

RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION
DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DES
MÉCANISMES D'OCTROI DE
SUBVENTIONS PAR VOIE DE CONCOURS



RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE LA CONCEPTION ET DE LA MISE EN OEUVRE DES MÉCANISMES D'OCTROI DE SUBVENTIONS PAR VOIE DE CONCOURS

Ce document décrit quelques-uns des enseignements organisationnels que le CRDI tire actuellement de l'analyse des mécanismes d'octroi de subventions par concours (OSC). Il s'inspire des travaux d'Anne Bernard, des évaluations du CRDI et de plusieurs sources externes portant sur cette formule. Il met en lumière certaines des grandes possibilités d'action et difficultés que le personnel du CRDI rencontre dans la conception, l'administration et l'évaluation des projets faisant appel à l'octroi de subventions par concours.

Ce document récapitule à l'intention du personnel administratif et des équipes des programmes du CRDI les résultats d'évaluation se rapportant à la conception et à la mise en œuvre des mécanismes d'OSC.

Pour commencer, cliquer sur l'un des liens ci-dessous. Ils mènent aux différentes sections du document.

Tricia Wind
Section de l'évaluation du CRDI

Table des matières

1. Introduction : Présentation sommaire des résultats d'évaluation de l'octroi de subventions par voie de concours
2. Objectifs, avantages et risques de l'octroi de subventions par voie de concours
3. Principales caractéristiques des processus d'octroi de subventions par concours
4. L'octroi de subventions par voie de concours comme initiative de développement
5. Foire aux questions
6. Études de cas sur l'octroi de subventions par voie de concours au CRDI

Table des matières

1. Introduction

- a. Définition de l'octroi de subventions par voie de concours
- b. Bibliographie
- c. Abréviations

2. Objectifs, avantages et risques de l'octroi de subventions par voie de concours (OSC)

- a. Les politiques et pratiques encadrant l'OSC au CRDI
- b. Les avantages de l'OSC
- c. Les risques de l'OSC
- d. Les questions que l'expérience du CRDI soulève par rapport aux hypothèses de base de l'OSC
- e. Les dimensions de l'OSC qui doivent être régies par la concurrence (Quel degré de compétition le CRDI privilégie-t-il à l'heure actuelle et devrait-il privilégier?)

3. Principales caractéristiques des processus d'octroi de subventions par concours

- a. Durée, ampleur et nombre des éditions du concours
- b. Portée géographique
- c. Appels à propositions et processus de demande
- d. Élargissement du réseau des contacts du CRDI
- e. Recours aux conseillers externes
- f. Administration de l'OSC : interne ou externe?
- g. Nombre des récipiendaires
- h. Encadrement et suivi des récipiendaires
- i. Collaboration avec les candidats non retenus

4. L'octroi de subventions par voie de concours comme initiative de développement

- a. Renforcement des capacités
- b. Influence sur les politiques et utilisation des résultats
- c. Réseautage et réseaux
- d. Durabilité
- e. Soutien à la recherche participative

5. Foire aux questions

- a. Quelles sont les principales différences entre l'octroi de subventions par voie de

concours et les projets traditionnels du CRDI?

- b. Pourquoi l'octroi de subventions par voie de concours prend-il tant de temps et exige-t-il tant de travail?
- c. Quels sont les problèmes d'appropriation dans l'octroi de subventions par voie de concours?
- d. Quels sont les problèmes de durabilité dans l'octroi de subventions par voie de concours?
- e. Comment les recherches participatives sont-elles financées dans le cadre de l'OSC?
- f. Quels sont les documents additionnels nécessaires pour l'OSC?
- g. L'OSC est-il plus transparent que les autres programmes du CRDI?

6. Études de cas sur l'octroi de subventions par voie de concours au CRDI

- a. Genre et justice dans les sociétés en post-conflit
- b. Recherche-développement (R-D)/technologies de l'information et des communications (TIC) Pan Asie
- c. Recherche sur les systèmes de connaissances (RSC)
- d. Décentralisation et Droits des femmes

1. Introduction

Le CRDI fait de plus en plus appel à l'octroi de subventions par voie de concours (OSC) dans ses programmes. Ce document électronique récapitule quelques-unes des conclusions que le Centre tire actuellement de l'utilisation de ces mécanismes. Se fondant sur les évaluations du CRDI et sur des sources externes, il met en lumière certaines des grandes possibilités d'action et difficultés que le personnel du CRDI rencontre dans la conception, l'administration et l'évaluation de ces projets.

Ce document récapitule à l'intention du personnel administratif et des équipes des programmes du CRDI les résultats d'évaluation se rapportant à la conception et à la mise en œuvre des mécanismes d'OSC.

Les employés du CRDI sont invités à passer directement aux sujets qui les intéressent de plus près. Pour naviguer d'une section à l'autre, il suffit d'appuyer sur Ctrl et de cliquer sur les liens se trouvant dans le texte et en bas des pages. Ce document propose aussi une « foire aux questions » sur l'OSC. Enfin, les études de cas de la section 6 décrivent la manière dont cette formule a été implantée dans différents programmes et présentent les constatations des équipes concernées.

Restriction : Le fait que ce document se fonde principalement sur des rapports d'évaluation induit nécessairement certaines restrictions dans sa portée comme dans son utilisation. Ce document n'est ni un manuel exhaustif, ni un guide pratique. Les évaluations portent uniquement sur les questions soulevées par leurs utilisateurs; elles ne s'intéressent pas d'une manière systématique à toutes les dimensions de la conception et de l'administration des projets. En outre, celles qui ont servi à l'élaboration du présent document formulent leurs conclusions, interrogations et recommandations à partir d'observations – ce que l'on constate effectivement dans les projets du CRDI, et non ce qui pourrait se faire dans le cadre des processus d'OSC. Ce document présente ainsi la réalité actuelle de ces processus et récapitule les principales questions que cette formule soulève quant aux aspects administratifs et aux programmes; toutefois, il n'analyse pas dans le détail chacun des sujets abordés.

L'expérience du CRDI montre que l'OSC produit de bons résultats, et ce, à plusieurs niveaux. Cette formule permet notamment aux IP de repérer de nouveaux partenaires potentiels et de préciser l'analyse qu'elles font des priorités de recherche. Entre autres conséquences favorables, l'OSC génère aussi des résultats de recherche d'une haute tenue. Mais cette formule représente également un certain nombre de difficultés en matière d'administration et de programmes. Pour concevoir et gérer les concours de subventions, le personnel du CRDI doit naviguer au plus juste parmi d'innombrables possibilités d'action, équilibrées et dynamiques. Se fondant sur des rapports d'évaluation du CRDI, ce document indique des pistes quant aux méthodes qui semblent bien fonctionner et celles qui paraissent moins efficaces. Il est à souligner que bon nombre de ces indications sont tout au plus préliminaires ou visent simplement à signaler des aspects de la problématique ou des difficultés qu'il convient de prendre en considération. La Section de l'évaluation invite le personnel du CRDI à prendre connaissance de ce document, à l'examiner d'un œil critique et à y apporter les modifications qu'il estimera nécessaires; son intervention constituera un apport précieux à l'apprentissage organisationnel entourant l'OSC.

Documents sources

Le rapport établi en 2007 par Anne Bernard et intitulé *Competitive Grants in IDRC: Guidelines for Design, Management and Monitoring* constitue le principal document de référence de la présente publication électronique. L'objectif de l'évaluation réalisée par Anne Bernard était de répondre aux questions suivantes?

- Quels sont les buts que le CRDI se propose d'atteindre en organisant des concours de subventions (par opposition aux autres méthodes envisageables)?
- Quelles sont les circonstances dans lesquelles l'OSC constitue la méthode la plus efficace?
- Quels sont les avantages et les coûts de cette formule pour le CRDI, pour ses partenaires et pour les bénéficiaires?

Anne Bernard indique que son document propose une première synthèse des pratiques efficaces mises en œuvre au CRDI par rapport à l'OSC, mais aussi des facteurs qui semblent favoriser ou entraver la réussite de ces projets. Ces lignes directrices, ajoutée-elle, évolueront nécessairement à mesure que les responsables et les gestionnaires du Centre continueront de concevoir, administrer et évaluer leurs propres interventions à la lumière de ces orientations. Elles doivent donc être utilisées de manière interactive. Ce récapitulatif de lignes directrices s'articule en quelques thèmes, questions fondamentales et tentatives de réponses entourant les caractéristiques générales de l'octroi par voie de concours. Il est à souhaiter que ces indications fassent office de pistes de réflexion et de points de référence à la lumière desquels les différents OSC pourront être situés.

La présente publication puise également à d'autres documents sources, notamment l'analyse de cinq évaluations d'OSC du CRDI réalisée par Anne Bernard en 2006. Le bilan des programmes de petites subventions proposé par George Tillman en 2003 intègre aussi quelques projets que cette publication considère comme des OSC (voir définition ci-dessous).

En plus de recourir aux documents du CRDI, la présente publication s'appuie sur l'introduction du document de la Fondation Ford qui s'intitule *GrantCraft*, et qui porte aussi sur les subventions octroyées par voie de concours.

Ces documents sont indiqués dans la bibliographie. Dans la plupart des cas, des versions électroniques en sont accessibles par des liens menant à des fichiers iRIMS.

1A. Définition de l'octroi de subventions par voie de concours

Les octrois de subventions par voie de concours mis en œuvre au Centre diffèrent les uns des autres par leurs objectifs, leurs critères de sélection et leurs modalités de financement. Mais ils présentent aussi de nombreux points communs dans les hypothèses qui fondent leur conception et leur administration, dans la réflexion stratégique qui les sous-tend, et dans les difficultés qui peuvent entraver leur implantation.

Dans ce document, l'octroi de subventions par voie de concours est **un processus permettant aux programmes du CRDI de sélectionner des projets à la suite d'un appel à propositions adressé à des institutions ou des organismes**. Les mécanismes d'OSC précisent généralement le thème et définissent la méthodologie ou l'éventail des méthodes qui seront mises en œuvre.

Le processus d'OSC peut être administré, soit directement par le CRDI (projets administrés par le Centre, PAC), soit par une institution mandatée pour remettre les fonds du CRDI aux tierces parties (projets administrés par le bénéficiaire, PAB).

Les objectifs des octrois de subventions par voie de concours sont généralement les suivants :

- Explorer de nouveaux thèmes de recherche;
- Vérifier la validité de méthodologies émergentes en recherche;
- Examiner des possibilités de partenariat ou des bassins de bénéficiaires potentiels;
- Renforcer l'influence sur les politiques touchant le développement; ou
- Promouvoir et souligner l'excellence en recherche.

La formule d'octroi de subventions par voie de concours dont il est question dans ce document se rapporte à des subventions petites à moyennes gérées par l'une ou l'autre des initiatives de programme. Cette publication s'intéresse en particulier aux pratiques efficaces qui ont été observées et aux leçons à tirer de différents processus d'OSC mis en œuvre par le CRDI.

1B. Bibliographie

- Bernard, Anne. Février 2007. *Competitive Grants in IDRC: Guidelines for Design, Management and Monitoring*.
- Bernard, Anne. Avril 2006. *Lessons from IDRC evaluations on Competitive Grants: A review of 5 evaluations*.
- Careaga, Fernando Loayza et Romulo Otero Caballeros. Août 2005. *Evaluation of "Central America in the World Economy of the 21st Century"*.
- Duggan, C. et P. Golah. 2004. *Reflections on the Gender Unit Research Competitions 2001-2004: Future Directions*. Présentation PowerPoint. CRDI.
- Fondation Ford. 2004. *GrantCraft: Using Competitions and Requests for Proposals*.
- Graham, Michael. Janvier 2006. *RoKS Competitive Grants Program: Review and Recommendations*.
- Section de l'évaluation du CRDI. 2007. *Renforcement concerté des capacités – Phase 3 de l'évaluation stratégique des activités de renforcement des capacités du CRDI : élaboration du cadre d'évaluation*.
- _____. 2006. « Les projets d'octroi de subventions par voie de concours du CRDI », *L'évaluation en bref* n° 8.
- CRDI. 2005. *Stratégie générale et Cadre programmatique 2005-2010*. [SG+CP 2005-2010], Ottawa : CRDI.
- Labelle, R. 2006. *Final Evaluation Report: Pan Asia ICT R&D Grants Programme*.
- Larose, Gail. Février 2006. *Review of the Role of IDRC in the Scholarship Fund for Palestinian Refugee Women in Lebanon*.
- MacLean, Melissa. 2007. *December 2006 Interim Report: IDRC WRC Research Competition Evaluation 2006-2008*.
- Neilson, Stephanie et Charles Lusthaus. 2007. *IDRC-supported Capacity Building: Developing a Framework for Capturing Capacity Challenges*. Universalia. [Résumé en français : *Renforcement des capacités au CRDI : élaboration d'un cadre permettant de cerner les modifications dans les capacités; sommaire*].
- Sieber, P. et Braunschweig, T. 2005. *Choosing the Right Projects: Designing Selection Processes for North-South Research Partnership Programmes*. Berne : Commission pour le Partenariat Scientifique avec les Pays en Développement, KFPE.
- Tillman, George. 2003. *Review of the Small Grants Mechanism*.
- _____. Avril 2005. *Advanced Education and Training Options Available to IDRC*.
- _____. 2006. *Options for Awards Programme for Research into Urban Poverty and Environment*. Document établi pour l'initiative de programme Pauvreté urbaine et environnement (PURE), CRDI.
- White, Jessica. Janvier 2006. *Ecohealth Research Awards Program Tracer Study*.

