

Intégrer le renforcement organisationnel dans la conception des programmes – questions clés à prendre en compte

Objet du présent document de synthèse

Lors de la conception des programmes, y compris les appels à propositions, les bailleurs de fonds de la recherche pour le développement (RPD) peuvent aborder les considérations clés de conception pour le renforcement organisationnel. Le présent document utilise l'[Évaluation de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file](#) pour transmettre les leçons sur la façon d'intégrer le renforcement organisationnel. Il suggère des questions à prendre en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes, dans le but d'orienter la manière dont les bailleurs de fonds de la RPD encouragent les organisations et les réseaux chefs de file.

À qui cela s'adresse-t-il?

Ce contenu intéressera les personnes qui conçoivent des programmes de RPD, accordent des subventions, facilitent les consultations ou travaillent avec des partenaires de recherche. Bien qu'il ait été conçu à l'intention du personnel du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), ce document sera probablement très utile à d'autres bailleurs de fonds qui entreprennent des travaux similaires.

À propos de l'évaluation

L'[Évaluation de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file](#) a examiné les stratégies et les résultats de l'intégration du renforcement organisationnel dans les programmes de recherche, et la façon dont l'investissement dans les organisations et les réseaux peut les aider à devenir des organisations chefs de file durables, efficaces et influentes. Certains éléments du présent document de synthèse s'appuient également sur les conclusions de l'[évaluation de l'Initiative Think Tank](#) de 43 think tanks financés par le CRDI dans 20 pays.

Bailleurs de fonds et financement

Les bailleurs de fonds prennent d'innombrables décisions, tant planifiées qu'émergentes, sur la manière de contribuer au renforcement organisationnel tout au long de la vie d'un programme. La prise de décisions peut comprendre, par

exemple, la recherche de renseignements sur les capacités en matière de communication ou d'égalité des sexes, l'évaluation de la capacité de l'organisation à faire participer les utilisateurs ou la mise en relation des partenaires avec d'autres acteurs de l'écosystème.

Alors que la prestation d'un soutien efficace nécessite généralement un partenariat fluide et adapté plutôt qu'une

approche formelle, des modèles émergent autour des types de questions que les bailleurs de fonds peuvent se poser dans le cadre de ce travail. À l'aide des résultats de l'[Évaluation de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file](#), ce document de synthèse explore les principales caractéristiques d'un bon renforcement organisationnel et suggère ce que les bailleurs de fonds devraient prendre en considération lorsqu'ils élaborent et mettent en œuvre des programmes.

Les conclusions du présent document sont organisées autour de trois thèmes principaux qui, ensemble, présentent un cadre¹ complet pour déterminer les caractéristiques clés du leadership organisationnel :

- 

• **Thème 1, Structures et processus de l'organisation** — Infrastructure institutionnelle de l'organisation, y compris la gouvernance, la gestion, les ressources humaines et la mobilisation des ressources.
- 

• **Thème 2, Recherche et utilisation des résultats** — Capacité de l'organisation de produire des recherches de bonne qualité, de collaborer avec les utilisateurs et d'être une source fiable de données probantes pour guider le changement.
- 

• **Thème 3, Interaction avec d'autres parties** — Capacité de collaborer stratégiquement avec le monde et de développer un créneau.

La clé pour soutenir la force organisationnelle est d'offrir des modalités de financement appropriées. Un financement à multiples facettes, tel qu'un financement de base, des subventions de recherche souples et un soutien stratégique au développement organisationnel (DO), peut permettre de renforcer l'organisation, ainsi que de soutenir la recherche, l'utilisation des résultats et les partenariats. Cela peut inclure ce qui suit :

- Financement de base dont l'objectif explicite et principal est de soutenir les activités de renforcement organisationnel, et dont les extrants de recherche précis exigés dans le cadre de la subvention sont absents
- Financement souple destiné à un projet de recherche précis, mais suffisamment souple pour être également utilisé pour le renforcement organisationnel
- Programmes de soutien stratégiques visant particulièrement le DO, généralement pour un aspect précis du DO tel que la capacité d'évaluation ou la mobilisation des ressources
- Les administrateurs de programme et les agents d'administration des subventions adoptent une approche pratique pour guider la conception de leur **gouvernance** organisationnelle, y compris l'élaboration de chartes organisationnelles et de Conseils des gouverneurs. Les organisations ayant moins de cinq ans de soutien en ont largement bénéficié.
- Appui au **suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage** dans des domaines tels que les systèmes de surveillance interne, les cadres logiques, le développement des théories du changement et les audits financiers. L'élaboration de ces systèmes leur a facilité la conception

Dans les sections suivantes, nous explorons les principales conclusions de chaque thème et proposons des questions qui peuvent être utilisées pour intégrer ces approches dans la conception des programmes.

