

# Instantanés

## Tirer le meilleur parti de la recherche

### Résultats des recherches :

## Les études de cas identifient les facteurs qui contribuent à l'influence sur les politiques

**G**ORDON SMITH, président du Conseil des gouverneurs du CRDI, ouvre le forum *Tirer le meilleur parti de la recherche* en soulignant l'importance de comprendre en quoi le savoir peut améliorer les décisions en matière de politiques publiques et leurs résultats.

« La première raison, qui reflète l'urgence du développement lui-même, c'est la simple obligation de tirer le meilleur parti possible des maigres ressources consacrées à la recherche », explique-t-il. « La seconde raison découle du devoir d'avoir une bonne gouvernance – un élément crucial pour les pays riches comme pour les pays pauvres. Il s'agit de la nécessité de faire participer les citoyens et les gouvernements à des délibérations sur les politiques qui sont exclusivement et équitablement fondées sur les faits. »

Vingt-deux études de cas réalisées en deux ans témoignent de la nécessité de produire des hypothèses sur la signification de l'expression « influencer sur les politiques », sur les types de projets qui ont le plus d'impact et, encore plus important, sur les facteurs qui bloquent ou favorisent l'influence sur les politiques, explique Fred Carden, directeur de la Section de l'évaluation du CRDI.

Stephanie Neilson, agente d'évaluation, présente la méthodologie utilisée pour réaliser la série d'études de cas et fait observer que la recherche touche les trois grands domaines de programme du CRDI – les technologies de l'information et des communications, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'équité sociale et économique – en plus des six régions géographiques où se concentrent les activités du Centre.

Une méthodologie commune et les mêmes questions d'entrevue ont été utilisées pour toutes les études de cas afin de permettre une analyse de cas croisée. On a fait la distinction dans le cadre méthodologique entre trois grands domaines de l'influence sur les politiques : améliorer les capacités d'élaboration de politiques, élargir les points de vue au moyen de réseaux et de partenariats et influencer sur les systèmes de politiques. M. Carden souligne qu'« il n'existe pas vraiment de meilleures pratiques – il s'agit d'un processus très désordonné et confus, parfois déroutant, dans lequel divers facteurs convergent » et aboutissent parfois à une influence.

Parmi les huit facteurs clés de l'analyse, M. Carden en choisit trois pour son exposé : le contexte dans lequel s'inscrit la recherche, les partenariats et les réseaux et enfin les communications. Il cite divers enjeux mis en lumière par les différentes études, dont le rôle des activités de défense des droits, la source du leadership au sein du gouvernement ou de l'équipe de recherche, le rôle des divers protagonistes au sein des gouvernements, l'importance des communications dans les divers contextes, les multiples rôles des réseaux de renforcement des compétences et de défense des droits et l'aisance avec laquelle les chercheurs maîtrisent les différents modes de communication.

Pendant la période de questions, les participants et les experts discutent des facteurs qui contribuent à la réussite ou à l'échec d'un projet de recherche et parlent des différentes façons dont on peut mesurer leur impact. Certains évoquent « un fossé terminologique entre les chercheurs et les personnes chargées de la mise en œuvre » et d'autres ont fait observer qu'il arrive que l'impact ultime des recherches se fasse attendre ou soit imprévisible.

M. Carden fait écho à ces propos, ajoutant que certains chercheurs sont parfois intimidés par la diversité des rôles qu'ils sont supposés jouer, de celui de brillant chercheur à celui de porte-parole efficace. Plusieurs études de cas révèlent cependant des situations dans lesquelles les chercheurs sont par la suite passés à des postes de responsables de l'élaboration des politiques ou de décideurs politiques, illustrant ainsi le rôle de la recherche dans la création d'un contexte général pour des politiques efficaces.

Si la recherche commence parfois par une approche traditionnelle consistant à réunir et présenter des données, dit Fernando Loayza, l'un des membres de la tribune d'experts, elle finit souvent par se concentrer sur le lien qui existe entre la recherche et les politiques et sur les rapports entre les chercheurs, les organismes de la société civile et les responsables des politiques.

