

Une démarche structurée mais souple dans la planification de la recherche : exemple du Centre de recherches pour le développement international (CRDI)

présenté par
Kathryn Touré,
Directeur régional du CRDI
Bureau en Afrique centrale et occidentale

pour la réunion de la
Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)
sur le processus d'élaboration d'une politique régionale de recherche
Dakar, Sénégal, septembre 2010

*S'inspirer des idées des autres organisations... peut également induire en erreur
et distraire. Cela peut empêcher les gestionnaires de se concentrer sur leur
propre situation. Résultat ? Les gestionnaires conçoivent un processus de
planification qui est un modèle technique de planification, sans valeur ajoutée...
Concevoir un processus de planification est plus un art qu'une science.
(Campbell, 1999)*

1. Introduction

La conception d'un processus d'élaboration d'une politique ou d'un programme de recherche doit s'inspirer de la culture et de l'expérience de l'organisation concernée, ainsi que de la réalité du contexte dans lequel elle évolue, en tenant compte des besoins des communautés qu'elle dessert.

Néanmoins, si l'expérience du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) peut aider la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) à élaborer une politique régionale de recherche, nous sommes heureux de partager les enseignements de l'exercice de la planification stratégique au CRDI. Dans les années 80, le CRDI se demandait si ce qu'il faisait était réalisé de la meilleure manière. Et depuis 1991, le CRDI s'interroge, à travers sa planification stratégique, sur les activités et les approches appropriées à entreprendre à un moment donné.

2. Qu'est-ce que le CRDI?

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une institution publique canadienne. Il a été créé en 1970 par une loi du Parlement canadien pour soutenir le développement de la recherche en Afrique, en Asie et en Amérique latine, et renforcer les liens entre les chercheurs de ces régions du monde et du Canada. Le CRDI soutient l'interaction, la coopération et l'apprentissage mutuel entre les groupes de la société, pour favoriser une innovation technologique et sociétale qui contribue au développement équitable et durable.

Le CRDI célèbre cette année 40 ans de soutien à la recherche. En Afrique de l'Ouest et du Centre, une centaine d'organisations bénéficient des subventions du CRDI pour mener des recherches correspondant à leurs priorités et aux réalités africaines. Le CRDI, à travers le monde, appuie la recherche dans les quatre domaines suivants : i/ les politiques économiques et sociales, ii/ les sciences, la technologie et l'innovation, iii/ l'agriculture et l'environnement, et, iv/ la santé et les systèmes de santé.

3. Perspective historique de la planification stratégique au CRDI

La planification stratégique au CRDI se caractérise par son aspect **structuré** et sa **souplesse** – des processus structurés pour rassembler des informations et des idées, la flexibilité dans la prise en compte des points de vue et l'évolution des méthodes et des programmes au fil du temps.

Durant la première décennie de la vie du CRDI, dans les années 70, la programmation s'est inspirée de la vision partagée du discours inaugural de David Hopper, premier Président du CRDI, au Conseil des gouverneurs. Dans les années 80, le CRDI avait une planification annuelle. Cependant les processus et les documents d'orientation mettaient plus l'accent sur les structures que sur les objectifs à atteindre. Dans les années 90, le CRDI a adopté un cycle de planification et de programmation de trois ans. Les activités s'articulaient alors autour de sa mission « S'affranchir par le savoir » et ont été fortement influencées par les réflexions du Sommet de la Terre qui s'est tenu à Rio en 1992. L'association à l'Agenda 21 était alors importante pour la survie du CRDI. Le développement durable et équitable est ainsi devenu une partie intégrante du discours institutionnel et de la programmation. Enfin, dans les années 2000, le CRDI a porté à cinq ans la durée de ses cycles programmatiques. Le cadre stratégique 2010-2015 est intitulé « Innover pour le développement ». Ce qui montre l'importance qu'accorde le CRDI, non seulement aux approches participatives, mais aussi aux démarches innovantes qui font la différence dans la qualité de vie dans les pays d'Afrique, au Canada et ailleurs.

Je décris ci-après les apports et les processus qui ont contribué à l'élaboration de ces documents quinquennaux, sans prétendre qu'il s'agisse des pratiques les meilleures, mais comme exemple de la façon dont une organisation qui subventionne la recherche, détermine ses priorités et ses approches.

4. Pourquoi entreprendre une planification stratégique et combien cela coûte-t-il ?

La planification stratégique donne un cadre et une direction. Elle permet de déterminer comment orienter l'action et investir des ressources limitées pour réaliser une vision partagée. Elle permet également au personnel de l'organisation, aux parties prenantes et autres partenaires, de

s'approprier les orientations stratégiques. « Un processus de planification stratégique permet à une organisation de voir dans les grandes lignes où elle va. Il fournit un chemin, modifiable quand cela s'avère nécessaire, un instrument souple qui permette la pro-activité » (Coblentz, 2002).

