

CONSTATIONS EN BREF – Examens externes des programmes

Gouvernance, sécurité et justice (GSJ) et Croissance pour tous (CPT)

Au CRDI, les examens de programmes constituent un processus en deux volets. Il y a tout d'abord une réflexion par le programme sur ses propres réalisations relativement à trois enjeux : la stratégie et l'évolution, les incidences et les principaux enseignements tirés de l'expérience. Par la suite, un comité d'examen externe formé d'experts indépendants évalue le caractère approprié de la mise en oeuvre du programme, la qualité de la recherche, de même que la pertinence et l'importance des incidences du programme – tout cela en vue de cerner les questions les plus importantes sur lesquelles la direction devrait se pencher. Ensemble, les examens interne et externe facilitent l'apprentissage instrumental et la reddition de comptes.

Ces constatations en bref présentent un aperçu général des examens externes des programmes GSJ et CPT. On y trouve ces deux évaluations distinctes tour à tour, en commençant par de l'information contextuelle sur les programmes, suivie d'un résumé des constatations des examens externes et d'un aperçu des grandes questions à porter à l'attention du Conseil.

Les examens externes sont menés par des spécialistes chevronnés de la question à l'étude, estimés et entièrement indépendants : L'examen de GSJ (p. 1– 5) a été préparé par Paige Arthur, Anna Paterson et Necla Tschirgi. L'examen de CPT (p. 6 –9) a été mené par Osvaldo Feinstein, Kunal Sen et Lyn Squire.

Les examens externes portent sur quatre questions :

- 1** - Dans quelle mesure les incidences du programme sont-elles pertinentes et importantes ?
- 2** - Dans l'ensemble, la qualité des travaux de recherche subventionnés par le programme était-elle acceptable ?
- 3** - Dans quelle mesure le programme est-il parvenu à exécuter son descriptif ?
- 4** - Quelles sont les grandes questions dont il faut saisir le Conseil des gouverneurs et la haute direction du CRDI ?

Un organisme de recherche est tenu de relever certains défis implicites concernant l'évaluation simultanée de la mise en oeuvre et des résultats des programmes. Pour mesurer les résultats, il faut prévoir le temps nécessaire pour mener la recherche et en diffuser les résultats de manière à ce que le public puisse s'y intéresser et s'en servir. Pour mesurer le processus, il faut évaluer les récentes activités du programme de façon à en tirer des constatations opportunes et exploitables.

Pour s'assurer que les résultats (questions 1 et 2 ci-dessus) et le processus (question 3) sont mesurés, les examens externes du CRDI tiennent compte du spectre des activités d'un programme réalisées au cours d'un cycle de cinq années, mais il pourrait y avoir un équilibre à trouver entre les anciens et les nouveaux projets.

Pour obtenir des réponses fondées sur des données probantes aux questions ci-dessus, les évaluateurs utilisent de multiples méthodes de collecte de données et d'analyse. Les démarches utilisées pour garantir la validité des constatations sont décrites en détail dans les sections « méthodologie » des rapports d'évaluation, et leur qualité y est évaluée.

Par souci de reddition de comptes et comme moyen de mettre en commun les connaissances acquises, les rapports d'examen externes (et les rapports d'autoévaluation des programmes) seront accessibles au grand public sur le site Web du CRDI.

Aperçu du programme Gouvernance, sécurité et justice (GSJ)

Le programme GSJ a pour objectif de soutenir la production de connaissances pertinentes sur le plan des politiques et portant sur les conditions à réunir pour accroître la légitimité et la reddition de comptes des pouvoirs publics en matière de gouvernance, de sécurité et de justice. Le descriptif du programme GSJ mentionnait que le programme devait alimenter les débats locaux et mondiaux sur la gouvernance par l'entremise d'investissements dans la recherche stratégique dans des États fragiles et touchés par des conflits, de même que dans des pays en transition.