Diana Tussie, autre experte de la tribune, note que, comme les projets évoluent avec le temps, il est parfois difficile de mesurer leur réussite, les objectifs initiaux étant parfois naïfs. « Au fur et à mesure qu'un projet prend forme et grandit, l'intention évolue », dit-elle. ●



Fred Carden, CRDI

## Les preuves de l'influence : Tribune sur la recherche qui porte fruit

LA TRIBUNE d'experts évoque les impacts spécifiques que divers projets de recherche ont eus dans leur contexte.

### LES SYSTÈMES FINANCIERS MONDIAUX :

#### Le projet du G-24

Le programme de recherche sur les systèmes financiers mondiaux s'est avéré « le ciment entre les membres du G-24 », dit Diana Tussie, directrice du Réseau latino-américain sur le commerce. Source de signaux d'alarmes quant aux nouveaux enjeux et d'idées novatrices pour les responsables des politiques, le G-24 a également aidé à renforcer la capacité des pays en développement à élaborer des politiques et à mettre de l'avant le point de vue des minorités. Ayant reçu à l'origine un financement de trois ans du CRDI, il continue ses opérations depuis près de quinze ans.

Le programme a connu deux styles de leadership. Si au début les directeurs exécutifs des pays du G-24 constituaient le public principal, l'accent a été mis ensuite sur des protagonistes dont on pensait qu'ils étaient mieux placés pour influencer sur le changement. Un programme de travail axé sur l'offre et non plus sur la demande en a résulté, dit Mme Tussie.

En dépit d'une interaction minimale entre les intervenants, le programme a conféré aux enjeux des pays en développement une certaine légitimité, ajoute-t-elle, « ce qui constitue un tour de force ». La leçon la plus importante que l'on puisse en tirer est qu'il est important de planifier clairement la diffusion des résultats de la recherche auprès de ceux qui ont le plus de chances de les utiliser.

Barry Carin, directeur associé du Centre for Global Studies à l'université de Victoria, insiste sur la nécessité d'« avoir de l'empathie pour son ennemi ». Il est essentiel de comprendre qui prend les décisions et qui influence les décideurs. Une approche progressive, ajoute-t-il, est la plus efficace et le dialogue doit avoir lieu principalement au niveau sous-ministériel. Il souligne l'importance de bien cadrer les enjeux, faisant observer que les chercheurs et les responsables des politiques doivent concevoir des solutions crédibles et en même temps abordables et faisables. Les partenariats sont essentiels et le choix du moment, crucial.

### PLANIFICATION DES RESSOURCES EN SANTÉ :

#### Le projet d'interventions essentielles en santé en Tanzanie (PIEST)

De nombreux facteurs favorables ont contribué à la réussite du PIEST, explique Terry Smutylo, conseiller spécial et directeur fondateur de la Section de l'évaluation du CRDI. Ainsi, on doit souligner que le projet est devenu un partenaire au sein d'un système déjà en place, collaborant avec le ministère de la Santé de la Tanzanie.

Le projet a permis de gagner en puissance grâce à des ressources supplémentaires qui se sont ajoutées au budget santé dans deux districts du pays. Ce projet a permis de travailler en aval et en amont, produisant des connaissances qui ont été diffusées au niveau communautaire. Il a rendu les connaissances scientifiques compréhensibles

et utilisables par la population tout comme par les professionnels de la santé en élaborant des outils répondant exactement aux besoins définis par la collectivité.

En documentant les résultats initiaux et ultimes, l'équipe du projet a démontré sa réussite aux intervenants. Cela a en outre permis à l'équipe d'améliorer le projet au fur et à mesure de sa progression. Le renforcement des compétences était un élément intégral et important du processus.

