

ERAC-CT-2006-036268



LECONS CLES ET ACTIONS POUR LA CONCEPTION ET LA COORDINATION DE LA RECHERCHE DANS LE BUT D'ACCELERER L'UTILISATION DES RESULTATS DE RECHERCHE DANS LES POLITIQUES ET LES PROJETS (D5.2 ET D5.5)

Version courte

**Coordonner la recherche européenne dans le
domaine de l'eau pour la réduction de la pauvreté -
SPLASH**

Date 17/03/2009

Marianne Alker / Julie Fisher

<http://splash-era.net/index.php>

Financé par EC framework programme 6

Enregistrement des amendements du contenu			
Ce rapport a été relu et amendé comme suit:			
Révision	Description	Date	Signé par
1	Première version	09.02.2009	M. Rabanit, K. Schaberreiter, A. Blenkinsopp, A. Cotton, M. Kaufmann, A. Hartveld, P. Furu, K. Chi Tran-Gulbrandsen
2	Seconde version	17.03.2009	M. Alker

Distribution: Se référer à la liste des livrables dans la Description des Tâches 7.3	
R = Rapport	
O = Autre	x
PU = Public	PU
PP = Restreint aux autres participants du programme (y compris les Services de la Commission).	
RE = Restreint à un groupe spécifié par le Consortium (y compris les Services de la Commission).	

Contenu

1	Introduction.....	2
1.1	SPLASH : Qu'est-ce que c'est?	3
1.2	Quelles sont les sources des leçons et pourquoi les réunir dans ce rapport?.....	3
2	Leçons clés et actions préconisées	4
2.1	Phase de conception/lancement et planification.....	5
2.1.1	Définition des priorités	5
2.1.2	Logistique et administration	7
2.1.3	Gestion financière	8
2.1.4	Planification des ressources humaines.....	9
2.2	Phase d'implémentation.....	14
2.2.1	Leadership intellectuel	14
2.2.2	Assurance qualité	15
2.3	Communication et diffusion.....	16
2.3.1	Gestion de la communication et de la diffusion	16
2.4	Suivi et évaluation.....	20
2.4.1	Suivi et évaluation.....	20
3	Résumé des leçons et actions préconisées	21
3.1	Classement des actions par priorité.....	21
3.2	Recherche coordonnée dès le départ: choisir les partenaires appropriés.....	22
3.3	Pratiques d'implémentation appropriées: suivre les processus adéquats	22
3.4	Résultats de recherche: fournir le bon produit.....	22
3.5	Actions de soutien proposées par SPLASH	23
3.5.1	Recherche coordonnée dès le départ: choisir les partenaires appropriés.....	23
3.5.2	Pratiques d'implémentation appropriées: suivre les processus adéquats	23
3.5.3	Résultats de recherche: fournir le bon produit.....	24
	Encadré 1: Liste de livrables (D) de SPLASH ayant contribué à l'extraction des leçons et des actions stratégiques.....	3
	Encadré 2 : liste des tâches du cycle de gestion de la recherche (telles qu'établies dans le livrable D 3.5).....	4
	Encadré 3 : Résumé des leçons	21

1 Introduction

1.1 SPLASH : Qu'est-ce que c'est?

SPLASH est un programme de Réseau de l'Espace Européen de la Recherche (ERA-Net), il est lié à l'Initiative de l'Eau de l'Union Européenne (EUWI) : *European Union Water Initiative - European Research Area Network - EUWI Era-Net*.

SPLASH est un consortium de 16 ministères, organismes de financement et autorités nationales de recherche et de développement technologique issus de 11 pays Européens. SPLASH a pour but d'améliorer la recherche, dans le domaine de l'eau, dans l'optique de participer à la réduction de la pauvreté et ainsi de contribuer à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Ses quatre objectifs principaux sont:

1. Coordonner les programmes existants pour minimiser la duplication et identifier les lacunes,
2. Encourager l'utilisation des résultats de recherche dans la rédaction de lois et de projets,
3. Elaborer une stratégie efficace de gestion de la recherche afin d'optimiser l'utilisation des ressources,
4. Concevoir des programmes de recherche en collaboration avec les pays du Sud, élaborés sur la base de besoins clairement établis.

L'objectif général étant d'améliorer l'efficacité de la recherche financée par les états Européens dans le domaine de l'eau pour le développement et de renforcer les capacités des organisations locales à coordonner et communiquer leurs activités de recherche. Le projet se focalise sur l'Afrique et la région du Mékong.

1.2 Quelles sont les sources des leçons et pourquoi les réunir dans ce rapport?

L'objectif de ce document est de présenter les résultats du projet SPLASH quant à la conception, la gestion et la communication de recherches, appliqués au domaine de l'eau dans les pays en développement.

Le document expose brièvement des leçons, tirées de chacun des groupes de travail du projet. Pour chacune de ces leçons, des recommandations et des activités stratégiques sont suggérées. Ces dernières sont adressées à différents types d'acteurs, comme par exemple les organismes de financement de la recherche, les chercheurs, les responsables de recherche et les éventuels utilisateurs des résultats de recherche.

L'encadré n°1 liste les groupes de travail ainsi que leurs livrables dont ont été tirées les leçons. Les résultats principaux, les conclusions et les recommandations ont été ici synthétisés.

Encadré 1: Liste de livrables (D) de SPLASH ayant contribué à l'extraction des leçons et des actions stratégiques

Groupe de travail WP 2 – Revue et analyses de la littérature

D 2.2 Rapport détaillé des pays

D 2.3 Rapport de synthèse

D 2.5 Rapport sur la gestion de programmes et les procédures d'implémentation

Groupe de travail WP 3 - Amélioration des pratiques de recherche et de la gestion des impacts

D 3.3 Renforcement des capacités pour la gestion de la recherche

Notes du groupe de travail sur la gestion de la recherche

Groupe de travail WP 4 - Engagement des Acteurs Principaux

D 4.2 Guide sur le transfert des résultats de recherche sur le terrain

D 4.3 Guide sur l'amélioration du dialogue lors de recherches multipartenaires

D 4.4 Identifier et valider les bonnes pratiques dans le cadre d'un protocole de recherche répondant aux besoins sur le terrain

D 4.5 Résultats des consultations avec les différentes parties prenantes en Afrique, Mékong et Europe

Groupe de travail WP 5 – Transfert des connaissances sur le terrain

D 5.1 Rapport sur l'influence de la recherche en politique sur les décisions gouvernementales

D 5.3 Rapport de la conférence virtuelle SPLASH : "Pour une meilleure politique de l'eau: comment l'augmentation de la diffusion des résultats de recherche peut-elle aider ?"

D 5.4 Conclusions et leçons tirées des consultations et des visites de pays

Notes de l'activité "Groupe de réflexion sur la diffusion de la recherche sur l'eau"

Notes de l'activité "Implication de plus petits acteurs de la recherche"

2 Leçons clés et actions préconisées

Les leçons clés sur la conception, la gestion, l'évaluation, la communication et la coordination de la recherche sont présentées dans ce chapitre.

En se basant sur des entretiens avec des gestionnaires de recherche et sur l'étude bibliographique, le livrable D 3.5 a présenté les tâches principales d'un gestionnaire de recherche. Afin de rester cohérent avec ces tâches, les actions nécessaires à la résolution des problèmes décrits dans les leçons sont classifiées en fonction de celles-ci.

Sur la base des informations tirées des entretiens (cf livrable D 4.3), 4 groupes de tâches ont été différenciés dans la gestion de la recherche, certains de ces groupes ont été divisés en sous-groupes ils sont présentés dans l'encadré n° 2.

Encadré 2 : liste des tâches du cycle de gestion de la recherche (telles qu'établies dans le livrable D 3.5)

Phase de conception/lancement et planification

Définition des priorités

Logistique et administration

Gestion financière

Planification des ressources humaines

Phase d'implémentation

Leadership intellectuel

Assurance qualité

Communication et diffusion

Gestion de la communication et de la diffusion

Suivi et évaluation

Gestion du suivi et de l'évaluation

2.1 Phase de conception/lancement et planification

2.1.1 Définition des priorités

2.1.1.1 Leçon: Les objectifs stratégiques et opérationnels des programmes ne sont pas suffisamment clairs pour obtenir un suivi et une évaluation efficaces.

Quel est le problème ?

Notre travail se concentre sur la façon d'améliorer les pratiques de gestion de la recherche. Nous avons constaté que formuler des objectifs stratégiques clairs et partagés demeure un challenge que beaucoup de programmes échouent à relever. Ceci est du en partie à un manque d'utilisation, ou à une application inadéquate d'un outil de planification de projet tel que le « Logical Framework Approach » (LFA). Le LFA est un outil de planification utilisé pour définir l'objectif stratégique global d'un projet, ses objectifs spécifiques et ses activités opérationnelles (Specific Measurable Attractive Realistic Timebound - SMART). Des indicateurs mesurables sont formulés à chaque niveau; ceux-ci sont alors utilisés pour le suivi et l'évaluation des impacts du projet, de ses résultats et de son rendement. Le LFA demande également une estimation des risques et les hypothèses faites lors de la définition du projet.

