprises.

#### **3.4.1 Conditions préalables au perfectionnement réussi d'établissements**

- **Conception** : planification soignée des activités de l'établissement. L'idéal serait que l'établissement mette l'accent sur un domaine bien défini qui pose problème.
- **Mise en oeuvre** : la nécessité de faire participer les bénéficiaires visés à toutes les étapes possibles des processus de prise de décisions et de mise en oeuvre.
- **Main-d'oeuvre et formation** : pour assurer la réussite du renforcement d'établissements, il faut avoir recours à des ressortissants ayant reçu une formation qui leur donne les compétences techniques et gestionnelles appropriées (programmes à long terme menant à un grade, séminaires, ateliers de formation, etc.) plutôt qu'à des conseillers de l'extérieur.
- **Organisation** : l'établissement doit être souple et capable de s'adapter à l'évolution des besoins locaux et nationaux.

- 
- **Technologie appropriée** : les techniques mises au point doivent répondre aux besoins des personnes auxquelles elles sont destinées.
  - **Gestion** : les systèmes organisationnels-clés doivent être forts (p. ex., affectation des ressources, traitement de l'information, budgétisation, personnel et logistique).
  - **Aspects officiels** : pour assurer l'efficacité organisationnelle, tout programme doit tenir compte de la façon dont la structure hiérarchique, les mesures d'incitation et le traitement de l'information influent sur le comportement des employés (cela comprend, entre autres choses, la nécessité d'être sensible aux aspects culturels et aux liens idéologiques, éthiques et interpersonnels).
  - **Autonomie** : l'établissement doit être suffisamment autonome pour que les politiques et méthodes correspondent aux exigences particulières du processus de recherche.
  - **Décentralisation c. centralisation** : les chercheurs indépendants exigent un degré élevé de décentralisation opérationnelle et décisionnelle. Par contre, la centralisation des services et des activités de soutien (bibliothèque, laboratoire, etc.) permet de toute évidence de réaliser des économies d'échelle.
  - **Liens** : l'institut de recherche dépend d'autres organisations à l'intérieur et à l'extérieur du système de recherche, qui elles aussi dépendent de lui. Il faut définir et favoriser les interactions essentielles.
  - **Direction** : la nomination d'un administrateur apolitique, dévoué et énergique améliore grandement la position et l'efficacité de l'établissement.
  - **Conservation du personnel** : des conditions d'emploi concurrentielles assurant un degré élevé de permanence, des récompenses pour les bons travailleurs et des occasions de perfectionnement continu sont essentiels.
  - **Indigénisation** : le but fondamental consiste à laisser derrière soi des établissements qui sont dirigés, gérés et financés localement.

=====

- Un milieu politique stable est essentiel aux efforts soutenus de renforcement d'établissements.

Une des questions clés que doit se poser le CRDI est la suivante : Dans quelle mesure peut-il s'attaquer à ces questions par l'intermédiaire de projets? En d'autres termes, d'autres mécanismes de soutien permettraient-ils au CRDI de tenir compte d'un plus grand nombre de ces facteurs? Pour répondre à cette question fondamentale, il est utile de commencer par examiner les forces et les faiblesses du mécanisme même des projets.

---

#### 4. FORCES ET FAIBLESSES DES PROJETS

Un projet est une activité ayant un cadre temporel défini et des objectifs précis. Il permet de décomposer les problèmes de recherche complexes ou à long terme en composantes plus traitables. Il convient bien comme moyen de donner aux jeunes scientifiques une formation sur le tas dans une sphère d'activité définie. Un projet est aussi un bon moyen de produire un produit particulier avec un budget fixe. Cela le rend relativement facile à évaluer et bien adapté à la recherche appliquée et à la recherche qui présente des possibilités de bénéfices économiques. Le financement dans le cadre de projets permet à l'organisme donateur de vérifier les compétences de l'institut et des chercheurs individuels au moyen d'un engagement limité et donne à l'institut une certaine liberté pour faire appel aux talents disponibles selon les besoins. De la façon dont le CRDI s'en sert, il peut être un outil extrêmement souple et englober un vaste éventail d'activités et de genres de soutien.

Bien qu'elle ait ses avantages, l'aide dans le cadre de projets comporte aussi un certain nombre d'inconvénients marquées pour l'institut bénéficiaire. Nombreuses sont les personnes qui ont fait des observations sur ces faiblesses, tant chez le personnel du CRDI que dans les écrits (Ruttan, 1982; Morss, 1984). On en cite quelques exemples ci-après, **non pas pour donner à entendre qu'il faudrait éliminer le mécanisme du projet, mais pour explorer des façons possibles de l'améliorer.**

Les établissements connaissant des problèmes d'encaisse ou ayant des besoins urgents pour payer des frais courants fixes sont très vulnérables aux suggestions d'organismes de financement. L'intérêt et la disponibilité de fonds d'un organisme donateur peuvent facilement pousser des instituts à se lancer dans des domaines de recherche qui ne traduisent pas leurs programmes à long terme, leurs mandats ou les besoins nationaux de développement.

Il se peut que les centres de recherche survivant uniquement grâce à l'aide dans le cadre de projets sautent sur les occasions de financement où ils ont les meilleures chances de réussir, c.-à-d. les domaines dans lesquels ils sont les plus compétents. Avec le temps, les programmes de recherche de ces instituts peuvent en venir à traduire les talents ou les intérêts des membres de leur personnel plutôt que les besoins ou les problèmes de recherche définis conjointement dans le pays ou la région.

La recherche de financement dans le cadre de projets gaspille des ressources rares. Elle occupe les chercheurs à du travail autre que la recherche et, par suite de la spécialisation des membres du personnel qui sont plus adroits pour obtenir des fonds de recherche, fausse le rendement des membres du personnel (les meilleurs souscripteurs de fonds obtiennent le crédit). La mise au point de chaque projet exige parfois de longues négociations et, une fois les fonds obtenus, les instituts doivent satisfaire aux exigences d'établissement de rapports différentes des divers organismes donateurs. La gestion de projets discrets de divers organismes donateurs est difficile à coordonner, tant pour l'organisme donateur que pour le bénéficiaire.

Le financement dans le cadre de projets pourrait ne pas favoriser l'innovation et la résolution créative de problèmes. Une fois le contrat signé et les modalités établies, le chercheur a l'obligation de respecter les conditions du contrat plutôt que de régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent ou sont découverts.