Les résultats spectaculaires du projet (une chute du taux de mortalité infantile qui dépasse de 17 à 20 pour cent la moyenne nationale), ont mis les chercheurs et les bailleurs de fonds au défi de renforcer la capacité dans tout le pays et ce, à moindres frais, explique M. Smutylo. « Le PIEST a réussi à créer des outils et des moyens d'action au niveau du district. »

Le CRDI appuie une stratégie de sortie pour le PIEST, note Harun Kasale, directeur du projet PIEST, mais laisse le gouvernement face à un dilemme moral. Le ministère de la Santé n'a pas le budget nécessaire pour continuer à mettre la stratégie en application à lui tout seul – même si celle-ci s'est avérée efficace pour sauver des vies.

### L'EXPLOITATION MINIÈRE,

#### LA SANTÉ ET L'ENVIRONNEMENT :

#### L'exploitation minière à haute altitude et les mines de cuivre dans le sud du Pérou

Fernando Loayza, fondateur et directeur en chef de la Andean Investment Corporation, présente deux études de cas sur l'exploitation minière au Pérou – l'une sur les mines à haute altitude et l'autre sur les mines de cuivre et leur impact sur les ressources en eau dans le sud du pays.

La première étude n'a pas eu beaucoup d'impact, dit M. Loayza, à cause d'une évolution imprévisible du contexte politique et des politiques publiques ainsi que de l'absence de stratégie pour influencer sur ces dernières. Les résultats des recherches ont été mal diffusés et le lien n'a pas été fait avec la réforme de l'exploitation minière. En outre, aucun effort n'a été fait pour ajuster les activités concernant les politiques en fonction de l'évolution du contexte. « Rien de surprenant à ce que ces recherches n'aient pas réussi à influencer sur les politiques », constate M. Loayza.

La seconde étude a eu lieu dans un contexte plus favorable en termes de politiques. Plus important encore : une stratégie était en place pour obtenir l'appui des intervenants clés et des médias. Ces recherches ont servi de base à la réaction énergique du second Tribunal international de l'eau au vu des pratiques environnementales de la Southern Peru Copper Corporation.

« L'influence sur les politiques n'est pas un sous-produit automatique des recherches de qualité », fait remarquer M. Loayza. Pour influencer sur les politiques, les équipes de recherche doivent être capables de produire un savoir et de gérer les intervenants. Il souligne en outre



Lalla Ben Barka  
gouverneur, CRDI



Faith Mitchell  
The National Academies



## Implications pour le soutien à la recherche : Les publics, l'engagement et la réceptivité

ALAN BERNSTEIN, des Instituts de recherche en santé du Canada, souligne l'absence de liens entre les non-spécialistes et le milieu de la recherche.

Lorsque les chercheurs débattent en public de l'interprétation à donner à certains faits et lorsque les politiciens choisissent avec soin les sujets qui servent leurs intérêts politiques, dit-il, le public pourrait en conclure que la recherche se résume à un jargon prétentieux ou à des manœuvres politiques. Ceci montre bien la nécessité de faire participer le public et de l'aider à comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les recherches.

Les universités attachent de l'importance aux publications qu'elles récompensent, pas au transfert des connaissances. De plus, l'organisation verticale des spécialités dans les universités va à l'encontre de la multidisciplinarité dont on a besoin pour élaborer les politiques publiques, ajoute M. Bernstein. Il se dit optimiste quant à la capacité des équipes réunissant des membres de l'ensemble des facultés de résoudre à l'avenir des problèmes importants.

Faith Mitchell, de l'organisation The National Academies, dit qu'il ne suffit pas aux recherches d'être excellentes pour avoir un impact. Il est essentiel, dit-elle aux participants, de comprendre quel est le public réel ou potentiel auquel s'adressent ces recherches pour qu'elles aient une incidence sur les politiques.

Elle compare la recherche à « une voix dans une salle bruyante » pour les responsables des politiques pressés par le temps et les décisions à prendre. Il faut apprendre à ces derniers comment comprendre la recherche et s'en servir. Les chercheurs, pour leur part, doivent apprendre à communiquer efficacement avec les responsables des politiques auxquels ils s'adressent.