Le programme a été déployé en avril 2011; il englobe quatre anciens domaines de programme du CRDI : Paix, conflits et développement; Droits des femmes et participation citoyenne; TIC-D; et le Fonds pour la bonne gouvernance au Moyen-Orient. De son lancement jusqu'au début de sa période d'évaluation (en septembre 2014), GSJ a octroyé un total de 43,7 millions CAD. La valeur moyenne des projets s'est accrue, passant de 435 552 \$ en 2011-2012 à 544 264 \$ en 2013-2014. On trouvera un aperçu du programme GSJ dans le tableau de bord du programme GSF (voir le Rapport final sur l'exécution du descriptif du programme GSJ). Le Plan de mise en oeuvre présenté au Conseil en même temps que l'évaluation aborde l'orientation future prévue.

Résumé des constatations de l'examen externe du programme GSJ

Incidences et résultats de GSJ

L'évaluation a eu pour objet d'examiner les incidences en matière de production de connaissances, de renforcement des capacités et d'influence sur les politiques. Une description de l'évolution de GSJ et des mesures correctrices prises par le programme

au cours de la période à l'étude est présentée dans la section « Mise en oeuvre et stratégie » ci-dessous.

En ce qui concerne la production de connaissances, l'évaluation a cerné trois grappes de constatations de recherche significatives et pertinentes qui constituent les débuts d'une masse critique relative à une question thématique particulière, habituellement de portée régionale. Toutefois, les contributions de chacun des projets n'ont pas atteint l'ampleur suffisante pour qu'on puisse les qualifier de contributions à la production de connaissances « pour l'ensemble du programme », puisqu'elles ne sont pas encore suffisamment regroupées en fonction de questions de recherche communes. Bref, les incidences de GSJ jusqu'à maintenant sont principalement liées à des efforts de recherche parallèles plutôt que coordonnés.

L'évaluation a constaté que les principales incidences de GSJ en matière de renforcement des capacités émanaient de démarches individuelles de renforcement des capacités et de production de connaissances, plutôt que d'un renforcement des capacités institutionnelles. C'était là un élément de réussite utile de GSJ. On souligne toutefois que les démarches individuelles sont plus pertinentes pour les pays ou régions qui possèdent déjà de grandes capacités institutionnelles en matière de recherche qu'elles ne le sont pour ceux dont les capacités institutionnelles sont moindres. La programmation devrait tenir compte de cette mise en garde.

L'évaluation a révélé que l'influence du programme GSJ sur les politiques et les pratiques est pertinente et modérément importante. Aux échelles locale et nationale surtout, le résultat d'une priorisation de la recherche menée par GSJ est pertinent dans des contextes locaux.

Qualité de la recherche financée par le programme GSJ

Dans l'ensemble, la qualité de la recherche financée par GSJ a été jugée acceptable ou bonne, à l'exception de la dimension portant sur l'évaluation des éventuelles conséquences néfastes de la recherche. Toutefois, la qualité de la recherche variait considérablement au sein des projets et des régions de même qu'entre eux.

Plus particulièrement, le programme GSJ a bien fonctionné pour ce qui est de la pertinence et de l'originalité de ses recherches; il s'est particulièrement démarqué en ce qui a trait à la conception faisant appel à des méthodes mixtes et réunissant de façon novatrice des universitaires de différentes disciplines. Le programme s'est bien classé aussi pour ce qui est de son inclusion des populations vulnérables et de son respect des connaissances locales, traduisant l'importance qu'il accorde à la collaboration avec des partenaires du Sud, notamment au niveau de la base. La prise en compte des sexospécificités était variable, pour diverses raisons. Le mérite technique des extraits des recherches variait aussi, trahissant les différences entre les capacités de recherche d'une région à l'autre. De nombreux extraits de recherche

n'ont pas élucidé les méthodes et les données sur lesquelles se fondaient les constatations, et encore moins reconnu les limites méthodologiques dans la plupart des échantillons de recherche. L'évaluation laisse entendre que le programme GSJ a joué un rôle de premier plan au CRDI pour inciter les bénéficiaires de subventions à réfléchir à l'éthique; toutefois, l'évaluation n'a pas trouvé assez de données probantes pour déterminer si et dans quelle mesure on avait utilisé des protocoles d'éthique, y compris dans les recherches avec des répondants humains. Cette préoccupation a été signalée.

À titre d'exemple particulier de bonnes pratiques en matière d'utilisation de la recherche, l'évaluation a mis en relief trois études de référence financées par le programme GSJ. Le comité d'évaluation a estimé qu'elles avaient donné lieu à une utilisation exemplaire de leurs résultats. Ce sont des études dont les bailleurs de fonds partenaires avaient de toute évidence besoin et qu'ils ont jugées particulièrement percutantes.