Au CRDI, le processus d'élaboration du document de stratégie 2005-2010 a duré deux ans et a coûté environ 660 000 dollars canadiens (CAD). Il a nécessité aussi beaucoup d'investissement en temps de la part des employés et des membres du Conseil des gouverneurs. Cela peut sembler beaucoup de ressources investies. Cependant, c'est sur la base de cette planification que seront affectés, pendant cinq ans, environ 800 millions de CAD, ce qui ramène le coût d'élaboration initial à seulement 0,07% des dépenses de recherche. La valeur du processus de planification et d'établissement des priorités n'est pas seulement dans la production d'un document de stratégie, mais dans l'utilisation stratégique des informations et des points de vue collectés.

5. Des ingrédients multiples pour un processus de planification



Une multitude d'informations et de perspectives, à la fois internes et externes, sont confrontées pour donner naissance à un programme de recherche ou document final de stratégie. Les études et les consultations organisées – avec le personnel, les membres du Conseil, et des experts dans les régions du monde où le CRDI est actif et au Canada – ont nourri les trois derniers documents de

stratégie quinquennale du CRDI. Quelles leçons peut-on en tirer ?

L'une des leçons apprises est la nécessité de se poser les bonnes questions et de définir un thème d'apprentissage qui permette d'orienter la planification vers ce que l'organisation désire ou cherche à connaître à un moment donné. En 2009 le CRDI s'est ainsi concentré sur son modèle « grants + » – qui consiste à apporter un accompagnement méthodologique non financier en plus de la subvention monétaire – afin de bien mesurer les implications et de vérifier sa validité pour la programmation future (Mohan). La planification doit avoir un objet et apporter une valeur ajoutée. Les objectifs que l'organisation cherche à atteindre à travers la planification doivent être clairs. L'apport des leaders et gestionnaires au processus est également déterminant comme ce fut le cas pour l'élaboration du cadre stratégique 2010-15 du CRDI, réalisé juste après la nomination d'une nouvelle présidente au Conseil des gouverneurs et d'un nouveau président pour l'organisation, respectivement en 2007 et 2008.

“Each company [or organisation] is trying to create a different kind of value in a different kind of industry [or sector(s)] with different kinds of people... Different chief executives... have different insights into ways to add value. Unless the planning process reflects those differences, it is unlikely to create value. If corporate managers have no clear insights about where the value is, they won't know how to unlock that value through planning. Without purpose built on insight, the planning process becomes little more than an administrative exercise... Such... companies may be better off with no planning process at all rather than a planning bureaucracy. Bad planning actively destroys value [rather than creating it]. It wastes people's time and money. It sends the wrong signals.... It can even lead managers to follow bad advice... All good planning processes are clear about the value they are

trying to create – they have well defined objectives built around the insights and skills of senior corporate managers.” (Campbell, 1999)

Quels enseignements pouvons-nous tirer de chacune des étapes du processus de planification stratégique quinquennale du CRDI qui puissent être utiles à d'autres organisations telles que la CEDEAO à l'heure où elle prépare sa politique régionale de recherche?

Bien que les **études** puissent être utiles, en avoir trop peut en rendre la lecture indigeste et en diminuer la valeur. Au CRDI, il a été suggéré qu'elles soient étalées dans le temps. Pour éviter que leur rapport ne soit plus descriptif qu'analytique, les termes de référence pour leur rédaction doivent poser les bonnes questions et le personnel ou les consultants chargés de leur réalisation doivent être stratégiquement sélectionnés. Un des documents particulièrement utile pour le CRDI traitait des réseaux de connaissances¹. Il justifiait l'approche de la création et du partage des connaissances et du renforcement des capacités et de l'influence sur les politiques, et a contribué ainsi à la décision de continuer à soutenir les chercheurs travaillant en réseaux et en collaboration avec diverses organisations et processus. Un autre document sur les tendances en développement international et les implications pour le CRDI², a provoqué la réflexion et a été perçu comme informatif. Des documents d'opinion de personnes reconnues peuvent être aussi commandités afin de susciter la réflexion critique et prospective.