Nous avons appris que planifier la recherche sur base d'un programme aide à formuler des objectifs stratégiques et opérationnels clairs pour les projets de recherche. Une approche basée sur le programme implique que les objectifs stratégiques soient formulés au niveau du programme et que les objectifs opérationnels guident, dans ce cadre, la planification des projets individuels.

De plus, formuler des objectifs de recherche clairs est aussi une question d'utilisation des bons outils (par exemple LFA) dans une structure appropriée (par exemple un programme de recherche).

Il y a, en même temps, des problèmes au niveau de la communication interpersonnelle. Pour des programmes ou projets de recherche interdisciplinaires et/ou interculturels, un processus crucial mais difficile est la définition des problèmes de recherche, ainsi que de leurs objectifs stratégiques et opérationnels. Cet important processus de réflexion permet de mettre en œuvre des collaborations en recherche et en apprentissage. L'équipe de recherche et l'organisme de financement, en collaboration avec les autres parties prenantes, jouent un rôle dans le choix des buts, activités et résultats du projet et font le lien entre les connaissances et leur mise en application. Plus important, ceci ne devrait pas se résumer à une tâche de communication et diffusion dans une phase ultérieure du projet, mais doit être incorporé dès le début du projet.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

- La Finlande a préparé un "guide" reprenant les principes de base, les idées et approches utilisés dans le cadre de la coopération au développement Finlandaise. Celui-ci explique comment les projets de développement devraient être planifiés, suivis et évalués en utilisant le LFA. Ce document est disponible en anglais. On constate que la plupart des guides de préparation de projet chez les autres partenaires européens ne sont pas traduits en anglais et ne peuvent donc pas être partagés.

- Un autre exemple vient du Danemark où les projets de recherche qui demandent un financement de DANIDA doivent suivre le guide "Aid Management Guidelines", basé sur l'approche LFA (Voir : <http://amg.um.dk/en/menu/TechnicalGuidelines/ProgrammeManagement/ProgrammeManagement.htm> et <http://amg.um.dk/en/menu/TechnicalGuidelines/LogicalFrameworkApproach/>)

- Enfin, le NORAD a publié un petit guide en anglais sur le LFA, qui est téléchargeable gratuitement sur son site web (<http://www.norad.no/>).

2.1.1.2 Leçon: L'implication active des acteurs pertinents dans le processus de recherche est un challenge pour le futur.

Quel est le problème ?

Cette leçon comprend deux aspects principaux. Le premier a trait au processus qui permet de déterminer quels sont les acteurs pertinents pour une activité de recherche. Le second est de savoir comment ces partenaires peuvent être activement impliqués dans la planification, l'implémentation, l'évaluation et la diffusion des résultats de recherche. Nous avons constaté qu'il était nécessaire d'établir dès le départ des critères permettant d'identifier les partenaires pertinents et de prendre des décisions quant à leur degré d'implication à chaque étape. Ceci demande des ressources financières adéquates et du temps pour analyser les différentes parties prenantes selon des critères systématiques. Une telle analyse permet d'identifier les bons partenaires et de comprendre leurs pouvoirs, leurs intérêts et leur influence dans un projet précis. Cela permet également de faire connaissance avec chaque partie, et de définir l'ordre de priorité à donner aux intérêts de chacun (qui pourraient aussi changer au cours du temps). Ceci permet donc d'évaluer l'importance de chaque partenaire pour le succès du projet.

Par la suite, une structure de coopération entre les partenaires doit être mise sur pied et la stratégie de coopération intégrée au processus de recherche, en commençant par la planification de la recherche et le développement d'une stratégie d'implication des partenaires.

Les problèmes liés à la participation des parties prenantes dans la recherche ont été discutés dans différents contextes par le projet SPLASH (Voir aussi les leçons 2.1.1.2, 2.1.4.1, 2.1.4.2 et 2.3.1.3). Un des problèmes principaux est que la participation des parties prenantes dans la recherche impose de nouveaux challenges aux chercheurs. Dans des activités de recherche participatives et consultatives, le chercheur a pour rôle de collecter et synthétiser les connaissances de différentes sources. Les connaissances découlant de ces activités ne sont pas des résultats scientifiques neutres mais plutôt une source provenant d'un processus de négociation qui tient compte du point de vue des parties prenantes. C'est donc un challenge pour le chercheur que d'intégrer de façon équilibrée ces informations « subjectives » à une analyse indépendante.

Etant donné que les problèmes liés à l'eau impliquent souvent des intérêts importants pour les différents utilisateurs, il devient évident que définir le rôle que chaque partenaire peut, devrait ou veut jouer, et planifier cette implication en terme de temps et de ressources financières, est une priorité de la recherche appliquée et participative dans le secteur de l'eau.

Tout au long du travail dans le projet SPLASH, le rôle des acteurs du secteur public ainsi que du secteur privé est apparu comme un problème (Voir par exemple les notes du « Think Tank Workshop », Activité 5.1.2). Par exemple, nous étions d'accord avec le fait que les ONG puissent jouer un rôle important de médiateurs et d'intermédiaires entre les différentes parties prenantes (Voir aussi la leçon 2.3.1.3 sur les acteurs intermédiaires). Toutefois, les ONG pourraient également être un groupe d'intérêt manquant de légitimité pour agir en tant que médiateurs. Des critères transparents pour déterminer comment impliquer les ONG dans l'implémentation de projets de recherche sont donc un outil important. Etant donné que le secteur privé (local) pourrait jouer un rôle primordial dans le transfert de technologie dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, il faudrait accorder une attention particulière à l'identification des points attractifs les poussant à

s'impliquer. Outre les ONG et le secteur privé, la coopération avec d'autres services et agences (les médias par exemple) doit être considérée avec la plus grande attention.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

- Les programmes allemands de GIRE ont mis en place une démarche en deux étapes dans laquelle les programmes présélectionnés étaient financés pour une phase initiale de planification après laquelle la proposition complète devait être présentée. Une analyse des parties prenantes devait être intégrée à la proposition finale pour passer le second tour de sélection et obtenir le financement.
- Les systèmes d'amorçage (seed money) Français et Danois montrent une façon d'intégrer l'analyse des parties prenantes dans la conception du programme et la phase d'application. SPLASH envisage d'analyser les expériences de ces systèmes de financement pilotes et de rédiger un document afin de le rendre ensuite disponible pour les organismes de financement européens.
- Une étude de cas tirée d'un projet de recherche en agriculture a montré que l'utilisation du "*outcome mapping*", développé à l'IRDC, aidait à prendre en compte les demandes des différentes parties prenantes et à se mettre d'accord sur les buts et les résultats escomptés en fin de projet.
- Le NETSSAF (*Network for the development of Sustainable approaches for large scale implementation of Sanitation in Africa*) a œuvré à la création de critères servant à l'identification des acteurs clés et a développé un guide sur l'analyse systématique des partenaires d'un projet (Voir le Livrable 02 de NETSSAF, chapitre 4.3: <http://www.netssaf.net/111.0.html>).

2.1.2 Logistique et administration

2.1.2.1 Leçon: Le nombre et la complexité des procédures de candidature et des rapports créent une lourde charge administrative pour les organismes de recherche (au Sud).

Quel est le problème ?

La complexité des procédures administratives pour les programmes ou projets de recherche financés par des donateurs peut devenir une lourde charge de travail pour les bénéficiaires dans les pays en développement. Ceci est lié au déficit de capacités non pas au niveau scientifique mais au niveau administratif. Etant donné que la plupart des activités de recherche financées par des donateurs ne sont pas choisies selon une procédure "universelle" ou financées via un "pot commun" pour différents programmes, ceci ajouté à la complexité des rapports financiers et techniques obligatoires, entraîne un travail administratif excessif pour les organismes de recherche locaux.

Avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide, la communauté de la Coopération au Développement essaie de suivre les mêmes principes et est déjà dans la phase d'implémentation de l'Agenda de Paris / Agenda d'Accra pour l'Action, dans lequel il a été décidé d'harmoniser les procédures, de s'aligner sur les priorités des pays en développement et de diviser efficacement le travail afin de répondre à ces priorités. Jusqu' à présent, ces approches n'ont pas été étendues pour inclure la recherche pour le Développement. En conséquence, nous n'avons pas pu trouver d'exemple dans lequel l'argent des différents donateurs pour la recherche était mis en commun au sein d'une Approche par Secteur pour diminuer la charge administrative et améliorer la diffusion des résultats de recherche dans un secteur particulier. Le problème a été discuté par SPLASH avec les participants des consultations régionales et lors d'interviews avec des experts. En parallèle avec l'Agenda de Paris pour la Coopération au Développement, des idées permettant de réduire la charge

administrative sont a) des procédures simplifiées et/ou b) une approche « pot commun » pour le financement des programmes de recherche avec des évaluations et rapports communs.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

Trois cas de projets financés par l'Union Européenne et impliquant des participants Africains ont été étudiés et donnent un bon exemple de la pertinence et des caractéristiques de ce problème de surcharge administrative. Les informations ont été fournies par l'African Water Project. Selon les règles de ce projet, les sources d'informations Africaines restent anonymes. Les procédures administratives et budgétaires des projets financés par l'Union Européenne ont été estimées encombrantes. Une recommandation serait de réserver du temps pour remplir les formulaires et s'assurer que la partie administrative du projet est bien financée. Comme les informations sur les projets reprennent souvent des parties de textes légaux assez difficiles à comprendre, une suggestion serait d'organiser des séances d'information. D'autres personnes ont signalé que la complexité des documents de l'Union Européenne rendait difficile la compréhension de ce qui était couvert par le budget alloué à un projet. De ceci, pouvaient résulter d'importantes difficultés financières pour les partenaires du projet. Enfin, la lenteur du financement rend le lancement et les premières réunions d'un projet très difficiles, et a des effets négatifs sur l'avancement des activités.