Mise en oeuvre et stratégie du programme GSJ

Une constatation primordiale concernant la mise en oeuvre du programme GSJ est que son descriptif avait un champ d'application très large et que, par conséquent, l'équipe du programme a dû trouver des façons de l'adapter et d'innover sans cesse pour mettre son programme en oeuvre. L'évaluation souligne que le portefeuille de recherche du programme GSJ était clairsemé par rapport à la vaste portée du descriptif; il était donc difficile de définir un programme de recherches clair pour alimenter une assise de connaissances commune. Cette constatation préoccupante est liée surtout à la mise en oeuvre, mais elle s'étend aux questions relatives aux résultats et à la qualité de la recherche du programme GSJ.

Cela dit, l'évaluation permet de saluer les efforts continus consentis dans le cadre du programme GSJ pour donner au descriptif plus de précision et de clarté au moyen de divers mécanismes tels que : le lancement de plusieurs appels à propositions portant sur des ensembles plus restreints de sujets de recherche; le soutien à des projets thématiques regroupés, propres à une région, fondés sur des stratégies régionales; et la collaboration avec des bailleurs de fonds sélectionnés afin d'accroître les ressources disponibles pour une programmation élargie.

Quelles sont les principales questions à porter à l'attention du Conseil des gouverneurs et de la haute direction du CRDI ?

Dans l'ensemble, le programme GSJ a soutenu des recherches portant sur un vaste éventail de sujets et de régions. Les projets sous l'égide du programme GSJ ont produit de nouvelles connaissances, particulièrement solides en matière de recherche interdisciplinaire, et ils se sont avérés particulièrement pertinents sur le plan des politiques, surtout dans un contexte local, mais aussi dans certaines tribunes

internationales portant sur les politiques. Le programme se forge une identité à partir de ce vaste héritage, et il réfléchit à la façon de renforcer son axe thématique et d'optimiser les répercussions de ses ressources, y compris le recours à de nouvelles modalités de financement. Dans ce processus, il serait utile de tenir compte des questions ci-dessous, qui se sont dégagées de l'examen.

- Souvent, l'ampleur des répercussions désirées est considérablement plus vaste que celle du financement. **Les partenariats qui permettent d'obtenir du financement auprès d'autres bailleurs de fonds présentent une solution** au problème.
- L'équipe du programme GSJ a dû composer avec de multiples tensions entre des objectifs qui ne résultaient qu'en partie de la vaste portée du descriptif. Il est impossible de résoudre simplement ces tensions à l'échelon du programme; il faut y porter une attention particulière à l'échelon de la stratégie générale. Il s'agit entre autres des **tensions entre les objectifs concomitants que sont la production de connaissances, le renforcement des capacités et l'influence sur les politiques, qui peuvent ne pas tous être réalisables et réalistes dans le cadre d'un même projet.**
- La portée et les limites du champ d'action et de la programmation du programme GSJ sont vastes. **Pour assurer une cohérence et des répercussions plus prononcées, on devrait activement encourager le programme GSJ à recourir aux modalités de programmation novatrices qu'il a déployées et qui vont au-delà du modèle de subventions à valeur ajoutée pour l'exécution de projets précis.**
- **Il conviendrait d'accorder une plus grande attention dans la collecte de données de suivi adéquates** afin de cerner et de gérer les problèmes de rendement, d'évaluer le coût de la recherche et du renforcement des capacités dans différents contextes et, d'abord et avant tout, de faciliter l'apprentissage entre de vastes portefeuilles de programmes.
- **Donner une orientation cohérente au programme;** cette question appelle une attention plus soutenue au tout début de la période de programmation. C'est ce qui détermine la différence entre la réussite d'un projet de recherche et la réussite des programmes du CRDI.
- Lorsque les projets de recherche visent à renforcer les capacités de chercheurs du Sud, **il faudrait faire en sorte que les extrants de recherche respectent des normes minimales en matière de qualité de la recherche.** En normalisant de telles exigences de base, on pourrait améliorer de façon considérable la qualité des extrants de recherche dans différents types de recherche.