Thème 1 : Structures et processus de l'organisation



Le premier thème est lié à l'infrastructure institutionnelle d'une organisation, tant dans ses structures que dans ses processus. Une organisation chef de file tend à être une organisation dotée d'un cadre institutionnel solide, qui offre une assise sur laquelle elle peut se forger une place dans le domaine de la recherche, du plaidoyer ou de la politique. Ce thème comprend les structures de gouvernance, la planification stratégique, les systèmes de gestion des connaissances, la capacité de gestion financière et la planification de la mobilisation des ressources

Le soutien à l'élaboration de stratégies de mobilisation des ressources a été le type de soutien le plus courant que le CRDI a fourni dans le cadre de ce thème. Ce type de soutien a aidé les organisations à multiplier leurs sources de financement pour favoriser leur viabilité. Ces approches comprenaient l'organisation d'ateliers de mobilisation des ressources, la prestation de conseils aux organisations, la prise en charge des coûts des consultants externes pour l'élaboration de stratégies de mobilisation des ressources et l'incitation opportune des organisations à créer des stratégies à l'interne. Pour continuer à atteindre ces résultats, l'évaluation a recommandé de demander – et dans certains cas d'exiger – que les organisations élaborent des stratégies de mobilisation des ressources. Les bénéficiaires de subventions du CRDI ont également indiqué que les caractéristiques suivantes du soutien ont été utiles :

¹ Ce cadre a été élaboré par l'équipe d'évaluation d'Universalialia pour l'[Évaluation de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file](#).

Tableau 1 : Types de soutien pour les structures et processus de l'organisation

Type de soutien	Description
Gouvernance	<u>Établissement ou refonte des structures de gouvernance</u> : cela va de la mise en place de cadres de gouvernance dans le cas d'organisations nouvellement établies au traitement des questions qui découlent de l'expansion d'une organisation, en passant par la révision des structures de gouvernance à la suite d'études d'évaluation commandées par le CRDI.
Direction	<u>Mise en place, ou amélioration, de structures ou de pratiques de gestion ou opérationnelles</u> : comprend le création ou l'amélioration d'organisations et de réseaux, la mise en place ou la modification de systèmes administratifs, financiers de systèmes de gestion des subventions, de pratiques, de procédures, de lignes directrices, etc. en matière de passation de marchés ou d'évaluation.
Ressources humaines	<u>Recrutement de personnel</u> : aborde les défis de dotation dans les organisations financées, a permis de doter des postes allant du personnel de gestion de haut niveau (par exemple directeurs exécutifs, gestionnaires ministériels) aux chercheurs et au personnel administratif.
Mobilisation des ressources	<u>Mise en oeuvre des stratégies ou des activités de mobilisation des ressources</u> : comprend l'exploration des moyens de diversifier les ressources et d'attirer des sources de financement supplémentaires pour assurer la viabilité financière d'une organisation.

de stratégies à long terme de mobilisation des ressources, l'amélioration de l'apprentissage organisationnel et la préparation en vue d'une collaboration future avec d'autres bailleurs de fonds.

- Travailler avec les organisations pour préciser et construire le cadrage approprié et **l'intégration de l'égalité des sexes** (par exemple, en diversifiant la représentation au sein de leurs conseils pour inclure plus de femmes, en intégrant l'analyse comparative entre les sexes dans la recherche ou en intégrant des spécialistes du genre dans les équipes de recherche) comme un facteur pour être/devenir des organisations chefs de file.
- Le soutien s'est concentré sur le développement d'une plus grande sensibilité aux questions de genre dans la **gestion des ressources humaines**. Il s'agit d'un créneau qui offre de meilleures possibilités d'investissement.

Thème 2 : Recherche et utilisation des résultats



Une organisation chef de file dans le domaine de la recherche pour le développement a généralement la capacité de produire

des recherches de bonne qualité, constitue une source fiable de données probantes pour guider le changement, démontre sa capacité à produire des données probantes de façon constante et est reconnue pour son apport. Le deuxième thème de leadership a trait à la capacité de recherche, aux extrants de recherche et à un apport reconnu dans la réalisation de changements.

L'un des facteurs clés que les bénéficiaires de subventions considèrent systématiquement comme précieux est le **soutien continu des administrateurs de programme** et d'autres membres du personnel. Dans une telle approche fondée sur le partenariat, les administrateurs de programme jouent un rôle clé dans l'adaptation du soutien – qu'il soit financier, institutionnel, de recherche, de renforcement des capacités ou de création de réseaux – aux besoins et priorités énoncés par les bénéficiaires. Ce soutien personnalisé a créé un dialogue dynamique avec les bénéficiaires axé sur la qualité de leur recherche, avec d'importantes répercussions méthodologiques sur la recherche elle-même et sur son positionnement pour l'utilisation de ses résultats. Les administrateurs de programme participent à la sélection des bénéficiaires, à l'établissement de relations de confiance et de convivialité avec eux, et à leur soutien tout au long du cycle de vie des subventions. Autres domaines importants de soutien :

- Encourager les bénéficiaires de subventions à mener des **recherches de grande qualité**, parfois en dehors de leur zone de confort, ce qui peut également élargir les possibilités de leadership organisationnel.

