

# La durabilité des réseaux financés par le CRDI

MARS 2005

## Un rapport de Tricia Wind

On rencontre souvent le terme « réseau » dans les textes ayant trait au développement international. Les rédacteurs l'utilisent pour désigner différents types d'activités communes — notamment les partenariats, coentreprises, conférences et formes de coopération internationale —, mais la plupart des gens conviennent que la mobilisation d'un réseau est souvent un moyen efficace de promouvoir une initiative.

Le CRDI a toujours reconnu l'importance des réseaux pour la promotion de la recherche au service du développement; mais dernièrement il a commencé à renforcer systématiquement sa compréhension de ces structures. Comme l'ensemble des connaissances du Centre à propos des réseaux est éparpillé, enfoui dans une multitude de documents et dissimulé dans le savoir tacite des employés et des partenaires, il a été difficile de réaliser et d'appliquer cet apprentissage.

Maintenant, le CRDI tient à étaler au grand jour les connaissances qu'il a acquises, assemblées et emmagasinées avec ses partenaires. Le Centre essaie d'être davantage conscient de la riche expérience qu'il a accumulée dans le cadre de son travail avec les réseaux durant la dernière décennie et de faire en sorte qu'un plus grand nombre de gens en profitent. Une évaluation stratégique amorcera la diffusion de cette information et ainsi apportera une ressource qui alimentera des discussions plus approfondies et des réseaux efficaces à l'avenir.

Pour les besoins de son évaluation, le CRDI estime qu'un « réseau » est un arrangement social concernant des organismes ou des personnes, qui repose sur la création de liens, le partage des tâches et les activités mutuelles ou communes. Autrement dit, un réseau est une tribune pour les échanges humains. Dans ce cas particulier, le terme *ne s'applique pas* à l'information, à l'accès ou aux transactions d'échange de données (par exemple, LISTSERV). On insiste plutôt sur les liens qui permettent aux gens de travailler ensemble afin d'engendrer des connaissances et d'acquérir des aptitudes tout en maintenant leur autonomie.

Le premier stade de l'évaluation du CRDI est un examen pur et simple de documents qui fait ressortir un vaste échantillon de la connaissance tacite sur les réseaux, qui est intégré aux écrits du Centre. L'étude porte sur trois points essentiels : les **résultats attendus** des réseaux soutenus par le CRDI, la **viabilité** de ces réseaux, et la **coordination et l'administration** de ces réseaux.

Ce document résume le rapport intitulé *Document Review on Network Sustainability: For IDRC's Evaluation Unit and the Network Working Group*, rédigé par Tricia Wind.

### Durabilité : Quatre questions clés

Comme la plupart des organismes donateurs, le CRDI est amené à produire des résultats immédiats. Mais c'est dans son action de soutien aux réseaux de recherche qu'il a rencontré de réels obstacles. Les réseaux sont onéreux, leur coordination exige beaucoup d'efforts, notamment au début, et plusieurs années peuvent s'écouler avant d'atteindre une productivité maximale. Par quels voies et moyens le CRDI peut-il aider les réseaux qu'il finance à traverser les premières années d'une mise en place coûteuse et exigeant énormément de travail pour s'engager dans des phases plus productives? Comment le CRDI peut-il développer l'assurance que les réseaux s'épanouiront après que le Centre aura cessé d'apporter son soutien?

L'étude de Tricia Wind, qu'elle qualifie d'« exploratoire », entend répondre à quatre questions :

### **1. Quel sens revêt la durabilité des réseaux pour le CRDI?**

Il n'est pas aisé de définir la notion de « durabilité ». D'un côté, les connotations associées à l'expression « développement durable » sont de nature à en troubler le sens. La durabilité d'un réseau peut, en fait, n'être ni nécessaire ni importante. Les réseaux ne sont souvent que des instruments d'exécution d'un programme et non des buts de développement en eux-mêmes. L'amélioration des moyens de subsistance et la préservation de l'environnement doivent être durables; les réseaux qui poursuivent ces buts n'ont pas besoin de l'être.

L'examen de la documentation du CRDI ne permettant pas de dégager une acception satisfaisante due à un seul auteur, Wind propose une définition générale :

**Durabilité signifie qu'un réseau continue de remplir son rôle jusqu'au moment où il atteint ses objectifs, ses membres ne sont plus désireux ou capables de poursuivre leur action ou jusqu'à ce qu'il n'ait plus de raison d'être.**

Entre-temps, l'auteur cerne le sujet au travers d'approches variées et explore les dimensions ou les caractéristiques de la durabilité mentionnées dans les documents du CRDI.