2.1.3 Gestion financière

2.1.3.1 Leçon: Le financement national disponible ne permet pas de mettre à profit les capacités de recherche locales.

Quel est le problème ?

Les entretiens menés dans le cadre des groupes de travail WP 4 et WP 5 (Voir D 4.3 et D 5.4) montrent clairement que le financement national de la recherche dans le Sud n'est pas suffisant pour développer le potentiel des chercheurs du Sud et limite ainsi l'efficacité de la recherche ainsi que son impact sur les prises de décision.

Les institutions de recherche des pays en développement ont évidemment du personnel qualifié et compétent (mais rarement formé sur place) possédant de plus une connaissance des problèmes locaux et du terrain. Cependant, les opportunités de mener des recherches deviennent très limitées dès qu'on tient compte du coût de l'équipement, ou du besoin de financement pour du personnel hautement qualifié ou pour un meilleur accès à la littérature scientifique. Etant donné que la priorité politique pour investir dans de la recherche socialement pertinente, et en conséquence les fonds publics, sont souvent très limités, ces barrières ne peuvent être surmontées que par une collaboration avec des initiatives de recherche du Nord ou avec le soutien des partenaires régionaux du Sud. La conséquence de ces obstacles est la réduction de la motivation de la communauté de recherche locale à développer ses propres plans et activités de recherche.

En résumé, l'environnement de recherche dans les pays en développement est souvent caractérisé par un manque drastique de financement, d'infrastructures, de culture scientifique et de réseaux d'échange, tous ces points empêchant les nations de mettre à profit leurs connaissances et ressources pour le développement national.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

- La Fondation Internationale des Sciences (International Foundation of Science - IFS) a pour but de renforcer les capacités des organisations de recherche du Sud à mener des recherches pertinentes

et de qualité sur la gestion durable de l'eau et des ressources vivantes. Elle fournit des fonds pour de jeunes chercheurs, elle aide à renforcer les capacités fondamentales pour assurer un financement durable des activités de recherche (recherche de financement, rédaction de projets de recherche, etc.), et initie des dialogues pour un échange des expériences et des connaissances entre pays du Sud (Voir D 4.3).

- Un bon exemple d'investissement local dans la recherche sur l'eau est la Commission de Recherche sur l'Eau (Water Research Commission - WRC) en Afrique de Sud: une partie des frais payés par les utilisateurs d'eau est utilisée pour des projets de recherche appliqués et focalisés sur les impacts de la recherche pour les utilisateurs.

L'initiative du NEPAD pour l'établissement de centres d'excellence de l'eau en Afrique, qui est actuellement en phase d'implémentation, est une autre bonne pratique visant à améliorer les systèmes de financement nationaux dans les pays en développement.

Cette initiative a pour but d'élargir le paysage régional de la recherche et de fédérer un budget pour le renforcement des capacités. Le Bureau des Sciences et Technologies du NEPAD (Office of Science and Technology - OST) gère le processus avec l'assistance de la WRC et de l'Institut de la Recherche pour le Développement (IRD - France).

La majorité de la recherche des pays en développement est effectuée dans les Universités. Au vu des salaires relativement bas, la plupart des chercheurs s'acquittent de leur temps à l'enseignement et dédient le reste de leur temps à réaliser du travail de consultance dans le secteur privé. Afin d'améliorer la participation des partenaires du Sud dans les projets de recherche, l'IRD a créé un fond spécial destiné à soutenir les équipes de recherche dans les Universités. Ce soutien est constitué d'un paiement qui s'ajoute au salaire du chercheur, ainsi que des fonds pour des voyages et du matériel. Les équipes sont sélectionnées en fonction de leur projet scientifique et de leur partenariat avec l'IRD.

2.1.4 Planification des ressources humaines

2.1.4.1 Leçon: L'implication des organismes de recherche du Sud dans les programmes de recherche financés par l'Europe est inadéquate.

Quel est le problème ?

Les preuves empiriques relevées par SPLASH (groupes de travail WP 4 et WP 5) montrent que les organismes de recherche du Sud ne sont que rarement les leaders des programmes de recherche, tandis qu'il est beaucoup plus fréquent que les chercheurs des pays donateurs en soient les leaders (Voir D 4.5). Une observation supplémentaire est que les organismes de recherche des pays en développement sont souvent trop peu impliqués dans la planification des agendas de recherche pour pouvoir incorporer les perspectives du Sud aux problèmes de recherche.

Impliquer les partenaires du Sud dans la recherche est crucial, pour les raisons suivantes. Premièrement, une planification et une implémentation conjointes de la recherche offrent la possibilité de mieux attribuer les fonds de la recherche en fonction des demandes des pays en développement (Pour plus d'informations sur la recherche orientée par la demande, *demand-led*, voir D 4.4 et D 4.5). Il s'agit d'un pré-requis pour augmenter l'utilisation des résultats de recherche dans les politiques et dans la pratique. Deuxièmement, la recherche conjointe peut avoir un impact positif sur les capacités de gestion et de recherche des organismes du Sud. Troisièmement, la recherche conjointe intégrant

une répartition équitable du pouvoir encourage la copropriété des résultats et augmente la motivation des chercheurs.

Lors des entretiens et tables rondes, nous avons constaté qu'un aspect du problème est le fait que la demande de partenaires de recherche par les organismes financeurs du Nord se concentre souvent sur un petit nombre de chercheurs déjà internationalement reconnus venant des pays en développement. Ces chercheurs, et ces Universités reconnues, reçoivent de la part des partenaires du Nord un grand nombre de demandes pour des projets de coopération, et souvent, ils n'ont pas suffisamment de disponibilités, ainsi que de capacités de gestion administrative et d'infrastructures pour y répondre comme ils le souhaiteraient. En conclusion, il est important d'impliquer plus d'organisations de recherche du Sud et de se concentrer sur le renforcement des capacités pour les partenaires du Sud afin qu'ils puissent participer aux programmes de recherche européens.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

L'Agence Danoise de Développement DANIDA soutient une série de projets pilotes au Vietnam et en Tanzanie, dans lesquels les instituts de recherche locaux reçoivent des fonds du Danemark pour formuler des programmes pour lesquels ils doivent également trouver des partenaires de recherche danois. Ces projets pilotes se dérouleront durant la période 2009-2011 (Voir D 4.3).

Le Fond de Solidarité Prioritaire (FSP) du Ministère Français des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE) soutient le développement institutionnel, social et culturel ainsi que la recherche dans des pays impliqués dans ses projets de coopération au développement bilatéraux. A travers ce fond, les chercheurs en France et dans les pays en développement s'associent à l'organisme de financement pour la définition géographique et thématique des projets de recherche (Voir D 5.1). Les sujets de recherche sont définis selon un processus comportant plusieurs consultations entre les bénéficiaires et les organismes de financement. Les partenaires du Sud sont impliqués dès la phase de conception des projets, et ce jusqu'à la phase d'implémentation. Les chercheurs du Sud aussi bien que les chercheurs français sont éligibles pour diriger les projets.

Le Fond Sud Africain pour la Recherche dans le domaine de l'Eau (Water Research Fund South Africa - WARFSA) offre une plateforme de dialogue pour la formulation de programmes sur la GIRE (Gestion Intégrée de la Ressource en Eau). Ce fond pour la recherche est un exemple de structure avec laquelle les institutions de financement européennes peuvent coopérer afin d'augmenter l'implication des organisations de recherche du Sud dans leurs propres programmes (Voir D 4.5).

2.1.4.2 Leçon: Les partenariats de recherche Nord-Sud sont souvent asymétriques.

Quel est le problème ?

Les partenariats de recherche Nord-Sud sont un instrument important pour rendre possible la recherche conjointe, *demand-led* et permettant le renforcement des capacités pour chaque partenaire. Les stratégies de financement à long terme sont des facteurs importants pour faciliter la mise en œuvre de partenariats durables. Cependant, notre analyse a montré que les systèmes de financement à court terme et contrôlé par le Nord (Voir leçon 2.1.3.1 et leçon 2.1.1.2), les procédures administratives complexes et inflexibles (Voir leçon 2.1.2.1), les capacités inégales des partenaires et les modalités de représentation et de prises de décisions créent une asymétrie de pouvoir dans les partenariats de recherche Nord-Sud (Voir D 4.2, D 4.3, D 4.4 et D 4.5).