La recherche n'est pas neutre, déclare Janice Stein, du Munk Centre for International Studies, ajoutant que la politique est un autre mot pour « l'influence sur les politiques ». Les idées ont besoin de roues pour voyager. Il faut donc des rails – quant au type de rails, il est fonction du contexte politique.

Si les responsables des politiques sont prêts et réceptifs, poursuit-elle, alors la conjoncture est favorable pour les politiques et le changement est facile. Par contre, si les responsables des politiques sont coopératifs mais disposent de ressources restreintes, ou s'ils font preuve d'une hostilité caractérisée, les possibilités disparaissent et il faudra aux chercheurs davantage de temps et de ressources pour parvenir à des résultats plus modestes.

Le CRDI, dit Mme Stein, devrait faire des choix stratégiques et délibérés lorsqu'il décide de financer des recherches. Se concentrer sur les gains faciles qu'offrent certains créneaux en termes de politiques serait cependant néfaste à long terme. Les équipes de recherche devraient être protégées du risque qu'elles pourraient prendre à influencer sur les politiques et équipées des instruments nécessaires pour pouvoir contester certaines idées sur la scène politique.

Selon Judith Maxwell, des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, c'est essentiellement par le biais des communications de personne à personne que la recherche doit être transmise aux responsables des politiques. Les chercheurs peuvent leur expliquer individuellement les résultats de leurs travaux ou les présenter devant un public plus nombreux. Ils peuvent aussi faire appel à des porte-parole qui se servent d'outils comme l'Internet et aux médias qui, s'ils offrent un excellent moyen d'amorcer des conversations, ont aussi tendance à mettre l'accent sur les conflits plutôt que sur le contenu.

Par conséquent, les chercheurs ont intérêt à investir dans des porte-parole compétents et bien informés, dit Mme Maxwell et l'important est de faire en sorte que la recherche soit « dans l'air » ou qu'on en parle. Pour que la transmission soit efficace, reconnaît-elle, il faut investir une somme considérable de ressources et il faut savoir dès le départ où l'on veut en venir. Il est ainsi plus facile de créer les conditions optimales pour avoir de l'influence plus tard.

### TRIBUNE – Suite

l'importance de diffuser les résultats des recherches et de faire le lien entre les projets de recherche locaux et les responsables des politiques en général.

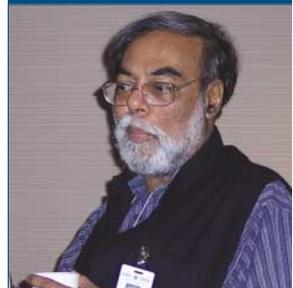
#### Soutien de la recherche au Viêt-nam

André Saumier, directeur général adjoint du projet Aide à la mise en œuvre de politiques au Viêt-nam, décrit avec verve le contexte dans lequel le CRDI est intervenu avec le programme Développement économique durable au Viêt-nam (VISED) au début des années 1990.

Se démarquant de la pratique courante consistant à envoyer des experts étrangers faire la recherche pendant que les chercheurs locaux « apprennent en observant », le CRDI a choisi de former des partenaires vietnamiens pour qu'ils fassent la recherche et donnent des conseils en

matière de politiques. Le Centre a conçu une approche créative et l'a ensuite patiemment mise en application au cours des dix années qui ont suivi. Plus tard, dans le cadre du programme Gestion de l'économie et de l'environnement au Viêt-nam (VEEM), le Centre a apporté son soutien à un ensemble de petits projets connexes.