Aperçu du programme Croissance pour tous (CPT)

Le CRDI a lancé le programme Croissance pour tous (CPT) en avril 2011. L'orientation future du programme est exposée dans le Plan de mise en oeuvre, qui est présenté en même temps au Conseil.

Le but du programme CPT est de soutenir de la recherche qui permet une meilleure compréhension de la façon dont les politiques peuvent favoriser simultanément la croissance et l'inclusion. Le noyau du programme CPT comporte deux pôles – le développement des entreprises et les possibilités d'emploi – et le genre constitue un thème transversal. Le programme fait fond sur certains des résultats et des axes d'activité de trois programmes précédents du CRDI : Mondialisation, croissance et pauvreté (MCP), Droits des femmes et participation citoyenne (DFPC) et Technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC-D).

Au cours de la période d'avril 2011 à juillet 2014, le programme CPT a financé 120 projets dans 50 pays; ces projets étaient de tailles assez diverses, et le soutien variait entre des petits fonds de démarrage et des subventions de base s'élevant à 3 millions CAD pour le Partenariat en politiques économiques (PEP). On trouvera une visualisation simple du programme dans le tableau de bord de CPT (voir le rapport final sur l'exécution du descriptif de CPT).

Résumé des constatations de l'examen externe du programme CPT

Incidences et résultats de CPT

L'évaluation a étudié les incidences dans les trois domaines clés des programmes du CRDI – la production de connaissances, le renforcement des capacités et l'influence sur les politiques. On trouvera dans la section « Mise en oeuvre et stratégie » ci-dessous une description de l'évolution et des corrections apportées au programme au cours de la période d'examen.

En ce qui concerne la contribution à l'enrichissement des connaissances, l'examen a constaté un rendement mitigé. La plupart de la recherche financée par le programme CPT était de grande qualité (en particulier pour ce qui est de l'adoption et de l'utilisation) et a été désignée/validée comme telle par des experts internationaux. Toutefois, la grande majorité des projets de recherche de CPT est destinée aux agents de développement régional ou national (y compris les responsables des politiques) et cela signifie qu'un compromis est nécessaire. En termes simples, cette orientation fait en sorte que parmi les connaissances importantes sur le plan contextuel qui sont créées, peu sont susceptibles d'être largement diffusées dans les principaux cercles du développement international. La reconnaissance de cette tendance n'est pas un résultat négatif, mais il y a lieu de la signaler. De plus, le programme aurait peut-être

pu accroître sa contribution générale à la production de connaissances si l'on avait utilisé un cadre plus cohérent pour la sélection des projets.

Presque tous les projets ont été mis en oeuvre par des chercheurs du Sud, ce qui faisait en sorte que la possibilité de renforcement des capacités était immense. Le comité d'examen a toutefois été frappé par la portée restreinte des efforts officiels de renforcement des capacités dans l'échantillon des projets qu'il a examinés – il a jugé faibles les résultats en matière de renforcement des capacités dans presque la moitié des projets retenus à des fins d'examen.

Le comité a qualifié de très bons les efforts du programme en matière d'influence sur les politiques. La présence du programme CPT a contribué à donner un élan significatif et soutenu sur le plan des politiques. D'après le comité, aucune autre institution ne peut égaler cette réalisation. L'interaction constante, du début à la fin, avec les responsables des politiques a été la clé de la réussite du programme CPT à cet égard. Le seul problème, et il est de taille, c'est qu'il n'a émané de l'examen de la documentation des projets aucune démarche systématique de contrôle de la qualité des extraits de recherche qui aurait été préparée pour les responsables des politiques, et que les questions de suivi posées aux chercheurs du Sud ont révélé que l'exactitude et la qualité d'analyse des constatations n'étaient pas contrôlées systématiquement avant leur communication aux responsables des politiques.

Qualité de la recherche financée par le programme CPT

Les dimensions liées à la qualité de la recherche examinées par le comité d'examen ont été jugées acceptables ou bonnes, à l'exception de la prise en compte des sexes, jugée en moyenne comme moins qu'acceptable. Ainsi, les normes méthodologiques utilisées pour la conception et l'exécution de la recherche, le niveau de respect des connaissances locales et l'originalité de la recherche ont tous été considérés acceptables, tandis qu'on a jugé que la pertinence et les efforts pour rejoindre les responsables des politiques étaient bons et qu'en fait, ils constituaient une des forces du programme. Un examen supplémentaire de l'optimisation des ressources a révélé que le programme CPT obtenait de bons résultats. On trouvera l'analyse détaillée aux annexes J et K de la version intégrale du rapport.

