

S'affranchir par le savoir



La stratégie
du Centre de
recherches
pour le
développement
international



Copyright © 1991

Centre de recherches pour le développement international
CP 8500, Ottawa (Ontario) Canada

ISBN 0-88936-598-9

Table des matières

Avant-propos	4
Introduction : mission et vision du CRDI	6
Le nouveau contexte de l'action en faveur du développement	7
<i>Questions autour de la nouvelle donne</i>	11
Avantage comparatif du CRDI	14
<i>Caractéristiques structurelles et découlant d'orientations stratégiques</i>	14
<i>Caractères acquis</i>	16
Disponibilité des ressources	16
Nécessité du changement	17
Évolution et délégation : un plan d'action	18
Perspectives du changement	18
Orientations utiles	21
<i>Prendre le train en marche :</i>	
<i>se pencher sur les problèmes mondiaux et interrégionaux</i>	21
<i>Tirer plein parti des facultés de recherche</i>	22
<i>Collaborer avec d'autres interlocuteurs</i>	24
<i>Être un diffuseur de connaissances</i>	26
Principes directeurs	27
<i>Focalisation des activités</i>	27
<i>Continuité et persévérance</i>	31
<i>Efficacité du Centre</i>	31
<i>Mesure de la performance du Centre</i>	33
Diversifier le financement du CRDI	33
Conclusion : s'affranchir par le savoir	34



Avant-propos

Le monde du développement international des années 1990 est très différent de celui des années 1970, époque où fut créé le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Reconnaissant la nécessité d'un changement, le CRDI a engagé la réflexion et le débat sur la voie qu'il convient d'emprunter pour servir de la manière la plus positive la cause du développement au cours de la prochaine décennie.

Cette expérience s'est avérée très enrichissante. Si un tel travail de réflexion nous a permis d'apprécier à leur juste valeur les réalisations passées et les atouts de l'organisme, il a également fait ressortir certaines faiblesses. Les employés de tous les échelons ont contribué à l'élaboration d'un certain nombre de thèmes stratégiques dont nous avons jugé opportun de tenir compte dans ce document.

Entité autonome réunissant d'éminents scientifiques et spécialistes du développement provenant de toutes les régions du globe, le Conseil des gouverneurs est l'un des éléments qui donnent au CRDI son caractère unique. Au cours de l'année qui vient de s'écouler, le Conseil a surtout porté son attention à une stratégie pour l'avenir du CRDI. En juin dernier, le Comité de direction du Conseil a demandé au président du CRDI, M. Keith Bezanson, de préparer un plan stratégique en prévision de la réunion d'automne du

Conseil. Ce document a été présenté en octobre 1991 et a reçu l'appui unanime des membres du Conseil.

Cette stratégie examine le cadre dans lequel se place l'action en faveur du développement, l'apport du Centre à cette oeuvre, certains principes et pratiques qui guideront nos interventions et nos choix au cours des années à venir, ainsi qu'une description de la nouvelle structure du Centre. Ce document ne constitue donc pas pour le Centre un plan arrêté de manière définitive, bien qu'il en comprenne nombre d'éléments. Il représente plutôt la première étape essentielle d'un processus évolutif visant à refaçonner le CRDI et à affiner son rôle innovateur dans le domaine de la recherche au service du développement international.

Janet M. Wardlaw
Présidente du Conseil
des gouverneurs

Introduction : mission et vision du CRDI

La loi du Parlement portant création du CRDI assigne au Centre un rôle unique parmi les institutions canadiennes et une place distinctive parmi les organismes de développement international. La mission du CRDI peut se définir de manière concise par l'expression

s'affranchir par le savoir

qui se fonde sur le rapport explicite entre connaissance et développement et sur la conviction que l'essor et la prise en charge par eux-mêmes des pays, des peuples, des collectivités et des individus passe par la connaissance. La recherche procure les moyens de la connaissance et, donc, du développement. La faculté de poursuivre la recherche est la condition nécessaire de la responsabilisation et le CRDI oeuvre pour la création, l'entretien et le renforcement de la capacité de recherche des pays en développement, afin de répondre aux besoins qu'expriment les habitants de ces régions, pour une plus grande équité et justice sociale.

Il nous incombe aujourd'hui de situer la mission du Centre dans un cadre stratégique ordonné qui orientera les décisions prises de concert avec nos partenaires en recherche et permettant la mesure de nos progrès. Une telle action exige

- une nouvelle vision du développement et de la place que tient le CRDI dans cette perspective;
- une focalisation de nos programmes;
- une restructuration des programmes visant à optimiser les résultats en fonction des ressources disponibles;
- une bonne dose de persévérance;
- une plus grande efficacité dans l'exécution et l'administration des programmes;
- une plus grande souplesse et mobilité permettant au Centre de s'adapter selon ce que dictent les circonstances et l'expérience.

Dans la décennie à venir, le CRDI s'efforcera de consolider et de renforcer l'image d'un organisme voué à la « recherche pour le développement » et orienté vers l'atteinte de résultats concrets. Cela

exige que l'on sache élaborer et partager de concert une vision du CRDI qui souligne les avantages découlant de la recherche qu'il subventionne. À cette fin, il importera de faire un plus grand lien entre les pays émergents et les stratégies globales de recherche et entre les bénéficiaires potentiels et les efforts déployés à l'échelle locale, puis d'être capables d'influencer d'autres intervenants par effet de la qualité et du caractère novateur de notre travail.

Le nouveau contexte de l'action en faveur du développement

Au cours de ses vingt ans d'existence, le CRDI a grandement contribué à la cause du développement international. Mais pour qu'il puisse tenir son rôle et avoir un poids réel, le Centre doit s'adapter aux circonstances et, plus important encore, aller au devant des transformations profondes qui se produisent dans le monde. L'ordre mondial qui se dessine en 1991 est sensiblement différent de celui qui prévalait lors de la création du Centre en 1970. La mutation politique, économique, sociale, culturelle, environnementale, scientifique et technologique qui est intervenue dans les deux dernières décennies délimite un contexte entièrement nouveau pour les pays émergents et le CRDI. Cette section expose brièvement certains des changements qui se sont produits et leurs répercussions sur le milieu du développement en général et sur le CRDI plus particulièrement.

Notre époque est caractérisée par des changements en cascade et chacun d'entre eux nous oblige à revoir nos idées et notre vision du monde. Ainsi, il est légitime de s'interroger sur le processus du développement, et notamment sur la place qu'occupent dans ce contexte la recherche et la connaissance.

La première série de changements se définit par un environnement politique qui évolue à grande vitesse. Le trait distinctif de l'après-guerre — l'équilibre des deux blocs — s'est radicalement transformé. Le monde a à peine le temps de prendre acte du nouvel ordre international dans lequel les tensions politiques entre l'Est et l'Ouest s'estompent rapidement. Le rôle de l'État-nation s'est, lui aussi, beau-





coup modifié. Nos systèmes politiques et notre conception de la gestion économique, environnementale et sociale sont ancrés dans la notion d'État-nation et ce, malgré le fait que des institutions supranationales et transnationales érodent de plus en plus la capacité de l'État à maîtriser ces forces. Par ailleurs, le totalitarisme marque un recul dans de nombreuses régions du monde et les courants démocratiques et le pluralisme politique ont tendance à s'affirmer. Les régimes répressifs sont de plus en plus contestés et il n'est pas rare qu'ils se voient imposer la sanction de la communauté internationale. Le deuxième groupe de changements concerne l'immensité des attentes sociales qui s'expriment dans les régions en développement, largement alimentée par la démographie galopante des cinquante dernières années. La Banque mondiale en faisait amplement état dans son *Rapport sur le développement dans le monde* de 1990, focalisé sur la pauvreté, et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en traite dans le *Rapport sur le développement humain* publié en 1991. Les besoins alimentaires et nutritionnels des populations se sont multipliés plusieurs fois, tout particulièrement dans les pays les plus démunis et même si la production alimentaire s'avère amplement suffisante à nourrir la population de la planète, les conventions politiques, sociales et institutionnelles s'y opposent, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Une situation semblable prévaut dans les pays en développement pour les soins de base et l'éducation primaire.