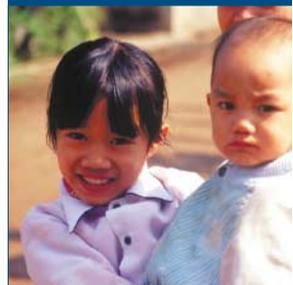
Si le rapport entre eux ne sautait pas aux yeux, ces projets ont pourtant eu « un impact quasiment indéniable » sur les politiques, explique M. Saumier, et ils ont aidé les chercheurs vietnamiens à découvrir qu'il était possible de travailler en équipes interdisciplinaires et en réseaux. Ils ont en outre convaincu le gouvernement vietnamien qu'il n'y avait pas d'intentions cachées, aidant ainsi considérablement à créer le climat de confiance nécessaire si l'on veut influencer sur les politiques. ●



Shekhar Singh  
gouverneur, CRDI



Maureen O'Neil, présidente, CRDI, &  
André Saumier, projet Aide à la mise  
en œuvre de politiques





Participants au Forum

## VOX POPULI

« Venant d'un pays en développement où l'on a fait beaucoup de recherches, je pense qu'il est très très important de savoir comment influencer les politiques. Les pays en développement cherchent toujours comment aller de l'avant et les gouvernements cherchent comment se servir de recherches ciblées pour résoudre les problèmes dans les domaines de l'agriculture, de la santé et de l'industrie. La question est de savoir l'impact qu'a la recherche, comment elle est utilisée, si elle est vaine et si l'on pourrait mieux s'y prendre pour que l'énorme quantité de recherche que nous avons déjà puisse être mise à profit comme prévu au lieu de finir rangée sur une étagère où elle sera oubliée et ramassera la poussière. » – NAIROBI

« Afin que des organisations comme le CRDI demeurent valables, il faut qu'elles comprennent l'essence de leur valeur et comment elles pourraient influencer sur les politiques, tant au Canada que dans les pays en développement. J'ai vu des recherches qui avaient été faites en ciblant un point très précis et qui avaient produit de bonnes connaissances techniques. Leur mise en application était cependant limitée par la mauvaise compréhension de la façon dont elles s'inscrivaient dans les politiques des pays en développement. On a besoin de faire les recherches en ne perdant pas de vue le rapport avec l'ensemble. Quelles voies et quels recoupements doit-on étudier pour rendre nos recherches plus solides et pertinentes dans la réalité? » – GATINEAU

« À titre d'employé du CRDI, j'apprécie énormément avoir l'occasion de discuter avec mes partenaires de comment concevoir et situer la recherche dans un contexte plus vaste, soit en contribuant plus largement au débat public, soit en modifiant concrètement les politiques. Cela dépendra du contexte, du problème et de la recherche. La contribution apportée par cette recherche est à l'avant-garde : pour la première fois, on se penche sur la façon dont est faite la « recherche visant à influencer sur les politiques » dans les pays en développement. On vient de franchir un cap. »

– OTTAWA

« Nous devons poser ce genre de questions. C'est bien beau de financer la recherche, mais comment peut-on constater à posteriori son influence ? Se pencher sur les études de cas et en extraire des pratiques exemplaires est une approche intéressante. Ce sera bien d'en discuter plus en détail et de mieux comprendre comment s'attaquer à ces questions. » – OTTAWA

« Tout le monde parle de mieux comprendre comment la recherche influence les politiques et nous nous réunissons trop rarement pour partager notre savoir ... C'est donc une occasion formidable de nous pencher sur des exemples concrets. J'espère que je comprendrai mieux qui au Canada prend cette question au sérieux et comment faire pour créer une collectivité au sein de laquelle il serait possible de mettre régulièrement l'information en commun. » – OTTAWA

**Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI)** est une société d'État canadienne créée pour aider les pays en développement à trouver des solutions viables aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux auxquels ils font face. L'appui du CRDI sert en particulier à consolider la capacité de recherche indigène. Partant du constat que l'influence exercée sur le processus des politiques est un volet important de l'action du CRDI, la Section de l'évaluation a dressé le bilan stratégique de plus de 60 projets répartis dans une vingtaine de pays afin d'examiner dans quelle mesure et selon quelles modalités les travaux financés influent sur les politiques publiques et la prise de décision. Pour plus d'information, consultez [www.crdi.ca/evaluation/politique](http://www.crdi.ca/evaluation/politique)