*Durée* : Si un réseau est appelé à être durable, quelle devra être sa durée de vie? La documentation laisse entendre que leur existence peut se prolonger pendant un laps variant de deux ans à quelques décennies, en fonction de ses objets.

*Financement* : Le CRDI préconise-t-il l'autosuffisance des réseaux auxquels il accorde son soutien? Les documents montrent que le Centre ne le tient pas pour acquis. D'après l'expérience, certains réseaux sont parvenus à se rendre autonomes sur le plan financier mais la plupart d'entre eux comptent sur l'apport de donateurs multiples.

*Relations* : Quelle importance le CRDI accorde-t-il aux aspects sociaux de la durabilité? Il n'est pas étonnant que les documents fassent état d'une grande valeur accordée à des relations constantes entre les intervenants, puisque le CRDI définit les réseaux comme des arrangements d'ordre social plutôt que technique.

*Structure et processus* : Dans l'optique du CRDI, la notion de durabilité est-elle synonyme de rigidité et d'inflexibilité? Bien au contraire, la documentation atteste que des réseaux durables sont éminemment polyvalents. Au cours de leur existence, beaucoup de réseaux financés par le CRDI évoluent en modifiant leur mandat, leur objet, leurs méthodologies, les produits qu'ils offrent et leurs structures de gouvernance.

### **2. Dans quelles conditions la durabilité est un but prisé par les réseaux et quand n'en est-elle pas un?**

En d'autres mots, quelle est leur capacité d'adaptation et quels réseaux auront un destin bref? La réponse dépend du type de documents du CRDI consultés.

La documentation du Centre dont le caractère est plus « théorique » précise de façon insistante que les réseaux ne sont pas appelés à durer au-delà d'un certain temps. Ces sources font valoir que le Centre devrait définir d'emblée la durée pendant laquelle il compte appuyer un réseau en particulier.

D'un autre côté, les examens ou les évaluations internes de certains réseaux font presque toujours état d'un soutien financier qui se prolonge au-delà de la phase actuelle. Mais ces documents fixent rarement un terme aux activités des réseaux et peu d'entre eux mentionnent des plans pour une cessation graduelle du soutien.

### 3. Quels facteurs contribuent à favoriser ou au contraire à freiner la durabilité des réseaux?

Wind énonce plusieurs idées concrètes justifiant le maintien des réseaux. *Relations internes*

Puisque le concept de réseau du CRDI est celui d'une entité sociale, des relations internes saines sont, par définition, capitales pour la durabilité du réseau.

**Un sentiment d'appartenance commun et la confiance mutuelle** revêtent une grande importance. Le sentiment d'appartenance rend chacun des membres partie prenante du réseau dans son ensemble, sa contribution ne se limitant plus à quelques activités.

Comment le CRDI peut-il encourager le sentiment d'appartenance et la confiance?

- Appuyer, dès le commencement, des réseaux préexistants plutôt que d'en créer des nouveaux—c.-à-d., repérer de préférence des personnes qui ont une longue habitude du travail en commun.
- Associer les membres à la planification initiale et confier aux membres plutôt qu'au personnel les tâches connexes à la publicité et aux finances.
- Favoriser la communication plurilingue dépassant, comme il convient, la barrière des langues.
- Définir l'adhésion dans le respect de la continuité et de la mémoire institutionnelle; par exemple, plutôt que d'inviter des élus dont la durée du mandat est limitée, inviter le personnel parlementaire dont la permanence est assurée à long terme.
- Permettre aux membres de préserver leur autonomie et leurs engagements personnels et institutionnels et les garder en place même s'ils n'appuient pas tout ce que le réseau entreprend.
- Ménager avec doigté le passage d'un réseau décentralisé et aux liens détendus vers une entité plus institutionnalisée et structurée.

Un autre aspect de relations internes fécondes est le **dynamisme des connexions et des interactions parmi les membres**.

Comment le CRDI peut-il encourager cette vitalité?

- S'assurer que les membres ont un bagage culturel et professionnel commun et suffisant pour collaborer efficacement : avoir conscience que la barrière des langues et les différences religieuses empêchent parfois la coopération.
- Ne pas s'appuyer sur un petit nombre de meneurs énergiques : bien que beaucoup de chefs charismatiques aient supporté des réseaux, un système de leadership partagé ou exercé par rotation constitue une stratégie plus avisée.
- Privilégier la communication horizontale au sein du réseau : au lieu d'acheminer l'information par le biais d'un coordonnateur central, veiller à ce que les messages se transmettent horizontalement parmi les membres eux-mêmes.