À force d'être liés à des projets particuliers, il se peut que les membres du personnel commencent à se percevoir comme des contractuels plutôt que comme du personnel de base. Cela peut avoir un effet négatif sur la participation du personnel aux activités à plus long terme de l'institut et réduire l'esprit de collégialité entre le personnel affecté aux projets et les autres membres du personnel.

=====

Le soutien dans le cadre de projets ne s'attaque pas directement aux besoins à long terme de l'institut. Par conséquent, il y a ébranlement de la stabilité des ressources financières et du personnel. Même les instituts qui ont connu du succès et qui se sont maintenus en trouvant une aide dans le cadre de projets sont constamment exposés aux caprices de la disponibilité de fonds.

Certains types de recherche se prêtent mal aux projets financés par un organisme extérieur, comme la recherche exploratoire ou de base, les examens des écrits et les évaluations des programmes de recherche. Il faut aussi se demander si le mécanisme du projet peut s'attaquer de façon efficace aux problèmes de développement multi-dimensionnels à long terme. Est-ce un moyen efficace de fournir l'effort soutenu et intégré requis avec toute la continuité voulue sur plusieurs étapes?

Cette critique de l'aide dans le cadre de projets porte sur les faiblesses de son utilisation **exclusive**. La plupart des auteurs plaident en faveur de l'intégration de plusieurs formes d'aide pour renforcer les instituts de recherche. L'aide dans le cadre de projets et d'autres formes de soutien peuvent, lorsqu'elles sont utilisées ensemble, se compléter et s'appuyer mutuellement pour accroître les compétences des instituts.

Bien que le perfectionnement d'établissements exige beaucoup de temps et de travail et qu'on n'ait pas encore mis au point une formule pour en assurer la réussite, on retrouve dans tous les écrits la ferme conviction que les efforts en ce sens en valent réellement la peine. Par exemple, Cassen a signalé un rapport entre le renforcement d'établissements et les taux de rendement des projets : "Quelque 82 % des projets qui ont réussi à atteindre au moins partiellement les objectifs institutionnels ont eu un rendement de 10 % ou plus, alors que 73 % des

=====  
projets produisant de mauvais résultats institutionnels ont eu un des  
rendement mauvais et négatif" (Cassen, 1986 : page 202).

Les membres du personnel du CRDI que nous avons interviewés lors de la  
préparation de ce document ont donné des exemples de situations où le  
seul soutien dans le cadre de projets peut ne pas répondre aux besoins  
essentiels de l'établissement. En voici quelques-uns :

- Le financement qui ne tient pas compte de l'ensemble de l'insti-  
tut, c'est-à-dire de son milieu interne et externe, risque de passer  
outré à des contraintes institutionnelles critiques.
- Il est difficile de payer les frais courants fixes comme les frais  
généraux et les salaires du personnel autre que des chercheurs au  
moyen de l'aide dans le cadre de projets, même si l'on en a grande-  
ment besoin pendant de courtes périodes.
- Dans le passé, les divisions du CRDI n'ont pas toutes traité les  
établissements et les projets de la même façon.
- Un projet convient pour s'attaquer à un problème de recherche précis  
ou dans le cadre d'un programme particulier, mais il n'est pas  
suffisant pour traiter d'un besoin technologique ou d'un problème de  
développement à plusieurs facettes. La mise au point d'une  
technologie comporte différentes phases qu'il n'est pas toujours  
facile de diviser en projets à délais fixes financés  
individuellement.
- Dans le cas des établissements ayant des besoins plus grands et un  
mandat qui se fonde sur une période plus longue et qui est orienté  
vers un problème de plus grande envergure, il faut compléter le  
financement dans le cadre de programmes ou de projets par d'autres  
formes d'aide.

Le personnel des programmes a aussi donné de nombreux exemples de la  
souplesse et de la créativité avec lesquelles le Centre utilise, à  
l'heure actuelle, la méthode des projets. Certains étaient d'avis qu'on

=====

trouve habituellement un moyen pour donner à un établissement tout ce dont il a besoin, soit par la participation d'autres donateurs, la formation d'un regroupement de donateurs, la présentation de demandes de financement innovatrices au Conseil des gouverneurs du CRDI et le camouflage de l'aide dans le cadre d'un projet régulier.

#### 4.1 Suggestions du personnel

Lorsque nous avons demandé aux membres du personnel de nous indiquer une politique qui, selon eux, faciliterait le perfectionnement plus efficace des établissements, ils ont mentionné un certain nombre de principes fondamentaux qui devraient guider le Centre. De toute évidence, ces commentaires pourraient s'appliquer à tous les types d'aide, soit dans le cadre de projets ou de programmes ou de l'aide aux établissements :

- 1) La clé d'une politique efficace du Centre serait de permettre toute la souplesse possible pour adapter l'aide aux besoins d'établissements particuliers dans des milieux différents.
- 2) La politique de formation actuelle convient en ce sens qu'elle est liée aux activités financées par le Centre et qu'elle cherche à perfectionner à long terme les établissements que le Centre dessert.
- 3) La politique devrait favoriser les relations avec d'autres organismes donateurs afin de fournir un soutien de base ou la construction d'infrastructures. Dans de nombreux cas où les besoins d'infrastructure vont au-delà des ressources financières du CRDI, il faudrait déployer des efforts pour recruter d'autres organismes donateurs capables de subvenir à ces besoins.

=====

- 4) Le CRDI devrait tirer parti de ses forces, soit ses ressources intellectuelles, ses protocoles de recherche, ses dispositions de contrôle et sa dépendance générale des contacts personnels étroits et de la collégialité.
- 5) Il faudrait permettre d'inclure dans les budgets un poste appelé "Aide à l'établissement" pour prévoir d'importants coûts indirects qui pourraient être nécessaires à la réalisation des projets.
- 6) Il y aurait lieu d'offrir un soutien post-financement sous forme d'une dernière subvention à un institut pour favoriser l'utilisation de la recherche ou pour l'accroissement des compétences ou l'établissement de réseaux.
- 7) Le Centre devrait utiliser des compétences et des mécanismes spécialisés pour définir les besoins des établissements et trouver des moyens d'y répondre.
- 8) La politique de perfectionnement d'établissements devrait aussi englober les établissements autres que les instituts de recherche, c'est-à-dire ceux qui assurent des services aux instituts de recherche.
- 9) Il faudrait accorder la priorité aux instituts africains.
- 10) Il y aurait lieu d'envisager la possibilité d'accorder un financement institutionnel aux ONG.
- 11) Le Centre devrait être disposé à prendre des engagements de financement à long terme à l'égard des établissements bénéficiaires de ce genre de soutien.