8

La croissance démographique a entraîné une augmentation des migrations des populations rurales vers les villes. L'urbanisation accélérée a suscité de formidables attentes en matière de logement, d'hygiène, de transports et d'approvisionnement énergétique. Une telle situation amplifie les besoins inassouvis des villes et conjugue l'extension de la pauvreté urbaine au dénuement qui caractérise les populations rurales dans la plupart des pays du Tiers-Monde. La surpopulation entraîne également le chômage et le sous-emploi, qui sont en voie de devenir deux plaies endémiques et néfastes dans les pays en développement.

Nous commençons également à nous rendre compte que l'écosystème peut ployer sous la pression induite de la croissance de la population du globe et d'un développement incontrôlé. De ce fait,

la gestion écologique durable est devenue le signe incontournable de l'interdépendance planétaire, s'appliquant avec force égale à tous les pays, indépendamment de leurs richesses, de leur situation géographique et de leur système politique. Notre mode de vie, l'exploitation des ressources et les systèmes de production devront changer partout si nous voulons soutenir la gageure du développement durable.

Les transformations profondes qui concourent à l'interdépendance économique mondiale représentent le troisième ordre de changements. La croissance rapide et la mondialisation des marchés financiers ont commencé vers le milieu des années 1970. Les marchés financiers sont désormais caractérisés par un ensemble très complexe d'opérations de toute nature, de plus en plus dissociées de la simple production et distribution des biens et services. Bien que ces changements puissent ouvrir de nouvelles perspectives à certains pays en développement, ils ont également des effets pervers qui ne pourront être corrigés qu'au prix d'ajustements considérables, par l'intervention d'experts et d'habiles gestionnaires.

La physionomie et les orientations du commerce international ont subi des modifications substantielles. Les pays riverains du Pacifique nord forment la plus vaste zone commerciale du monde, dépassant même ceux de l'Atlantique nord. Les biens de transformation et la prestation de services de haute technologie (produits typiques des pays industrialisés) se substituent aux matières premières (exportées surtout par les pays en développement). Des regroupements commerciaux puissants se constituent au gré de la proximité géographique et auront d'importantes répercussions économiques autant sur les pays industrialisés que non industrialisés. L'incertitude entoure encore l'issue des négociations du GATT, aujourd'hui dans l'impasse, mauvais présage si l'on tient compte du coût du protectionnisme pour les économies fragiles des pays en développement, excédant annuellement 50 milliards de dollars américains, selon les estimations de la Banque mondiale.

Un quatrième ensemble de facteurs définis par l'intervention internationale et les ressources mobilisées en faveur du développement international influencent ce contexte. Nous sommes ici en



présence de l'effet conjugué d'une certaine « lassitude à l'égard de l'aide », de la crise de la dette qui se prolonge et de ses effets sur les flux de capitaux. L'apport net des institutions financières multilatérales n'est pas important. Tout laisse présager que, pendant la présente décennie, les espoirs d'investissements privés directs dans les pays en développement seront, à quelques exceptions près, déçus. L'effet cumulé de ces facteurs indique que, par rapport aux niveaux de l'aide atteints dans les trente dernières années, les ressources financières destinées au développement ne seront guère substantielles. Qu'il s'agisse d'aide accordée à titre libéral ou non, les ressources consacrées aux investissements dans les pays en développement par tête diminueront probablement en termes réels, et peut-être aussi nominaux, dans les années 1990.

Un cinquième groupe de changements concerne la pléthore d'innovations technologiques qui, tout en constituant une occasion de progrès pour certains pays, risque de creuser des fossés et de créer des problèmes quasi insurmontables pour d'autres. À côté des percées de la connaissance humaine, nous avons assisté en l'espace de deux décennies à peine — et à un rythme de plus en plus précipité — à l'émergence de technologies et de systèmes entièrement inédits, par exemple dans les domaines des biotechnologies, de la micro-électronique et des nouveaux matériaux. Certaines de ces applications sont extrêmement souples et mobiles et sans cesse susceptibles de modifications et d'améliorations. À ce titre, elles entraînent un changement rapide du mode de fonctionnement des marchés en place depuis 1945. Les individus, les groupes et les nations qui participent à la création et à l'échange de ces nouvelles technologies seront les bénéficiaires du nouvel ordre émergent; ceux qui accusent un retard seront marginalisés. Le risque de marginalisation guette plus particulièrement les pays les plus pauvres.

D'autres changements, d'ordre culturel et environnemental, nous incitent à réfléchir et à modifier notre optique du développement. Parmi les très nombreuses transformations qui se produisent sous nos yeux, évoquons l'éveil des valeurs religieuses, la résurgence des nationalismes et l'avènement du fondamentalisme. Dans diverses parties du monde, ces phénomènes exercent une influence



capitale sur la vie personnelle et collective des gens. Ces tendances se compliquent dès lors que le désir de préserver son identité culturelle entre en conflit avec le penchant des médias d'information à convoier des cultures « étrangères ».

Enfin, au cours des vingt dernières années, les pays donateurs ont apporté un concours croissant à la recherche. Les sommes globales consacrées à l'aide à la recherche dans les pays en développement ont doublé plusieurs fois et sont estimées à deux milliards de dollars américains.

Dans les pays bénéficiaires, il existe aujourd'hui un bien plus grand nombre d'instituts et de centres de recherches qu'autrefois, sur le plan aussi bien international que sur le plan régional et national. Entre 1970 et 1990, le nombre de centres internationaux et régionaux du Sud est passé de 140 à plus de 200. Dans les pays en développement, on a également enregistré un accroissement notable des compétences de recherche au niveau national. Le nombre de chercheurs en agronomie, qui est de 45 000 dans le Tiers-Monde, a quadruplé entre 1965 et 1985. Il n'est donc pas étonnant que des résultats fort impressionnants aient été obtenus dans les domaines de l'amélioration végétale et de la production agricole.

Le contenu de la recherche et ses modalités se sont transformés en partie par effet des produits de la recherche elle-même. Les technologies de pointe, surtout dans les domaines de la communication et de l'informatique, ouvrent à notre époque de grandes possibilités d'accroître la rapidité et l'efficacité de l'investigation scientifique. Toutefois, ce sont les perceptions et les convictions sur la façon d'optimiser la recherche qui ont changé plus encore que les usages. Beaucoup reste à faire, y compris l'approfondissement de cette question.

Questions autour de la nouvelle donne

Les changements qui sont survenus au cours des vingt dernières années ont été considérables et le rythme auquel ils se produisent ne cesse de s'accroître. Quelles sont donc les répercussions de ce contexte radicalement transformé sur le processus du développement, sur les pays émergents et sur les organismes voués à cette cause comme le CRDI ?



Il convient, en premier lieu, de réfléchir sur ce que nous entendons par « développement ». La notion sous-jacente voulant que le développement soit un processus linéaire n'a plus cours. De plus en plus, c'est le mot responsabilisation qui rend mieux compte de la réalité du « développement ». Étant donné qu'il ne peut — et ne doit pas — être imposé de l'extérieur, le développement devrait signifier que les peuples ont, sous l'aspect des connaissances et du savoir-faire, la possibilité de prendre en charge leur destinée et la faculté de décider ce qui est bon pour eux en connaissance de cause.

La deuxième conséquence a, partant, une grande importance pour le CRDI : la création, la diffusion et l'utilisation des connaissances sera plus que jamais essentielle. On pourrait même dire que le clivage séparant les pays développés des pays en développement, les riches des pauvres, repose sur la capacité de susciter, d'acquérir, de divulguer et de mettre en application le savoir scientifique et technologique. C'est cette qualité qui, par-dessus toute autre, fera la différence entre les parties du monde où les gens auront la capacité de décider et d'agir et celles où ils ne le pourront pas.