- Les relations internes sont déterminées également par le **choix des membres**.

La participation à certains réseaux est strictement réservée à certaines catégories de personnes ou d'institutions, par exemple aux chercheurs, aux membres d'organisations non gouvernementales ou aux décideurs. Les documents examinés montrent qu'un tel réseau « fermé » peut jouir d'un très grand prestige et que sa réputation peut contribuer à attirer le financement qui garantira sa continuité.

Les réseaux qui sont ouverts à quiconque s'intéresse au thème abordé peuvent se prétendre représentatifs et comptables devant le public—qualités qui peuvent contribuer à un rayonnement durable. La documentation suggère en outre que les réseaux ouverts peuvent être plus exposés aux changements de l'environnement de la recherche et donc plus adaptables aux nouvelles situations. D'un autre côté, ils suggèrent également que lorsque les membres ont la faculté d'être actifs à n'importe quel niveau, selon leur préférence, un réseau peut éprouver des difficultés à appliquer certaines normes de rendement.

Un autre aspect est le choix opéré entre un **réseau composé d'individus contre une adhésion institutionnelle**.

À l'évidence, les individus apportent au réseau la contribution de leur énergie personnelle, de leurs idées et de leur élan. De plus, la collaboration est plus facile parmi des individus qu'entre les institutions. Et les réseaux peuvent avoir la capacité d'attirer un plus vaste éventail de membres que ceux qui sont uniquement solidaires d'une institution.

L'adhésion institutionnelle offre en revanche l'avantage de la continuité, malgré le roulement des représentants individuels. De surcroît, les institutions apportent des ressources considérables à tout réseau, tels que les locaux à bureaux, des salaires, le soutien administratif et un cercle étendu de contacts et d'influence.

Enfin, les relations internes sont affectées par la **conception de participation** des membres du réseau.

Dans le modèle « égalitaire » par exemple, l'autorité est décentralisée et tous les membres sont censés apporter un concours égal. Nul n'est « l'expert » et la santé du réseau dépend de l'équilibre des relations qui s'y tissent.

Dans le modèle axé sur des « cercles de participation », les membres s'engagent à des degrés différents et leur mode de participation peut évoluer avec le temps. D'aucuns choisissent de recevoir de l'information, d'autres de se joindre à des projets ponctuels et d'autres encore d'assumer des rôles de leadership.

Finalement, il y a lieu de reconnaître que la structure du pouvoir de tout réseau est affectée par la force des personnalités individuelles. Sans égard à la place qu'ils occupent, le chef visionnaire, le coordonnateur à l'œuvre au travail et le bénévole dévoué peuvent exercer une influence considérable.

#### *Relations extérieures et facteurs contextuels*

Les liens du réseau avec des organismes externes—donateurs, utilisateurs finals, alliés stratégiques et destinataires de la recherche, grand public—affectent également sa durabilité.

La **crédibilité** d'un réseau est liée manifestement à sa viabilité. Les réseaux peuvent améliorer leur profil en produisant simplement une recherche de qualité. Un autre élément qui contribue à leur réputation est le niveau de probité éthique témoigné, aussi bien dans le processus de la recherche que dans l'application des conclusions auxquelles ils parviennent. Associer les usagers de la recherche à la conception du réseau, s'assurer que ses produits finals sont appropriés au public cible et programmer une auto-promotion active sont d'autres moyens par lesquels un réseau peut rehausser son image.

Les réseaux doivent également se montrer vigilants à l'égard des impacts négatifs qu'ils peuvent avoir sur d'autres intervenants et favoriser un **engagement constructif et les communications**. Par exemple, un réseau qui évolue dans un milieu politiquement marqué, sera avisé de s'informer de ses activités. Il gardera les donateurs éventuels dans le cercle de ses contacts et entretiendra de bonnes relations avec des membres-organismes en ayant soin notamment de ne pas surexploiter les ressources et les services qu'ils apportent.

Les réseaux qui fonctionnent dans des **contextes violents** vivent des situations hors du commun. Non seulement les chercheurs eux-mêmes sont exposés souvent à des risques mais les conclusions de leurs travaux peuvent avoir des conséquences politiques dangereuses. Qui plus est, il peut être difficile pour des chercheurs dans des zones de conflit d'établir une collaboration avec des personnes de l'extérieur—ce qui risque d'ébranler le réseau tout entier dans ses fondations mêmes.