Les analyses de SPLASH (groupe de travail WP 4) ont montré qu'il fallait, dans les partenariats de recherche, développer un code de conduite commun qui facilitera les discussions et l'établissement

de règles et procédures de travail. Ceci permet d'arriver à une compréhension partagée et d'éviter le développement d'éventuels contentieux. Un coordinateur à temps plein peut, en maintenant l'efficacité, assurer un haut niveau de motivation et de participation parmi les membres du consortium. Une communication ou des capacités de communication insuffisantes sont néfastes aux partages de connaissance et à la collaboration. De ce fait, des réunions « en personne » sont essentielles à la construction de partenariats de recherche équilibrés.

En ce qui concerne l'impact sur le renforcement des capacités de ces partenariats de recherche, les analyses du groupe de travail WP 4 ont révélé que les partenariats Nord-Sud donnent de bien meilleurs résultats quand ils sont établis au niveau des institutions de recherche plutôt qu'entre des individus. Ceci implique que les partenaires du Nord doivent s'engager plus au renforcement des capacités au travers de leurs partenariats de recherche, ce qui ne fait pas forcément partie de leurs attributions originelles.

Un déséquilibre de pouvoir est également ressenti entre les chercheurs et les autres acteurs. Ce déséquilibre est manifeste lorsque l'on considère la valeur qui est accordée aux connaissances de chacun des groupes. Des partenariats symétriques de recherche orientée vers un impact ou une application doivent faire avec la "coproduction" de connaissance entre les chercheurs et les autres parties prenantes comme par exemple, les représentants des secteurs privés et associatifs (Voir aussi les leçons 2.2.1.1, 2.1.1.2 et 2.3.1.3).

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

La Suisse promeut les partenariats Nord-Sud, ainsi que les partenariats Sud-Sud via sa « Commission sur les Partenariats de Recherche avec les Pays en Développement » (*Commission on Research Partnerships with Developing Countries* - KFPE). Celle-ci a développé 11 principes, très largement acceptés, pour les partenariats Nord-Sud. Les voici :

1. Décider des objectifs ensemble,
2. Construire une confiance mutuelle,
3. Partager les informations ; Développer des réseaux,
4. Partager les responsabilités,
5. Etre transparents,
6. Suivre et évaluer la collaboration,
7. Diffuser les résultats,
8. Appliquer les résultats,
9. Partager les profits équitablement,
10. Renforcer les capacités de recherche,
11. Mettre la réussite à profit.

De plus, cette Commission travaille sur des questions telles que comment concevoir, réviser et implémenter les processus de sélection des projets dans les programmes de recherche en partenariat Nord-Sud. De ce fait, elle s'intéresse au challenge de l'intégration dans les programmes de l'adhésion aux 11 principes de partenariat, dans le but d'obtenir des résultats de recherche et de développement pertinents (Voir : http://www.kfpe.ch/key_activities/publications/index.php).

Un exemple de coopération Suisse est celui développé entre le Centre National Suisse de Compétence en Recherche (*Swiss National Centre of Competence in Research* - NCCR) et les institutions de recherche d'Afrique de l'Ouest. Cet exemple démontre qu'une coopération Nord-Sud peut aussi contribuer à des coopérations Sud-Sud. La création d'un bureau régional de coordination permanent, à Abidjan (Côte d'Ivoire), au sein du Centre Suisse pour la Recherche a contribué à l'établissement d'une plateforme Sud-Sud. Elle a permis d'augmenter les collaborations entre les Universités, les instituts de recherche et autres parties prenantes de la région. L'approche cible l'individu plutôt que l'institution, les capacités (stages, Doctorats, etc....) sont donc plus renforcées au niveau individuel qu'institutionnel. Cependant, la demande de prendre en compte les problèmes institutionnels tels que l'harmonisation des programmes d'étude est de plus en plus forte (Voir D 4.3).

L'analyse du D 4.2 (Guide sur le transfert des résultats de recherche sur le terrain) amène à la conclusion que la plupart des partenariats de recherche n'intègrent pas d'activité de promotion des

résultats. Par contre, les “*Learning Alliances*” du projet SWITCH, sont un exemple dans lequel un partenariat de recherche multi-acteur proposait des activités destinées à mettre les résultats en application. En ce qui concerne les équilibres de pouvoir au sein d’un partenariat, ces « Learning Alliances » apportent un bon exemple. Elles mettent en lumière les bénéfices tirés de la mise en pratique des résultats (nouveaux produits et procédés) non seulement par les activités des chercheurs, mais via les activités d’un large nombre d’autres acteurs et organisations. Ce groupe de partenaires interconnectés inclut généralement le secteur public (des Ministères, des distributeurs d’eau, d’électricité, de gaz, des organismes régulateurs, des instituts de recherche,...), le secteur privé (des industries, des services financiers,...), et les acteurs de la société civile (des ONG, la presse, des unions et corporations professionnelles, les divers organismes de promotion,...). Cependant, le financement demeure limité dans le temps, on peut donc se poser des questions sur la durabilité de ces « Learning Alliances ».

Un autre partenariat symétrique est le développement de programmes d’échanges d’étudiants entre des Universités ou des Hautes Ecoles d’ingénieurs. Par exemple, 2ie (Burkina Faso) et Polytech-Montpellier (France) ont signé un accord en juin 2008. Celui-ci permet à des étudiants de passer 6 à 12 mois dans l’institution partenaire et que leurs modules soient validés pour leur programme de cours.

L’encadrement conjoint d’une thèse de doctorat est également un bon exemple de partenariat symétrique.

Au Danemark, un Consortium de deux Universités (Sustainable Land Use and Natural Resource Management – SLUSE) facilite la formation et la recherche dans une gamme de sujets relatifs à l’usage durable des terres et à la gestion des ressources naturelles.

Le développement de formations, de stages et le renforcement de capacités de recherche des Universités partenaires sont les objectifs de SLUSE. Des partenariats entre SLUSE et des Universités locales en Malaisie, en Thaïlande, en Afrique du Sud, au Botswana et au Swaziland ont été développés depuis le lancement du programme en 1998. La coopération s’est concentrée sur la formation et les stages, cependant, la recherche et des études de cas ont été cruciales pour assurer sur le long terme une formation de qualité.

2.1.4.3 Leçon: Les efforts pour renforcer les capacités peuvent avoir des effets négatifs si le personnel qualifié cherche un meilleur emploi en dehors de la recherche ou quitte le pays.

Quel est le problème?

Ce problème est souvent appelé la “fuite des cerveaux¹”, qui décrit le phénomène selon lequel les experts hautement qualifiés se tournent vers des métiers mieux rémunérés dans d’autres secteurs voire d’autres pays. UNCTAD estime que 21% de la population ayant un niveau d’éducation de troisième cycle dans les Pays les moins développés quittent leur pays (UNCTAD, LDC Report, 2000). Le problème se manifeste à différents niveaux. Au niveau de programme de recherche individuel, le renforcement des capacités n’a donc pas l’impact escompté. Les participants à l’atelier de SPLASH avec des gestionnaires de recherche ont décrit les effets très négatifs du départ de personnel qualifié sur un programme de recherche. Il peut aussi arriver que la formation soit dispensée à des personnes

¹ http://www.oefse.at/Downloads/publikationen/WP_Braindrain.pdf

qui ont été choisies pour des raisons politiques par les décideurs des pays en développement. Par ailleurs, dans les Universités et les Grandes Ecoles, alors qu'il est possible d'investir dans la mise en place de programmes de thèses de doctorat, les candidats manquent souvent pour pourvoir les postes de chercheurs et professeurs dans ces organismes. En conséquence de quoi, les questions critiques pour des initiatives de renforcement des capacités sont : qui doit être la cible de ces initiatives et que peut faire le programme pour s'assurer que les personnes formées restent dans le cadre du programme

Les effets et causes de la "fuite des cerveaux " peuvent aussi se trouver au niveau de la politique nationale de la recherche. Nos entretiens et groupes de travail ont montré les problèmes posés par une « sous-évaluation » des sciences dans les systèmes sociaux et politiques des pays en développement (Voir WP 3, D 4.5, D 4.3, D 5.4) résultant en un environnement scientifique défavorable. L'aspect migration du "Brain-drain" peut aussi avoir des effets positifs. Cependant, dans notre travail, nous avons constaté que la réintégration du personnel scientifique local dans les pays en développement est souvent très difficile, étant donné que le système académique n'est pas assez développé et qu'il n'y a qu'une demande limitée de recherche de la part du monde politique. En effet, la contribution de la recherche au développement n'est pas aussi évidente qu'elle pourrait l'être.

Toutefois, un nombre d'initiatives et de déclarations politiques (ex: AMCOW Déclaration de Tunis, AMCOST Plan d'Action) montrent une reconnaissance grandissante de l'importance de la recherche pour le Développement (Voir aussi http://www.oefse.at/Downloads/publikationen/WP_Braindrain.pdf, p. 18)

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

L'IRD (France) a fourni l'exemple d'étudiants Sénégalais, dont les séjours à l'étranger sont limités à une durée de 3 mois, ceci ayant pour but qu'ils aient le temps d'acquérir de l'expérience et des compétences sans qu'ils soient trop longtemps éloignés de leur pays. Un autre exemple est que lorsqu'un étudiant étranger est pris en charge par l'IRD, il doit s'inscrire dans son université locale afin d'assurer un maintien des échanges professionnels, un partage des responsabilités et d'entretenir un lien étroit entre l'étudiant et son université au pays.