- 12) La politique du Centre devrait tenir compte du fait que le perfectionnement d'établissements est plus que la fourniture d'immeubles, de matériel ou de systèmes de gestion. Il comprend aussi la création de compétences humaines dans un milieu qui permet à ces personnes de faire valoir leurs compétences et qui les aide à en faire bénéficier la société.

Le personnel des programmes a aussi défini des besoins des établissements qu'il juge inutilement difficile à satisfaire dans le cadre de la politique actuelle, dont les suivants :

- Immeubles ou matériel de première nécessité qui ne sont pas propres au projet mais qui sont essentiels au fonctionnement global de l'établissement;
- Formation en gestion de la recherche, dans les domaines comme la comptabilité et l'approvisionnement;
- Aide aux jeunes établissements qui n'ont pas encore réussi à faire leurs preuves en établissant une fiche de recherche crédible; fonds pour accorder de petites subventions à ses membres du personnel dans le cadre de projets individuels;
- Activités de petite envergure liées à la recherche, comme les examens des écrits et les évaluations qui ne sont pas forcément liées directement à un projet de recherche particulier;
- Aide salariale permettant de libérer de leurs fonctions d'enseignement des membres du personnel pour qu'ils puissent se consacrer exclusivement à la recherche;
- Fonds de démarrage pour la production pilote ou la commercialisation d'une technologie mise au point grâce à la recherche;
- Diverses activités de soutien de la recherche, comme la diffusion de rapports, le recours aux experts-conseils, la fourniture de matériel essentiel (appareils télex et véhicules) dont tout l'établissement

=====

bénéficie et qui sont nécessaires pendant une période critique lorsqu'on n'envisage pas d'accorder des fonds dans le cadre de projets;

- Et besoins dans d'autres domaines de soutien de la recherche, comme les ordinateurs, les bibliothèques, le matériel, l'approvisionnement, l'entretien et les installations de rangement.

Lorsqu'il parlait des besoins critiques des établissements, la région du monde la plus souvent mentionnée par le personnel des programmes était **l'Afrique**. C'est une région qui, après avoir obtenu son indépendance, n'a pas bénéficié comme l'avait fait l'Asie des premiers efforts à grande échelle de perfectionnement d'établissements des principaux organismes donateurs. Aujourd'hui, on retrouve dans tout le continent des instituts de recherche, dont nombre étaient anciennement des centres d'excellence, qui se détériorent rapidement parce que leurs gouvernements ne sont pas en mesure d'offrir une aide suffisante. On est d'avis qu'il existe un besoin urgent d'aide aux instituts pour arrêter la régression des compétences des établissements dans toute l'Afrique sahélienne.

## 5. EXPÉRIENCE DU CENTRE

Pour se faire une idée de la mesure dans laquelle le Centre s'est concentré sur le perfectionnement d'établissements particuliers, nous avons dressé un tableau des établissements de pays en développement ayant bénéficié de fonds d'une ou de plusieurs divisions du Centre au cours des cinq dernières années. Le tableau suivant montre que des 843 établissements du Tiers-Monde pour lesquels le Centre a approuvé des subventions depuis 1983, 70 % n'ont obtenu qu'un projet financé par le CRDI et que 78 % ont été financés par une seule division pendant cette période. Cent cinquante-deux établissements ont obtenu plus d'un projet et l'appui de plus d'une division.

### NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS DU TIERS MONDE\* FINANCÉS PAR LE CRDI : 1983-84 - SEPTEMBRE 1987

	FINANCÉ PAR			Total	(%)
	Une division	Deux divisions	Trois divisions ou plus		
Un projet financé par le CRDI	553	32	2	587	(70)
Deux projets ou plus financés par le CRDI	104	103	49	256	(30)
<b>TOTAL (%)</b>	<b>657(78)</b>	<b>135(16)</b>	<b>51(6)</b>	<b>843</b>	<b>(100)</b>

BASE DE DONNÉES : PINS

\* Ce ne sont là que des chiffres indicateurs se fondant sur les catégories de financement utilisées aux fins comptables. Ils ne traduisent pas tous les cas réels, ni tous les cas pratiques où plusieurs divisions ont collaboré au perfectionnement d'établissements.

=====

Parmi les établissements, dont la proportion est élevée ayant obtenu un projet subventionné par le Centre, il y en a peut-être beaucoup qui sont aux prises avec des contraintes institutionnelles critiques. Parmi le nombre relativement élevé (152) d'établissements ayant obtenu plusieurs projets de plusieurs divisions, il y aurait lieu d'examiner la cohérence des diverses activités financées par le Centre et d'établir s'il y a d'autres besoins institutionnels liés à ces activités auxquels il faudrait répondre.

On peut décrire certaines des activités du CRDI comme des types discrets d'aide aux établissements. La **création** d'instituts ou d'établissements en collaboration avec d'autres donateurs a été un domaine d'activité considérable, presque entièrement au niveau international. Les institutions comme le Conseil international de recherches agro-forestières (ICRAF), le Réseau d'information et de promotion de la technologie industrielle et le Centre international de recherche agricole dans les zones arides (ICARDA) sont de cette catégorie. Le **soutien dans le cadre de programmes** pour les réseaux et les instituts a touché les établissements du cône sud de l'Amérique Latine et l'Institut asiatique de la technologie (IAT), le Centre international sur la physiologie et l'écologie des insectes (ICIPE) et les consortiums comme le Philippine Social Science Council (PSSC) et le Groupe régional de consultation et d'examen de la recherche en éducation de l'Asie du Sud-Est (SEARRAG). De l'échantillon de 104 projets analysés dans le cadre de l'EPP IX, le tiers se classe dans cette catégorie. Une troisième catégorie d'aide aux établissements est le **soutien dans le cadre de projets**, qui comprend des fonds pour répondre aux besoins d'établissements directement liés au projet. Cela peut comprendre le matériel, la formation technique ou gestionnelle, les publications, etc. La plus grande partie des projets du CRDI sont de cette catégorie. Une quatrième englobe les projets par lesquels le Centre finance surtout les activités de **soutien de la recherche**. De l'échantillon de projets de l'EPP IX, 21 % ont fournis une

=====

aide de ce genre. Il s'agissait surtout de projets de la DB, de la DSI, des Communications et du CGT dans des domaines comme la gestion financière et administrative, la diffusion des résultats de la recherche et la prestation de services d'information. L'EPP VIII a indiqué une innovation récente dans le domaine des mécanismes d'aide, soit l'Aide intégrée aux instituts de recherche (AIIR). Elle comporte la coordination de l'aide des divisions accordée à un institut pour les activités de recherche et les activités complémentaires de soutien de la recherche dans le but de renforcer l'institut. Dans ce nouveau domaine, on a récemment approuvé un certain nombre d'initiatives.