Il y a, troisièmement, lieu de poser un regard neuf sur les institutions sociales, économiques et politiques. Une intervention concrète et efficace, fondée sur le savoir acquis, exige une analyse plus fine que celle qui se borne à distinguer entre économie de « marché » et économie « planifiée » ou qui, toujours dans la sphère économique, oppose le « public » au « privé ». La théorie et l'idéologie qui sous-tendaient ces concepts sont révolues. Il sera nécessaire d'établir une collaboration qui ne s'encombre plus de telles distinctions avec un plus large éventail d'organisations — syndicats, associations professionnelles, groupes communautaires — qui représentent la société civile et qui ont pour champ d'action le savoir.

Quatrièmement, nous devons considérer d'un oeil différent le réseau international d'aide au développement et tout particulièrement les institutions bilatérales et multilatérales. Le système en vigueur obéit aux schémas traditionnels « sous-développé *versus* développé », « économie de marché *versus* économie planifiée ».



Déjà en 1969, avant que le CRDI ne fût créé, la Commission Pearson faisait valoir que

le rôle incombant à chaque organisation internationale est loin d'être défini... Malheureusement, elles ne constituent pas un cadre suffisant pour un effort élargi et intensifié visant à fonder l'action en faveur du développement international sur des bases solides, à en accroître l'efficacité et à en faire un instrument de cohésion de la communauté mondiale. (*Partenaires dans le développement, Rapport de la Commission sur le développement international, pp. 283 et 306*)

Acteur modeste mais important né de cette constatation, le CRDI se doit de jouer son rôle dans la définition de moyens permettant de mieux coordonner les efforts des organismes d'aide.

Il est temps que tous les intervenants du milieu du développement international prennent attentivement en compte tous les instruments conceptuels, méthodologiques et technologiques qui président à l'évolution de la théorie et à la pratique du changement social, économique et politique, en les faisant confluer dans l'effort commun. Les nouveaux concepts d'élaboration et de mise en oeuvre des stratégies (p. ex., démarches multidisciplinaires et multisectorielles, planification interactive, gestion des questions stratégiques) peuvent contribuer à une meilleure compréhension et maîtrise des problèmes des années 1990. Les progrès accomplis dans les domaines des télécommunications, de la micro-informatique et des outils de modélisation facilitent l'acquisition et l'échange d'informations, l'expérimentation des effets de politiques et décisions différentes, la diffusion des idées et la communication auprès du grand public. Un sentiment plus aigu de notre interdépendance facilite l'émergence de programmes mondiaux à laquelle contribue une vaste mobilisation — souvent appuyée par les médias — autour des grandes questions de notre temps concernant l'environnement, la faim dans le monde, la course aux armements, le problème de la gouvernabilité, le terrorisme, l'éducation, la drogue et le sida.

Avantage comparatif du CRDI

Dans ce nouveau contexte, où s'inscrivent les efforts que nous déployons en faveur du développement, le Centre est placé devant un certain nombre de choix stratégiques. Les ressources du CRDI sont limitées et, même en regard de celles dont disposent d'autres organismes, assurément disproportionnées aux attentes. Il est donc opportun de s'interroger sur l'avantage comparatif qui permettra au Centre de relever les défis du développement dans les années 1990. Le CRDI possède un certain nombre de caractéristiques structurelles qui découlent de ses orientations. Il se distingue ensuite par des caractères acquis au cours de ses vingt ans d'expérience qui lui confèrent certains avantages dans les rapports qu'il entretient avec les chercheurs qu'il appuie et d'autres organismes d'aide au développement.

Caractéristiques structurelles et découlant d'orientations stratégiques

- Le CRDI a été le premier organisme d'aide au développement à **concentrer son action exclusivement sur l'appui à la recherche** et sur la mise en valeur des compétences scientifiques et technologiques dans les pays en développement. Il possède, à ce titre, une expérience vaste et irremplaçable.
- Le CRDI est régi par un **Conseil des gouverneurs ayant un profil international** qui confère à ses activités une légitimité à laquelle d'autres organismes bilatéraux ne peuvent prétendre. Dans le même temps, le fait que le Centre subsiste grâce à une seule source de financement a contribué à la simplification des démarches budgétaires et des exigences administratives.
- Le CRDI poursuit délibérément une action axée sur un **partenariat intellectuel plein et entier** avec les bénéficiaires des pays en développement. Les projets et les priorités qu'ils souhaitent réaliser sont définies de concert avec le Centre, ce dernier leur laissant, dans la plupart des cas, le soin de poursuivre la recherche par eux-mêmes. Ce faisant, le Centre a



toujours été prêt à accepter des erreurs de parcours et des échecs occasionnels en jugeant qu'ils font nécessairement partie du processus d'acquisition des connaissances. Il a ainsi évité les déboires de tant d'autres organismes d'assistance technique et a prôné une approche qui encourage une gestion avisée et responsable.

- Le CRDI a ouvert une **perspective mondiale et mobilisé les acquis de la science et de la technologie au service des objectifs du développement** en établissant des rapprochements par-delà les continents et en créant des liens entre les chercheurs et les décideurs des pays en développement. Simultanément, il a été respectueux du caractère régional de la plupart des activités entreprises, étant toujours attentif aux préoccupations et aux priorités dictées par les circonstances. Toutefois, si l'on tient compte des possibilités de financement limitées, un des points forts du Centre demeure sa capacité à affronter les problèmes et à rechercher les solutions opportunes, en favorisant la recherche comparative entre régions, pays et cultures éloignés et en permettant, de ce fait, à des pays très différents d'apprendre profitablement l'un de l'autre.
- Le CRDI est un **organisme de dimensions modestes, souple et prompt à réagir**, qui dispose de ressources financières suffisantes pour faire toute la différence dans le domaine de l'appui à la recherche et au développement scientifique et technologique. Les ressources du Centre peuvent être rapidement redéployées, compte tenu de l'indépendance dont jouit son Conseil des gouverneurs et du fait qu'il est dégagé des contraintes normales auxquelles sont assujetties d'autres institutions d'aide au développement. Il soutient la recherche de nouvelles orientations et prône en même temps les solutions techniques proportionnées aux problèmes du développement en indiquant la manière dont la connaissance et son emploi peuvent marquer la différence dans ce domaine.



Caractères acquis

- Le CRDI a acquis **une réputation enviable et un prestige considérable** dans la plupart des pays en développement. Cela constitue un atout de taille dont le Centre peut tirer parti. Pour ce faire, il doit néanmoins innover car il ne pourra préserver l'image et l'ascendant dont il jouit que s'il sait s'adapter au nouveau contexte international.
- Le CRDI a noué un **réseau de liens institutionnels et individuels** très étroits dans le monde entier. Il est donc bien placé pour prendre de nouvelles initiatives susceptibles de faire toute la différence lorsqu'il convient de mobiliser un grand nombre d'organisations et de personnes dans tous les continents et régions du monde.
- Le CRDI possède une haute **autorité morale** renforcée par une action continue conforme aux principes et aux qualités déjà décrits. Mais, une fois encore, il lui faudra regagner constamment cette confiance en faisant la preuve de sa capacité d'innovation et de son leadership.

Ces caractéristiques structurelles, décisionnelles et acquises orienteront la réflexion stratégique du CRDI dans les années à venir.