L'Association pour l'Enseignement Supérieur et le Développement (Association for Higher Education and Development - AHEAD) est un groupe basé au Canada, qui a des membres partout dans le Monde. Elle a mené une enquête en 2004 sur le rôle des populations africaines dispersées dans le Monde (Diaspora) sur les efforts pour le renforcement des capacités et a organisé des ateliers pour discuter des résultats. Ce projet a été financé par le Centre International pour le Développement de la Recherche (International Development Research Centre – IDRC). Le résultat principal était que la Diaspora faisait de plus en plus d'efforts pour avoir un rôle actif dans le développement de l'Afrique (Voir http://www.idrc.ca/en/ev-71249-201-1-DO_TOPIC.html). L'enquête examinait le potentiel d'une participation virtuelle pour faciliter un engagement efficace et durable de la Diaspora aux efforts de développement de l'Afrique. Elle a conclu que la participation virtuelle avait un potentiel énorme pour canaliser les apports intellectuels et matériels inexploités de la Diaspora. De plus, on a pu constater une prise de conscience grandissante, parmi la Diaspora africaine, de sa responsabilité morale, intellectuelle et sociale à contribuer aux efforts de développement de l'Afrique.

Tant le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (New Partnership for Africa's Development - NEPAD) que l'Union Africaine (African Union - AU) ont formellement reconnu la Diaspora Africaine comme un acteur clé dans l'agenda de développement du continent. En 2003, l'Union Africaine a amendé sa Charte de façon à "...encourager la participation complète de la

Diaspora Africaine en tant que partie importante du continent“ (Voir: http://www.idrc.ca/en/ev-71249-201-1-DO_TOPIC.html).

2.2 Phase d'implémentation

2.2.1 *Leadership intellectuel*

2.2.1.1 Leçon: Une bonne gestion de la recherche implique des rôles clairement définis pour tous les partenaires, et l'implication de partenaires pouvant démontrer leur capacité à accomplir leur rôle.

Quel est le problème ?

Les pratiques de gestion de la recherche dans des programmes de recherche internationaux ont été au cœur des travaux de SPLASH pour améliorer la coordination et les impacts de la recherche pour le développement. L'un des résultats est que la définition conjointe des objectifs, de la coopération et des responsabilités de chaque partenaire du Nord et du Sud constituent des étapes cruciales. C'est pourquoi un bon gestionnaire de recherche doit donner priorité à ces tâches.

Construire un groupe de recherche international demande du temps et requiert d'importantes ressources pour dépasser les différences culturelles, linguistiques et de capacités. L'atelier de SPLASH ayant réuni des gestionnaires de recherche a montré que les groupes de recherche internationaux qui investissent sur le long terme ont plus de chances de créer des capacités, en développant des agendas de recherche communs et des réseaux de partenaires, que les consortia formés en fonction des derniers appels à projets.

Les consortia de recherche doivent développer une vision commune des concepts de recherche, des règles d'engagement des partenaires et des rôles et responsabilités des gestionnaires, chercheurs et autres partenaires. Il faut des managers de recherche qualifiés, ayant de l'expérience dans la recherche interdisciplinaire et *demand-led*. Ceux-ci peuvent alors établir de bonnes relations avec les chercheurs du consortia et les utilisateurs des résultats de recherche.

Une entente sur le rôle (actif) des utilisateurs des résultats pendant le processus de recherche est un second paramètre clé dans la gestion de celle-ci. Une implication rapide et active semble importante dans l'optique d'augmenter l'impact de la recherche (Voir aussi la leçon sur le "timing" en 2.2.2.1, la leçon sur la recherche de partenaires en 2.1.4.2 et celle sur les intermédiaires en 2.3.1.3, pour plus de détails, voir D 5.1, D 5.4, D 4.2, D 4.5, les Notes de l'activité "Groupe de réflexion sur la diffusion de la recherche sur l'eau" du WP 5, les Notes de l'atelier sur la gestion de la recherche du WP 3).

La demande d'interdisciplinarité dans le domaine de l'eau ajoute un troisième type de problèmes aux enjeux de la gestion de la recherche. Les approches intégrées pourraient être une clé pour résoudre ce problème complexe d'interdisciplinarité, et amener des idées pertinentes d'un point de vue politique. De même que travailler dans des groupes de recherche internationaux et/ou interculturels, travailler dans des équipes interdisciplinaires demande des capacités de communication et du temps pour réfléchir et trouver un accord sur la définition des problèmes, des questions de recherche et la synthèse des résultats. Ainsi les chercheurs de différentes disciplines doivent se faire à l'idée qu'ils utilisent des langages différents et qu'ils interprètent peut-être certains concepts différemment. De plus, ils doivent changer leurs habitudes, dans lesquelles on les encourage à se spécialiser dans une

seule discipline plutôt qu'à travailler de manière interdisciplinaire, vu que les financements de la recherche et les carrières académiques sont généralement organisés autour d'une discipline².

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

Le Centre International de Recherche en Agronomie pour le Développement (International Centre in Agronomical Research for Development - CIRAD) a développé un partenariat à long terme avec l'Institut d'Economie Rurale (IER) au Mali pour définir des seuils dans le traitement du coton pour diminuer l'utilisation d'insecticide sur les cultures. L'étude a été utilisée comme expertise dans un processus politique qui a amené à une décroissance de 60% de l'utilisation d'insecticide, en informant les fermiers sur les moments appropriés pour appliquer le traitement. Dans ce projet, des acteurs pertinents ont été impliqués et les résultats de la recherche ont été efficacement utilisés.

2.2.2 Assurance qualité

2.2.2.1 Leçon: Les cycles de recherche et des politiques ne sont pas synchronisés et n'ont pas le même rythme: le cycle de recherche est souvent trop court pour influencer les politiques tout comme les processus politiques sont trop rapides pour être soutenus par des résultats de recherche.

Quel est le problème ?

Les données collectées par SPLASH (voir groupe de travail WP 5) soulignent le degré significatif de déconnexion entre les résultats de recherche, les politiques et les processus de prise de décision. Les entretiens avec des informateurs clés (Voir D 5.4 et les études de cas dans D 5.1) renforcent l'importance de cette leçon, tirée à l'origine de la littérature (Voir D 5.1). Les différences de cycles de la recherche et de la politique freinent l'utilisation des résultats et diminuent l'efficacité des interactions entre les résultats de recherche et l'utilisation de ceux-ci par les preneurs de décisions. Le problème de désynchronisation entre les cycles se manifeste de différentes façons et pour différentes raisons.

Tout d'abord, le manque d'alignement de la recherche sur les besoins des utilisateurs contribue au fait que la demande ne soit pas prise en compte et qu'on ne puisse donc pas y répondre à temps. Cependant, comme nous l'avons vu, les processus politiques sont parfois rapides et ne peuvent alors pas attendre des résultats de recherche. Ceci ne peut être résolu partiellement qu'en menant des recherches dans des domaines stratégiques, afin de préparer la demande future. Ensuite, cette leçon est liée au fait que les décisions politiques peuvent être guidées par les hommes politiques, des intérêts spécifiques et les lobbies, plutôt que d'être prises en fonction d'évidence scientifique. Ceci n'est donc pas connecté aux cycles de recherche et ne s'y adapte pas. Comme mentionné ci-dessus, le problème de cycles désynchronisés ne peut être que partiellement influencé par des chercheurs prêts à utiliser des "fenêtres de développement politique" et à mieux répondre aux demandes de résultats des utilisateurs. Des organisations ont été identifiées comme ayant un rôle intermédiaire important entre différentes institutions impliquées dans la recherche et les prises de décisions (Voir aussi la leçon 2.3.1.3). Pour en revenir au problème de la diffusion (Voir la leçon 2.3.1.1 sur la diffusion), ces organisations, de même que des unités de coordination de programmes, peuvent aider

² Voir aussi Molinga, P. (2008): The Rational Organisation of Dissent. Boundary concepts, boundary objects and boundary settings in the interdisciplinary study of natural resources management, ZEF Working Paper No: 33, Bonn

à limiter les différences de «timing» via une diffusion spécifique et au moment opportun des résultats destinés aux utilisateurs potentiels. Les intermédiaires et les unités de coordination de programmes peuvent faire passer les messages et assurer durablement les processus de communication. Une communication stratégique et le travail en réseaux via des plateformes multi-acteurs, ainsi que d'autres institutions intermédiaires ou unités de coordination de programmes permettent de trouver des accords sur les futures priorités de la recherche, la planification conjointe des processus de recherche pour répondre à la demande et de synchroniser les « timings » entre les résultats de recherche et la demande potentielle de ces résultats par les preneurs de décisions.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

Une approche pour développer les institutions des pays en développement est l'initiative « Think Tank » du Centre International de la Recherche pour le Développement, au Canada. Elle a pour but de renforcer les institutions indépendantes de recherche politique dans les pays en développement afin d'obtenir une meilleure mise en application de la recherche par les hommes politiques. Les « Think Tanks » peuvent être un lien important pour annuler les différences de timing entre la production de résultats de recherche et la demande politique d'information.