Tableau 2 : Types de soutien pour la recherche et à l'utilisation des résultats

Type de soutien	Description
Capacité de recherche	<p><u>Renforcement des capacités du personnel</u> : entrepris au moyen de formations, d'ateliers, de cours, etc. allant du renforcement des capacités de recherche du personnel en général au renforcement des capacités techniques particulières (par exemple, renforcement des capacités d'entreprendre des analyses pertinentes en matière de politiques, formation aux techniques avancées de laboratoire).</p> <p><u>Acquisition, développement ou amélioration de technologies</u> : cela va de l'acquisition de nouveaux produits et services Web à l'acquisition de logiciels comptables et de bases de données géospatiales.</p>
Production de recherche	<p><u>Octroi d'un financement de recherche pour le développement souple pour les projets de recherche</u> : tient compte de la mise en oeuvre de projets de recherche (y compris la recherche, la production de données probantes, les processus d'utilisation des résultats; etc.), tout en contribuant au développement organisationnel et structurel.</p>
Participation des utilisateurs	<p><u>Planification et mise en oeuvre de stratégies de communication et de participation</u> : contribution au soutien visant à s'assurer que la recherche est efficacement diffusée et échangée, qu'elle est bien positionnée pour être utilisée, et qu'elle est publiée et distribuée par des canaux universitaires et non universitaires.</p>

- Fournir un soutien pour développer les **capacités de communication** qui peuvent également renforcer l'engagement politique, élargir les publics externes et augmenter la capacité à organiser des discussions stratégiques clés.
- Renforcer les capacités autour de l'**analyse comparative entre les sexes**, y compris faire appel à des **spécialistes du genre** pour obtenir des conseils d'experts.

Thème 3 : Interaction avec d'autres parties



Grâce à une structure institutionnelle solide et à la production d'une recherche importante, une organisation chef de file collabore stratégiquement avec le monde et appuie l'adoption et l'exécution de la recherche là où elle est nécessaire. L'organisation en mesure d'articuler un créneau clair, de gagner en visibilité et d'inspirer les autres. Une organisation de premier plan accumule un capital social qui se manifeste par des réseaux, des partenariats et des collaborations, qui guident son programme de recherche et constituent des canaux d'application des résultats de cette recherche.

Dans le cadre de l'évaluation, les bénéficiaires de subventions du CRDI ont déclaré avoir été soutenus pour s'ouvrir sur l'extérieur, et ont apprécié l'occasion de s'engager dans leurs écosystèmes organisationnels élargis. En ce qui concerne **la mise en place de réseaux de premier plan**, les conclusions indiquent que les bailleurs de fonds doivent continuer à travailler avec les réseaux pour déterminer les besoins de renforcement organisationnel et, en particulier, pour évaluer l'intérêt d'apporter un soutien à la création ou au développement de secrétariats. Selon les bénéficiaires de subventions, les résultats de ce réseautage personnalisé et du soutien à l'acquisition d'une réputation comprennent ce qui suit : créer une demande pour des recherches précises, favoriser le dialogue entre les chercheurs et les décideurs politiques, créer des possibilités de défense auprès des décideurs politiques et faciliter le développement de réseaux régionaux. Les autres domaines de soutien sont les suivants :

- **Développer son créneau et le faire connaître** – Aider les organisations à promouvoir leur vision distinctive et les appuyer lorsqu'elles ciblent leur créneau et le font connaître.
- **Améliorer les relations externes grâce à la visibilité, aux réseaux, aux partenariats et à la collaboration** – On entend, par l'expression « relations externes d'une organisation », la manière dont les organisations établissent un lien entre leurs travaux et

Tableau 3 : Types de soutien pour l'interaction avec d'autres parties

Type de soutien	Description
Portée et visibilité	<u>Facilitation des échanges</u> : favoriser les collaborations et les partenariats entre les acteurs clés (par exemple les chercheurs, les responsables gouvernementaux décideurs politiques) oeuvrant dans des domaines similaires, faciliter la capacité d'une organisation à organiser et à participer à des événements clés (réunions, conférences, forums, etc.) et à des plateformes d'échange, de diffusion et de partage des produits et des résultats de recherche.
Créneau	<u>Adaptation de la mission et de la présence organisationnelles</u> : contribuer à l'adaptation de l'objectif d'une organisation (y compris sa mission et son mandat), à une meilleure reconnaissance de son programme et de son approche, ainsi qu'à l'adaptation de ses architectures, y compris sa composition constitutive (par exemple avec les membres du réseau) et sa présence géographique (par exemple en aidant à établir des bureaux ou antennes supplémentaires dans certains pays ou certaines régions).