### 5.1 Examen des documents du Centre

Étant donné la nature implicite plutôt qu'explicite du renforcement d'établissements qu'effectue le Centre, il existe très peu d'information directe permettant d'en évaluer les résultats. Toutefois, on peut tirer des leçons d'un certains nombres de sources.

Quelques auteurs ont évalué l'aide versée sur une période de cinq ans aux établissements du cône sud de l'Amérique Latine (Fox, 1980; Tillett, 1980 et Avalos, 1985). Les études de Fox et de Tillett étaient des évaluations des besoins menées avant l'établissement de la politique du Centre à l'égard de cette forme d'aide, alors que celle d'Avalos est une évaluation après coup. Dans l'ensemble, Avalos a relevé des résultats positifs considérables, comme la création de programmes de recherche cohérents; l'établissement d'un noyau de chercheurs d'expérience; l'achèvement de la plus grande partie des projets prévus; et, dans quelque cas, l'influence exercée sur la politique dans la région. La principale faiblesse semble avoir été un manque d'autonomie financière de la part des instituts à la fin de la période d'aide. En se fondant sur ses constatations, Avalos recommande de reformuler le concept de

l'aide aux instituts afin d'y intégrer des besoins institutionnels plus précis, comme le soutien de programmes, les salaires, l'infrastructure, l'établissement de réseaux, les publications, la formation, etc. Selon elle, cette aide n'est suffisante que lorsqu'elle fait partie d'un engagement à long terme et quelle est directement liée à des programmes de recherche bien définis. En conclusion, Avalos indique que l'aide aux instituts pourrait être un meilleur mécanisme pour soutenir la production à long terme de recherche de qualité qu'elle ne l'est pour remédier aux situations de crise. (Avalos, 1985).

Une étude de 1980 des réseaux de projets du CRDI a révélé que les réseaux peuvent avoir un effet très positif sur les établissements en leur donnant plus de confiance dans leurs compétences en recherche et en établissant des relations utiles. Le rapport reconnaît qu'un engagement à long terme est nécessaire pour renforcer les instituts et recommande que le CRDI envisage d'accroître ses activités de perfectionnement d'établissements (Nestel, Hanchanlash & Tono, 1980).

Une autre étude de 1980, "Appropriate Policies and Practices in Least Developed Countries (the African experience)", a aussi consacré une attention toute particulière à la question du perfectionnement d'établissements. On y conclut que les initiatives importantes de renforcement d'établissements sont probablement au-delà des capacités du Centre. Toutefois, les auteurs sont d'avis que le Centre devrait entreprendre des activités d'une envergure appropriée pour soutenir certains instituts, surtout en Afrique où la capacité des établissements est particulièrement faible. (Simpson & Price, 1980).

En 1982, Don Mills concluait, en se fondant sur ses visites dans des établissements subventionnés par le CRDI dans quatre régions, que dans de nombreux cas, il existe un besoin réel d'accroître les compétences des établissements. Il a recommandé qu'à la fin de la période de verse-

=====  
ment d'aide du CRDI dans le cadre de projets, on envisage d'assurer, dans certains cas, une forme quelconque d'aide de suivi à l'établissement. Selon lui, il est inévitable qu'on passe au financement dans le cadre de programmes ou pour des instituts particuliers pour suppléer la "méthode plus rigide du financement dans le cadre de projets". Mills a recommandé que le Centre intègre à ses efforts le renforcement des compétences en gestion de la recherche et envisage des engagements à plus long terme envers certains établissements. Il a aussi fait ressortir la nécessité d'étudier la dynamique de la croissance des établissements et de déterminer les facteurs qui influent sur la réussite (Mills, 1982).

Une évaluation de tous les projets subventionnés par le CRDI à Sokoine University, en Tanzanie, en 1985 a relevé un large éventail d'obstacles institutionnels à une recherche plus efficace. Le manque de services de soutien de la recherche, les faiblesses des compétences techniques et administratives, le manque de certaines fournitures de matériel de base et une gestion et une infrastructure insuffisante étaient des domaines où des améliorations étaient nécessaires. On considérait que le perfectionnement du personnel, les liens avec d'autres organisations et les améliorations à la bibliothèque et aux systèmes de gestion de l'information étaient essentiels au fonctionnement efficace de l'établissement. C'était là des besoins importants, qui ont été relevés à la suite d'une période de dix ans d'aide dans le cadre de projets provenant de quatre divisions (12 projets). Cela donne à entendre qu'en mettant davantage l'accent sur l'ensemble de l'institut, on aurait pu accroître la valeur de ces projets en décelant ses besoins impérieux et en y répondant.

Une étude des instituts de recherche économique en l'Afrique sahélienne (Steedman, 1986) réitère l'importance de la continuité pour les instituts de recherche de la région. On considérait que les organismes donateurs disposaient de la vaste gamme d'instruments nécessaires pour soutenir et améliorer les instituts, comme le personnel de formation, la

=====

construction d'infrastructures, les projets de recherche et l'établissement de réseaux. Toutefois, un effort soutenu et coordonné de la part des organismes donateurs serait nécessaire pour rendre ces mesures efficaces à long terme.

L'intérêt qu'on manifeste actuellement à l'égard de l'effet des activités du Centre sur les établissements a donné lieu à plusieurs études d'évaluation permanente axées sur les établissements. Les SAAN et le BPE collaborent actuellement à une évaluation de l'effet du financement du Centre sur l'Académie chinoise de foresterie, et on fera en janvier 1987 une évaluation du CIRES. L'aide du CRDI à la Bharatiya Agro-Industries Foundation (BAIF) de l'Inde comportera une composante d'évaluation institutionnelle; et le Programme d'éducation de la Division des sciences sociales fait une évaluation de ses subventions en fonction de divers aspects de la structure d'organisation, des ressources humaines, des compétences en recherche, d'autres activités de soutien de la recherche ainsi que des liens avec d'autres établissements. Les résultats de ces études et d'autres encore donneront une rétroaction précieuse au Centre.