1C. Abréviations

PAC	Projet administré par le Centre
GCRN	Gestion communautaire des ressources naturelles
SOC	Subvention octroyée par concours
OSC	Octroi de subventions par concours
SGCP	Stratégie générale et Cadre programmatique
AES	Administrateur externe de subventions
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
KFPE	<i>Kommission für Forschungspartnerschaften mit Entwicklungsländern</i> (Commission pour le Partenariat Scientifique avec les Pays en Développement)
BRALC	Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes
PACS	Protocole d'accord fixant les conditions de la subvention
TBPP	Titulaire d'une bourse de perfectionnement professionnel
IP	Initiative de programme
AP	Administrateur de programmes, administratrice de programmes
PAB	Projet administré par le bénéficiaire
RSC	Recherche sur les systèmes de connaissances
BRASU	Bureau régional de l'Asie du Sud
PPS	Programme de petites subventions Afrique subsaharienne
M&C	Modalités et conditions
PURE	Pauvreté urbaine et environnement
DFPC	Droits des femmes et participation citoyenne

2. Objectifs, avantages et risques de l'octroi de subventions par voie de concours (OSC)

Qu'est-ce que le CRDI sait maintenant des possibilités d'utilisation et des retombées de l'octroi de subventions par voie de concours? Cette section décrit les politiques et les pratiques du CRDI entourant les mécanismes d'OSC. Elle présente les principaux avantages et risques intrinsèques à cette formule. Les évaluations du CRDI démontrent que les avantages attribués a priori à l'OSC ne se concrétisent pas dans tous les cas; elles révèlent par ailleurs que le personnel du Centre doit toujours évaluer le plus exactement possible les tensions et compromis inévitables avec cette méthode.

Enfin, cette section du document souligne que le mandat et la démarche du CRDI orientent la manière dont il met en œuvre l'OSC. En énonçant les critères du concours, le CRDI détermine dans une certaine mesure le bassin des candidats admissibles. Il peut ainsi stipuler des critères (par exemple, l'adhésion aux principes du développement) qui vont au-delà des conditions strictement indispensables par rapport au thème de la recherche. Très attaché à l'apprentissage par les pairs, le CRDI déploie souvent des interventions qui visent à faciliter les recherches des bénéficiaires, mais qui ne sont pas forcément très répandues dans les concours moins interventionnistes (c'est-à-dire marqués par une plus grande distance entre donateurs et récipiendaires). Dans ce contexte, le personnel du Centre pourrait avoir avantage à se poser la question suivante : Quelles sont les dimensions de l'OSC qui doivent être soumises aux règles de la concurrence? En d'autres termes, quel degré de compétition le CRDI privilégie-t-il à l'heure actuelle et devrait-il privilégier?

Les politiques et pratiques encadrant l'OSC au CRDI

- a. Les avantages de l'OSC
- b. Les risques de l'OSC
- c. Les questions que l'expérience du CRDI soulève par rapport aux avantages attendus de l'OSC
- d. Les dimensions de l'OSC qui doivent être régies par la concurrence (Quel degré de compétition le CRDI privilégie-t-il à l'heure actuelle et devrait-il privilégier?)

2A. Les politiques et pratiques encadrant l'OSC au CRDI

C'est dans son paragraphe 126 que la Stratégie générale/Cadre programmatique 2005-2010 du CRDI aborde la question des mécanismes d'octroi de subventions par voie de concours et bourses. Ce document indique que le recours à cette formule devrait s'intensifier à l'avenir.

Les mécanismes d'octroi de subventions par voie de concours sont un complément utile des activités plus axées sur le renforcement des capacités (bien que les deux ne s'excluent pas). Même si leur mise en place demande beaucoup de travail, une fois établis, ils offrent la possibilité d'atteindre plusieurs objectifs, souvent en même temps. La plupart de ces mécanismes ont ceci d'intéressant qu'on peut en élargir la taille et la portée sans que cela

exige beaucoup de travail (c'est l'avantage que procurent des frais de démarrage élevés). Le partenariat devient possible à différents stades du processus. Ces mécanismes permettent :

- la formation et le renforcement des capacités dans une nouvelle méthodologie;
- la hausse de la visibilité d'un aspect du développement constituant un créneau;
- l'établissement de réseaux;
- l'apport d'une plus grande visibilité à l'action du Centre;
- la faculté d'attirer des théoriciens et des praticiens de niveau international dans l'orbite du Centre;
- la mise en place d'un processus d'octroi de subventions plus systématique et plus transparent.

(CRDI 2005, paragraphe 126)

Dans le bilan qu'elle dresse des évaluations du CRDI, Anne Bernard constate qu'au Centre,

les subventions octroyées par voie de concours sont généralement accordées à des projets qui s'inscrivent dans une échéance relativement brève (3 à 5 ans), qui correspondent aux priorités des politiques et programmes du Centre, et qui visent des objectifs progressistes¹. D'une manière générale, leurs visées sont les suivantes :

- *Explorer* de nouveaux thèmes de recherche;
- *Vérifier* la validité de méthodologies émergentes en recherche;
- *Examiner* des possibilités de partenariat ou des bassins de bénéficiaires potentiels;
- *Renforcer* l'influence sur les politiques touchant le développement; ou
- *Promouvoir* et souligner l'excellence en recherche.

Il n'est pas sûr que la réorientation en faveur des concours ait fait suite à une décision précise et clairement discernable, constate en outre Anne Bernard. Comme tout ce que fait le Centre, ou presque, en matière d'innovation, cette formule semble plutôt avoir émergé en réponse aux évolutions constatées dans le financement des activités de développement, au Canada et parmi l'ensemble des donateurs, mais aussi dans les milieux de recherche-développement des régions et des pays dans lesquels le Centre travaille (2007, p. 3).

L'octroi de subventions par voie de concours semble par ailleurs mal adapté aux projets de développement des infrastructures ou des institutions.

¹ Il est à noter que ces caractéristiques correspondent dans une très large mesure aux buts indiqués dans le site Web du CRDI comme s'appliquant à l'ensemble des demandes de bourse.

2B. Les avantages de l'OSC

Les équipes des programmes du CRDI constatent que l'OSC peut présenter d'importants avantages pour le Centre, pour les candidats et pour les bénéficiaires.

Avantages pour le CRDI

Le personnel du CRDI recourt aux subventions octroyées par voie de concours pour maximiser les avantages suivants.

- Circonscrire une nouvelle zone d'intervention des programmes au moyen d'un document de conception et d'un appel à propositions sur un thème de recherche bien précis. Cette formule permet aux organismes comme le CRDI d'atteindre les objectifs suivants :
 - Aborder un nouveau champ de recherche;
 - Stimuler la recherche en incitant les équipes de chercheurs à s'orienter dans une direction particulière;
 - Implanter des méthodes nouvelles, en promouvoir l'utilisation, en raffiner les modalités et les renforcer;
 - Investir dans la recherche de pointe, novatrice ou expérimentale;
 - Standardiser les propositions et instaurer des critères régissant leur sélection (Fondation Ford, p. 3, 4).
- Attirer de nouveaux chercheurs, récipiendaires et partenaires
 - Attirer de nouvelles personnes et amener de nouvelles idées dans la sphère de réflexion et d'action du CRDI;
 - Élargir l'influence du CRDI à de nouveaux milieux de recherche.
- S'initier aux recherches les plus avancées dans un domaine nouveau pour le CRDI, et ce, par l'analyse des dossiers reçus à la suite de l'appel à propositions.
- Tirer parti de la flexibilité de l'OSC en instaurant un programme formé de plusieurs projets et activités correspondant à un énoncé de but généralement assez large (Bernard 2007).
- Une fois que les paramètres de l'OSC ont été établis, il est relativement facile de répéter le concours une deuxième ou une troisième fois. On peut ainsi transférer le programme de recherche à d'autres régions géographiques, le transposer à de nouvelles priorités ou le reproduire pour générer un volume d'investigations suffisant pour généraliser les résultats en enseignements plus globaux (Tillman, p. 7)². Le concours Décentralisation et Droits des femmes et participation

² Tillman, 2006 : La notion de généralisation des résultats a souvent été mentionnée [dans le contexte de l'impératif consistant à « boucler la boucle » des activités de recherche]. L'un des répondants indique cependant que la généralisation est souvent assimilée à une mise en application des acquis de l'apprentissage, c'est-à-dire à une généralisation fondée sur l'expérience. Il préfère considérer le travail du GCRN en Asie comme une forme de transposition : les cas sont transférés, reproduits plutôt que généralisés. Les projets à PS [petites subventions] sont trop restreints; ils fournissent trop peu d'information ou alors, les données qu'ils procurent sont trop spécifiques pour pouvoir être généralisées d'une manière fiable et

- citoyenne constitue un exemple de ce phénomène.
- Les montants octroyés étant généralement plus modestes que ceux des autres formules de financement du CRDI, l'OSC peut atténuer le risque inhérent à l'exploration de nouvelles sphères de recherche et de partenariat (Tillman, p. 15).
- Les OSC peuvent permettre au CRDI de confier certaines dimensions de la gestion des projets à d'autres institutions.
 - Le CRDI peut confier l'administration du concours à des administrateurs externes de subventions (AES). Ces AES peuvent ainsi assumer différents types de responsabilités se rapportant à l'administration des subventions et intervenir activement dans la définition du thème, dans la conception et dans la mise en œuvre du programme.
 - Certains concours ont été confiés à d'autres organismes.

Les avantages pour les candidats et les récipiendaires

L'OSC peut également présenter de nombreux avantages pour les candidats et les récipiendaires.

- Les commentaires et l'appui que le CRDI fournit aux candidats au moment de l'élaboration de leurs propositions peuvent les aider à préciser leurs idées et améliorer leurs plans de recherche. Même si leur candidature n'est pas retenue en définitive, les commentaires du CRDI peuvent ainsi accroître leurs chances d'obtenir du financement auprès d'autres donateurs ou d'autres secteurs du Centre lui-même.
- Les récipiendaires peuvent invoquer le fait qu'ils ont été sélectionnés à l'issue du processus d'OSC pour mobiliser des ressources additionnelles auprès d'autres donateurs.
- Les subventions octroyées par voie de concours peuvent fournir aux bénéficiaires l'occasion d'établir des réseaux entre eux. Ces structures leur permettent alors d'échanger des idées et des connaissances générées par la recherche, de se faire mutuellement part de leur expérience en matière d'élaboration et d'implantation des propositions de recherche, et d'approfondir les thèmes et les méthodes mis en application dans l'OSC (Bernard 2007, p. 7).

2C. Les risques de l'OSC

Les concours de subventions représentent certains risques pour les candidats et pour le CRDI. La liste ci-dessous a été établie à partir de l'expérience du Centre et d'autres donateurs. (Elle s'inspire dans leurs cas de la publication de la Fondation Ford intitulée *GrantCraft*.)

- Le rejet de la proposition peut coûter très cher aux candidats; notamment, leur crédibilité risque d'être atteinte s'ils ne gagnent pas un concours bénéficiant

crédible. Ce travail doit par conséquent être répété, reproduit un certain nombre de fois avant que des conclusions d'ordre général puissent en être tirées (p. 7).

- d'une forte notoriété dans le milieu. Le rejet des propositions peut également coûter très cher au CRDI si les candidats non retenus mettent publiquement en doute la qualité de sa collaboration.
- Le montant de la subvention et les probabilités de gagner sont parfois trop faibles pour justifier l'investissement en temps, en travail et en argent que la présentation d'un projet représente pour les candidats – surtout s'il n'existe pas beaucoup d'autres donateurs susceptibles d'appuyer les propositions « perdantes ».
 - Le coût de l'administration du concours peut être trop élevé pour le donateur – en argent, en temps et en travail – en regard des fonds disponibles et des avantages potentiels que le programme présente.
 - Dans les domaines d'intervention encore mal connus, il peut être très ardu de discerner les critères les plus pertinents pour la sélection des propositions gagnantes.
 - L'expérience du CRDI montre que les subventions octroyées par voie de concours peuvent également générer des dynamiques antagoniques et dysfonctionnelles. À cet égard, les risques suivants sont à prendre en considération.
 - Bien que le Centre se fonde sur l'hypothèse que les concours « s'administrent d'eux-mêmes » une fois le cadre initial implanté, la gestion des OSC a toujours exigé plus de temps et de travail qu'il n'était prévu à l'origine.
 - Les gagnants du concours peuvent espérer bénéficier de modalités d'administration non interventionnistes ou collégiales qui sont parfois incompatibles avec les mandats du CRDI en matière de renforcement des capacités, d'instauration de partenariats et de mise en application des résultats de recherche.
 - Le CRDI s'approprie les projets en ceci qu'il définit l'appel à propositions ainsi que les paramètres du concours. Mais le Centre se fonde aussi sur l'hypothèse que les candidats s'approprient leurs demandes et que celles-ci correspondent au mandat et aux centres d'intérêt de leurs organismes respectifs. Toutefois, les gagnants des concours se sentent souvent moins partenaires du CRDI que s'ils avaient graduellement développé une relation contractuelle avec lui (Bernard 2007, p. 57).
 - Il n'est pas toujours facile de réagir adéquatement aux résultats insatisfaisants constatés dans le cadre d'un concours. Si le CRDI procure du soutien au récipiendaire concerné, il risque de créer des tensions et des déséquilibres par rapport aux autres récipiendaires et par rapport aux candidats qui n'ont pas été retenus (Bernard 2007, p. 8).
 - Les subventions octroyées par voie de concours sont par nature plus catalytiques que durables (Bernard 2007, p. 58). Elles sont souvent trop restreintes et trop pointues pour produire des résultats pouvant être généralisés en acquis d'apprentissage et en résultats transposables à une plus grande échelle (Tillman 2006). Le processus d'OSC lui-même ne constitue pas un mécanisme adéquat pour favoriser les projets de recherche complexes, itératifs et s'inscrivant dans le long terme. Ils peuvent néanmoins s'avérer utiles pour

financer des recherches nouvelles ou exploratoires susceptibles de laisser place ensuite à des travaux plus approfondis se déployant dans le cadre d'autres formules et programmes.