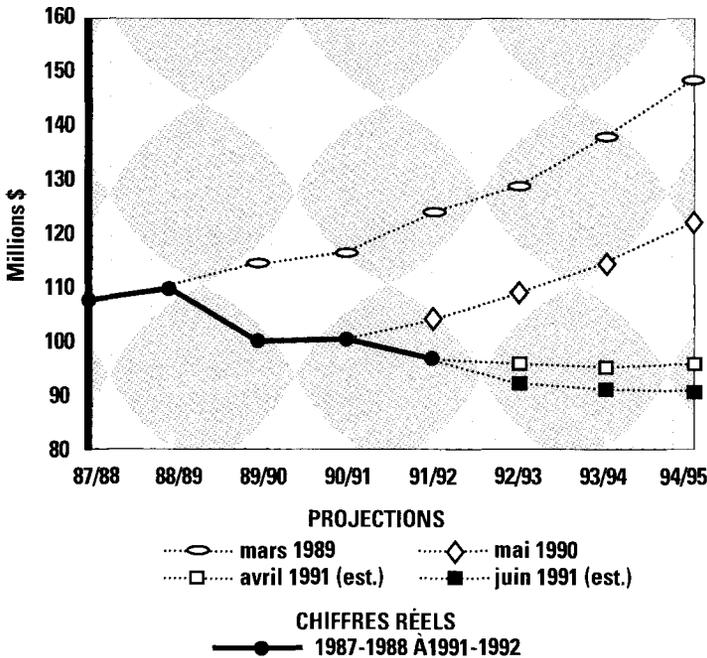
Disponibilité des ressources

Les ressources financières dont dispose la communauté internationale pour les activités de développement sont limitées et il est peu probable qu'elles augmentent en termes réels dans les années qui viennent. Des pressions croissantes s'exercent dans tous les pays sur le cadre financier et réduisent la marge de manoeuvre de ces derniers pour ce qui est de répondre à des priorités sur les plans aussi bien intérieur qu'extérieur. Les changements qui viennent de se produire en Europe de l'Est et ailleurs entraînent également une concurrence croissante pour l'aide publique au développement, par ailleurs restreinte. Et cela vaut pour le Canada et pour le CRDI. Les recettes du CRDI ont diminué en termes réels ces trois dernières années. Nous devons faire tout ce que nous pouvons pour renverser cette ten-

dance, mais il ne serait pas judicieux de présumer d'une croissance réelle du montant de la subvention que le Centre reçoit du Parlement.

La figure 1 illustre l'évolution de la subvention accordée au Centre à partir de 1987-1988 et sa projection jusqu'en 1994-1995. Dans la définition de ses programmes, le CRDI doit prendre attentivement en compte le changement intervenu dans ses prévisions de recettes.

Figure 1
Subvention du CRDI:
évolution en chiffres réels et projetés
 (en dollars canadiens de 1987/88)



Nécessité du changement

Un ensemble de facteurs — le nouveau contexte mondial, le besoin de redéfinir notre rôle afin de préserver un dynamisme réel, les contraintes imposées par des compressions budgétaires — s'allient donc pour réclamer un changement de cap au sein du CRDI. Ce dernier doit pleinement assumer son rôle futur en sélectionnant avec soin les domaines de programme, en concentrant les énergies et



les ressources dont il dispose et en poursuivant avec persévérance les activités sur lesquelles il a choisi de porter ses efforts. Pour faire contrepoids au besoin d'une action concentrée et persévérante, nous devons nous laisser une marge de manoeuvre afin de pouvoir réagir face à des conjonctures fluctuantes, dans les domaines qui sont les nôtres. Dans le même temps, nous devons accroître et améliorer nos communications au Canada afin que le rôle, les réalisations et les possibilités du CRDI soient mieux compris.

À mesure que les changements seront mis en œuvre — sans tarder ou selon un plan graduel — il ne faudra pas perdre de vue les critères fondamentaux et les pratiques qui sont de nature à améliorer l'efficacité du Centre. Certains de ces repères de changement nous ont bien servi dans le passé; d'autres traduisent les ajustements indispensables à la poursuite de notre mission.

Évolution et délégation : un plan d'action

Perspectives du changement

Quelle vision le CRDI a-t-il de son rôle, des qualités par lesquelles il souhaiterait se distinguer et à l'aune desquelles il aimerait être perçu et jugé ?

Au cours des deux dernières décennies, le CRDI a évolué considérablement dans sa structure, son mode d'organisation et sa culture. Notre mandat exige que nous mettions constamment la main à l'ouvrage pour créer les conditions dans lesquelles les bénéficiaires et les personnels sont amenés à assumer des responsabilités, à innover, expérimenter et apprendre, en mettant à contribution toutes leurs virtualités et leurs compétences. Au même moment, le haut degré de spécialisation scientifique engendré par l'explosion du savoir signifie que le Centre doit élaborer les dispositifs qui lui permettront d'attirer dans sa sphère d'action les expertises scientifiques appropriées.

La culture du CRDI, qui est celle d'un foyer de savoir, doit être réaffirmée. Cela exige que l'esprit d'initiative qui inspire notre

organisme et ses personnels soit encouragé et que nous cherchions la meilleure façon de renforcer et de primer l'expérimentation et le goût du risque dans le cadre de l'action commune.

Afin de confirmer et de faire progresser les traits de notre culture organisationnelle, notre façon d'agir doit se fonder sur certains principes :

- délégation au personnel et aux bénéficiaires d'autant d'autorité qu'il se peut dans le cadre d'objectifs concertés,
- limitation des règles exigeant l'approbation préalable d'autres paliers de responsabilité pour laisser libre cours à leurs initiatives,
- exercice de la responsabilité et
- appréciation des leçons du passé pour une prise de décision plus éclairée.

Cela implique, bien sûr, la délégation des processus de prise de décision et d'apprentissage. L'intention de mettre en valeur les compétences des personnes doit se traduire dans les faits. Nous devons offrir à nos partenaires plus d'occasions d'apporter leur concours à l'oeuvre commune, en intégrant leur apport par un processus d'apprentissage dont la valeur est cumulative et dont les résultats sont plus probants que la simple addition des parties. Il importe donc que nous déléguions encore plus de responsabilités et de pouvoirs à nos partenaires en recherche, en leur permettant de définir, de planifier, d'exécuter et de maîtriser le calendrier des recherches. Cela présuppose l'acceptation d'un plus grand risque, mais cela s'impose si nous désirons assurer le succès d'une association responsable et d'une responsabilisation authentique.

Une exigence corollaire voudra que l'on soit disposé à admettre une marge d'erreur inhérente à tout processus d'apprentissage, et plus encore dans le cadre de la recherche et de milieux très différents. Si nous étions incapables de prendre en compte une part inévitable de risque et la valeur d'enseignement des erreurs commises, notre aptitude à innover et notre place distinctive dans le domaine de la recherche pour le développement seraient amoindries.



Où doit se situer le CRDI afin que nous puissions bénéficier pleinement de nos points forts et maximiser notre apport en faveur du développement international ? La pertinence de notre action et son incidence seront d'autant plus grandes que nous prendrons appui sur notre avantage comparatif.

Des initiatives stratégiques, associant des choix de programme circonstanciés à des solutions novatrices, seront nécessaires pour la conduite de nos affaires internes aussi bien que dans nos relations avec les partenaires en recherche. De telles initiatives comportent :

- le renforcement sélectif de la capacité nationale de recherche en vue de créer des foyers d'excellence pouvant être associés à des programmes entrepris aussi bien dans d'autres pays que dans le pays d'origine;
- des initiatives d'envergure internationale, par exemple jouer un rôle catalyseur dans la création de centres internationaux de recherche ou d'information destinés à soutenir des efforts nationaux dispersés, de telles initiatives pouvant supposer l'engagement éventuel d'autres intervenants, venant du gouvernement ou du secteur privé;
- des alliances avec d'autres institutions de financement et de développement afin de définir des cadres financiers et politiques favorables à une action multilatérale.