---

## 6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUE

Toute l'information dont nous disposons pour cet examen donne à entendre : a) que l'aide dans le cadre de projets peut laisser ou créer des lacunes dans la capacité des instituts de recherche; et b) qu'il peut valoir la peine de combler ces lacunes en s'attachant plus systématiquement aux besoins des instituts. De toute évidence, il n'existe pas de méthode éprouvée pour relever ce défi de taille et chaque situation présentera ses propres particularités et problèmes. Toutefois, les écrits contiennent des indications précieuses et des listes de contrôle pour aider à déterminer et à choisir des domaines où il existe des besoins et pour faciliter la conception d'activités pour y répondre. La matrice élaborée pour les études diagnostiques d'instituts de recherche par le projet AGIR (Centre africain d'études supérieures en gestion, 1985) promet beaucoup dans le domaine de la gestion.

Le présent document ne tente pas d'établir si le CRDI devrait créer de nouveaux instituts ou renforcer des établissements faibles pour qu'ils atteignent un certain niveau de compétence. Son but est d'examiner si, en complément de l'aide "ordinaire" dans le cadre de projets de recherche, il serait avantageux de s'attacher davantage aux instituts et de tenter de satisfaire à un éventail plus large de besoins d'importance pour la production et l'utilisation de résultats de recherche. La conclusion est affirmative : **le Centre devrait envisager de financer des activités moins liées aux projets qu'à l'heure actuelle et qui visent à atténuer les contraintes critiques qui nuisent à ses instituts clients.** Ce faisant, le CRDI accroîtrait les probabilités d'obtenir des résultats utiles des projets et des autres activités qu'il appuie.

Une grande partie des éléments que le Centre appuie déjà (matériel, formation, systèmes de gestion) renforce les établissements. Toutefois, le Centre pourrait faire plus d'efforts pour diagnostiquer systématiquement

les besoins des établissements et leurs capacités éventuelles et puiser en conséquence dans les ressources pertinentes. Dans bien des cas, il serait possible d'offrir une aide globale à long terme qui puiserait dans un éventail plus large des ressources du Centre.

### 6.1 Définitions

L'expérience que nous avons passée en revue dans ce document indique la nature générique de l'expression "perfectionnement d'établissements". Pour aider le Centre à élaborer un concept de perfectionnement et (ou) de renforcement d'établissements qu'il pourra appliquer de façon efficace et qui est compatible avec la façon de fonctionner du Centre, nous proposons les définitions suivantes.

**Un établissement est une organisation fonctionnelle et légalement constituée qui a la structure et les processus de réglementation nécessaires pour remplir un mandat particulier. Ses activités et résultats sont prisés et assimilables dans le milieu socio-économique dans lequel il fonctionne.** Conformément à la mission et à l'objectif du CRDI (CRDI, août 1985), le terme "établissement" servira à indiquer les instituts qui font de la recherche ou dont les activités appuient la recherche.

**Le perfectionnement d'établissements est l'accroissement de la capacité d'un établissement à remplir son mandat.** Le perfectionnement ou le renforcement d'établissements (les deux sont synonymes dans le présent document) pourrait comprendre la construction de bâtiments. Toutefois, aux fins du CRDI, on propose que le concept exclut la construction d'installations. Dans le présent contexte, l'expression signifie l'accroissement du rendement des établissements existants dans les fonctions liées à la recherche, comme le perfectionnement des ressources humaines, la publication, l'acquisition ou l'entretien de matériel et les systèmes de gestion financière.

=====

## 6.2 Recommandations

En se fondant sur les conclusions et définitions ci-devant, le présent document fait deux recommandations. Ensemble, elles représentent un éventail d'activités possibles de perfectionnement d'établissements que pourrait envisager le Centre.

### **Recommandation 1 :**

**Que l'on favorise dans tout le Centre la prise de conscience générale de la nécessité de renforcer les établissements.**

Il serait possible d'améliorer un grand nombre des projets du Centre en accordant plus d'attention aux besoins institutionnels des bénéficiaires. Cette attention accrue pourrait se traduire par une aide pour des activités qui ne font pas strictement partie du projet, mais qui visent à éliminer d'importantes contraintes de l'établissement. En conséquence, les résumés de projet traduiraient une plus grande connaissance de nos instituts bénéficiaires et comprendraient tous les détails de l'aide fournie par le CRDI et provenant d'autres sources. Il faudra peut-être mettre au point de nouveaux outils diagnostiques pour compléter les méthodes actuelles de rassemblement de renseignements concrets sur les instituts. La mise en oeuvre de cette recommandation pourrait obliger les divisions à collaborer entre elles. Dans certains cas, une ou plusieurs divisions pourrait financer un seul projet ayant une composante de renforcement d'établissements; dans d'autres, il se pourrait qu'on puisse renforcer un institut au moyen de projets distincts mais coordonnés de différentes divisions.

Nous voulons ici, recommander au Centre d'être plus sensible aux besoins des instituts et d'être prêt à y répondre. Toutefois, cela ne sera pas

=====

toujours nécessaire, par exemple, dans le cas des CIRA et d'autres centres internationaux, régionaux ou nationaux de très grande qualité.

**Recommandation 2 :**

Que le Centre complète le financement dans le cadre de projets en mettant à la disposition de certains établissements une aide coordonnée à plus long terme de différentes divisions pour la recherche et les activités de soutien de la recherche. Ce soutien porterait le nom d'Aide intégrée aux instituts de recherche (AIIR).

L'AIIR fournirait une aide plus considérable et à plus long terme que ce qui est autorisé normalement pour un projet. Le processus se fonderait sur un diagnostic systématique de l'institut bénéficiaire et réunirait l'apport de nombreux services différents du Centre. Il ne serait possible de prendre des engagements importants de ce genre qu'à l'égard d'un nombre limité d'instituts. Étant donné la nécessité de surveiller de près et de modifier au besoin ce mécanisme innovateur, on prévoit que l'AIIR ne serait offert qu'à quatre ou cinq instituts à la fois au plus.