- Dans l'un des cas analysés, un projet du CRDI ayant financé des recherches par OSC a été critiqué pour son « manque d'initiative intellectuelle »; on lui a reproché aussi le fait que les projets financés faisaient l'impasse sur les dimensions les plus importantes de la problématique de recherche initialement définie.
- Les gagnants des concours sont parfois des personnes inconnues du CRDI jusque-là. Cela permet certes au Centre d'élargir ses contacts. Mais cela peut aussi représenter un risque dans la mesure où le CRDI est moins en mesure de se familiariser avec les chercheurs et leurs institutions respectives avant de financer leurs travaux, et moins à même d'intervenir dans la formulation des propositions de recherche et dans leur mise en œuvre. Quand elle est possible, l'atténuation de ce risque suppose de la part des responsables un investissement considérable en travail et en temps – un constat qui va à l'encontre de l'idée communément admise selon laquelle les concours procureraient un excellent rendement par rapport au temps et aux fonds investis, exigeant beaucoup de travail au moment de leur mise en œuvre, mais nettement moins une fois les projets mis sur les rails (MacLean 2007). L'établissement de relations institutionnelles avec les nouveaux récipiendaires peut également exiger un investissement important en travail et en temps.

2D. Les questions que l'expérience du CRDI soulève par rapport aux hypothèses de base de l'OSC

L'expérience du CRDI met en cause certains des avantages présumés des mécanismes d'octroi de subventions par voie de concours. Les évaluateurs signalent que ces hypothèses se révèlent parfois fausses, ou qu'elles exigent à tout le moins beaucoup de travail et de planification pour se concrétiser dans la pratique. Pour en savoir plus sur chacune d'elles, cliquer sur la description correspondante...

- *Le processus d'octroi de subventions par voie de concours exige un investissement en main-d'œuvre moins important que les autres types de projets.* En fait, la mise sur pied ainsi que l'administration des mécanismes d'OSC exigent de la part du personnel du CRDI un investissement considérable en travail et en temps. Par rapport aux autres formules de financement du CRDI, les concours supposent simplement des interventions différentes, et qui sont mises en œuvre à des étapes différentes du programme. Il n'est pas exclu néanmoins que, une fois la première édition du concours passée, les éditions ultérieures exigent moins de travail de la part du personnel – à la condition toutefois que celui-ci puisse réutiliser des modèles déjà implantés.
- *Le processus d'OSC est plus transparent que les autres formules.* Les concours définissent des critères clairs et objectivement vérifiables qui régissent la sélection des dossiers. Mais ces critères ne s'appliquent pas de la même manière selon les milieux de recherche, les capacités et l'expérience des institutions, pays ou régions considérés.

Selon les évaluations du CRDI...

Dans le bilan qu'elle dressait en 2006 des OSC du CRDI, Anne Bernard constate :

« Les projets d'octroi de subventions par voie de concours croulent souvent sous le poids d'"incidences attendues" qui sont trop nombreuses et trop substantielles compte tenu de l'assise fragile sur laquelle ils reposent. Les descriptions de ces projets promettent mer et monde, souvent davantage en raison de la nécessité de les promouvoir de façon enthousiaste plutôt qu'à cause de leur nature même. Or les projets d'octroi de subventions par voie de concours sont des mécanismes plutôt flous. Ils fournissent assez peu de ressources matérielles et encore moins d'intrants techniques, pendant une période habituellement brève, à très peu de personnes, souvent sans lien avec le CRDI ni entre elles. De trop grandes attentes à l'égard de ces projets entraînent fréquemment la rédaction de rapports soit exagérément négatifs, faisant état des résultats « non obtenus », soit excessivement complaisants, marqués au sceau d'une autosatisfaction non fondée. On ne peut ainsi obtenir une évaluation juste du projet, comparant ce qu'il aurait dû être en mesure d'accomplir avec ses réalisations. »
(L'évaluation en bref n° 8)

- *L'OSC stimule la collaboration et le réseautage.* Les mécanismes d'OSC peuvent accorder une certaine place aux apprentissages, notamment dans le cadre de l'analyse des propositions, des collaborations entourant les processus de la recherche, de l'examen des résultats ou de leur co-publication. Mais si ces activités ne suscitent pas la participation active des parties intéressées ou qu'elles ne leur fournissent pas des incitatifs suffisants, le réseautage ne fonctionne pas. En outre, si les candidats se considèrent comme étant en concurrence les uns contre les autres pour l'obtention de fonds restreints, ils peuvent être tentés de préserver leur propriété intellectuelle plutôt que de collaborer avec leurs homologues et d'œuvrer à l'amélioration mutuelle de leurs propositions.
- *Les appels à propositions constituent de bons moyens de discerner les travaux les plus avancés dans un domaine particulier de la recherche.* Les concours permettent parfois de découvrir de nouveaux partenaires et des idées de projet intéressantes. Mais tous les acteurs clés d'une sphère de recherche donnée ne répondent pas nécessairement aux appels à propositions.
- *Les appels à propositions constituent un bon moyen d'attirer de nouveaux participants dans les sphères de recherche du CRDI.* Différentes stratégies semblent susceptibles d'attirer de nouveaux chercheurs, notamment : sélectionner un administrateur externe des subventions possédant de bons contacts dans les milieux de recherche visés; accepter les propositions sur une longue période; s'en tenir au strict minimum dans les conditions initiales d'admissibilité des candidatures. Par ailleurs, si l'appel à propositions et le processus de demande ne sont pas suffisamment divulgués, qu'ils sont trop complexes, ou que le montant des subventions est trop minime, ils ne réussissent pas toujours à attirer les nouveaux chercheurs. Les mécanismes d'octroi de subventions par voie de concours peuvent accroître l'influence sur les politiques en ceci que le CRDI sélectionne les meilleures propositions soumises par les meilleurs chercheurs, et que ces derniers sont les mieux placés pour produire des travaux qui se traduiront concrètement dans les politiques. C'est toutefois

en tant que mécanisme de financement à court terme que l'OSC fonctionne le mieux; or, l'influence sur les politiques exige parfois un investissement à plus longue échéance. En outre, les chercheurs peuvent hésiter à solliciter les principaux artisans de l'élaboration des politiques et les collectivités touchées dès l'élaboration de leur proposition, car ils ne peuvent pas être sûrs que ce projet sera financé.

2E. Les dimensions de l'OSC qui doivent être régies par la concurrence (Quel degré de compétition le CRDI privilégie-t-il à l'heure actuelle et devrait-il privilégier?)

Le CRDI structure ses mécanismes d'octroi de subventions par voie de concours de manière à favoriser la concrétisation de ses objectifs d'ensemble et celle des buts plus spécifiques des programmes concernés. Le personnel du Centre assortit les concours de critères définissant l'admissibilité des candidats, de normes encadrant les priorités du développement et l'éthique de la recherche, et de mesures favorisant le renforcement des capacités des bénéficiaires. Le CRDI est conscient du fait que les propositions émanant des différents pays ou régions portent nécessairement la marque du contexte dans lequel elles s'inscrivent du point de vue de la recherche, du développement, des institutions et des politiques. Il arrive que le personnel du Centre module les critères de sélection en conséquence ou qu'il rende visite aux candidats et travaille avec eux à l'amélioration de leurs propositions respectives avant que le processus de sélection proprement dit ne s'enclenche. La pratique du CRDI ne vise pas à instaurer une « concurrence parfaite » entre les candidats, ni à laisser les processus de recherche se déployer sans que les équipes de chercheurs ne soient encadrées et soutenues.

L'expérience du CRDI montre que son personnel est tout disposé à ne pas définir la « concurrence » en termes stricts pour adopter dans les concours une démarche plus axée sur le développement. Il faut simplement que l'équipe concernée indique explicitement et clairement les répercussions positives que les concours peuvent avoir pour son programme et ses priorités institutionnelles, et les incidences que les interventions « de développement » peuvent avoir sur les apparences, la substance et les résultats du concours.

Peut-être serait-il alors plus utile de se poser la question suivante : Quelles sont les dimensions de ce programme de subventions qui seront régies par la concurrence et quelle place le Centre accordera-t-il aux processus de compétition non interventionnistes dans la détermination de la teneur et des résultats du programme considéré?

- Dans quelle mesure les critères de sélection et le CRDI détermineront-ils le bassin des candidats admissibles?
- À combien de séries de critères et de priorités le programme dans son ensemble et les candidats à titre individuel devront-ils se conformer pour être admissibles au financement (p. ex., portée géographique, priorité genre et environnement, collaborations inter-institutionnelles)?
- Quelle sera la hiérarchie des critères dans l'évaluation des propositions?
- Qui interviendra dans le processus de sélection? Quand? À titre consultatif ou délibératif?
- Quelle place le programme accordera-t-il au soutien et au renforcement des

- capacités?
- Comment le Centre tiendra-t-il compte de la disparité des milieux de recherche?
- Quels ajustements et quelles interventions le Centre mettra-t-il en œuvre pour que la recherche avance comme prévu et produise les résultats escomptés?

Les programmes du CRDI qui font appel à l'OSC modulent généralement cette formule par des mécanismes non concurrentiels. Par exemple, certains programmes organisent des concours pour s'associer à de nouveaux sujets et acteurs de la recherche, puis financent une seconde phase au moyen de bourses octroyées aux projets les plus prometteurs, mais pas par concours. Ainsi l'OSC fait-il office d'incubateur. D'autres concours octroient des fonds aux candidats pour qu'ils travaillent sur des sujets de recherche assez vastes, puis financent des projets plus précis pour approfondir les résultats qui ont émergé à l'étape antérieure. Le Centre invite parfois les récipiendaires à mettre leurs résultats de recherche en commun en vue d'une publication conjointe, ou à collaborer entre eux dans le cadre de stratégies conjointes de diffusion ou d'implantation des résultats. L'expérience du CRDI met en lumière des possibilités très diverses à cet égard. D'une manière générale, Anne Bernard recommande au personnel du Centre d'analyser d'un œil critique les modalités des concours afin de s'assurer que le temps, les ressources, les activités et autres intrants sont systématiquement corrélés aux résultats prévus du programme ainsi qu'aux avantages présumés des concours (par opposition aux mécanismes de programme plus traditionnels).

3. Principales caractéristiques des processus d'octroi de subventions par concours

Le personnel du CRDI module les mécanismes d'OSC en fonction du contexte de la recherche, de ses thèmes, et des possibilités et contraintes du projet.

Néanmoins, tous les processus d'OSC mis en œuvre au CRDI présentent aussi un certain nombre de caractéristiques communes. En particulier, tous les octrois de bourses par voie de concours s'appuient sur des décisions quant aux dimensions suivantes.

- a. Durée, ampleur et nombre des éditions du concours
- b. Portée géographique
- c. Appels à propositions et processus de demande
- d. Élargissement du réseau des contacts du CRDI
- e. Recours aux conseillers externes
- f. Administration de l'OSC : interne ou externe?
- g. Nombre des bénéficiaires et nombre des éditions du concours
- h. Encadrement et suivi des récipiendaires
- i. Collaboration avec les candidats non retenus

3A. Durée, ampleur et nombre des éditions du concours

Le CRDI a organisé des OSC très divers par leur durée, leur ampleur et leur portée géographique.

Les OSC du CRDI s'inscrivent généralement dans le court terme. Le financement porte le plus souvent sur un ou deux ans. Ces échéances correspondent à l'objectif spécifique des OSC, qui est de compléter, élargir ou renforcer les activités principales du CRDI en matière d'appui à la recherche au service du développement.

Pour déterminer la durée et le montant des subventions, les programmes du CRDI doivent répondre aux questions suivantes.

- Dans quel contexte scientifique ce projet s'inscrit-il?
- Quel type de soutien devra être mis en œuvre par rapport aux contextes et aux objectifs de la recherche?
- Quelles sont les capacités constatées chez les bénéficiaires, les conseillers et les gestionnaires?
- Quelles sont les ressources humaines et financières disponibles auprès du CRDI et d'autres donateurs et partenaires locaux?

Les rapports d'évaluation montrent que le montant des subventions accordées par voie de concours au CRDI s'échelonne de 30 000 \$ à plus de 200 000 \$. Ils ont augmenté à mesure que cette formule se développait et s'adaptait aux réalités nouvelles.