les acteurs externes, les organisations, les institutions ou aux organes directeurs dans leurs sphères d'influence. Cela peut se faire à l'échelle communautaire, nationale, régionale ou mondiale, selon le mandat de l'organisation. La maximisation efficace des relations externes est à la base de la perception qu'ont les organisations de la mesure dans laquelle elles se considèrent comme des chefs de file. Dans le cadre de l'évaluation, les grandes organisations ont également noté l'expansion de leur présence organisationnelle dans les sous-régions ou par une communication plus efficace dans les réseaux internationaux.

- **Être soutenu pour jouer des rôles de premier plan dans l'inspiration des autres** – Une proportion relativement importante des organisations composant l'échantillon ont accepté de jouer un rôle de premier plan afin d'inspirer d'autres organisations des pays du Sud ou d'avoir un impact positif sur elles grâce à leur participation à des activités de recherche ou à des conférences et à une affirmation plus générale de leur présence en région.

Questions clés pour intégrer le renforcement organisationnel dans la conception des programmes

Sur la base des résultats de l'évaluation, les questions clés suivantes émergent à travers les trois thèmes :



Thème 1

Structures et processus de l'organisation

- Quelle est la modalité de financement la plus appropriée pour soutenir le renforcement organisationnel? Envisager un éventail diversifié, tel que des fonds de base, souples et stratégiques, et l'adapter si nécessaire pour atteindre les objectifs de programme.
- Une stratégie de mobilisation des ressources est-elle en place et, dans le cas contraire, le programme peut-il prendre en charge ceci?
- Quels systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (y compris la surveillance interne, les cadres logiques, la théorie du changement, etc.) existent ou sont nécessaires?
- Comment l'égalité des sexes est-elle encadrée et intégrée au niveau de l'organisation, tant dans la programmation que dans les politiques internes?
- Dans quelle mesure les groupes sous-représentés, tels que les femmes et les minorités, sont-ils représentés au sein du conseil des gouverneurs et de la haute direction de l'organisation, et le programme peut-il traiter cette question?



Thème 2

Recherche et utilisation des résultats

- Quelles stratégies pouvons-nous utiliser pour renforcer la qualité de la recherche et pousser les bénéficiaires de subventions au-delà de leur zone de confort?
- La subvention est-elle suffisamment souple pour permettre la mise en œuvre du projet de recherche tout en contribuant au renforcement organisationnel?

- L'organisation a-t-elle la capacité de faire une analyse comparative entre les sexes? Si ce n'est pas le cas, devrions-nous aider à renforcer cette capacité?
- Y a-t-il des spécialistes du genre au sein de l'organisation et, dans le cas contraire, pouvons-nous soutenir leur engagement?
- L'organisme dispose-t-il d'un service de communication ou d'administrateurs de communications spécialisés et, si ce n'est pas le cas, comment pouvons-nous soutenir des communications plus fortes pour favoriser l'utilisation des résultats de la recherche?



Thème 3 Interaction avec d'autres parties

- L'organisation a-t-elle un créneau et, dans l'affirmative, le communique-t-elle efficacement?
- Si le programme soutient des réseaux, est-il nécessaire de mieux comprendre leurs besoins en matière de renforcement organisationnel – par exemple, y a-t-il un besoin de création de secrétariat et de soutien au développement?
- A-t-on envisagé un soutien intégré lié au renforcement des chefs de file émergents de la RPD au sein de l'organisation? Se reporter au tableau 1 du document de synthèse 1 de cette série pour obtenir une série d'approches potentielles, telles que le mentorat, le réseautage et le leadership collaboratif.
- Les organisations bénéficiaires de subventions sont-elles mises en relation avec des acteurs externes, des organisations, des institutions ou des organes directeurs pertinents?

Ce document de synthèse a été préparé par Shannon Sutton (consultante indépendante), avec des contributions d'Amy Etherington et d'Hayley Price-Kelly (CRDI). Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles du CRDI ou de son Conseil des gouverneurs. Le document de synthèse est basé sur les résultats des évaluations suivantes :

- Abitbol, Eric; Rastogi, Archi; Arsenault, Mariane; Rouleau, Esther; Pembleton, Corey; Amery, Hussein. (2018). Évaluation de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file
- Christoplos, Ian; Pain, Adam; Kluyskens, Jups; Fruhling, Pierre. (2019). External Evaluation of the Think Tank Initiative (TTI) Phase Two, 2014-2019

Personne-ressource : evaluation@idrc.ca

Ce document de synthèse est basé sur les enseignements tirés des évaluations commandées par



IDRC • CRDI

Canada