Une façon de réduire le décalage est de créer une Commission de Recherche en amont des décisions politiques. Un exemple est le processus pilote de la Stratégie Sectorielle de l'Eau Allemande (*German Water Sector Strategy*) pour laquelle le Ministère du Développement Economique et de la Coopération (BMZ) a demandé 2 études complémentaires afin d'alimenter cette nouvelle stratégie de secteur (Voir D 5.1.). Un autre exemple similaire est celui de la recherche commandée par la Commission des Ressources en Eau (Water Resource Commission -WRC) au Ghana en préparation de sa politique sur la gestion des bassins (Voir D 5.4).

2.3 Communication et diffusion

2.3.1 Gestion de la communication et de la diffusion

2.3.1.1 Leçon: La diffusion des résultats de recherche est inadéquate.

Quel est le problème?

Les activités stratégiques de communication et de diffusion ne sont pas suffisamment intégrées aux schémas de financement et donc à l'implémentation des programmes ou projets qui en découlent. De ce fait, les résultats de recherche pourraient ne pas être accessibles et utilisés au mieux.

Une preuve de ceci vient des données collectées dans le cadre de différents groupes de travail de SPLASH :

- La création d'une base de données des programmes existants et de leurs pratiques – voir WP 2 ;
- L'atelier d'experts sur la gestion de la recherche – voir WP 3 ;
- Les groupes de réflexion, les recherches bibliographiques, et les entretiens avec des experts des pays en développement – voir WP 5 ;
- Le D 4.2 - Guide sur le transfert des résultats de recherche sur le terrain - voir WP 4.

La leçon sur la diffusion a trois composantes. Premièrement, le développement de produits ciblés et de mécanismes adéquats pour transmettre les résultats aux utilisateurs potentiels peut être amélioré.

Deuxièmement, le développement et l'implémentation d'une stratégie de communication qui définit clairement avec qui s'engager et comment le faire, sont souvent faibles dans les programmes de recherche. En effet, l'analyse des programmes de recherche dans le domaine de l'eau pour le développement a montré que seulement 53% d'entre eux possédaient une stratégie de communication. La troisième question cruciale est de savoir comment motiver les chercheurs à diffuser activement leurs résultats de recherche vers les utilisateurs potentiels. Ce dernier point est particulièrement bien mis en évidence par les travaux du groupe de travail WP 5, qui montrent que la façon dont on doit rendre compte de la recherche auprès des bailleurs ne permet pas d'adapter les résultats de recherche aux besoins des utilisateurs potentiels. Un facteur supplémentaire est le fait que les chercheurs dans les pays en développement sont encouragés à présenter leurs résultats de recherche dans des revues étrangères à comité de lecture (étant donné que c'est un moyen de promotion pour leur carrière) plutôt que de créer des processus de diffusion locaux dans lesquels ces articles spécialisés seraient transformés en des notes de synthèse et des fiches techniques (Voir D 5.3, Notes du rapport des groupes de réflexion).

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

DFID travaille depuis plusieurs années à améliorer la communication dans les projets qu'ils financent. Ils ont édité une série de principes de communication de la recherche, incluant notamment une réserve de 10 % du budget global d'un programme pour les activités de diffusion et de communication. Un guide pratique pour aider au développement d'une stratégie de communication pour les Consortia de Recherche financés par le DFID est disponible en ligne (DFID-funded Research Partnership Consortia - RPC) (Voir : <http://www.dfid.gov.uk/research/communication-research.pdf>). Ils ont également financé le projet de recherche "Spreading the Word" (Voir: <http://wedc.lboro.ac.uk/publications/details.php?book=978-1-84380-047-7>) qui a fourni des conseils spécifiques pour une diffusion efficace pour toute personne engagée dans une recherche en relation avec le développement, que ce soit en tant que contractant, praticien ou bailleur, à toutes les étapes du projet. Un autre exemple de bonnes pratiques est le « R4D » (Research for Development), une base de données gratuite disponible sur Internet et contenant des informations sur les programmes de recherche financés par DFID, y compris les études de cas et les détails des recherches actuelles et passées, avec plus de 20000 projets et documents enregistrés.

Au Mexique, les chercheurs académiques reçoivent des primes en fonction du nombre et du type de publications acceptées par exemple dans des revues internationales spécialisées ou ayant un index de citation supérieur aux journaux et revues locaux. Cette politique motive les chercheurs à publier.

2.3.1.2 Leçon: Les recherches sont parfois dupliquées et les résultats existants ne sont pas utilisés au maximum.

Quel est le problème?

Ce point est essentiel, il expose le fait que les résultats de recherche ne sont pas utilisés au mieux dans les politiques ou dans la pratique. Premièrement, cela rappelle les challenges de communication scientifique déjà soulignés et le besoin de meilleures interactions entre les chercheurs et les utilisateurs afin d'accélérer la mise en œuvre des résultats existants. Deuxièmement, cette leçon est tirée d'observations montrant que les résultats liés à la fourniture d'eau, à l'assainissement et à l'hygiène sont souvent obtenus par des recherches individuelles ou par des projets de coopération au développement. Ceci conduit à une situation dans laquelle ces résultats ne sont pas publiés, ou seulement sous forme de littérature grise. Dans la plupart des cas, il n'y a pas de centre national de documentation dans lequel cette documentation parallèle soit disponible. En conséquence, il est

difficile voire impossible d'inclure les connaissances existantes dans les recherches bibliographiques effectuées en amont des programmes de recherche. De plus, les publications des revues scientifiques sont souvent difficiles à obtenir pour les organisations locales du au faible nombre de bibliothèques et librairies ou du coût des abonnements à ces journaux. Troisièmement, la leçon 2.3.1.2 souligne l'importance de tester les résultats de recherche afin de transformer les résultats théoriques en recommandations pratiques utiles pour les futurs utilisateurs.

Cette leçon correspond exactement à un des quatre objectifs principaux de SPLASH: "Coordonner les programmes existants pour minimiser la duplication et identifier les lacunes". Etant donné que l'accès aux connaissances est une clé pour limiter les doublons et augmenter la mise en application des connaissances existantes, les projets ERA-Net liés au domaine de l'eau donnent des exemples de bonnes pratiques dans leurs tentatives de développer des outils de gestion des connaissances tels que des bases de données rassemblant les recherches financées par l'Europe dans le domaine de l'eau. Actuellement, tous les ERA-Net liés à l'eau (SPLASH, IWRM.Net, SKEP, CIRCLE, ERAARD) travaillent indépendamment sur des tâches similaires. Relier ces activités pourrait être un pas vers une meilleure transparence et une réduction des doublons dans la planification de nouvelles activités de recherches.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

Un exemple intéressant dans le secteur agricole, est le projet "Research into Use" (RIU), financé par le DFID, qui vise à augmenter l'accès aux connaissances et aux technologies pour les personnes défavorisées en utilisant les connaissances générées par les recherches financées auparavant par le DFID. Ce projet "Research into Use" fonctionne avec des partenaires nationaux et régionaux pour promouvoir l'innovation. Les partenaires nationaux sont identifiés lors d'enquêtes à travers le pays, les partenaires régionaux en Afrique sub-saharienne comprennent notamment le Programme Compréhensif du Développement Agricole en Afrique (Comprehensive African Agricultural Development Programme - CAADP) et le Programme Cadre pour la Productivité Agricole Africaine (Framework for African Agricultural Productivity programme - FAAP), gérés par le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (Forum for Agricultural Research in Africa - FARA). Les partenariats équivalents en Asie du Sud ne sont pas aussi bien développés. De futurs partenaires pourraient être l'Association Asie-Pacifique des Institutions de Recherche en Agriculture (Asia-Pacific Association of Agricultural Research Institutions - APAARI) et l'Association d'Asie du Sud pour la Coopération Régionale (South Asian Association for Regional Cooperation - SAARC). RIU a également pour but de travailler avec les ONG et fondations principales du secteur agricole (Voir D 5.1).

2.3.1.3 Leçon: Les acteurs intermédiaires jouent un rôle important pour améliorer l'utilisation des résultats de recherche, cependant, leurs fonctions et les moyens de les soutenir ne sont pas toujours bien compris.

Quel est le problème?

SPLASH a montré (voir WP 4 et 5) que les acteurs intermédiaires, tels que les individus, organisations, réseaux, plateformes multi-acteurs et réseaux de praticiens ont un rôle important à jouer, en tant que « courtier de connaissance » (*knowledge broker*), pour améliorer l'utilisation des résultats de recherche dans les politiques ou dans la pratique (Voir D 4.2, D 4.3, D 5.1, D 5.3, D 5.4). Ils doivent être un lien entre les chercheurs et les utilisateurs, lier les différences d'agenda, jongler avec différents styles de communication et être des médiateurs entre différents systèmes de motivation et de responsabilité. Cependant, la façon dont les différents intermédiaires facilitent

l'échange de connaissance semble pour beaucoup dépendre de l'organisation institutionnelle et n'est pas clairement comprise. Des exemples se trouvent dans les livrables D 4.2, D 4.3, D 5.1 et D 5.4.