Un exemple de l'expérience acquise par le Centre dans ce domaine a été la création d'un projet visant à examiner les bienfaits potentiels de l'agroforesterie dans les pays en développement. L'avantage consistant à associer les pratiques agricoles et forestières en vue de la création de systèmes de production agricole durables n'était pas inconnu, mais jusqu'à ce que le CRDI intervienne, la recherche se bornait à un petit nombre de programmes. Sur la base d'une étude commandée par le CRDI en 1975 sur le sujet, un groupe d'organismes subventionnaires a décidé d'instituer le Conseil international pour la recherche en agroforesterie (CIRAF). Le CRDI joue le rôle d'organisme d'exécution. Le CIRAF vient d'être admis au sein du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), un réseau mondial regroupant 16 centres de recherche, ce

qui lui garantit la stabilité financière et lui donne la possibilité de répondre aux nombreuses questions en matière de gestion durable de l'environnement.

Plusieurs autres initiatives ont connu beaucoup de succès. Il y a tout d'abord l'élaboration et la diffusion du logiciel de gestion de bases de données textuelles MINISIS, qui a beaucoup aidé les pays en développement à améliorer leurs systèmes d'information et a connu un certain succès commercial dans les pays industrialisés. Mentionnons également le réseau africain de recherche en macro-économie, la Commission internationale sur la recherche en santé au service du développement et la Mission économique en Afrique du Sud instituée à la demande du gouvernement du Canada. Les activités peuvent différer, mais chacune d'entre elles concourt à délimiter un créneau où le Centre peut apporter un concours exceptionnel et à poursuivre une stratégie associant, avec le temps, d'autres interlocuteurs. Ces exemples illustrent la gamme des initiatives stratégiques qui entrent dans les attributions du Centre. Elles se démarquent par leur originalité justement parce qu'elles s'appuient sur notre avantage comparatif.

Orientations utiles

Considérant la nécessité de localiser des créneaux stratégiques et de devenir une institution plus « axée sur les résultats », nos choix de programmes seront guidés par les orientations suivantes :

- prendre le train en marche : se pencher sur les problèmes mondiaux et interrégionaux;
- tirer plein parti des facultés de recherche;
- collaborer avec d'autres interlocuteurs;
- être un diffuseur de connaissances.

*Prendre le train en marche :
se pencher sur les problèmes mondiaux et interrégionaux*

Dans le passé, l'action du CRDI s'est focalisée davantage sur ce qui compose la qualité de la vie d'une collectivité et est souvent

déterminé par de nombreux aspects qui ont un caractère local et régional — et nous continuerons d'appuyer de tels travaux de recherche. Toutefois, considérant que les pays en développement sont de plus en plus en mesure de poursuivre leurs propres recherches au niveau sectoriel et local et que d'autres organismes d'aide y apportent plus de ressources, nous croyons que les investissements consentis seraient plus fructueux si le CRDI consacrait **des ressources relativement plus importantes à un petit nombre de problèmes de nature mondiale et interrégionale bien choisis**. Ces problèmes dictent que l'on privilégie les démarches pluridisciplinaires.

Tandis que des questions aussi diverses que l'évolution des structures des échanges commerciaux, des marchés financiers, de la croissance démographique et des conditions environnementales définissent les horizons de développement des pays séparément considérés, la recherche visant à en saisir les effets globaux et à dégager des solutions de rechange est souvent lacunaire. Des connaissances insuffisantes sur les options, les possibilités et les embûches éventuelles que les solutions mises de l'avant présentent sont une des raisons pour lesquelles les pays en développement participent si peu à la définition des priorités de notre monde. Cela vaut en particulier pour l'évolution de la science et de la technologie où le changement se poursuit à un rythme accéléré. Le Centre propose d'accorder un soutien plus important aux domaines dans lesquels la recherche est susceptible d'infléchir le cours des événements et de permettre une plus large participation des pays du Tiers-Monde.

Tirer plein parti des facultés de recherche

Au cours des vingt dernières années, les pays en développement se sont dotés de meilleures infrastructures de recherche. Nous n'entendons pas par là que la recherche ne doive pas être suscitée et encouragée partout où cela est possible et que cet objectif doive être sous-estimé par le CRDI. Même si les ressources disponibles sont toujours disproportionnées par rapport aux besoins, les perspectives d'accroissement de la fonction recherche par des apports extérieurs



sont très limitées à moyen terme. Des retombées substantielles à court terme pourraient cependant résulter de gains de productivité, compte tenu de l'importance des ressources dont disposent les systèmes de recherche des pays de l'hémisphère sud qui, mesurées par les dépenses annuelles totales consacrées à la recherche et au développement tous azimuts, sont estimées à quelque 20 milliards de dollars américains.

Dans le domaine de la recherche pour le développement, la question n'est pas tant d'attirer plus de fonds (bien qu'elle ait son importance) mais de s'assurer que **le potentiel existant est exploité à bon escient**. Le CRDI contribuera de deux manières au meilleur usage des facultés de recherche : en faisant converger les efforts sur la capacité d'utilisation et en favorisant une compréhension plus approfondie des voies qui mènent au succès d'une expérience plutôt qu'à l'échec.

Le CRDI et l'application de la recherche : Le CRDI déploiera de plus grands efforts et engagera plus de ressources pour faire en sorte que les produits résultant des activités qu'il subventionne soient utilisés, et ce, au travers d'une définition plus fine des résultats escomptés et d'une identification plus appropriée des utilisateurs, des emplois, des avantages et des coûts virtuels. Les bénéficiaires d'un projet prendront une part très active en décidant du champ d'application et en étant, au besoin, associés aux modalités mêmes de la recherche. Le CRDI sera plus prompt à financer ou à trouver les ressources nécessaires aux activités de suivi (essais, construction d'établissements pilotes et diffusion des acquis).

Pour que la recherche et le savoir débouchent sur des applications concrètes, une action commune — et donc le partenariat avec l'entreprise privée — peut s'avérer opportune. Dans la mesure du possible, le Centre s'efforcera d'associer le secteur privé aux projets de recherche. Voilà un champ d'action relativement nouveau pour le CRDI, qui touchera tous ses programmes et qui ne sera pas sans susciter de nouvelles questions et des difficultés additionnelles. Mais cela mérite toutefois qu'on s'y applique.



Étude de la valeur des systèmes de recherche : Le Centre intensifiera ses efforts visant à connaître les raisons du succès ou de l'échec d'un projet de recherche pour le développement. Il existe peu d'informations permettant d'apprécier la meilleure forme d'organisation de la recherche pour le développement et les modalités garantissant que les résultats d'une recherche pourront trouver rapidement application, à large échelle. Un nouveau programme sera ainsi élaboré afin d'appuyer la recherche dans cette direction. Il tirera parti de l'expérience acquise par le programme d'évaluation du Centre. Ce nouveau programme s'attachera particulièrement à la question essentielle de savoir quels sont les meilleurs moyens de préparer le terrain aux décisions, c.-à-d. l'élaboration, la mise en forme et l'application des connaissances aidant au processus d'élaboration de politiques.

Collaborer avec d'autres interlocuteurs

Le Centre recherchera **une collaboration plus étroite avec d'autres interlocuteurs, pour mobiliser à la fois les ressources financières nécessaires pour poursuivre la recherche et nous permettre d'influer globalement sur les paramètres du développement.** Pour que son action s'avère efficace et percutante, il est indispensable que le CRDI soit amené à coopérer avec un plus grand nombre d'acteurs, y compris les universités canadiennes et la communauté scientifique, les institutions multilatérales, d'autres organismes d'aide et, par-dessus tout, nos partenaires du Tiers-Monde.

Tandis que le CRDI cherchera à définir avec grand soin les questions sur lesquelles il convient de se pencher, le principe du respect mutuel continuera d'orienter nos choix. Des groupes consultatifs et autres instruments de concertation permettront au Centre d'œuvrer en liaison encore plus étroite avec les chercheurs et les décideurs des pays émergents. Le Centre recherchera de nouvelles voies pour une action commune, y compris la délégation de responsabilités aux institutions et aux chercheurs de l'hémisphère sud.

Le **soutien à la coopération Sud-Sud** continuera d'être au coeur des préoccupations du Centre. Le CRDI mettra à l'essai de nouvelles



techniques de communication visant à accroître le partage des connaissances entre les pays et examinera la possibilité d'améliorer les réseaux existants.