La forte corrélation positive entre les normes méthodologiques et les efforts déployés en vue de rejoindre les responsables des politiques est un résultat intéressant et important mis au jour par cette analyse. Cela laisse entendre que les projets fructueux utilisaient une méthodologie rigoureuse et étaient fortement axés sur l'exercice d'une influence sur les politiques, tandis que les projets infructueux étaient faibles sur le plan de la méthodologie et mal placés pour rejoindre les responsables des politiques.

Mise en oeuvre et stratégie du programme CPT

La question primordiale que pose le programme CPT est la suivante : « Quelles politiques peuvent promouvoir la croissance et l'inclusion de façon simultanée ? » La présente recherche, cependant, met l'accent sur les deux thèmes sous-jacents que sont le développement des entreprises et les emplois décents, et sur le thème transversal que constitue la sexospécificité. Le comité d'examen considère que la mise en oeuvre dans les deux domaines de recherche est acceptable, mais mentionne un écart entre ceux-ci et l'enjeu principal qu'est « la croissance inclusive ».

Cela dit, le comité d'examen a aussi observé une amélioration progressive de la cohérence du programme à mesure que les projets issus de programmes précédents faisaient place à des projets lancés à la seule initiative de l'équipe actuelle. Par exemple, cela est particulièrement vrai dans le cas du thème transversal qu'est la sexospécificité (une question de capacités et de qualité de la recherche) – qui était absent d'un grand nombre des projets précédents, mais très évident dans des projets plus récents, tels que le vaste partenariat Croissance de l'économie et débouchés économiques des femmes.

Dans l'ensemble, les examinateurs ont relevé des tendances positives dans les efforts déployés par le programme CPT pour apporter les corrections et les améliorations nécessaires au cours de la période visée par le descriptif.

Quelles sont les principales questions à porter à l'attention du Conseil des gouverneurs et de la haute direction du CRDI ?

Cette évaluation a mis en relief plusieurs questions, la plus notable étant **l'importance critique de faire appel à des chercheurs expérimentés et spécialisés dans les sujets à l'étude (du Nord ou du Sud) pour les recherches du CRDI** afin d'assurer un apport maximal à l'enrichissement des connaissances, sans compromettre le renforcement des capacités et l'influence sur les politiques. Il s'agit d'un point général. En l'absence de connaissances spécialisées de ce type, l'analyse réalisée s'est malheureusement révélée limitée.

Parmi les autres enjeux émanant de cette évaluation, mentionnons ce qui suit :

- **Il faudrait gérer la collaboration avec les partenaires d'une façon qui permet au CRDI de se concentrer sur les chercheurs du Sud et sur son programme.** Le travail avec des partenaires tels que le DFID et la Fondation Hewlett est une caractéristique appréciée de l'évolution du programme CPT ces dernières années; il pourrait toutefois y avoir certaines contraintes puisqu'un bon nombre des établissements de recherche du Sud avec lesquels le CRDI a établi des relations à long terme pourraient ne pas recevoir de subventions si les

partenariats se traduisaient par une augmentation des fonds du programme CPT octroyés par l'entremise d'appels concurrentiels lancés à l'échelle mondiale et si une part accrue des ressources était affectée à des projets dirigés par des chercheurs du Nord.

- **Il faut effectuer un examen minutieux des données utiles à l'élaboration des politiques avant de les transmettre aux responsables des politiques.** Cela pourrait se faire en affectant des ressources spécifiques à cette fin.
- On pourrait accroître la visibilité et l'efficacité des programmes du CRDI en **trouvant des possibilités de lier la programmation à des activités de développement externes d'envergure** telles que les Rapports mondiaux sur le développement ou les Rapports sur le développement humain; en agissant suffisamment à l'avance, on accroîtrait la visibilité et l'efficacité des programmes du CRDI.
- **Il est essentiel de mettre en place un cadre conceptuel solide** afin de s'appuyer sur un programme de recherche doté d'une orientation précise et d'engendrer d'éventuelles répercussions marquantes.