Il faut se rendre compte que l'AIIR comporte certains éléments de risque pour le CRDI qui sont plus importants que dans le cas du financement technique à plus court terme dans le cadre de projets. On risque de considérer que le CRDI lié trop étroitement avec des personnes ou des instituts particuliers ou avec leurs positions politique, sociale ou économique. Il se peut aussi qu'une façon d'aborder le développement échoue, ou encore, qu'en raison de facteurs politiques ou financiers imprévus, un institut périclité malgré l'aide du CRDI. Il se peut aussi que d'autres instituts ou chercheurs qui n'arrivent pas à obtenir ce genre d'aide réagissent mal. Bien que le Centre soit déjà exposé à ces dangers dans une certaine mesure, les liens organisationnels plus étroits et à plus long terme qui pourraient s'établir par l'intermé-

=====  
diaire de l'AIIR pourraient accroître ce risque. Par conséquent, il se pourrait que le Centre doive bien faire comprendre que l'AIIR est une méthode expérimentale limitée qu'il pourrait appliquer à d'autres instituts si le temps en confirme la valeur.

### 6.3 Application de l'AIIR

#### 6.3.1 Sélection des instituts

Comme c'est le cas actuellement pour le financement dans le cadre de projets, la demande d'AIIR sera forte; et comme on le fait à l'heure actuelle pour les projets, il faudra faire preuve de beaucoup de jugement, au niveau du programme, pour choisir les instituts. Le choix final sera forcément arbitraire dans une certaine mesure puisque l'institut qui présente le plus de mérite ou qui est le plus exceptionnel ne fera pas l'unanimité parmi toutes les parties intéressées.

Il faudra évaluer les instituts candidats en fonction des besoins de l'institut et de ses occasions de faire un apport important, et de la mesure dans laquelle le CRDI pourrait avoir un effet considérable sur lui. On envisage que le Centre pourrait pendant la sélection des instituts, chercher des occasions dans trois domaines généraux :

- a) là où le Centre a déjà appuyé des projets et qu'il a l'occasion de consolider son investissement en accordant une aide plus considérable à la recherche (c.-à-d. pour les programmes) ou en assurant des activités essentielles de soutien de la recherche;
- b) là où l'emplacement d'un institut est idéal pour s'attaquer à d'importantes questions de développement axées sur une région géographique particulière; et (ou)

=====

- c) là où un institut pourrait jouer un rôle de chef de file pour perfectionner les compétences en recherche des instituts de recherche d'une région particulière.

Pour ce qui est de l'accent régional, l'information d'un certain nombre de sources donne à penser que les **instituts africains** sont particulièrement menacés et pourraient bénéficier grandement des activités de renforcement et de remise à neuf (Simpson & Price, 1980; Hyden, 1983; Steedman, 1986; Cassen, 1986). Par conséquent, l'AIIR devrait au départ être axé sur les instituts africains, peut-être les universités puisque leur situation est parmi les plus critiques. Ce départ permettrait au CRDI de prendre de l'expérience afin d'étendre, d'adapter ou de limiter l'activité future de ce genre. Pour tirer toute la valeur expérimentale possible de cet appui, il faudra contrôler et réviser soigneusement notre stratégie en fonction de l'expérience initiale.

### 6.3.2 Conditions de l'aide

Il faudrait exiger que les bénéficiaires de l'AIIR élaborent un plan stratégique quinquennal dans lequel ils relierait l'aide du CRDI à des objectifs précis. Il faudra mettre au point des lignes directrices pour l'établissement de ces plans stratégiques, qui devraient indiquer, entre autres : les ressources à utiliser, les processus d'organisation à mettre en oeuvre, les genres de résultats auxquels on arrivera et les mécanismes visant à obtenir et à intégrer l'aide de donateurs et du pays. Comme dans le cas du financement dans le cadre de projets, les instituts devront satisfaire à certaines exigences particulières en matière de rapport, aux niveaux technique, financier et administratif; et ils devront accepter que l'évaluation constitue une partie importante et régulière de l'entente de financement.

### 6.3.3 Durée

Il faudra établir une politique claire régissant la durée de l'aide. Une période de cinq ans au moins et de dix ans au plus serait raisonnable.

### 6.3.4 Nature de l'aide

L'aide devrait se fonder sur un profil diagnostique complet de l'institut, de ses besoins, de son milieu et de ses possibilités. Dans certains cas, une équipe de membres du personnel de plusieurs divisions serait bien placée pour déterminer les besoins d'un institut et, dans d'autres cas, on pourrait faire appel aux spécialistes locaux. Il faudrait souligner l'importance de la participation du personnel des bureaux régionaux à l'évaluation de l'institut, en raison de son expérience régionale et de la nécessité de maintenir un accès direct et une relation étroite entre le CRDI et l'institut bénéficiaire.

L'AIIR devrait rendre admissible un vaste éventail d'activités de soutien, tout en étant extrêmement sélective dans leur application, et demeurer souple afin de répondre aux besoins précis dans des circonstances particulières. En plus de l'aide pour les projets et les programmes de recherche, il faudrait envisager d'accorder des fonds pour répondre à d'autres besoins, par exemple : les programmes de formation technique; les programmes de petites subventions; les revues professionnelles; le développement limité des immobilisations pour combler une lacune; l'établissement de systèmes administratifs et gestionnels; les congés d'études; les réseaux et ateliers régionaux; les experts-conseils; les systèmes de traitement de l'information; les bibliothèques; les programmes de perfectionnement du personnel autre que les chercheurs; les évaluations de programmes et de projets; et les subventions de base pour les frais d'exploitation fixes. Le profil de

l'institut servirait à déterminer les composantes acceptables et les fonds à accorder à chacune.

Une exigence essentielle, quels que soient les genres d'aide fournis, devrait être l'existence de liens étroits avec les autres sources de financement nationales et extérieures. Le CRDI devrait avoir comme principe fondamental que l'aide qu'il accorde aille de pair avec les fonds d'autres sources, qu'elle les complète et en stimule le maintien et mène, en fin de compte, à l'**autonomie**. Il faudra bien prendre en compte les possibilités de viabilité à long terme, après le retrait de l'aide du Centre; et il faudrait déployer des efforts pour garantir, avec le temps, le financement accru d'autres sources.

#### 6.3.5 Mécanismes de financement et de surveillance

Les fonds d'AIIR pourraient être tirés des budgets de programmes réguliers et de la réserve non-affectée du Centre, selon la nature des activités et la disponibilité de fonds. Les divisions concernées devraient indiquer dans l'EPP et le PTB leur intention de fournir de l'AIIR. L'accès aux fonds des Activités des programmes spéciaux serait assuré de la façon habituelle.