Un **partenariat plus assidu avec les organismes et les institutions canadiens** sera prôné. La présence du Centre auprès des organismes canadiens a été relativement discrète, exception faite pour le Programme de coopération lancé en 1980. La communauté canadienne pour le développement, toujours peu nombreuse, tend à se rapetisser et les Canadiens ont moins de possibilités de participer directement à l'effort en faveur du développement. À cet égard, la nature complémentaire du travail du CRDI et de l'ACDI porte à croire qu'il ne faudra pas relâcher les efforts entrepris récemment pour multiplier les occasions d'une collaboration spéciale. Le partenariat avec d'autres institutions canadiennes devrait se dégager du concept traditionnel d'assistance technique et d'asymétrie Nord-Sud et mettre l'accent sur une oeuvre commune allant à l'avantage mutuel du Canada et des pays en développement.

Le Centre entretient déjà des rapports étroits avec le petit groupe d'institutions et de fondations qui consacrent la plupart de leurs ressources au soutien de la recherche pour le développement. **Nous avons l'intention de collaborer plus étroitement encore avec ces organismes et d'étendre ces rapports à d'autres institutions financières oeuvrant dans le domaine du développement.** La plupart des fonds groupés sous l'étiquette « recherche pour le développement » sont dégagés par les grands organismes subventionnaires, pour qui la recherche ne représente qu'une petite partie des programmes de prêt. En principe, ces organismes sont donc des intervenants de premier plan lorsqu'il s'agit de mettre en application les résultats de la recherche. Le CRDI s'efforcera d'établir des rapports plus suivis avec ces grandes institutions, telles que la Banque mondiale, les banques régionales de développement et le PNUD.

Le CRDI doit rechercher de nouveaux partenariats dans le domaine du développement, aussi bien avec des organismes canadiens, comme l'ACDI, que non canadiens. Il devra notamment cofinancer des projets et des programmes exécutés sur une grande



échelle, en tirant parti de l'apport complémentaire d'autres sources éventuelles de financement. Avant d'envisager ces options, il devra d'abord avoir déterminé quels sont les domaines sur lesquels mettent l'accent les autres agents financiers contribuant à la recherche pour le développement, qu'ils soient multilatéraux, publics ou privés. Ce faisant, le CRDI devra demeurer soucieux de l'équilibre à respecter entre les partenariats et la spécialisation, d'une part, et les incitations qu'entraîne une saine concurrence, d'autre part.

Être un diffuseur de connaissances

Le rôle du CRDI, **par-delà l'octroi de fonds pour la recherche, consiste à promouvoir la diffusion des connaissances.** Les relations que le Centre entretient avec les chercheurs canadiens et des pays en développement et l'accès à l'information dont il jouit dans les domaines du développement et de la science et de la technologie, lui confèrent la responsabilité d'informer et d'influencer d'autres interlocuteurs, aussi bien dans les pays en développement qu'au sein des organismes de développement. À l'échelle des projets, le Centre est en mesure d'informer de manière ponctuelle les chercheurs et de les mettre en relation avec la communauté scientifique internationale.

La masse des connaissances acquises grâce aux recherches ayant trait au développement mondial et à la transformation technologique et au concours apporté à l'amélioration des systèmes de recherche permettra d'apprécier de manière plus méthodique les succès obtenus. Le Centre, qui déjà possède cette capacité d'apprentissage, pourra en sortir fortifié. L'expertise accumulée grâce à l'évaluation des résultats des projets et des programmes mis en oeuvre sera utilisée pour informer et influencer d'autres intervenants. Le Centre améliorera donc sa capacité d'analyse du milieu de la recherche et poursuivra son effort de mise en valeur de domaines importants mais parfois négligés.

Principes directeurs

Focalisation des activités

Pour produire les effets escomptés, tout programme donné exige une masse critique de ressources.

Reconnaissant la nécessité d'un ensemble d'activités de recherche intégré et cohérent, le Centre fera converger ses efforts sur un nombre limité de programmes. Le CRDI continuera à encourager et à expérimenter des démarches intégrées et pluridisciplinaires. La réduction du nombre de projets et l'accent mis à la fois sur les questions mondiales et les préoccupations interrégionales garantiront la prise en compte des aspects scientifiques et pluridisciplinaires, dans leur contexte plutôt qu'isolément.

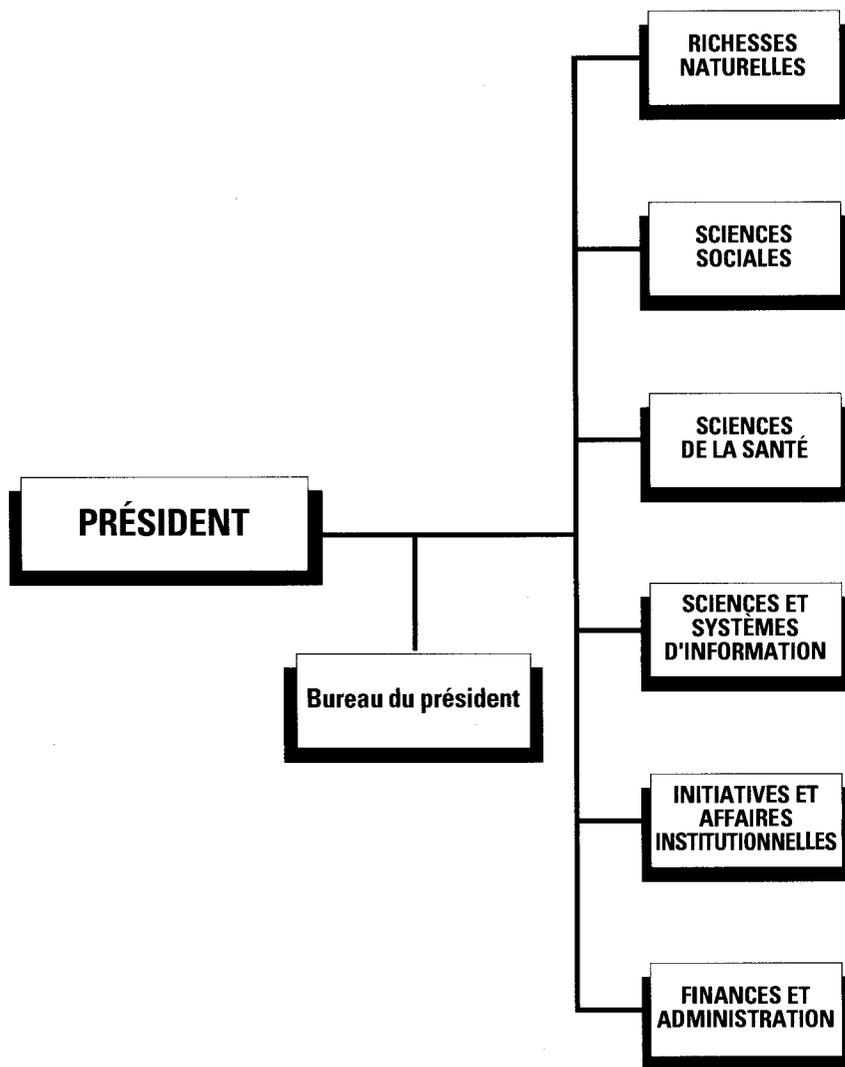
La structure du Centre a été rationalisée. Étant donné que notre calendrier de programme est de plus en plus centré sur les problèmes de développement mondiaux et interrégionaux, l'accent sera mis sur les démarches d'aide à la recherche et à la résolution de problèmes interdisciplinaires et interdivisionnaires. Le nouvel organigramme du Centre a été conçu de façon à faciliter cette tâche :

- par une fusion des activités, le nombre des divisions de programme est passé de sept à cinq;
- les activités communes ou à l'échelle du Centre (où il existait un certain risque de chevauchement et de double emploi) ont été regroupées sous une compétence et une responsabilité bien définies;
- les paliers de gestion, y compris la présidence, ont été ramenés à trois.