### *Pertinence continue*

Un réseau doit être **adaptable**. Une évaluation officielle de la structure même du réseau—par opposition à ses projets—peut aider à redéfinir les objectifs, les stratégies et les procédures. En général, un réseau qui adopte un thème d'action étendu laissera aux membres l'« espace » leur permettant de poursuivre leurs projets. Toutefois, une thématique trop large peut rétrécir le terrain propice à une réelle collaboration.

Un réseau doit **attirer de nouveaux membres**. Des programmes comme ceux des petites subventions peuvent s'avérer porteurs dans ce sens. Certains réseaux stimulent le changement d'activité auprès des membres en procédant à une rotation des responsables. Une autre tactique consiste à inviter des tiers à participer à un projet du réseau afin de les gagner à la cause en les amenant à graviter dans l'orbite du réseau.

Enfin, la durabilité des réseaux est généralement plus longue lorsqu'ils réalisent des **projets**. Les projets imposent aux membres « des échéances, l'obligation de résultats, des réunions périodiques, une activité réelle »—autrement dit, un but commun. Les donateurs doivent également se rendre compte par eux-mêmes qu'un réseau entreprend des actions productives plutôt que d'être uniquement un contenant.

### *Viabilité financière*

Les moyens financiers sont au premier plan de toute discussion concernant la durabilité. Quatre facteurs contribuent à la santé financière d'un réseau.

Le plus commun d'entre eux consiste à s'attacher **les engagements à long terme et dans des conditions souples d'un donateur** disposé à contribuer non seulement à ses projets mais à couvrir également les frais administratifs et opérationnels. Certains réseaux ont besoin de donateurs patients et prêts à assumer des risques dans un contexte incertain. Beaucoup de donateurs peuvent avoir de la difficulté à appuyer de tels réseaux car les fonds affectés sont censés produire des résultats rapides et tangibles.

Une autre stratégie est la **diversification de l'assise des donateurs qui soutiennent le réseau**. Lorsque les réseaux agissent dans des contextes politiquement délicats, mobiliser des contributions provenant de sources multiples apparaît décisif pour démontrer que le réseau n'est mû par aucun intérêt particulier. En sollicitant l'apport de nouveaux donateurs, le personnel et les membres de tout réseau doivent pouvoir expliquer succinctement le programme du réseau, sans oublier d'inclure les frais généraux dans les propositions de projet, de répartir les activités du réseau dans des sous-ensembles gérables et susceptibles d'être financés par le bailleur de fonds et d'inviter les donateurs à se joindre à la structure du réseau.

Les réseaux peuvent également **produire leurs recettes**, par la vente des résultats de leurs travaux, la cotisation des membres ou des services de consultation. De telles activités risquent cependant de faire dévier un réseau de ses objets premiers.

Enfin, les réseaux peuvent **minimiser leurs frais d'exploitation**. Il peuvent éviter de verser des salaires et des frais de loyer à des niveaux internationaux et peuvent faire appel à des personnels désireux de faire œuvre de volontariat.

#### *Lieu de résidence*

Un réseau durable nécessite un lieu de résidence institutionnel. Hébergé dans un lieu où son action sera reconnue et respectée, un réseau peut mobiliser des fonds plus facilement et tirer parti du prestige, des contacts, des ressources et des services de l'institution d'accueil.

Le CRDI a logé des réseaux dans ses bureaux ou en association avec d'autres organismes hôtes canadiens pour ensuite les céder à des institutions du Sud. Ces transferts renforcent les systèmes de recherche des pays du Sud et garantissent la proximité continue et la pertinence du réseau.

Le Centre a aidé quelques réseaux à se doter d'un statut légal en se constituant en personnes morales. Cette approche porte ses fruits lorsqu'un « mouvement » sans confins précis veut mieux se gouverner ou a besoin de rationaliser ses appels aux donateurs. Cette stratégie s'avère utile également lorsqu'il n'existe aucune institution qui peut loger le réseau adéquatement.

Pour terminer, certains réseaux financés par le CRDI ont transféré leurs activités, leurs thèmes de recherche et leurs produits à d'autres institutions afin d'assurer que ces extrants survivront au-delà de la durée de vie du réseau.

#### ***4. Lorsqu'il est prévu qu'un réseau aura une durée de vie limitée, quels facteurs facilitent un fonctionnement productif et une conclusion et cessation d'activités satisfaisante?***

Cette question est demeurée sans réponse. La documentation du CRDI consultée fait peu état de réseaux ayant cessé leurs activités par des démarches officielles et concrètes. Le CRDI et ses partenaires organisés en réseaux de recherche contribueront à éclairer et à documenter cette question en suspens.

*Ce résumé a été préparé par Patrick Kavanagh, mars 2005*