Selon les évaluations du CRDI...

Détermination de la durée et de l'ampleur – Un OSC dont l'objectif était de circonscrire les principales préoccupations des femmes face à la décentralisation d'une politique sociale proposait à l'origine des projets de 100 000 \$ sur 18 à 24 mois. Ces balises se sont toutefois révélées trop étroites quand la portée du projet a été mieux définie, que les chercheurs ont établi leurs repères théoriques et méthodologiques et que les possibilités d'influence sur les politiques ont commencé à se préciser. Dans le même ordre d'idées, un expert a soutenu qu'il était inenvisageable d'entreprendre des recherches en Écosanté sur l'endiguement de la malaria avec 150 000 \$ sur 24 mois, à moins que le CRDI ne promette de financer les phases ultérieures de la recherche (Bernard 2007, p. 18).

Certains concours du CRDI ne sont organisés qu'une seule fois. Des IP peuvent ensuite intégrer des thèmes, méthodes ou résultats ayant émané du concours à des projets plus vastes et plus long financés selon des modalités « traditionnelles ».

D'autres OSC ont été transposés, par une réédition du concours, sur un thème différent ou dans une autre région. Ainsi que le souligne le document SGCP, les mécanismes d'OSC « ont ceci d'intéressant qu'on peut en élargir la taille et la portée sans que cela exige beaucoup de travail (c'est l'avantage que procurent des frais de démarrage élevés). »

3B. Portée géographique

Selon l'expérience du CRDI, les mécanismes d'OSC fonctionnent d'autant mieux qu'ils s'appliquent à des régions restreintes.

Tant pour le nombre des subventions octroyées que pour leur portée géographique, « le trop est l'ennemi du bien ». La retenue dans ces deux domaines permet de mieux moduler les interventions en fonction de la diversité des contextes; d'établir des contacts plus directs et plus fréquents entre les récipiendaires, mais aussi entre eux et le CRDI ou les conseillers; et de maximiser le potentiel en matière d'influence sur les politiques et d'application des résultats à des situations pratiques précises (Bernard 2007, p. 16).

L'aire géographique d'un concours dépend de son contenu, mais aussi de questions de logistique et d'administration.

Selon les évaluations du CRDI...

Un concours intrarégional

Le concours Décentralisation et Droits des femmes propose des subventions qui sont adaptées aux réalités des différentes régions mais qui présentent des dimensions conceptuelles communes. Organisés par le BRASU, le BRALC et les bureaux de l'Afrique subsaharienne, ces projets présentent des objectifs assez similaires pour générer un tronc commun de connaissances – par exemple pour alimenter et soutenir les recherches sur les politiques et les arrimages conceptuels, analyser des réformes précises et en rendre compte, contribuer au renforcement des pratiques communes des chercheurs, favoriser la collecte systématique des connaissances ou appuyer la formulation de recommandations de politiques fondées sur les constats scientifiques. Mais ces objectifs sont aussi suffisamment vastes pour permettre à chacune des régions considérées de bénéficier d'un financement et d'un mode d'administration indépendants qui correspondent bien aux questionnements les plus importants pour elle, aux sources et aux données dont elle dispose, et aux impératifs de l'interprétation des résultats en collaboration avec des collectivités précises d'utilisateurs ou à leur intention.

Questions de contenu (pertinence)

- Quel est le cadre ou le contexte géographique qui permettrait d'obtenir les résultats les plus complets, les plus exacts et les plus applicables concrètement, en regard de l'évolution que l'on souhaite induire dans les connaissances, les méthodes et capacités de recherche, et les pratiques et politiques de développement?
- Est-il nécessaire qu'une certaine masse critique de chercheurs travaille simultanément à ce niveau (l'une des hypothèses de la formule de l'OSC) pour que les avantages escomptés se concrétisent?

Questions de logistique et d'administration (intérêt)

- Quelles sont les modalités de conception, les mécanismes d'administration, les ressources humaines et les engagements financiers les plus susceptibles de mener à la concrétisation des résultats visés?
- Comment mobiliser ces atouts de la manière la plus économique possible?

Selon les évaluations du CRDI...

Concours : du mondial au régional

Une évaluation des projets de RSC conclut qu'au terme de trois concours organisés au niveau mondial, ce programme doit organiser désormais des concours régionaux. RSC pourrait ainsi bénéficier des cinq avantages suivants.

1. Les concours porteraient plus spécifiquement sur les priorités des régions

considérées.

2. L'évaluation et la sélection des propositions seraient sans doute plus faciles si les dossiers soumis étaient moins disparates.
3. Les récipiendaires auraient plus de points communs entre eux et pourraient être plus enclins à exploiter les possibilités de réseautage qui leur seraient offertes.
4. La formule pourrait permettre de tirer parti de la présence d'anciens récipiendaires de RSC dans les régions considérées pour aider les candidats à circonscrire leurs thèmes de recherche et, le cas échéant, et pour faire office de personnes ressources ou d'arbitres pour les projets ultérieurs.
5. Les bureaux régionaux pourraient contribuer à la détermination des thèmes et participer plus activement aux projets ainsi qu'à la diffusion des résultats de recherche (Graham 2006, p. 7).

George Tillman (2006, p. 8) indique que le GCRN a organisé des concours en Amérique latine, mais pas en Asie : « Dans les régions les plus pauvres de l'Asie, explique-t-il, les institutions sont relativement faibles et les chercheurs maîtrisent souvent mal l'anglais. De plus, ils connaissent peu la recherche interdisciplinaire et participative et leur tradition scientifique diffère considérablement de celle de l'Occident. Dans ces régions, les programmes de subventions GCRN ne sont par conséquent pas des concours. À l'inverse, en Amérique latine, GCRN travaille en collaboration avec des institutions solidement établies et présente les idées nouvelles dans un contexte de concurrence car les chercheurs, d'une manière générale, maîtrisent bien les normes et les méthodes en vigueur dans les milieux scientifiques occidentaux. »

3C. Appels à propositions, processus de demande, sélection des dossiers

Les appels à propositions des OSC du CRDI s'articulent en plusieurs étapes et se structurent selon différents modèles :

- Examen des projets et partenariats potentiels;
- Détermination d'un thème de recherche et diffusion de l'appel à propositions;
- Commande d'un document de conception;
- Définition des critères d'admissibilité des candidats;
- Détermination des étapes du processus de demande; et
- Définition des processus de sélection.

Le CRDI considère qu'il est impératif, à chacune de ces étapes, de circonscrire clairement les rôles et les sphères d'autorité et de responsabilité du Centre lui-même, des conseillers externes et des administrateurs externes de subventions (AES).

Examen des projets et partenariats potentiels

Pour élaborer un OSC, les AP commencent par dresser le bilan de la recherche dans un domaine donné ou dans une région précise. Ils relèvent les thèmes insuffisamment étudiés et définissent les programmes et les partenariats qu'il serait possible de développer.

À partir de cet examen de la situation actuelle, les AP peuvent ensuite choisir l'une ou l'autre

de ces trois voies :

- Lancer un appel à propositions dans une région précise ou auprès d'organisations et d'institutions préalablement sélectionnées;
- Négocier avec des partenaires et AES potentiels l'élaboration des modalités exactes de l'OSC; ou
- Inviter les équipes de chercheurs à soumettre des propositions préliminaires qui seront analysées dans le cadre d'un atelier (Tillman 2006, p. 4, 5).

Détermination d'un thème de recherche

Dans tous ses concours, le CRDI définit un thème de recherche et invite les candidats à soumettre des propositions s'y rapportant. Cette manière de procéder lui permet de « prendre les rênes » de l'élaboration du parcours à suivre – bien plus que ne le font les projets traditionnels qu'il développe en collaboration avec des partenaires. Anne Bernard indique :

La plupart des octrois de subventions par voie de concours, sinon tous, sont élaborés à l'intérieur de la structure du CRDI à partir d'analyses ciblées portant sur les lacunes et sur les possibilités d'intervention constatées dans le développement mondial et dans la recherche sur le développement. Il faut garder présent à l'esprit que les OSC ne répondent pas à des besoins spécifiques exprimés préalablement : cette caractéristique détermine largement les forces et les difficultés de cette formule. L'expérience du Centre montre en effet que ces octrois sont rarement enclenchés pour répondre aux demandes de chercheurs ou d'institutions de pays en développement qui soumettraient des propositions élaborées d'une manière indépendante ou en collaboration avec des représentants du Centre.

Néanmoins, si la question ou le thème général de recherche peut être énoncé d'une manière très explicite, la diversité des points de vue et la disparité des angles d'analyse nécessaires pour garantir la validité de l'analyse sont en général beaucoup moins clairement définies. Les concours sont souvent organisés pour faire le point sur les connaissances et les pratiques entourant un sujet de recherche donné, et c'est précisément ce qui constitue la principale difficulté de cette formule. Cette manière d'explorer l'inconnu s'avère relativement coûteuse en ressources et en temps. (Bernard 2007, p. 13)

Commande d'un document de conception

Très souvent, le personnel du CRDI s'adresse de manière informelle à des experts externes pour vérifier la pertinence et la portée potentielle de ses thèmes de recherche. De plus, nombreux sont les OSC qui se fondent sur un document de conception visant notamment à décrire les diverses dimensions des questions de recherche et des lacunes constatées dans le domaine considéré. Les caractéristiques de ces documents de conception sont les suivantes :

- Ils sont conçus et réalisés expressément pour ancrer l'OSC dans un terrain théorique ferme et réalisable;
- Ils s'appuient sur un cadre de référence suffisamment large pour stimuler la réflexion novatrice;

- Leur élaboration est cohérente, objective et compétente; et
- Ils sont utilisés d'une manière systématique au CRDI.

Critères d'admissibilité des candidats		
Pour établir l'admissibilité des candidats à un concours, le CRDI doit trouver le juste équilibre entre les deux dimensions suivantes :		
Les avantages que représenterait l'élargissement de ses réseaux de chercheurs et de partenaires	et	Les risques que représenterait l'instauration de collaboration avec des chercheurs nouveaux et des institutions nouvelles.
Le CRDI doit en outre trouver le juste équilibre entre les deux dimensions suivantes :		
La tenue d'un concours transparent	et	L'instauration de limites et de contraintes garantissant la qualité des propositions et leur conformité par rapport au mandat et à la démarche du Centre.

Les documents de conception peuvent aussi s'avérer très utiles pour catalyser l'intérêt et circonscrire un bassin initial de candidats, à la condition qu'ils soient élaborés en collaboration avec les réseaux pertinents (et parfois moins « pertinents » selon l'optique traditionnelle) d'architectes des politiques, d'enseignants universitaires, de chercheurs et de donateurs, et qu'ils soient diffusés dans ces réseaux. Ces documents peuvent contribuer à ce que les candidats élaborent et défendent leurs propositions en toute connaissance de cause quant à l'objectif et à l'orientation du projet, ce qui accroît les probabilités d'obtenir un produit final raisonnablement compatible avec leurs buts et motivations et avec ceux du CRDI par rapport au concours (Bernard 2007, p. 14).

Détermination des critères d'admissibilité des candidats

Dans tous les concours, l'admissibilité des candidats dépend de la pertinence de leur proposition par rapport au thème retenu, de sa conformité en regard des ressources disponibles pour la conception et l'administration, et des qualifications professionnelles du

chercheur ou de l'équipe. Les questions ci-dessous précisent ces critères.

Pertinence

- Considérant les objectifs de développement et de recherche de l'OSC, quelles sont les expertises les plus pertinentes quant au secteur d'intervention, aux disciplines et à la région?
- Les bénéficiaires devront-ils s'en tenir scrupuleusement au cadre théorique ou méthodologique de l'OSC? Pourront-ils au contraire adapter leur projet aux conditions spécifiques de leur région, aux demandes des utilisateurs ou aux résultats obtenus à mesure qu'ils émergeront? Sera-t-il difficile de rester flexible tout en préservant la cohérence de l'OSC?

Conformité

- Le concours s'adresse-t-il aux équipes de chercheurs, aux réseaux bien établis, aux institutions? Quelles seront les répercussions de ce critère sur la répartition des responsabilités en ce qui concerne la qualité, l'orientation et l'adhésion aux exigences de l'OSC?
- Quels coûts et quelle quantité de travail le projet imposera-t-il aux différentes catégories de bénéficiaires?

Normes et expertises professionnelles

- Du point de vue de la crédibilité universitaire, des compétences en recherche, de la maîtrise linguistique et de l'expérience professionnelle, quel est le niveau d'expertise indispensable pour préparer les rapports?
- Quelles sont les normes professionnelles qui devront s'appliquer (par exemple en ce qui concerne l'éthique universitaire, la durabilité, l'adaptabilité, la pension à la collaboration)?

Ainsi que nous l'avons vu dans la section consacrée aux avantages et aux risques de l'OSC, certains programmes du CRDI optent pour la formule du concours dans le but d'élargir leur réseau de contacts. Les critères d'admissibilité doivent maintenir un juste équilibre entre les avantages que représentent l'élargissement du réseau des contacts du CRDI et les risques inhérents aux collaborations avec des chercheurs et des institutions encore inconnus du Centre. Le niveau de risque peut augmenter, par ailleurs, si le projet est géré d'une manière non interventionniste une fois les subventions octroyées. Les critères d'admissibilité doivent également préserver un juste équilibre entre la volonté de tenir un concours parfaitement transparent et la nécessité d'imposer des limites qui garantiront la qualité des propositions et leur compatibilité ainsi que leur adhésion envers le mandat et la démarche du CRDI.