Lors des trois derniers processus de planification stratégique au CRDI, des **consultations régionales** ont été organisées. Le CRDI en a bénéficié tout comme les participants à titre personnel, dans la mesure où, avec d'autres collègues, ils approfondissaient en même temps leur compréhension du CRDI ainsi que des défis et opportunités de la recherche pour le développement. Il s'agissait donc de réunir, à travers le monde, des hommes et des femmes chercheurs et des experts de divers secteurs, pour discuter des orientations de développement et en savoir davantage sur les besoins de recherche et les lacunes dans leurs pays et autres régions du monde. Bien que les consultations ne « révèlent » pas de nouveaux domaines d'intérêt ou de nouvelles priorités, elles sont utiles pour l'identification de préoccupations similaires présentes ailleurs dans le monde. Par exemple, c'est en partie grâce aux consultations régionales de 2009 que la recherche universitaire figure en bonne place dans le cadre stratégique 2010-2015. Les consultations sont en adéquation avec l'approche de proximité du CRDI – et démontrent son ouverture d'esprit, sa pro-activité, et sa réceptivité – et renforcent sa connectivité sociale à travers le monde. Lors des consultations, le CRDI est en mode d'écoute, mais doit également donner des informations suffisantes sur lui-même et sur comment il perçoit l'avenir, afin d'avoir en retour des commentaires pertinents. Une critique qui a été émise sur ces consultations est que les participants ont tendance à être perçus comme des élites partageant des points de vue similaires. Il faut donc rechercher une plus grande diversité des participants en invitant plus de jeunes et, par exemple, des personnes venant des médias.

Le Bureau régional du CRDI en Afrique centrale et occidentale quant à lui, facilite la participation des membres de sa **Commission des conseillers** aux consultations régionales qui ont lieu tous les cinq ans. De plus, des réunions annuelles et des débats électroniques sont organisés régulièrement avec les conseillers du Bureau en Afrique centrale et occidentale afin d'identifier et débattre les

¹ idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/29376/1/118901.pdf

² idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/30419/1/118919.pdf

questions émergentes sur le développement et faciliter le partage des points de vue sur la mise en œuvre du cadre stratégique en harmonie avec les besoins de la région.

Dans un monde de plus en plus globalisé dans lequel les frontières s'estompent, les **consultations organisées au Canada** sont de plus en plus importantes. Bien que le CRDI cherche à servir les priorités de recherche « du sud », il met en relation également les chercheurs canadiens avec leurs homologues du monde entier et facilite le partage des perspectives du sud au Canada. Ainsi, des représentants de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), les fonds de recherche (« granting councils » en anglais), les universitaires et les décideurs politiques sont invités à s'exprimer sur les orientations futures du CRDI.

Les points de vue du **personnel** du CRDI sont également recherchés à travers l'organisation de réunions au siège du CRDI à Ottawa, au Canada, et dans chacun de ses six bureaux régionaux à travers le monde. Des discussions sont également menées via internet. Bien que le personnel de programme soit le plus présent dans ces réunions, le personnel administratif et financier y contribue également. Ces consultations sont importantes en ce qu'elles signalent les changements et favorisent l'appropriation des orientations en cours comme des nouvelles. Bien que de nombreux employés se réfèrent au document de stratégie final lors de l'élaboration des plans d'action, l'examen 2006 (Currie-Alder) de la planification au CRDI a montré que certains d'entre eux comptent surtout sur le rappel des discussions et leur participation au processus de planification, et perçoivent le document de planification comme un processus vivant.

Les membres du Conseil des gouverneurs sont essentiels à la planification stratégique. Ils doivent soutenir le processus et l'alimenter par leurs commentaires. Les membres du Conseil des gouverneurs du CRDI ont proposé dans les documents de stratégie, par exemple, des formulations sur la nécessité de prendre parfois des risques calculés dans le financement de la recherche. Cette position des membres du Conseil envoie un signal fort au personnel, aux partenaires de recherche, et aux contributeurs financiers sur l'approche du CRDI par rapport à la prise de risque dans l'exécution de son mandat. Les membres du Conseil ont également proposé le troisième objectif du plan stratégique 2005-2010 du CRDI portant sur la mobilisation de ressources supplémentaires pour la recherche pour le développement, au-delà de la contribution annuelle du Parlement canadien. Les membres du Conseil ont aussi, bien entendu, approuvé le document de stratégie final.

S'il peut être intéressant de se tourner vers d'autres organisations pour bénéficier de leur expérience, il est encore plus important de coordonner un processus de planification qui soit en accord avec les réalités spécifiques de l'organisation et le contexte dans lequel elle opère. Comme le personnel du CRDI réexamine fréquemment les politiques, stratégies, programmes et agendas de recherche, il peut être intéressant de savoir ce qu'il y a de recherche.

6. Qu'est-ce que le CRDI recherche dans les plans stratégiques et programmes de recherche ?

Au 21^{ème} siècle, c'est l'apprentissage des organisations, leur dynamisme et ce qu'elles tirent de leurs expériences qui est important. Est-ce qu'on peut constater, en lisant le document de stratégie, qu'il a été bâti à partir **de ce qui existe** et des **acquis de l'expérience** ? Met-il en relation la sous-région avec le reste du monde ?