On pourrait, pour l'AIIR, utiliser un processus d'approbation semblable à celui qu'on suit pour les projets. Premièrement, on demanderait l'approbation d'une NP pour établir l'acceptabilité de l'institut. Ce document indiquerait brièvement le budget actuel, le personnel, le rendement passé, etc., ainsi que la période pendant laquelle une aide est prévue. Il indiquerait toute l'aide que le Centre verse et a versée à l'institut concerné et ferait une évaluation des résultats de cette aide. La NP devrait indiquer clairement les objectifs du Centre, afin d'établir un fondement pour la surveillance et l'évaluation futures. Une fois la NP acceptée par le Conseil, on pourrait établir le profil diagnostique de

l'institut en collaboration avec lui. Cette étape viserait à déterminer l'éventail complet des besoins, à établir des priorités et à déterminer la viabilité de l'institut et les possibilités de réussite du financement. La proposition complète de financement, sous forme d'un résumé de projet, serait alors soumise de nouveau à l'approbation du Conseil. Étant donné la durée et la portée de l'AIIR, le CRDI devrait peut-être mettre sur pied un mécanisme pour informer le Conseil tous les deux ans des progrès et de la situation des activités permanentes ainsi financées.

Il faudra déployer des efforts considérables pour communiquer et concilier les intérêts et exigences multiples des divisions et de l'institut. Une collaboration de ce genre peut être complexe et prendre beaucoup de temps. Il est donc essentiel que les divisions collaboratrices mettent sur pied des mécanismes qui leur permettront de mettre au point et de surveiller efficacement et facilement leurs activités d'AIIR. Dans certains cas, on pourrait choisir dans un des domaines concernés de programme un coordonnateur qui verrait à ce que la communication entre les participants soit soutenue et claire et qu'elle ne taxe pas outre mesure les ressources de l'institut. Lorsqu'il serait nécessaire d'assurer la coordination avec d'autres organismes, tant extérieurs que nationaux, appuyant l'institut, il se pourrait qu'on doive établir un mécanisme plus officiel reliant les donateurs, l'institut et les organismes nationaux intéressés.

Le Centre voudra peut-être effectuer des évaluations au moins une fois pendant une période de soutien. Pour le financement à plus long terme, l'idéal serait des évaluations les troisième et septième années. La collaboration de tous les participants serait essentielle pour faire ces évaluations.



- =====
- ACDI, décembre 1985. Lessons Learned about the support of Third World Institutions. Document d'orientation de L'ACDI.
- Avalos, Beatrice, 1985. Social Science Policy Research in the Latin American Southern Cone - The Case for Institutional Support. Conseillère du CRDI.
- Banque mondiale, 1983. Rapport sur le développement dans le monde.
- Banque mondiale, 1982. Annual Review of Project Performance Audit Results. Washington, D.C. Banque mondiale.
- Banque mondiale, juin 1981. Agricultural Research, document d'orientation sectorielle.
- Banque mondiale, 1980. World Bank and Institutional Development: Experience and Directions for Future Work. Document du personnel consultatif des projets.
- Baranson, J., 1981. North-South Technology Transfer: Financing and Institution-Building. Mt. Airy Md. Lomond. and Organizational Conflict. Centre de recherche pour le développement international. Indiana University, Pasitam.
- Bhola, H.S., 1975. The India Education Project: A Case Study of Institution-Building.
- BID, novembre 1982. Summary of Ex-post Evaluations of Technical Cooperation Operation for Institutional Strengthening. OEO, BID.
- Black, Ronald (ed)., Avril 1980. Mechanisms for Strengthening Applied Research Institutes in Developing Countries. Rapport de conférence, Denver Research Institute.
- Blase et al, 1986. Institution-Building; A Source Book. University of Missouri.
- Cassen, R., 1986. Does Aid Work? Clarendon Press, Oxford.
- Centre africain d'études supérieures en gestion, 1985. Synthesis of Diagnostic Studies: Regional Analysis of Management Problems in Research Institutes. Projet AGIR.
- Chowdhury, Shri, P.N., 1979. Institution-Building in R&D - India Panorama. Science & Society, volume 2, numéro 3.
- Coleman, J.S., mai 1984. Professional Training and Institution-Building in the Third World: Two Rockefeller Foundation Experiences. Comparative Education Review, volume 28, numéro 2.

=====  
CRDI, 1986. IDRC Institutional Support to the Southern Cone. Document d'orientation présenté au Conseil des gouverneurs.

CRDI, 1985. Evaluation of IDRC-Supported Projects at Sokoine University of Agriculture.

CRDI, août 1985. Étude des programmes et politiques VII, étudiée par le Conseil des gouverneurs, mars 1986.

CRDI, 1984. Nazareth Workshop on IDRC-Supported Research Projects in Ethiopia, the Ethiopian Science and Technology Commission (ESTC)

Eaton, Joseph W. (ed). Septembre 1972. Institution-building and Development: From Concepts to Application, Sage Publications.

Esman, M. and N.T. Uphoff, 1984. Total Organizations: Intermediaries in Rural Development; Cornell University Press.

Esman, Miston J., 1972. Administration and Development in Malaysia: Institution Building and Reform in a Plural Society. Cornell University Press.

Finsterbusch, K. & W.A. Van Wicklin, 1987. The Contribution of Beneficiary Participation to Development Project Effectiveness. Public Administration and Development. volume 7, numéro 1.

Fox, Elizabeth, 1980. Support for Social Science Research in the Southern Cone, volume 1. Division des sciences sociales du CRDI.

Guess, G.M., 1982. Institution-Building for Development of Forestry in Latin America, volume 2. Public Administration and Development.

Hellinger et al, septembre 1983. Building Local Capacity for Sustainable Development. A.T. International, document de travail. Washington.

Hogbolm, G., octobre 1977. Transfer of Institutional Know-how in Agricultural Science and Technology. Document de travail. University of Lund, Suède.

Honadle, G., septembre 1980. Development Administration & Rural Development: A Learning Process Approach. Public Administration Review.

Hill, Thomas M., Hanes, W. Warren, Baumgartel, Howard, 1973. Institution Building in India: A study of International Collaboration in Management Education, Harvard Business School, Boston. Harvard.

Hyden, Goran, 1983. No Shortcuts to Progress, University of California Press.

=====

IADS/SIRAN, décembre 1981. The Role of International Associations in Strengthening National Agricultural Research. Rapport de conférence. Bellagio, Italie.

Kidd, 1979. Building National Institutions for Science and Technology in Developing Countries. Compte rendu de conférence, American Association for the Advancement of Sciences. Washington, D.C.