Appel à propositions

L'expérience du CRDI montre que le recours aux réseaux existants du Centre constitue parfois le meilleur moyen de recevoir un nombre gérable de demandes pertinentes et conformes. Les organismes qui ont déjà des liens avec le CRDI peuvent annoncer le concours dans leurs propres réseaux et accroître ainsi le bassin de contacts du Centre. Le recours aux circuits existants peut en outre épargner au Centre l'obligation harassante à laquelle l'un des programmes a été contraint : sélectionner quatre gagnants parmi 78 propositions.

Le CRDI constate également que la diffusion de critères de sélection clairs facilite l'administration de l'OSC. Ces critères peuvent limiter le nombre et la disparité des propositions soumises et rationaliser le processus d'évaluation. De plus, l'équipe qui obtiendra en définitive le financement devrait ainsi s'avérer plus susceptible de produire des résultats complémentaires, de synthétiser des constats et d'imprimer une plus grande cohérence au déploiement du programme de subventions (Bernard 2007, p. 36).

Détermination des étapes du processus de demande

Les programmes du CRDI recourent à des processus de demandes divers : ils s'échelonnent de la simple manifestation d'intérêt jusqu'à la proposition très détaillée, en passant par les notes conceptuelles brèves. L'évaluation de RSC montre qu'il serait plus efficace d'opter pour un processus en plusieurs étapes qui limiterait l'investissement en temps et en travail pour les différents intervenants du dépôt des candidatures et de la sélection. Dans certains concours, le CRDI a mis en œuvre des processus de demande multi-étapes dans l'optique de mieux connaître les nouveaux chercheurs et les nouveaux organismes avant de s'engager à financer leurs travaux. Après avoir présélectionné les candidats, le Centre a rendu visite aux organismes, les a invités à assister à des ateliers d'information ou leur a procuré des fonds de démarrage pour leur permettre de raffiner leurs propositions. Ces mesures peuvent atténuer les risques que représente l'élargissement du réseau des contacts du CRDI à de nouveaux partenaires de recherche.

En ce qui concerne la structuration des demandes, Michael Graham propose que l'équipe de RSC se pose la question suivante afin d'épargner du travail inutile à tous les intervenants des étapes initiales du dépôt des candidatures et de la sélection : « Quelles sont les données minimales indispensables pour déterminer si l'idée d'un projet correspond aux critères de RSC et mérite d'être poussée plus loin? » (Graham 2007, p. 9)

L'évaluation se demande ensuite si les formulaires de demande et les directives de RSC sont plus efficaces que les formulaires et directives que le CRDI utilise habituellement dans l'établissement des PACS. En d'autres termes, les formulaires de demande et les directives devraient améliorer le processus ou y intégrer des dimensions supplémentaires utiles.

Certains des OSC du CRDI prévoient la tenue d'ateliers sur l'élaboration des propositions et l'examen par les pairs dans le cadre du processus de candidature lui-même. Le CRDI mesure bien la pertinence et l'importance de ces initiatives, mais aussi leurs limites. Elles permettent effectivement d'améliorer les plans de recherche des participants. Elles représentent autant de possibilités de collaboration et de réseautage. Elles peuvent rendre le processus de sélection plus transparent. Il est possible toutefois que les pairs se perçoivent comme des rivaux se livrant mutuellement concurrence pour l'obtention de fonds nécessairement limités. Par conséquent, ils risquent de ne pas se montrer complètement impartiaux dans leurs évaluations des propositions de leurs homologues. Ils peuvent aussi hésiter à divulguer leurs plans de recherche ou leurs propriétés intellectuelles. Afin de contourner ou prévenir ces écueils, le CRDI reconnaît d'emblée, et d'une manière explicite, les préoccupations que cette formule peut susciter et demande aux participants des ateliers d'expliquer leurs décisions par écrit (Bernard 2007, p. 38).

Définition des processus de sélection

Les OSC du CRDI s'accompagnent de processus de sélection divers, notamment en ce qui concerne l'attribution des rôles et le calendrier d'intervention du CRDI, des comités et jurys externes, et des administrateurs externes de subventions (AES). Ces processus dépendent aussi de la répartition des voix consultatives ou délibératives dans le processus décisionnel. Les variantes, nombreuses, sont déterminées en particulier par le type d'expertise le plus nécessaire à chacune des étapes de la sélection. Dans certains cas, le CRDI se charge du filtrage initial des dossiers puis invite un jury d'examineurs internes et externes à sélectionner celles qui seront financées. Dans d'autres OSC, le CRDI sollicite les recommandations en conservant la prérogative de la sélection finale. Il arrive que l'AES envoie au CRDI toutes les propositions qui répondent aux critères de base; il arrive aussi qu'il intervienne d'une manière substantielle dans la sélection finale.

Le CRDI sélectionne les propositions selon leurs qualités techniques et selon d'autres critères pertinents dans un contexte de recherche. Cependant, du fait de son mandat de soutien au développement, le Centre évalue aussi la philosophie des candidats à cet égard, leurs liens avec les collectivités concernées, leurs priorités institutionnelles ainsi qu'un certain nombre d'autres dimensions se rapportant aux responsabilités en matière d'APD. Ici encore, le Centre s'efforce de trouver le juste équilibre entre les éléments d'information figurant dans la proposition écrite et une analyse plus subtile des priorités et du caractère des candidats.

Le CRDI constate que le processus de sélection est d'autant plus efficace qu'il se fonde sur des règles et des systèmes clairs, simples, non équivoques et justes.

3D. Élargissement du réseau des contacts du CRDI

Les subventions octroyées par voie de concours ont souvent permis au CRDI d'intégrer de nouveaux chercheurs et organismes à ses programmes et secteurs d'intervention. Ces liens se sont révélés fructueux, pour le CRDI comme pour les bénéficiaires.

- Stratégies d'élargissement des contacts du CRDI par les OSC
- Risques et obstacles inhérents aux collaborations avec de nouveaux partenaires
- Collaboration ultérieure avec les candidats non retenus

Stratégies d'élargissement des contacts du CRDI par les OSC

Les stratégies d'élargissement du réseau du CRDI sont déterminées par l'ampleur du bassin des contacts potentiels que le Centre vise, le nombre des projets que l'OSC prévoit financer et la personne ou l'instance qui administre le concours. On trouvera ci-après quelques décisions pouvant ainsi restreindre ou accroître le bassin des candidats potentiels :

- Inviter les membres des réseaux existants s'intéressant aux sphères de recherches considérées de transmettre l'appel à propositions à leurs contacts respectifs : dans certains cas, cette procédure suffit pour élargir le bassin des contacts du CRDI tout en limitant le nombre des demandes de manière à ce qu'il reste gérable;
 - Choisir un administrateur externe de subventions possédant de bons contacts, existants ou potentiels, avec les bassins de candidats visés;
- Adresser l'appel à propositions à des institutions ou des réseaux sélectionnés (au

- lieu d'annoncer très largement le concours);
- Définir une échéance relativement courte pour le dépôt des demandes au CRDI.
- Accepter les propositions en deux langues seulement; et
- Demander des propositions détaillées (au lieu de simples manifestations d'intérêt).

Risques et obstacles inhérents aux collaborations avec de nouveaux partenaires

Les collaborations avec de nouveaux chercheurs, organismes ou réseaux peuvent s'accompagner d'un certain nombre de risques et d'obstacles. En effet, comme le CRDI connaît moins bien ces acteurs, il pourrait avoir plus de difficulté à évaluer leurs capacités, leur démarche, leur attachement aux principes éthiques de la recherche et du développement, ainsi que d'autres dimensions relativement subjectives, et néanmoins cruciales, qui peuvent influencer grandement sur les relations de travail. Pour mieux connaître ces partenaires potentiels, le CRDI peut rendre visite aux organismes ou organiser des ateliers de présélection. Mais si ces mesures ne touchent qu'un nombre restreint de candidats présélectionnés, elles risquent de sembler injustes aux yeux de ceux qui n'auront pas été retenus.

L'évaluation de RSC explique d'une manière assez détaillée le surcroît de travail administratif que représente l'intégration de nouvelles institutions au réseau du CRDI. Pour l'établissement d'un PACS de plus de 100 000 \$ avec un premier bénéficiaire, les institutions concernées doivent fournir des évaluations du risque : documents organisationnels; états financiers vérifiés; questionnaire; et parfois, précisions budgétaires additionnelles. Si les propositions gagnantes prévoient des collaborations inter-institutionnelles, il faut dans certains cas obtenir des évaluations du risque pour tous les organismes participants. Ce travail représente un investissement massif en main-d'œuvre et peut prendre jusqu'à 6 mois. Quand plusieurs subventions doivent être approuvées en même temps, cette charge de travail se multiplie d'autant. Les retards dans l'administration d'un projet ou dans les travaux de recherche peuvent par ailleurs compliquer l'échéancier des événements conjoints. Des « décalages comptables » risquent alors de se produire : les fonds subventionnels de l'IP ne peuvent pas être dépensés comme prévu dans l'exercice financier visé. L'évaluation recommande par conséquent que le document d'approbation de projet (DAP) du concours dans son ensemble soit assorti d'une échéance considérablement plus lointaine que celle du projet prévu le plus long, afin d'éviter de devoir octroyer des reports d'échéance (Graham 2007 p. 12, 13).

S'il travaille avec un administrateur externe de subventions, le CRDI peut se heurter à un obstacle additionnel : comment peut-il développer des liens étroits avec ses nouveaux partenaires s'il ne constitue pas le premier point de contact avec ces bénéficiaires?

Collaboration ultérieure avec les candidats non retenus

L'appel à propositions peut susciter des demandes de la part de chercheurs et d'organismes inconnus du CRDI. Dans tous les concours, sélectifs par nature, certains candidats voient leur demande refusée. Or, le rejet de leur dossier risque de placer ces chercheurs encore inconnus du CRDI dans de mauvaises dispositions à son égard. Dans certains milieux institutionnels et milieux de recherche, le coût d'opportunité de la

formulation des propositions est très élevé. Si l'organisme doit consulter les responsables de l'élaboration des politiques ou d'autres partenaires ou collectivités d'utilisateurs pour appuyer sa proposition, le rejet de sa candidature pourrait nuire à sa réputation auprès de ces instances. Le dépôt d'un dossier qui sera rejeté en définitive peut affaiblir l'organisme qui aura consacré temps et ressources à son élaboration. Le CRDI a développé différents moyens de travailler avec les candidats non retenus dans l'optique de maintenir des relations positives et fructueuses avec eux. Ces stratégies sont notamment les suivantes :

- Le Centre travaille avec les candidats non retenus à l'amélioration de leurs propositions en prévision des éditions ultérieures du concours. (Il est à noter toutefois que le CRDI peut rarement garantir la tenue d'une édition ultérieure; ce type de soutien pourrait par ailleurs soulever certains doutes quant à l'impartialité du processus de sélection de l'édition suivante, si elle a lieu);
- Le Centre cherche d'autres possibilités de financement pour les candidats non retenus. (Le CRDI n'a toutefois pas souvent réussi à convaincre d'autres donateurs de financer des propositions qu'il avait lui-même rejetées);
- Le CRDI invite les candidats non retenus à participer à des ateliers et des activités de diffusion organisés dans la foulée du concours; et
- Le Centre intègre ces candidats non retenus aux activités de communication et de réseautage qui émanent de l'OSC.

3E. Recours aux conseillers externes

Comme ils sont généralement de nature exploratoire et consistent ainsi à examiner des projets, mettre à l'épreuve de nouvelles technologies ou explorer de nouveaux thèmes, les OSC du CRDI font souvent appel à des experts externes. Le CRDI a beaucoup appris de ses collaborations fructueuses, et moins fructueuses, avec les conseillers externes. Ainsi que le constate Anne Bernard, s'ils semblent assez simples en théorie, la nomination de ces ressources ainsi que leur maintien en tant qu'intervenants actifs et fonctionnels du processus d'OSC constituent toujours un défi d'envergure (2007, p. 30). La présente section traite ces questions :

- Quelles missions le CRDI confie-t-il aux conseillers externes?
- À qui le CRDI demande-t-il d'intervenir à titre de conseiller externe?
- Quels enseignements le CRDI tire-t-il de ses collaborations avec des conseillers externes?

Quelles missions le CRDI confie-t-il aux conseillers externes?

À ce jour, le CRDI a confié à des conseillers externes les missions suivantes :

- Assurer la conceptualisation d'ensemble de l'OSC;
- Participer à la détermination des lacunes de recherche devant faire l'objet du concours;
- Élaborer des documents de conception;
- Examiner les propositions et participer au processus de sélection;
- Encadrer les chercheurs;
- Participer à la détermination des possibilités d'utilisation des résultats de recherche, de réseautage et d'influence sur les politiques; et

- Mobiliser des fonds additionnels.

À qui le CRDI demande-t-il d'intervenir à titre de conseiller externe?