Les chercheurs doivent également effectuer un "travail frontalier" pour faciliter les interactions entre d'un côté le milieu interne de la recherche et de l'autre les utilisateurs externes afin que les résultats de recherche soient utilisés (Voir D 5.4). Ceci recouvre des problèmes déjà présentés dans des leçons précédentes. Une approche serait de créer, faciliter et participer à des dialogues multi-acteurs. Une partie de ce "travail frontalier" pourrait consister à intégrer des personnes se trouvant entre les deux groupes : dans l'équipe / les personnes chargées de l'échange d'informations / les points de contact.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

Le « Réseau Science et Développement » (*Science and Development Network - SciDev.Net*) financé par le DFID fonctionne principalement comme un "gestionnaire d'informations" à travers son site web. Celui-ci contient les rapports et les analyses des derniers développements en science et technologie qui pourraient être d'intérêt pour les pays en développement. Le réseau cherche à améliorer l'impact de la recherche et à promouvoir le dialogue à travers des ateliers de renforcement des capacités en communication scientifique.

La plateforme multi-acteurs nommée Programme du Mékong sur l'Eau, l'Environnement et la Résilience (*Mekong Program on Water, Environment and Resilience - M-Power*) agit en tant qu'intermédiaire pour améliorer la gouvernance de l'eau et des moyens de subsistance dans la région du Mékong, en développant des activités de recherche cohérentes et *demand-led*. Le dialogue (en termes de délibération, diplomatie et négociation) ainsi que les connaissances (en termes d'évaluation, de pratiques et de communication) sont les thèmes centraux qui guident la recherche de M-Power (Voir D 4.3).

Les académies des sciences sont également un bon exemple d'intermédiaires qui travaillent à la promotion de l'utilisation des résultats de recherche dans les prises de décisions, ainsi qu'à de meilleures interactions entre Recherche et Politique. Des initiatives en cours, telles que l'Initiative pour le Développement de l'Académie Africaine des Sciences, un projet soutenu par la Fondation Bill et Melinda Gates, travaillent à une amélioration de l'impact des sciences sur les politiques (africaines) (Voir: <http://www.nationalacademies.org/asadi/about.html>).

Un exemple de soutien aux intermédiaires par l'organisme de financement est l'approche du réseau "Africa Adapt", d'adaptation aux changements climatiques, financé par le DFID. Il s'agit d'un réseau de partage de connaissances sur l'adaptation aux changements climatiques en Afrique qui travaille avec des employés responsables d'échange de connaissances dont les tâches sont de collecter, évaluer, synthétiser et communiquer les résultats de recherche aux praticiens (services publics, fermiers, population, autres chercheurs, décideurs politiques,...). Ces agents sont un bon moyen pour partager les connaissances au sujet des effets négatifs du changement climatique et des enjeux d'adaptation avec les personnes qui y sont le plus vulnérables.

2.4 Suivi et évaluation

2.4.1 Suivi et évaluation

2.4.1.1 Leçon: L'impact de la recherche et l'évaluation des résultats demeurent faibles.

Quel est le problème?

Les résultats et impacts non-académiques de la recherche, comme ceux sur les politiques gouvernementales, sur différentes dimensions telles que l'usage de l'eau et de l'assainissement, le renforcement des capacités, l'apprentissage interculturel ou encore le développement institutionnel ou organisationnel sont difficiles à évaluer et ne peuvent être mesurés sur la base des publications académiques ou des citations dans des documents spécialisés. Ainsi, estimer les impacts et résultats non-académiques de la recherche via une approche méthodologique appropriée et validée reste un challenge.

Des approches méthodologiques existent (Voir D 5.1). Cependant, le recensement effectué par SPLASH (voir WP 2) a montré que passer du suivi et de l'évaluation des résultats du projet au suivi et à l'évaluation des impacts et bénéfices du projet demeure un challenge pour beaucoup des programmes de recherche des Etats Membres de l'UE. Dans le rapport sur la Gestion des Procédures d'Implémentation de Projets (Voir D 2.5), ont été analysées, résumées et comparées les procédures de soumission de 43 programmes de recherche sur l'eau dans les pays en développement. La plupart des projets que nous avons analysés sont sujets à des évaluations externes et internes, alors que l'analyse des impacts, conduite par les parties prenantes, n'est mise en place que dans quelques-uns d'entre eux.

De plus, les procédures diffèrent d'un programme à l'autre dans chaque pays et cette lacune de guide commun pour l'évaluation des impacts pourrait inhiber toute tentative d'améliorer la coopération, l'utilisation des résultats de recherche et l'investissement dans la recherche.

De quels exemples de bonnes pratiques pouvons-nous tirer des leçons ?

Le groupe RAPID, de l'*Overseas Development Institute* (ODI), a produit une synthèse des outils d'évaluation des impacts de la recherche et des études de cas (Voir : Hovland, Ingie 2007: Making a difference: M&E of policy research. ODI Working Paper No. 281 et Court, Julius, Ingie Hovland, John Young (eds.), 2005: Bridging Research and Policy Development: Evidence and the Change process. ODI ITDG Publishing). Dans D 5.1, quelques-uns de ces outils ont été utilisés pour étudier l'impact des résultats de recherche sur la formulation des politiques

La littérature présente des cas de projets de recherche où figuraient dans le cadre logique initial (*logical framework*) des détails sur un planning et un suivi des résultats. Ceci a permis à ces projets d'améliorer le suivi des résultats et leur façon d'en rendre compte, afin de mieux tenir compte des besoins des utilisateurs dans la gestion des projets (Voir : Kristjanson et al. 2008: Linking International Agricultural Research Knowledge with Action for Sustainable Poverty Alleviation: What Works? CID Working Paper No. 173 et ILRI Innovation Works Discussion Paper).

Ce point peut poser problème aux organismes de financement au moment de concevoir de nouveaux programmes, vu qu'ils manquent généralement d'informations sur les impacts des programmes qu'ils financent. Quant aux autres parties prenantes, elles pourraient aussi profiter d'un suivi et d'une évaluation participative et appropriée à travers un apprentissage conjoint, une augmentation de leur appropriation du programme et des améliorations issues de ce suivi et de cette évaluation.

3 Résumé des leçons et actions préconisées

Encadré 3 : Résumé des leçons

Phase de lancement / Conception et planification

- 2.1.1.1 Les objectifs stratégiques et opérationnels des programmes ne sont pas suffisamment clairs pour obtenir un suivi et une évaluation efficaces.
- 2.1.1.2 L'implication active des acteurs pertinents dans le processus de recherche est un challenge pour le futur
- 2.1.2.1 Le nombre et la complexité des procédures de candidature et des rapports créent une lourde charge administrative pour les organismes de recherche (au Sud).
- 2.1.3.1 Le financement national disponible ne permet pas de mettre à profit les capacités de recherche locales.
- 2.1.4.1 L'implication des organismes de recherche du Sud dans les programmes de recherche financés par l'Europe est inadéquate.
- 2.1.4.2 Les partenariats de recherche Nord-Sud sont souvent asymétriques.
- 2.1.4.3 Les efforts pour renforcer les capacités peuvent avoir des effets négatifs si le personnel qualifié cherche un meilleur emploi en dehors de la recherche ou quitte le pays.

Phase d'implémentation

- 2.2.1.1 Une bonne gestion de la recherche implique des rôles clairement définis pour tous les partenaires, et l'implication de partenaires pouvant démontrer leur capacité accomplir leur rôle.
- 2.2.2.1 Les cycles de recherche et des politiques ne sont pas synchronisés et n'ont pas le même rythme: le cycle de recherche est souvent trop court pour influencer les politiques tout comme les processus politiques sont trop rapides pour être soutenus par des résultats de recherche.

Communication et diffusion

- 2.3.1.1 La diffusion des résultats de recherche est inadéquate.
- 2.3.1.2 Les recherches sont parfois dupliquées et les résultats existants ne sont pas utilisés au maximum.
- 2.3.1.3 Les acteurs intermédiaires jouent un rôle important pour améliorer l'utilisation des résultats de recherche, cependant, leurs fonctions et les moyens de les soutenir ne sont pas toujours bien compris.

Suivi et évaluation

- 2.4.1.1 L'impact de la recherche et l'évaluation des résultats demeurent faibles.

3.1 Classement des actions par priorité

Il est clair que ces leçons sont principalement pertinentes pour les organismes de financement de la recherche. Pour cette raison, le résumé qui suit leur est d'abord dédié, et constitue le premier niveau de priorité dans les actions recommandées. La seconde étape vise à prioriser les leçons en elles-

mêmes en fonction de leur potentiel pour améliorer le transfert des résultats de recherche dans les politiques et la pratique. Ces leçons ciblent:

- une recherche coordonnée dès le départ: choisir les partenaires appropriés ;
- les pratiques d'implémentation appropriées: suivre les processus adéquats ;
- les résultats de recherche: fournir le bon produit.