Korten, David C., juillet 1984. Strategic Organization for People-oriented Development. Public Administration Review.

Kirten, David C., 1981. The Management of Social Transformation. Public Administration Review. 609-18.

Korten, David C., Alfonso, Felipe B. (ed). 1983. Bureaucracy and the Four: Closing the Gaps. Part Seven "Proscript". Institutions for Social Development. West Hartford: Kumarian Press.

Korten, David C., 1980. Community Organization and Rural Development: A Learning Approach. Public Administration Review. 480-511 pp.

Milla, Don, 1982. Summary Report on Visits to Fifteen Countries. CRDI.

Morss, Elliott R., 1984. Institutional Destruction Resulting from Donor and Project Proliferation in Sub-Saharan African Countries. Volume 12, numéro 1.

Murphy, J., 1983. Strengthening the Agricultural Research Capacity of LDC's: Lessons from AID Experience. Rapport n° 10. Évaluation de programme de l'USAID.

Nestel, Barry, J. Hanchanlash and E. Tono, 1980. Réseaux de projets du CRDI.

Omer, Salima M., 1983. Institution-building and Comprehensive Social Development. University Press of America Inc.

OMS, 1985. Special Program of Research, Development and Research Training in Human Reproduction. Rapport annuel.

PNUD, février 1986. Sectoral Capacity Analysis for Programmes and Projects: The Framework for Analysis; How it Works. Document interne du PNUD.

PNUD, avril 1985. Project Identification & Design Summary Course Notes. Document interne du PNUD. P. Quennell.

PNUD, mai 1985. Competing Project Approaches: First, Second and Third Generation: How UNDP Might Break the Impasse. Document interne du PNUD, CEO/BPPE.

=====  
PNUD, mai 1984. Better Project Designs for Better Capacity Building: A Third Generation Approach for UNDP. Document interne du PNUD. P. Quennel.

Puryear, Jeffrey M., 1982. Assisting the Development of Educational Research and Development Capacity: The Southern Cone Experience. Fondation Ford. EARA Meeting, New York.

Programme spécial de l'OMS, 1986. Draft Report of the Second Meeting of the Committee on Resources for Research". (Fichier 6010-50/W3-4 du CRDI).

Randinelli, D.A., 1978. National Investment Planning and Equity Policy in Developing Countries: the Challenge of Decentralized Administration Policy Science 10

Ruttan, W. Vernon, 1982. Agricultural Research Policy. University of Minnesota Press.

SAREC, 1986. The First Decade. Evaluation Report. Ministry for Foreign Affairs, Stockholm.

SAREC, 1985/86. Annual Report.

SAREC, 1985. An Evaluation of SAREC's Latin American Program.

Siffin, William J., 1975. Institution-building and Development: A New Perspective. Revue du développement international, volume XVII. p. 30-31.

Simpson, D.G., Price, E.A., 1980. Appropriate Policies and Practices in the Least Developed Countries (The African Experience).

SIRAN, 1984. Considerations for the Development of National Agricultural Research Capacities. Document d'orientation de la SIRAN, Den Haag.

Steedman, David W., 1986. Economic Research Institutions in Sub-Saharan Africa. The Donor Agency Experience. Deuxième projet de rapport. ARA Consultants, Ottawa.

Sweet, C., Weisel, P., 1979. Process vs. Blueprint models for Designing Rural Development Projects in International Development Administration: Implementation Analysis for Development Projects. G. Honadle and R. Klaus, (eds). Praeger.

Tillett, A.D., 1980. Recherches en sciences sociales dans le cône sud de L'Amérique Latine: Évaluation des institutions subventionnées par le Centre. Volume II. Division des science sociales du CRDI.

Toye, J., 1986. Aid and Institution-Building. Some Lessons from Indian Agriculture. IDS Bulletin, volume 17, numéro 2. Institute of Development Studies, Sussex University.

=====

Universalialia, 1985. Lessons Learned about the Support of Third World Institutions. A study Prepared for the CIDA Bangladesh Program. Montréal, (Québec).

Uphoff, Norman T., and Milton Esman, 1979. Local Organization for Rural Development: Analysis of Asian Experience. Ithaca: Rural Development Committee.

USAID, 1983. Strengthening the Agricultural Research Capacity of the Less Developed Countries: Lessons from AID Experience. J. Murphy. Washington, D.C. : USAID.

USAID mars 1983. Institutional Development. Document d'orientation de l'USAID.

USAID, 1982. Effective Institution-Building; A Guide for Project Designers and Project Managers. Based on Lessons Learned from the AID Portfolio. USAID Program Evaluation Discussion Paper No. 11, S. Barnett & N. Engel.

Whyte, W.F., 1981. Participatory Approaches to Agricultural Research and Development: A State-of-the-Art Paper. Cornell University.



## ANNEXE I : RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS INSTITUTIONNELS D'ESMAN

On peut classer les variables d'Esman en deux catégories : les composantes organisationnelles internes, et les liens entre l'organisation et les parties externes importantes de son milieu.

Esman a défini ces principales variables institutionnelles comme suit :

**Direction** : le groupe des personnes qui dirige le fonctionnement interne de l'institut et qui gère ses relations avec le milieu extérieur.

**Doctrine** : l'expression des principaux buts, objectifs et méthodes de fonctionnement de l'institut.

**Programme** : les activités de l'institut qui concourent à produire et à livrer des produits sous forme de biens ou de services.

**Ressources** : les intrants matériels, financiers et informationnels et le personnel et autres intrants nécessaires au fonctionnement de l'institut.

**Structure interne** : la division technique du travail, la répartition des pouvoirs et les lignes de communication au sein de l'institut par lesquelles les décisions sont prises et l'action est dirigée et contrôlée.

Les liens externes avec d'autres organisations et groupes du milieu comprennent l'échange de ressources, de services et de soutien et peut faire entrer en jeu divers degrés de collaboration ou de concurrence. On peut classer ces liens en quatre catégories :



- a. Habilitants : les liens avec les organisations qui contrôlent la répartition des pouvoirs de fonctionnement ou des ressources.
- b. Fonctionnels : liens avec les organisations qui fournissent les intrants nécessaires ou qui utilisent les extrants.
- c. Normatifs : les relations avec les organisations qui s'intéressent également aux buts sociaux.
- d. Diffus : relations avec des particuliers et des groupes qui ne sont pas liés à l'institut à des fins précises.