Selon l'expérience du CRDI, les conseillers externes les plus efficaces sont ceux qui allient une grande rigueur scientifique à une compréhension précise des contraintes pesant sur les chercheurs et les instances de recherche qui travaillent dans les pays en développement. Ces conseillers prennent l'initiative d'exprimer leurs opinions, de poser des questions et de travailler en collaboration avec le CRDI, les AES et les bénéficiaires. Leur participation au programme leur apporte moins d'argent et de prestige qu'ils n'en pourraient obtenir dans d'autres contextes. Le CRDI a fait appel à des conseillers externes provenant d'universités, d'organismes partenaires, d'autres organismes donateurs, d'ONG; il a également demandé à des administrateurs externes de subventions (AES) de faire office de conseillers externes.

Quels enseignements le CRDI tire-t-il de ses collaborations avec des conseillers externes?

L'expérience du CRDI permet de tirer trois conclusions quant au recours à des personnes ressources externes. Premièrement, il est préférable de restreindre le nombre de ces intervenants. Deuxièmement, il s'avère crucial de définir d'emblée les rôles, les procédures et les méthodes de communication et d'encadrement. Troisièmement, le CRDI doit prendre la pleine mesure de l'apport des conseillers externes et leur procurer le soutien dont ils ont besoin.

1. Limitation du nombre des conseillers

- Les personnes ressources doivent être relativement peu nombreuses. Les OSC qui regroupent trop de gens provenant d'horizons divers prennent trop de temps, débouchent sur des orientations divergentes et nuisent à la cohérence du projet dans son ensemble.
- Il est préférable que les conseillers possèdent une expérience professionnelle approfondie et pertinente du sujet, plutôt qu'une capacité à multiplier les conseils et appuis techniques disparates. Les bénéficiaires tirent surtout avantage des commentaires ciblés et personnalisés qui leur sont fournis d'une manière systématique, et qui s'inscrivent dans une orientation claire.
- Le cadre de référence qui est fourni aux personnes ressources doit être clairement circonscrit.
 - Le CRDI constate qu'il est préférable de mobiliser les personnes ressources externes pour des missions spécifiques et limitées, définies selon les besoins de l'OSC et les capacités et contraintes des personnes ressources considérées.
 - Les formules laissant aux conseillers externes l'initiative d'agir d'eux-mêmes se sont soldées par des échecs. L'équipe de l'un des projets analysés espérait que les scientifiques chevronnés de son comité consultatif guideraient les recherches et mobiliseraient des fonds additionnels pour ses travaux. Mais en l'absence d'une orientation suffisamment claire de la part du Centre, le comité a perdu de vue son rôle ainsi que le projet, n'y a participé que du bout des lèvres et est sorti déçu de cette expérience (Bernard 2007, p. 32).

Selon les évaluations du CRDI...

Le nombre idéal de conseillers

RSC constate qu'il est « excessif » de faire appel à dix personnes pour examiner les propositions. Une évaluation recommande de limiter ce nombre à seulement cinq. Deux membres du personnel du CRDI (1 AP; 1 PAS) pourraient d'abord déterminer si la proposition est conforme au thème de l'OSC, puis définir les données administratives que le candidat devra fournir. Ensuite, le CRDI inviterait trois experts du domaine (des membres de l'équipe du Centre ou des experts externes) à se prononcer sur la qualité des propositions. L'évaluation propose que le comité consultatif de l'OSC se consacre à la conception d'ensemble du programme plutôt qu'à la sélection des propositions. (Graham 2006, p. 8-9)

2. Détermination immédiate des rôles, procédures et méthodes de communication et d'encadrement

- Le CRDI doit maintenir un bon équilibre entre les différents rôles des conseillers, qui sont tout à la fois juges de la sélection et mentors des récipiendaires.
- Les OSC se déroulent mieux quand les conseillers comprennent bien le programme ainsi que le fonctionnement et le mandat du CRDI. Les observateurs constatent qu'il s'est avéré utile de consacrer autant de temps que possible aux contacts en personne entre les conseillers et le CRDI, les AES et les récipiendaires. Ce constat s'applique aux nouveaux partenaires du CRDI, mais aussi aux conseillers qui connaissent déjà certains secteurs du Centre. On ne peut jamais tenir pour acquis que les parties prenantes à un tel projet se comprennent et, si tel est le cas, qu'elles continueront de se comprendre à l'avenir.
- Les processus d'OSC doivent développer des mécanismes de collaboration permettant de prévenir les problèmes de communication, les conflits et les résultats insatisfaisants.
- Les bénéficiaires ont particulièrement tiré profit des commentaires écrits des conseillers sur les demandes et les ébauches de projets. Avec les bilans et les barèmes d'évaluation quantitatifs, les explications écrites révèlent en outre les différences entre les conseillers au niveau de l'application des critères de classement.
 - Le CRDI constate qu'il est souhaitable d'être réceptif aux commentaires que les conseillers formulent dans le cadre strict de leurs attributions, mais aussi par rapport à l'OSC dans son ensemble.

3. Reconnaissance de l'apport des conseillers externes et soutien à leur travail

- Le Centre reconnaît, respecte et rend justice à la valeur ajoutée ainsi qu'au coût en nature du travail des experts.
- Il veille à ne pas sous-estimer le fardeau budgétaire des déplacements et autres frais et ne compte pas sur ses partenaires pour s'acquitter de leurs missions dans le cadre d'autres attributions qui leur seraient confiées. Les conseillers ne peuvent pas consacrer suffisamment de temps et d'attention à ces activités si elles s'ajoutent systématiquement à des horaires déjà plus que chargés.

3F. Administration de l'OSC : interne ou externe?

Les concours peuvent être administrés à l'interne, par le personnel du CRDI, ou à l'externe, par des administrateurs externes de subventions (AES). L'administration à l'interne permet au CRDI de maintenir des contacts étroits avec les bénéficiaires et leurs recherches, et de veiller à ce que le concours et ses résultats soient directement associés au Centre dans les esprits. Il peut toutefois s'avérer préférable de confier l'administration du concours à une personne ou une instance extérieure si elle peut améliorer la portée du projet, y intéresser plus efficacement les acteurs locaux et en faire baisser les coûts. Cette impartition peut aussi représenter pour le CRDI un excellent moyen de renforcer la capacité des institutions du Sud dans la gestion des programmes de recherche complexes. Le Centre ne possède pas de politique précise sur la sélection du mode de gestion des OSC (à l'interne ou par des AES). Dans certains cas, les petites subventions peuvent être gérées à l'externe. Dans d'autres, la décision sera prise en fonction d'autres évaluations des avantages et des risques dont il est fait mention ci-dessous.

En dernière analyse, les évaluations concluent que l'administration des OSC par des AES n'allège pas nécessairement la charge de travail du personnel du CRDI : dans certains cas, elle exige simplement des interventions différentes de sa part. Ainsi que le souligne Anne Bernard, le choix de l'impartition au profit d'un AES (par opposition à l'administration à l'interne) repose plutôt sur le caractère extensif et intensif que doivent présenter les ressources externes que le CRDI intègre à sa propre sphère de gestion (2007, p. 27).

Cette section expose certains des avantages et des risques de l'administration des concours à l'interne et de son impartition à des AES.

L'administration des OSC à l'interne

Avantages

Anne Bernard relève sept avantages de l'administration des OSC à l'interne (2007, p. 21).

1. Les objectifs et les priorités de l'OSC restent cohérents par rapport au mandat du CRDI.
2. Les décisions relatives à la supervision de l'OSC, ses modulations et sa cessation se fondent directement sur les politiques, les programmes et les paramètres budgétaires du Centre.
3. Le CRDI maintient ou accroît sa visibilité dans le domaine des concours subventionnels.
4. Le Centre bénéficie d'un accès direct aux nouvelles institutions auxquelles s'adresse l'OSC.
5. Cette formule permet l'instauration d'une relation plus directe entre le Centre et le bénéficiaire et accroît ainsi le potentiel d'apprentissage pour les deux parties – le CRDI précise son expertise des processus complexes d'octroi de subventions et les bénéficiaires bénéficient de l'appui technique du Centre.
6. Les problèmes peuvent être abordés plus tôt, et plus efficacement, à mesure qu'ils surviennent.
7. Enfin, l'administration à l'interne évite dans une certaine mesure les tensions et

les litiges dans les relations avec les récipiendaires; ces relations sont plus susceptibles de se détériorer quand une tierce partie fait office d'intermédiaire.

Le choix d'une administration à l'interne peut aussi être dicté par la place qu'occupent les concours dans le programme considéré. Par exemple, une évaluation de RSC indique que son OSC fait partie intégrante du portefeuille RSC. Il était donc dans l'ordre des choses que l'IP administre le concours directement. L'évaluation ajoute toutefois qu'il pourrait devenir pertinent de confier l'administration du concours à une instance externe si d'autres modes de financement gagnent en importance dans la structure de RSC.

Risques

Le personnel du CRDI souligne un certain nombre d'inconvénients inhérents à l'administration interne des processus d'octroi de subventions par voie de concours :

- L'OSC peut exiger du personnel du Centre un investissement excessif en travail et en temps. Certaines dimensions de l'OSC peuvent être prises en charge d'une manière plus efficace et moins coûteuse par une tierce partie;
- Les concours peuvent sembler manquer d'objectivité ou de transparence si le CRDI est le seul juge, ou le juge principal, de la sélection des demandes; et
- Le CRDI peut se permettre d'intervenir moins fortement dans le processus s'il peut compter sur la médiation d'une tierce partie; dans certains cas, cette formule s'avérera donc préférable pour les chercheurs de haut niveau qui gagnent les concours.

Atténuation des risques

Anne Bernard conclut que l'administration à l'interne peut servir les objectifs du Centre, pourvu que les conditions suivantes soient remplies :

- Par rapport à la charge de travail qui lui incomberait si l'OSC était administrée par un AES, le personnel sait qu'il devra travailler différemment – mais pas forcément moins. Pour que le processus fournisse les résultats escomptés, il faudrait donc s'assurer que l'équipe est suffisante (elle devra dans certains cas pouvoir faire appel à un AP, un TBPP contractuel ou un membre du personnel) et qu'elle dispose des ressources voulues pour les déplacements et les communications;
- Le CRDI affiche clairement qu'il ne restera pas « neutre » face à la manière dont le concours se déroulera, que celui-ci soit administré à l'interne ou par un AES; et
- Le CRDI établit de bonnes relations de soutien professionnel avec les bénéficiaires, par exemple en faisant appel à des comités de sélection, des comités consultatifs et des mentors travaillant selon un cadre de référence bien précis.

L'administration des OSC par des administrateurs externes de subventions (AES)

Dans le bilan qu'elle dresse, Anne Bernard constate qu'il apparaît de plus en plus clair que le CRDI ne se considère plus comme l'administrateur obligé, mais qu'il préfère maintenant confier la responsabilité administrative et technique du processus à une personne ou un organisme contractuel, au moins dans certaines de ses dimensions. La collaboration avec des

AES peut aussi aider le Centre à concrétiser son objectif consistant à confier la coordination, l'administration et la gestion des programmes à des institutions du Sud (CRDI 2005, Partie 2, par. 50).

Avantages

La collaboration avec des administrateurs externes de subventions procure au CRDI différents avantages :

- Les AES peuvent épargner au CRDI du temps, du travail et plusieurs autres ressources. Les AES peuvent ainsi établir des listes de diffusion, organiser les appels à propositions, réceptionner les demandes, participer à l'examen et à la sélection des dossiers, régler différents détails financiers et administratifs, maintenir des communications constantes avec les récipiendaires, et organiser des rencontres et autres événements;
- Cette impartition peut renforcer la capacité des institutions du Sud à gérer les projets de recherche complexes;
- Les AES étant en mesure de s'acquitter de certaines tâches d'une manière plus efficace et moins coûteuse, cette impartition peut aussi réduire les frais généraux du CRDI;
- Certains AES peuvent encadrer les équipes tout au long de leur processus de recherche; et
- Le CRDI peut choisir des AES qui possèdent une solide expertise dans le domaine de recherche considéré et qui connaissent les chercheurs, les institutions et le contexte de la région mieux que le Centre lui-même. Ces AES sont ainsi mieux placés pour cibler l'appel à propositions, communiquer d'une manière efficace avec les candidats, déceler les lacunes dans les capacités, participer à la sélection des dossiers, et encadrer plus étroitement les recherches des bénéficiaires.