Ces changements ne visent pas seulement à faciliter une collaboration plus agile et une démarche interdisciplinaire dans le cadre des activités, mais aussi à permettre au Centre de devenir un organisme plus souple et à inciter le personnel à prendre des initiatives et à formuler de nouvelles idées. La figure 2 indique les grandes lignes du nouvel organigramme.



Figure 2
La nouvelle structure du CRDI



Dans le cadre du processus de restructuration, les rôles des divisions de programme ont été redéfinis. Voici un bref aperçu des responsabilités des nouvelles divisions.

La **Division des richesses naturelles** appuie la recherche d'ordre technique et celle qui a trait aux politiques dans le domaine de l'utilisation durable des richesses naturelles au sens le plus large. Ceci comprend la recherche stratégique, appliquée et adaptative sur la transformation et la commercialisation des produits tirés des richesses naturelles, ainsi que la recherche dans le domaine de l'environnement, et la promotion d'approches intégrées et participatives à la recherche dans ces domaines.

La **Division des sciences sociales** est structurée de telle sorte qu'elle appuie deux types de recherche, à savoir la recherche sur les politiques économiques, commerciales et technologiques (y compris dans des domaines comme l'ajustement macro-économique et le financement des services sociaux) et la recherche appliquée en matière de politiques sociales axée sur les conditions d'élaboration, la planification, la mise en oeuvre, la gestion et les résultats des politiques sociales par rapport aux stratégies visant le développement humain.

La **Division des sciences de la santé** a pour objet de promouvoir une approche intégrée, en trois volets, de la recherche en santé, qui est axée sur la personne. Elle met l'accent sur la définition des risques que comportent pour la santé le milieu de vie et le milieu de travail; sur la compréhension des effets des connaissances indigènes, des conditions économiques et sociales et des comportements humains sur la santé; et sur l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la viabilité des systèmes et des services de santé.

La **Division des sciences et systèmes d'information** vise, par la recherche et par la conception et l'établissement de systèmes appropriés d'information-communication, à accroître la circulation et l'utilisation de l'information scientifique, technique et autre. Le programme a également pour objet de promouvoir l'utilisation des outils et des méthodes modernes d'information, et de poursuivre l'élaboration du logiciel de gestion de bases de données MINISIS.



La **Division des initiatives et affaires institutionnelles** réunit les initiatives à l'échelle du Centre qui sont de nature non administrative. Elle a notamment pour rôle d'élaborer des systèmes efficaces de recherche, de fournir de l'information sur la recherche au service du développement, d'encourager les initiatives visant à faire participer des institutions, des collectivités et des individus du Canada au travail du Centre, et de se consacrer à la recherche et à l'analyse en matière de politiques.

La **Division des finances et de l'administration** vient s'ajouter à ces cinq divisions de programme. Elle est chargée de toutes les fonctions administratives pour l'ensemble du Centre, ce qui comprend les finances, les ressources humaines, les services d'information de gestion et l'administration générale.

Conformément à la nouvelle stratégie, les subventions accordées en moyenne par le CRDI devraient être plus substantielles. Le Centre canaliserait son aide vers un plus petit nombre d'institutions, mais son soutien sera plus complet car il comblera non seulement les besoins de la recherche proprement dite mais également les aspects corollaires comme les services de bibliothèque, l'administration et la formation. Il s'agit là d'un domaine dans lequel le Centre possède une expérience considérable, notamment par le biais de sa politique d'aide intégrée aux instituts de recherche. Le Centre choisira de travailler avec les institutions les plus aptes et se chargera, le cas échéant, de nouer les liens et les solidarités nécessaires — par voie de réseaux — avec d'autres pays disposés à s'engager dans des activités de recherche analogues. La focalisation sur un nombre plus restreint d'institutions conduira vraisemblablement le Centre à être présent dans moins de pays.

C'est parce qu'il estimait qu'une présence dans les différentes parties du monde s'imposait pour répondre à un grand nombre de besoins qui s'expriment localement que le CRDI a établi un réseau de **bureaux régionaux**. La répartition des rôles et des responsabilités entre le siège et les bureaux régionaux n'a pas amené la clarté requise pour une affectation efficiente et efficace des ressources. De surcroît, le Centre ne peut se permettre de créer dans chaque bureau

régional toute la gamme de ses programmes. Le Centre ayant établi de porter, au cours des années à venir, une attention accrue aux sujets de portée mondiale et interrégionale, nous devons déterminer dans quelle mesure les bureaux régionaux sont les véhicules tout désignés pour ce faire.

Afin d'apporter une solution à ces questions, nous entendons, dès 1992, établir les bureaux régionaux en centres de responsabilité habilités à gérer les programmes mis en oeuvre sur les territoires de leur compétence, y compris dans les fonctions d'élaboration, d'exécution et d'évaluation de projets. La première étape prévoit la préparation de propositions stratégiques régionales qui seront élaborées sous l'autorité du directeur de chaque bureau régional. L'analyse comprendra la description des préoccupations régionales en matière de développement, du milieu de la recherche — y compris les activités des autres organismes subventionnaires — et des propositions ayant trait aux priorités de recherche et aux institutions appelées à collaborer étroitement avec le Centre.

Continuité et persévérance

Contribuer au renforcement des institutions de recherche, mobiliser leurs compétences et diffuser les résultats obtenus est une oeuvre de longue haleine qui exige de la persévérance. Le Centre accordera, de préférence, un soutien de longue durée. L'appui à des projets de courte durée, en vase clos et en dehors d'un cadre de développement institutionnel, s'est avéré relativement inefficace, surtout auprès des centres de recherches les moins bien armés.

Efficacité du Centre

Le Centre doit devenir plus efficace en ce qui a trait à l'utilisation des ressources dont il dispose en vue de l'accomplissement de sa mission.

En poursuivant cet objectif sans dévier de ce souci d'efficacité, le Centre entend confirmer et affirmer l'importance d'un partenariat intellectuel plein et entier à l'appui de la recherche. Outre sa contribution financière, le Centre continuera à prêter un soutien non



administratif et un certain nombre d'autres services. Par rapport à d'autres organismes, le Centre continuera néanmoins de se distinguer par une intervention agissante.

Le Conseil a clairement indiqué, lors de la réunion de juin 1991 du Comité de direction, qu'une priorité absolue doit être accordée à l'augmentation de la « part des fonds destinés au soutien direct de la recherche dans les pays en développement ». Le pourcentage des fonds que nos bénéficiaires reçoivent est un indicateur d'efficacité qui, ces dernières années, est allé en décroissant. La tendance doit être inversée. L'intention est de faire progresser ce taux dans les prochaines années, au moins jusqu'à hauteur approximative de 70 %.

L'effectif du CRDI sera ramené à des proportions plus modestes. La phase de transition durera de 18 à 24 mois. Différentes raisons expliquent un tel comportement. Le Centre gère un éventail très différencié de projets de recherche en cours. En s'apprêtant à une restructuration importante et à une concentration des programmes, le Centre ne saurait prendre hâtivement les décisions visant à retenir ou à abandonner tel ou tel projet. En cas d'abandon, un suivi technique et financier doit être assuré jusqu'à ce que l'engagement premier ait été tenu. Ce travail doit être effectué par ceux-là mêmes qui connaissent bien les institutions et les aspects de procédure, tant à Ottawa que dans les bureaux régionaux. De plus, le Centre souhaite effectuer les changements et ménager la transition de la manière la plus sensible et attentive à la dimension humaine.