Y a-t-il eu un **processus de planification participatif** qui a permis aux différentes parties prenantes de contribuer aux perspectives ? Est-ce que la participation a été diversifiée et représentative de la communauté servie par l'organisation ? A savoir les femmes et les hommes, les jeunes et les adultes, les populations rurales et urbaines, les personnes de différents statuts socio-économiques, différentes régions géographiques, différents groupes ethniques, et différentes perspectives politiques ?

Est-ce que le plan ou l'agenda de recherche est **ciblé**, avec **une vision prospective**, et **réalisable** ? Y a-t-il des constats qui ont conduit aux choix stratégiques sur comment investir des efforts ? Répondent-ils aux besoins émergents ? Sont-ils à la mesure des ressources disponibles ? Est-il vraisemblable que les travaux proposés créent de nouvelles connaissances et amélioreront la qualité de vie ?

Le plan stratégique est un cadre pour la prise de décision. Lorsqu'un octroi de subvention à une organisation est envisagé, le personnel programmatique du CRDI examine la proposition relativement aux objectifs du CRDI, à son cadre stratégique et aux priorités de ses initiatives de programme. En même temps, le CRDI reste ouvert et flexible afin de répondre aux idées émanant de diverses communautés de recherche.

7. Conclusion

Chaque processus de planification stratégique est unique et lié aux défis et aspirations du moment présent et de demain. Il doit être développé au fil du temps en tenant compte de son contexte culturel et politique. Le temps et l'effort investis sont justifiés lorsque les informations et les idées recueillies aident l'organisation à avoir une vision prospective, à établir des priorités et construire des orientations prometteuses pour remplir son mandat.



Le processus est aussi important que le document qui en résulte. Il aide à l'appropriation de la stratégie par le personnel, les membres du Conseil et d'autres partenaires. Il valorise l'image de l'organisation et montre qu'elle est ouverte à des perspectives multiples, y compris aux critiques. La planification stratégique est un processus d'apprentissage qui ne devrait pas s'arrêter une fois les objectifs et priorités documentés. Grâce à sa culture d'évaluation et d'apprentissage, notamment par des examens internes et externes, le CRDI s'assure que les résultats de la réflexion sur l'action soient constamment intégrés dans la mise en œuvre de la stratégie.

La planification stratégique au Centre de recherches pour le développement international (CRDI) se caractérise ni par sa lourdeur ni par sa légèreté, mais par sa détermination et son ouverture, et par des démarches structurées combinées à la flexibilité – des processus structurés pour garantir que les informations de base soient méthodiquement collectées, et la souplesse dans la considération et prise en compte de différents points de vue. Les stratégies du CRDI sont également caractérisées par la continuité et le changement – la continuité afin de pouvoir travailler sur le long terme et avoir un

impact, et le changement de manière à s'ajuster et s'adapter constamment à l'évolution des contextes locaux et mondiaux.

Note : Merci à Bruce Currie Alder, Jérôme Gerard, et Catherine Cherrier Daffé pour leurs commentaires sur ce bref papier.

8. Références

Campbell, A. (1999). Tailored, not benchmarked: a fresh look at corporate planning. *Harvard Business Review* 77(2): 41-50.

Coblentz, J. (2002). *Organizational Sustainability: The Three Aspects that Matter*. [www.rocare.org/docs/Organizational Sustainability by Joe COBLENTZ 2002-02.pdf](http://www.rocare.org/docs/Organizational_Sustainability_by_Joe_COBLENTZ_2002-02.pdf)

Currie-Alder, B. (2006). *A Critical Review of Planning the Corporate Strategy and Program Framework, 2005-2010*. Policy and Planning Group, IDRC.

IDRC. *Innovating for Development: Strategic Framework 2010–2015*. www.idrc.ca/strategic_framework

Mohan, S. (forthcoming in 2010 or 2011). *Critical review of preparation of the 2010-2015 strategic framework*. Policy and Planning Group, IDRC.

Pour accéder à ce papier en français ou en anglais :

Toure, K. (2010). *Une démarche structurée mais souple dans la planification de la recherche : exemple du Centre de recherches pour le développement international (CRDI)*. Présenté à la réunion de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) sur le processus d'élaboration d'une politique régionale de recherche, Dakar, Sénégal, 31 août au 2 septembre 2010. www.crdi.ca/waro

Toure, K. (2010). *Formality and Flexibility in Planning for Research: Case of the International Development Research Centre (IDRC)*. Presented at the Economic Community of West African States (ECOWAS) meeting on the process to elaborate a regional research policy, Dakar, Senegal, 31 August - 2 September. www.idrc.ca/waro