Risques

- Plusieurs évaluations constatent que le recours aux administrateurs externes de subventions n'a pas toujours permis d'alléger la charge de travail du personnel du CRDI et le temps qu'il doit consacrer aux concours. Par ailleurs, la détermination exacte des rôles et des relations, le maintien de communications constantes et l'encadrement de l'AES exigent aussi un investissement considérable en temps. Au total, l'expérience du CRDI montre que le recours à des AES peut tout au plus exiger de la part du personnel du CRDI des interventions différentes de celles qui lui incombent quand le Centre administre le concours lui-même, et que ces interventions surviennent à des étapes différentes du concours.
- Pour certains programmes, il s'est également avéré très long de trouver l'AES et d'établir un contrat avec lui. Dans l'un des cas étudiés, il a fallu plusieurs mois pour établir le processus d'impartition, sélectionner l'AES et finaliser les modalités du contrat. Il est possible toutefois que le temps nécessaire pour s'acquitter de ces tâches initiales baisse à mesure que le Centre poursuivra son apprentissage organisationnel dans ce domaine et gagnera en expérience. Cependant, les AP qui ont participé à ce type de processus constatent qu'il prend beaucoup de temps et qu'il n'est pas toujours réaliste d'y travailler dans le cadre

- d'échéances très serrées (propos cités dans Bernard 2007, p. 24).
- Dans les projets administrés par le bénéficiaire (PAB), l'impartition peut faire perdre de vue l'OSC et ses résultats au personnel du CRDI. Ainsi que le rapporte George Tillman : « Avec le PAB, le contenu risque de vous échapper et de s'intégrer directement à votre démarche de programmation, car vous n'en assurez pas une surveillance et un encadrement réguliers » (Tillman 2006, p. 9).
- Quand c'est l'AES qui entretient les contacts les plus directs avec les récipiendaires, le CRDI risque de ne pas réussir à établir des liens étroits avec les chercheurs qu'il finance pour la première fois.
- Le CRDI contrôle moins bien le processus et devient tributaire des forces et des faiblesses de l'AES. Dans certains cas, cela joue en sa faveur. Mais il est à craindre aussi que ce partenaire s'éloigne des normes et de la démarche préconisées par le Centre. À moins d'un encadrement adéquat, l'impartition risque d'amenuiser l'influence que le CRDI peut exercer sur la qualité de la recherche et sur ses résultats.
- L'impartition constitue également un risque pour la réputation du Centre. Quand un concours est mal administré, c'est l'image du CRDI lui-même qui en souffre. Par contre, affirme Anne Bernard, les concours bien organisés n'accroissent pas forcément la crédibilité et la réputation du CRDI; en général, au contraire, c'est plutôt l'AES qui en recueille tout le crédit (Bernard 2007, p. 24).
- Les tensions ou conflits entre le CRDI et les AES génèrent de la confusion chez les récipiendaires. Dans un cas en particulier, le CRDI a décidé de mettre un terme à sa collaboration avec l'AES, qui a alors cessé d'acheminer le financement aux récipiendaires au beau milieu de leurs recherches.

Atténuation des risques

Les évaluations du CRDI recommandent que le Centre clarifie les rôles, les sphères de responsabilité et d'autorité ainsi que la nature des relations professionnelles qui l'unissent aux AES. Le CRDI doit en particulier préciser les points suivants :

- L'AES administrera-t-il l'ensemble du concours ou sera-t-il seulement chargé de certaines tâches bien circonscrites;
- L'intention première du CRDI est-elle de gagner du temps ou est-elle aussi de renforcer la capacité d'une autre institution dans la gestion des recherches? Si le renforcement des capacités compte au nombre des objectifs visés, le CRDI devra prévoir suffisamment de temps et de ressources pour encadrer et soutenir l'AES dans sa mission;
- Le CRDI espère-t-il accroître ses réseaux de contacts en faisant appel à cet AES? Dans l'affirmative, comment le CRDI s'y prendra-t-il pour développer et maintenir ces nouvelles relations;
- L'AES est-il considéré comme un partenaire du CRDI ou comme un contractuel; Le CRDI a tiré les enseignements d'un certain nombre de difficultés survenues quand l'AES et lui-même ne définissaient pas leur relation dans les mêmes termes. Quand l'AES est un *partenaire*, cet AES et le CRDI s'approprient conjointement la nature et le déroulement de l'ensemble de l'OSC. Quand l'AES est un *contractuel*, il joue le rôle d'un associé chargé de mener à bien des tâches précises dans le cadre d'un projet que le CRDI a conçu, qu'il structure et qu'il s'approprie d'une manière exclusive. Pour que la distinction entre les deux

statuts d'intervention soit bien claire, il faut décrire avec exactitude la nature de la relation CRDI/AES dans son ensemble, sans se contenter d'une simple description de tâches;

- Les évaluations montrent que le personnel des programmes doit travailler en collaboration avec la Division de l'administration des subventions (DAS) dès qu'il envisage de confier l'administration d'un concours à un AES. L'équipe de la DAS pourra ainsi participer à la détermination des modalités de l'impartition, à la sélection de l'AES et à la mise en œuvre des mesures nécessaires pour que l'AES se conforme aux exigences stipulées;
- L'expérience du CRDI montre que les AP doivent encadrer activement le travail de l'AES;
- Le CRDI souhaite-t-il conserver l'autorité finale sur les principales dimensions du concours, notamment la sélection des récipiendaires? Entend-il se réserver le droit de renverser les décisions de l'AES? Dans l'affirmative, ces dispositions doivent-elles être stipulées clairement dans le contrat conclu avec l'AES; et
- Quelles responsabilités administratives le CRDI conservera-t-il? Par exemple, le personnel du programme considéré doit en général participer à la mobilisation des ressources, établir le lien entre les acteurs du projet et les autres IP ainsi que les initiatives régionales, et veiller à ce que les exigences du Centre soient satisfaites.

Les AES : Contractuels ou partenaires?

La différence entre un contractuel et un partenaire n'est pas négligeable, mais elle n'est pas simple à définir. Le plus souvent, le CRDI se considère et se présente comme un partenaire dans le développement et le renforcement des capacités; c'est aussi comme cela que les autres acteurs des milieux du développement le perçoivent. Il sera toujours ardu de faire évoluer cette image et la réalité qui lui correspond. Mais les risques auxquels le Centre et les agences de coopération sont exposés s'avèrent d'autant plus importants que la frontière entre les relations contractuelles et les relations de partenariat est mal définie ou s'estompe au gré des réorientations comportementales qui ponctuent la relation (Bernard 2007, p. 25).

Sélection de l'administrateur externe de subventions

Pour sélectionner les AES, le CRDI procède soit par invitation, soit par concours.

L'expérience du Centre montre que les concours prennent parfois trop de temps et sont trop impersonnels. Ils ne peuvent pas toujours prendre en considération les facteurs subtils, et néanmoins cruciaux, qui déterminent l'efficacité de la relation de travail entre le Centre et l'AES, par exemple la culture organisationnelle.

Les études montrent que les critères suivants doivent jouer un rôle important dans la sélection des AES :

- Capacités en recherche et en gestion de la recherche. Si l'AES doit prendre part à la sélection des propositions, il faut qu'il soit en mesure de déceler les projets les mieux conçus et les capacités les plus solides en fait de gestion des applications.

Toutefois, la recherche ne doit pas nécessairement constituer l'une des dimensions fondamentales de son travail d'AES, et ses centres d'intérêt thématiques n'ont pas forcément à être ceux de l'OSC;

- Capacité à favoriser la collaboration et le réseautage entre les récipiendaires;
- Accès aux sources d'information et aux candidats potentiels;
- Capacités en gestion du financement;
- Bonne connaissance du mandat et de l'éthique du CRDI;
- Solide réputation dans le domaine de la collaboration et de l'éthique du comportement;
- Stabilité institutionnelle (organisme ayant d'autres activités et d'autres projets de financement qui ne nuiront pas à sa mission d'AES mais qui, au contraire, la compléteront et renforceront ses capacités à cet égard);
- Compétences, expérience et valeurs organisationnelles permettant de produire dans les délais prévus des rapports qui répondent aux exigences du CRDI en matière d'orientation résultats et de démarche analytique;
- Expérience de la gestion de programmes multidimensionnels de sensibilisation et de mobilisation; et
- Personnel disposant du temps et des ressources nécessaires pour s'acquitter de la mission d'administration des subventions – c'est-à-dire une équipe pour laquelle ces tâches ne s'ajoutent pas à ses attributions habituelles.

3G. Nombre des récipiendaires et nombre des éditions du concours

Chaque année, les concours de subventions du CRDI financent des récipiendaires individuels, des équipes restreintes et parfois, des groupes pouvant compter jusqu'à 25 personnes. L'encadré ci-contre fournit quelques exemples. Selon le cas, les programmes peuvent financer des éditions uniques ou multiples des concours. La détermination du nombre des récipiendaires et du nombre des éditions repose sur différents critères :

- Le montant des fonds disponibles;
- L'objectif du concours – Consiste-t-il à trouver un chercheur qui travaillera intensivement sur un thème bien précis, à générer des résultats de recherche différents qui pourront ensuite être comparés entre eux, à vérifier la validité d'une méthode nouvelle dans différents contextes de recherche?
- Le nombre des éditions nécessaires pour approfondir les analyses, accroître la portée géographique des projets, développer de nouveaux thèmes ou continuer de vérifier la validité des méthodes.

Nombre des bénéficiaires des OSC du CRDI

Le nombre des récipiendaires d'une bourse octroyée par voie de concours diffère selon le programme du CRDI considéré. On en compte deux pour le projet PCD/DFPC au Guatemala et en Colombie (Justice sexospécifique dans les sociétés en conflit ou en post-conflit). Les phases 1 et 2 de RSC ont chacune donné lieu à 6 projets. Le Programme d'économie environnementale pour l'Asie du Sud-Est (EEPSEA) a octroyé 15 subventions en 2005–2006. L'OSC Pan Asie en a accordé 25.

Réципиendaire unique

Certains concours du CRDI octroient du financement à un seul réципиendaire. Dans le projet Justice sexospécifique dans les sociétés en conflit ou en post-conflit, un seul réципиendaire a été initialement choisi à l'issue d'une collaboration entre le CRDI et son comité consultatif, d'une part, et plusieurs candidats, d'autre part, dans le cadre d'un atelier sur l'élaboration des demandes. Un autre réципиendaire a été financé ultérieurement.

Réципиendaire multiples

Le financement de plusieurs demandes peut représenter un avantage important dans le contexte des OSC. Le Centre a obtenu d'excellents résultats en retenant simultanément plusieurs projets qui se sont déployés en parallèle. Néanmoins, cette formule présente également un certain nombre de difficultés, notamment au niveau de l'investissement en temps et en travail qu'elle suppose pour organiser et encadrer plusieurs réципиendaire et plusieurs projets à la fois.

Avantages des réципиendaire multiples

L'octroi simultané de subventions à plusieurs réципиendaire peut présenter les avantages suivants :

- Possibilité d'intervenir de façons multiples sur une même question par la mise en commun des compétences méthodologiques;
- Excellent rapport coût/bénéfice des ateliers, des formations et de l'encadrement conjoints;
- Diffusion conjointe des résultats de recherche; et
- Augmentation des possibilités de réseautage entre les réципиendaire, les conseillers, les donateurs et autres acteurs du processus (Bernard 2007, p. 17).

Risques des réципиendaire multiples

- Les OSC reposent souvent sur l'hypothèse que les projets fonctionneront en parallèle. Mais les problèmes auxquels se heurtent une ou plusieurs équipes réципиendaire peuvent retarder l'ensemble du projet. Différents facteurs risquent de compromettre l'échéancier de mise en œuvre des subventions :
 - Disparité des capacités institutionnelles ou individuelles des chercheurs;
 - Procédures nationales d'approbation;
 - Contexte de la recherche sur le développement; et
 - Complexité des cadres conceptuels ou des plans de recherche (p. ex. recherche participative, communautaire ou interdisciplinaire).
- Quand certaines équipes ne progressent pas au même rythme que le reste du groupe, les ateliers, la coordination des réseaux ainsi que l'élaboration des rapports de synthèse peuvent s'en trouver retardés et perdre de leur précision. Anne Bernard note que certains retards peuvent également avoir pour conséquence que des pressions s'exercent sur les équipes pour qu'elles s'en tiennent au déroulement prévu, qu'elles avancent trop vite ou qu'elles mettent à l'écart des données susceptibles de les faire sortir du cadre commun du concours (Bernard 2007, p. 17). Enfin, les retards peuvent empêcher l'IP de dépenser les fonds de la subvention dans l'exercice financier pour lequel ces sommes ont été octroyées, générant ainsi un problème de décalage comptable.
- George Tillman formule la mise en garde suivante : chacune des subventions

individuelles financées par concours peut exiger autant de travail administratif, de communications et d'activités de projet qu'un financement traditionnel.

Atténuation du risque de retard dans les concours à récipiendaires multiples

Le bilan que dressait Anne Bernard en 2007 constate plusieurs moyens d'intégrer expressément au mécanisme d'OSC des méthodes permettant d'ajuster les projets de recherche des récipiendaires dans l'optique de préserver leurs cheminements individuels tout en conservant les avantages d'un programme se déployant simultanément dans plusieurs zones d'intervention :

- Analyser d'avance des scénarios dans lesquels les récipiendaires ne respecteraient pas l'échéancier ou l'orientation du projet; évaluer d'une manière réaliste la flexibilité des objectifs; instaurer des mécanismes d'ajustement par l'élaboration de stratégies et d'outils d'adaptation, par exemple : octrois extra-budgétaires, interventions de conseil, échanges entre récipiendaires;
- Envisager des moyens de négocier certaines dimensions de la problématique, par exemple l'obtention des approbations nationales pour l'ensemble de la subvention (et non pour les récipiendaires individuels); enclencher les tâches relatives aux procédures dès l'annonce des résultats de la sélection;
- Intégrer des dimensions transversales (par exemple, DAS) dès l'émergence du problème ou dès la détermination de l'objectif et maintenir cette transversalité dans toutes les décisions touchant la conception ou les ressources;
- Régler d'emblée les questions financières et logistiques de l'octroi des subventions, dès la tenue des ateliers d'examen et dans le cadre des processus de sélection et de formation, et ce, dans le but de faire toute la lumière sur les obstacles et lacunes entravant la capacité d'administration des récipiendaires; et
- Souligner spécifiquement la nécessité de relever tous les défis et constats « inattendus » dans les plans d'encadrement et de suivi, et ce, dans le but de détecter rapidement les changements d'orientation et de s'en servir pour renforcer le programme et corriger leurs répercussions négatives (Bernard 2007).