3.2 Recherche coordonnée dès le départ: choisir les partenaires appropriés

Les leçons 2.1.1.2, 2.1.3.1, 2.1.4.1, 2.1.4.2, 2.1.4.3 (Voir le résumé des leçons dans l'encadré 3) sont chacune des réponses à différents aspects d'un problème global: s'assurer que les acteurs de la recherche et les parties prenantes du Sud soient correctement et suffisamment impliqués à tous les niveaux des programmes de recherche. Différents points sont repris dans ces leçons, notamment l'importance d'une approche participative, d'une analyse d'acteurs et d'un système de financement adéquat menant à des partenariats de recherche plus symétriques.

Pour les organismes de financement, les actions requises sont:

- Les organismes de financement européens peuvent aider à la création d'un financement de partenariat de recherche à long terme, par exemple via l'implémentation de plans de financement ou de cofinancement nationaux dans les pays en développement ou en fournissant une plateforme de dialogue pour la formulation des programmes.
- Les projets de recherche devraient inclure une analyse des parties prenantes comme une priorité et l'engagement de chercheurs nationaux (du Sud) comme condition d'acceptation.
- Définir des principes/critères pour identifier les parties prenantes dès le début du processus de planification de la recherche.
- Les organismes de financement devraient demander dans les projets des preuves d'une collaboration entre des organisations de recherche du Nord et du Sud.

3.3 Pratiques d'implémentation appropriées: suivre les processus adéquats

Les leçons 2.2.1.1 et 2.2.2.1 concernent les bonnes pratiques de gestion et d'implémentation de la recherche, et notamment arriver dans le cycle de la recherche à ce que les activités répondent effectivement aux demandes d'une recherche transnationale coordonnée et d'une utilisation des résultats dans les politiques futures.

Pour les organismes de financement, les actions requises sont:

- Au moment de fixer les critères pour les plans de financement, la planification du projet et les procédures de suivi et d'évaluation, les organismes de financement doivent s'adapter à une approche interdisciplinaire.
- Commanditer des recherches qui anticipent et prévoient des thèmes stratégiquement importants de recherche, en prévision de décisions politiques. Construire et entretenir des partenariats à long terme via des plateformes de dialogue multi-acteurs.
- Renforcer les institutions indépendantes de recherche en sciences politiques dans les pays en développement, par exemple via des groupes de réflexion.

3.4 Résultats de recherche: fournir le bon produit

Les leçons 2.3.1.1, 2.3.1.2, 2.3.1.3, 2.4.1.1 (Voir le résumé des leçons dans l'encadré 3) ont été préparées dans le but d'améliorer l'utilisation des résultats de recherche à travers, tout d'abord, une diffusion et une communication efficaces, et par la suite, un suivi et une évaluation des impacts.

Pour les organismes de financement, les actions requises sont:

- Les plans de financement devraient demander une preuve d'une communication systématique des résultats via la planification et l'implémentation d'une stratégie de communication et de diffusion (comptant pour au moins 10% du budget global).
- Les rapports d'avancement devraient inclure une partie sur la diffusion, basée sur un suivi efficace et une évaluation des méthodes employées afin d'atteindre les groupes cibles.
- Inclure dans les plans de financement la condition que les résultats soient publiés et disponibles via une source libre d'accès.
- Ajouter comme condition de financement l'inclusion d'un planning présentant les produits attendus et leur suivi.

3.5 Actions de soutien proposées par SPLASH

Enfin, les principales actions de SPLASH, pour aider les organismes de financement à répondre aux leçons précitées, sont listées ci-dessous.

3.5.1 Recherche coordonnée dès le départ: choisir les partenaires appropriés

1. SPLASH pourrait organiser des ateliers afin de tirer les leçons de projets pilotes Français et Danois, dans lesquels la gestion a été confiée aux partenaires du Sud. Les résultats de ces ateliers seraient ensuite communiqués aux autres organismes de financement européens.
2. Un module de formation a été proposé, il traitera d'aspects liés aux bonnes pratiques de gestion de la recherche.
3. SPLASH peut fournir un soutien au renforcement des financements nationaux en identifiant à la fois le rôle de la recherche dans une Approche Sectorielle (Sector Wide Approach - SWAP) et un mécanisme permettant d'augmenter ce rôle.
4. SPLASH peut fournir des arguments supplémentaires, basés sur la littérature disponible, pour tenter de montrer le lien possible entre une recherche efficace (dans le domaine de l'eau) et la croissance économique. L'EUWI pourrait être un moyen de diffusion pour ce travail.
5. Une étude des besoins de capacités de développement requis pour renforcer les Centres d'Excellence Eau en Afrique est un pas supplémentaire dans le soutien aux institutions régionales. L'identification des Centres qui pourraient en bénéficier peut être basée sur leurs profils institutionnels et sur les opportunités de financement.
6. SPLASH pourrait fournir un soutien aux professionnels du secteur de l'eau, avec les partenaires du Sud et peut-être en lien avec le soutien à l'African Groundwater Commission.
7. SPLASH pourrait améliorer les capacités de recherche *demand-led* des pays du Sud via un cours sur ce type de recherche pour les praticiens.

3.5.2 Pratiques d'implémentation appropriées: suivre les processus adéquats

1. Un module de formation a été proposé, il traitera d'aspects liés aux bonnes pratiques de gestion de la recherche.
2. De bonnes pratiques d'implémentation aideront à la prise de conscience de ce problème et renforceront la coopération régionale sur ce problème.
3. SPLASH pourrait favoriser les interactions recherche – politique via une plateforme politique ou des dialogues sectoriels multi-acteurs. Les organismes de financement de la recherche et les bailleurs peuvent montrer leur soutien en finançant en commun des missions d'évaluation (sectorielles), en commanditant des recherches sectorielles et en soutenant la participation des chercheurs nationaux aux plateformes. SPLASH pourrait contribuer au développement de ces plateformes via: une analyse détaillée des caractéristiques de ces plateformes, une diffusion du Guide sur l'amélioration du dialogue lors de recherches multi-acteurs (D 4.3), un

soutien aux échanges d'informations et aux actions coordonnées au niveau régional ou national (SPLASH en Ethiopie) et une coordination des organismes de financement de SPLASH au travers du Comité Stratégique de SPLASH.

3.5.3 Résultats de recherche: fournir le bon produit

1. Un module de formation a été proposé, il traitera d'aspects liés aux bonnes pratiques de gestion de la recherche.
2. SPLASH pourrait financer des ateliers sur le renforcement des capacités de communication et diffusion des résultats et/ou des activités de programmes ou de projets –dans le but de renforcer la coordination de la recherche financée par l'Europe dans le domaine de l'eau. Ceci pourrait être organisé au niveau Européen ou au niveau local (organismes de financement MS, ministères et chercheurs).
3. SPLASH pourrait jouer un rôle de catalyseur pour améliorer la coordination des programmes en cours, en développant des relations et des réseaux entre les équipes. Ceci permettrait un échange d'informations entre les programmes et de créer un potentiel pour de futures collaborations ou coordination entre les programmes. Cela permet aussi de diffuser des connaissances et de la littérature grise qui ne sont pas formellement publiées.
4. SPLASH pourrait fournir un soutien pour une meilleure utilisation des résultats de recherche. Ceci impliquerait d'identifier où se trouvent les résultats de recherche qui ont le potentiel d'avoir un impact plus grand que celui qu'ils ont eu à l'origine, et qui après avoir été mis à jour, traduits et rendus disponibles, seront diffusés plus largement.
5. SPLASH pourrait créer un mécanisme pour améliorer le partage de connaissances et de leçons tirées des projets, permettant ainsi de limiter la duplication des recherches et d'augmenter les connaissances sur lesquelles se basent les preneurs de décision. Via une approche collaborative impliquant les acteurs nationaux de la recherche et du développement, les priorités pour les recherches à venir peuvent être formulées. Dans cette lignée, SPLASH fournit à la Communauté Européenne des liens URL vers les sites internet qui donnent accès aux informations concernant la recherche dans le secteur de l'eau pour le Développement (dans les états membres du consortium : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, Italie, Norvège, Royaume Uni, République Tchèque, Suisse).
6. Les recherches effectuées dans SPLASH (voir groupes de travail WP 4 et 5) ont démontré l'importance du rôle de médiateur entre les chercheurs et les politiques qu'ont les organisations qui traitent avec les deux parties. SPLASH pourrait aider à renforcer ce genre de plateformes de dialogue entre les chercheurs et les politiques, et/ou faciliter la création d'organisations supplémentaires qui pourraient jouer ce rôle. Ceci accélérerait le partage des connaissances entre les chercheurs et les praticiens et soutiendrait l'utilisation des résultats de recherche dans les politiques et la pratique.
7. Dans tous les projets financés par SPLASH, il sera requis de fournir un planning des résultats escomptés et un suivi des différentes composantes du projet. Une étude de ces pratiques d'évaluation des impacts dans les projets concernés permettrait alors d'identifier les besoins en matière de renforcement des capacités dans ce domaine pour les projets retenus.
8. SPLASH pourrait développer un outil ou une méthodologie pour l'évaluation d'un projet et de ses impacts, qui pourra être appliqué aux projets financés par SPLASH. Ceci ciblerait notamment la qualité et la durabilité des réseaux, la disponibilité et le partage des résultats, et toute augmentation, due au projet, des capacités de recherche dans les pays en développement.