La rationalisation et la simplification des procédures administratives s'imposent pour que le Centre puisse atteindre une plus grande efficacité et réaffecter une part de ses ressources financières de ses postes administratifs aux activités de programme. Cela doit se faire avec le plus grand soin, pour s'assurer que la qualité des services administratifs est préservée et que les responsabilités fiduciaires du Centre ne sont pas mises en péril. Force est de reconnaître que nous devons exercer un contrôle sur les matières qui revêtent de l'importance et uniquement sur celles-ci. Cela comportera l'exercice d'un contrôle plus sélectif, s'appuyant davantage sur l'analyse des risques.

Mesure de la performance du Centre

À l'instar d'autres agences et organismes d'aide à la recherche, le CRDI a beaucoup d'information sur l'apport en matière de recherche. Par contraste, la mesure des résultats est un aspect beaucoup plus complexe et difficile, et il existe peu d'information à ce sujet.

La recherche comporte, de par sa nature même, une large part de risque et les résultats peuvent apparaître seulement à très longue échéance. Le CRDI doit, par conséquent, avoir une connaissance plus approfondie du processus d'évaluation appliqué par d'autres organismes et des résultats que ceux-ci obtiennent. De plus, les objectifs des programmes et des activités du Centre doivent être mieux définis selon des modalités aptes à permettre l'évaluation et la mesure des résultats.

Il sera parfois difficile d'explicitier avec une clarté absolue le lien causal entre les activités du Centre et les résultats utiles au développement. Tout en établissant une distinction entre apports et résultats et entre résultats intermédiaires et incidence réelle, cette difficulté ne devrait cependant pas nous empêcher d'encourager la mesure des résultats dans tous les cas où cela est possible. En mettant l'accent sur cet aspect, le Centre sera amené à améliorer l'efficacité et l'efficacéité de ses opérations, à faire preuve d'excellence et à exercer une influence positive sur ses partenaires et ses bénéficiaires.

Diversifier le financement du CRDI

Comme nous l'avons déjà mentionné, une augmentation en termes réels de la subvention que nous accorde le Parlement est peu probable dans un avenir prochain.

Nous ne devons cependant pas nous contenter d'être les spectateurs passifs de la détérioration progressive de notre situation financière. Par conséquent, tout en nous adaptant aux réalités financières dictées à court terme, nous devons le faire de manière à pouvoir le plus rapidement possible puiser à de nouvelles sources de financement, complémentaires et plus diversifiées. La meilleure façon de le faire consiste à préserver et à renforcer notre efficacité. Le Centre tentera de trouver de nouvelles ressources pour la recherche au ser-

vice du développement, provenant à la fois de l'aide publique au développement (APD) et de sources extérieures. Il peut avoir la possibilité d'utiliser des fonds provenant d'autres organismes de financement de la recherche ou de produire des recettes au moyen de publications, de brevets et de la prestation de services.

Le CRDI possède déjà une certaine expérience dans ce domaine, quelque 42 millions de dollars canadiens ayant été gérés au fil des ans hors du cadre de la subvention parlementaire. Cette somme recouvre les fonds de l'APD gérés pour le compte d'organismes externes relativement à des projets spéciaux et les recettes modestes tirées de la vente des brevets et publications du Centre. Toutefois, le Centre n'a pas activement encouragé ou recherché dans le passé d'autres sources de financement, en raison de la croissance ininterrompue de la subvention gouvernementale.

Nous avons l'intention d'offrir des services et de mettre nos locaux à la disposition d'autres groupes, dès lors que ces contrats servent bien nos objectifs, et de tenter d'autres démarches novatrices visant à promouvoir l'utilisation de nos acquis. Peut-être pourrions-nous intéresser le secteur privé à financer des applications pilotes de recherches ayant abouti à des résultats prometteurs. Il est d'ailleurs préconisé que ces initiatives soient tenues distinctes de la fonction de répartition de la subvention et de la structure du Centre. Le CRDI étudiera donc la possibilité d'établir un dispositif approprié — comme la constitution d'une personne morale, telle une fondation en propriété exclusive — susceptible de fonctionner selon les critères commerciaux afin d'accroître les recettes du CRDI.

Conclusion : s'affranchir par le savoir

Nous vivons à une époque de changements plus profonds et plus rapides qu'à tout autre moment de notre histoire. Le monde dans lequel nous vivons est soumis à des mutations considérables et irréversibles — certains estiment que c'est la survie même de l'humanité qui est en jeu. Ceux qui voient cette évolution d'un oeil optimiste, cependant, font valoir l'immense potentiel des ressources

planétaires — ressources physiques, technologiques et surtout humaines — pour le mieux-être de l'humanité.

Ces derniers verront dans les événements qui viennent de se produire sur la scène géopolitique autant de signes de la capacité à se détourner du totalitarisme et à permettre l'émergence de systèmes conviviaux et pluralistes au sein desquels la créativité humaine peut s'épanouir. D'autres donneront de ces mêmes événements une version alarmante — ce sont les êtres humains, après tout, qui ont créé la plupart des problèmes qui les menacent maintenant de destruction. Tous concorderont, cependant, sur l'urgence de gérer les ressources de la Terre de manière à diriger ces énergies au bénéfice de l'humanité tout entière. Le point d'équilibre est délicat et les risques d'user de ces ressources à mauvais escient grands. Voilà pourquoi il importe qu'outre les ressources physiques, toutes les compétences conceptuelles et méthodologiques soient mises à contribution en faveur du développement.

Pour que son intervention soit à la hauteur des attentes, le CRDI agira conformément à sa mission première qui se résume en cette formule : s'affranchir par le savoir. Les ressources ne suffisent pas à elles seules. Notre rôle doit consister à aider les autres à s'approprier cette autre composante essentielle qu'est la connaissance, et ce, de telle manière que grâce à elle les personnes soient amenées à définir et à satisfaire leurs besoins sans agir au détriment de leurs voisins ou de leurs enfants.

Tous les éléments de notre stratégie — qu'il s'agisse du choix des domaines d'action, de la délégation des pouvoirs en matière de recherche aux institutions auxquelles nous nous associons, de la participation des bénéficiaires au processus de recherche, de l'intégration des disciplines scientifiques en vue d'un résultat plus probant, de l'adaptation des programmes aux caractéristiques régionales — seront orientés vers cette oeuvre de responsabilisation permettant aux chercheurs, aux leaders et aux citoyens de mieux assumer leur destinée.

Le fait même de commencer à mettre à exécution cette stratégie sera une occasion de susciter de nouvelles idées et de nous confron-





ter à ces réalités incertaines. Quelques points stables nous serviront de repères et la tâche exigera un effort de chaque jour. Dans le même temps, le CRDI et ses partenaires dans la recherche doivent avoir conscience de la marge de manoeuvre que la stratégie permet, se sentir tenus d'exploiter au mieux les perspectives qu'elle ouvre, et respecter la nécessité de prendre des risques et de persévérer, deux traits caractéristiques qui devront être accentués.

Préserver la capacité de voir la ligne d'horizon tout en gardant les yeux rivés sur l'immédiat, savoir se dégager du contingent, s'attaquer aux difficultés sans parti pris : voilà les fondements de ce plan stratégique et les qualités d'un Centre qui vise à l'excellence.

Siège social du CRDI

CRDI, BP 8500, Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9

Bureau régional d'Afrique centrale et occidentale

CRDI, BP 11007, CD Annexe, Dakar, Sénégal

Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord

CRDI/IDRC, BP 14 Orman, Giza, Le Caire, Égypte

Bureau régional d'Afrique orientale et australe

IDRC, PO Box 62084, Nairobi, Kenya

Bureau régional d'Asie du Sud-Est et de l'Est

IDRC, Tanglin PO Box 101, Singapore 9124, République de Singapour

Bureau régional d'Asie du Sud

IDRC, 11 Jor Bagh, New Delhi 110003, Inde

Bureau régional d'Amérique latine et des Antilles

CIID, Casilla de Correos 6379, Montevideo, Uruguay

Veillez adresser vos demandes d'information au sujet du CRDI et de ses activités au bureau de votre région.

ISBN 0-88936-598-9



CRDI



CANADA