3H. Encadrement et suivi des récipiendaires

La plupart des procédures administratives entourant l'octroi de subventions par voie de concours étant établies d'avance dans l'OSC, certains administrateurs ou administratrices de programmes constatent qu'ils disposent d'un surcroît de temps à consacrer à l'encadrement des récipiendaires. Ils peuvent ainsi plus facilement les appuyer dans leurs recherches et dans le renforcement de leurs capacités.

Le processus d'OSC étant flexible, le personnel peut concevoir des activités très diverses et faire appel à différentes ressources pour encadrer et soutenir les récipiendaires. On citera notamment les activités et ressources suivantes.

- Ateliers d'examen des demandes permettant aux candidats retenus à l'issue d'une première sélection de se rencontrer, d'analyser leurs propositions ensemble et d'apprendre les uns des autres, de discuter avec le personnel du CRDI, l'AES et les conseillers externes
- Ateliers sur la méthodologie

- Réunions de bilan à mi-projet
- Ateliers sur les résultats et activités de diffusion
- Encadrement en continu assuré par des membres de l'équipe ou des conseillers externes
- Réseautage et encadrement par les pairs du groupe des récipiendaires
- Mise en contact des récipiendaires avec d'autres IP, réseaux et ressources du CRDI
- Maintien de communications avec les candidats retenus et non retenus pour diffuser les résultats et discerner des possibilités additionnelles d'influer sur les politiques et d'appliquer les connaissances nouvelles

3I. Collaboration avec les candidats non retenus

Le document *GrantCraft* de la Fondation Ford relève les avantages que présente la collaboration avec les candidats non retenus dans un concours :

- Elle peut éviter de couper les ponts avec des organismes partenaires de longue date ou partenaires potentiels;
- Elle préserve la bonne réputation de l'instance de financement;
- Elle incite les candidats non retenus à continuer de travailler sur des idées de recherche prometteuses;
- Elle les aide à établir le contact avec d'autres ressources potentielles de financement, soit dans l'organisme organisateur du concours lui-même, soit dans d'autres organismes; et
- Le cas échéant, elle permet d'inviter les candidats non retenus à participer à des rencontres de réseautage et à des activités de diffusion des résultats de recherche.

Plusieurs OSC du CRDI ont établi et maintenu des liens de collaboration avec les candidats non retenus. Certains ont fourni des fonds de démarrage pour financer l'amélioration des propositions afin qu'elles puissent être soumises lors des éditions ultérieures du concours ou à d'autres instances de financement. Si cette formule s'avère souvent fructueuse, Anne Bernard (2007) y décèle également certains risques :

- Le CRDI peut rarement garantir aux candidats non retenus qu'il tiendra d'autres éditions du même concours et qu'ils en sortiront vainqueurs. Les organismes à situation financière précaire n'ont pas toujours avantage à continuer de consacrer du temps à ces dossiers dans l'espoir qu'ils seront sélectionnés lors d'une hypothétique édition future;
- L'expérience du CRDI montre que les candidats qui ont réussi à faire financer leurs demandes par d'autres donateurs sont rares; et
- Au lieu de compter sur un OSC pour financer l'amélioration de la proposition, le CRDI devrait peut-être recourir à ses autres possibilités de financement. Néanmoins, cette stratégie elle-même a valu au Centre un certain nombre de complications. Ainsi que l'indique Anne Bernard, dans un cas en particulier, la décision a été prise de financer l'une des demandes perdantes d'un OSC africain; elle portait d'excellentes intentions et a réjoui l'équipe concernée, mais elle a aussi créé beaucoup de tensions dans les milieux de recherche. En particulier, l'équipe « perdante » a ainsi bénéficié d'un budget plus généreux que le groupe

sélectionné; elle était établie dans le même pays que l'un de ces autres candidats et se trouvait donc en concurrence avec lui auprès du même bassin de donateurs et d'utilisateurs des politiques; et elle a recruté des chercheurs qui travaillaient jusque-là dans l'équipe principale de l'un des gagnants.

4. L'octroi de subventions par voie de concours comme initiative de développement

Pour organiser un concours valable au sein du CRDI, il ne suffit pas de veiller à ce que les mécanismes en place permettent de discerner et d'appuyer les meilleurs projets de recherche. La démarche et le mandat du Centre exigent aussi que les concours fassent office d'initiatives de développement.

En plus de produire des recherches de qualité, d'élargir le réseau des contacts et de générer différents autres avantages, l'OSC permet au CRDI d'atteindre les objectifs suivants :

- a. Renforcement des capacités;
- b. Influence sur les politiques et utilisation des résultats;
- c. Réseautage; élaboration et renforcement des réseaux ;
- d. Durabilité;
- e. Soutien à la recherche participative.

4A. Le renforcement des capacités par l'OSC : les constatations du CRDI

Par définition, les subventions octroyées par voie de concours sont accordées aux propositions jugées les meilleures sur l'ensemble des candidatures reçues, à l'issue d'un processus d'évaluation juste et transparent. Les meilleures propositions émanent généralement des chercheurs et des institutions qui possèdent les capacités les plus fortes en matière de recherche et d'action organisationnelle. Dans ce contexte, comment le renforcement des capacités s'arrime-t-il aux autres dimensions de l'OSC?

- L'OSC comme processus d'apprentissage
- Les modalités de renforcement des capacités qui fonctionnent
- Les modalités de renforcement des capacités qui posent problème
- Les pratiques qui contribuent au développement des capacités

L'OSC comme processus d'apprentissage

Si l'on veut vraiment renforcer les capacités dans le contexte de l'octroi de subventions par voie de concours, écrit Anne Bernard, il faut tout d'abord s'acquitter de ces deux missions interdépendantes :

- (i) Analyser toutes les décisions touchant la conception et la méthodologie à la lumière de leurs répercussions sur l'apprentissage : le favorisent-elles ou l'entravent-elles? et
- (ii) Trouver un bon équilibre entre deux priorités, à savoir le renforcement des capacités et la production de connaissances, et ce, à chacune des étapes de la conception du projet, de sa mise en œuvre et de son suivi. En termes généraux, ces impératifs supposent de considérer l'OSC dans son ensemble comme une possibilité d'apprentissage. (Bernard 2007)

Un équilibre à trouver

Les OSC du CRDI doivent trouver le juste équilibre entre le mandat du Centre consistant à renforcer les capacités dans les pays en développement, et la sélection des meilleures propositions, lesquelles émanent souvent des chercheurs possédant déjà les capacités les plus fortes en matière de recherche et d'administration ainsi qu'au niveau institutionnel.

Les rapports d'évaluation révèlent que les OSC ont généralement été mis en œuvre pour aider les récipiendaires à développer leurs capacités, d'une manière ou d'une autre. Les descriptions de projets indiquent que tous les chercheurs, même les plus chevronnés, comptent renforcer leurs capacités de réseautage ou d'influence sur les politiques. En outre, la plupart des concours du CRDI ont porté jusqu'ici sur des thèmes nouveaux ou des méthodes nouvelles; l'apprentissage en constitue donc nécessairement l'un des objectifs centraux. Par conséquent, si les appels à propositions décrivent les types de capacités dont les candidats doivent disposer pour gagner le concours, les OSC du CRDI intègrent aussi deux mesures du renforcement des capacités :

Évaluation du potentiel des candidats en fait de capacités et Adaptation des modalités du financement en vue de combler les lacunes dans le renforcement des capacités (Bernard 2007, p. 41).

Les priorités que le CRDI s'est fixées vis-à-vis du développement des capacités l'ont graduellement amené à adopter un style d'administration plus interventionniste. Ainsi le Centre a-t-il défini plusieurs pratiques efficaces du renforcement des capacités, notamment l'entraide des pairs et l'encadrement soutenu (voir description ci-dessous). Les priorités que le CRDI s'est fixées ont également amené son personnel à prévoir pour les projets d'OSC des plans, des ressources et du temps dans l'optique de favoriser la concrétisation des objectifs de renforcement des capacités.

Les modalités de renforcement des capacités qui fonctionnent

Aborder la conception d'ensemble des projets d'octroi de subventions par voie de concours et de tous leurs éléments en tenant compte de la manière dont ces projets peuvent favoriser ou entraver l'apprentissage. Les activités d'apprentissage intégrées à l'OSC peuvent notamment être les suivantes :

- *Séminaires initiaux d'orientation* ou séminaires sur le développement des projets visant à permettre aux candidats/réceptaires de comprendre et d'analyser les attentes, les nouveaux concepts et les nouvelles méthodes de recherche;
- *Ateliers bilans* faisant intervenir les réceptaires ainsi que les conseillers et la collectivité de référence (par exemple, les architectes des politiques censés utiliser les résultats) et visant à évaluer le chemin parcouru et à faire le point sur les

- hypothèses initiales;
- *Discussion sur des problématiques précises* faisant intervenir des sous-groupes du bassin des bénéficiaires et visant à diffuser les nouveaux apprentissages ainsi que les résultats connexes;
 - *Activités post-projet* permettant de consolider les liens entre les bénéficiaires et leurs résultats, d'une part, et le CRDI, ses autres activités programmatiques et ses réseaux, d'autre part;
 - Mise en valeur des bénéficiaires qui sont déjà en *mode d'apprentissage*, c'est-à-dire des jeunes chercheurs qui participent à de nouveaux projets du CRDI et des chercheurs expérimentés qui veulent modifier leurs grilles d'analyse;
 - Reconnaissance du fait qu'on ne peut apprendre qu'en étant exposé à l'objet de l'apprentissage. Par exemple, les subventions individuelles mises en œuvre isolément des autres projets ne favorisent généralement pas la réflexion interdisciplinaire et la mise en place de réseaux. Si tels sont les objectifs de l'intervention, il faudra prendre des mesures pertinentes pour les concrétiser, par exemple :
 - Planifier et réaliser du travail de terrain sur les lieux de la recherche avec des homologues d'autres disciplines;
 - Demander aux chercheurs d'utiliser d'autres paradigmes pour trier les données et les interpréter;
 - S'attaquer aux problèmes méthodologiques en compagnie d'autres équipes bénéficiaires;
 - Disposer d'un accès direct aux documents de recherche et aux bases de données, par exemple par l'intermédiaire des services d'information sur la recherche du CRDI.

... d'après *L'Évaluation en bref* n° 8 : « Les projets d'octroi de subventions par voie de concours du CRDI »

Selon les évaluations du CRDI...

Le renforcement des capacités ne joue qu'un rôle secondaire dans les OSC de RSC, et ce, pour au moins deux raisons. Premièrement, les subventions s'inscrivent dans le court terme (12 à 18 mois). Deuxièmement, la plupart des subventions sont octroyées à des chercheurs d'expérience. Pour accroître son efficacité au niveau du renforcement des capacités, RSC a décidé de cibler certaines de ses subventions sur les chercheurs de la relève.

Selon les évaluations du CRDI...

La Section Genre du CRDI propose un processus en deux volets pour favoriser le développement des capacités et financer des recherches de haut niveau. Le volet 1 consiste à fournir un petit montant de démarrage à plusieurs organismes afin de favoriser l'établissement du champ des recherches et d'aider les organismes à

améliorer leurs propositions.
 Le volet 2 octroie des subventions importantes aux meilleures propositions dans l'optique de produire des connaissances nouvelles.

Dans la phase du démarrage, des représentants du CRDI ont visité les sites du projet pour :

- Évaluer les institutions partenaires et la dynamique des équipes de recherche;
- Renforcer les capacités et clarifier les attentes envers l'OSC et la collaboration avec le CRDI;
- Obtenir les autorisations nationales et les approbations institutionnelles avant de passer au financement du deuxième volet;
- Inciter les partenaires à améliorer leurs propositions dans l'esprit de concours des petites subventions.

Cité dans Bernard 2007, p. 45

Les modalités de renforcement des capacités qui posent problème

- Ne pas prévoir assez de temps, d'argent et d'avantages compensatoires d'ordre professionnel.
- Ne pas relier les subventions accordées par voie de concours de façon conceptuelle ou concrète au travail général du CRDI.
- Surestimer la rapidité et le caractère linéaire et unidimensionnel de l'apprentissage organisationnel, du développement institutionnel ou des modifications aux politiques, ainsi que la mesure dans laquelle ces objectifs peuvent être atteints au moyen du mécanisme généralement léger qu'est un projet d'octroi de subventions par voie de concours.

... *L'Évaluation en bref* n° 8 : « Les projets d'octroi de subventions par voie de concours du CRDI »

Les pratiques qui contribuent au développement des capacités

La Section de l'évaluation du CRDI a produit en 2007 un résumé des principaux résultats de l'évaluation stratégique qu'elle avait réalisée sur le thème du renforcement des capacités. Le tableau ci-dessous décrit les pratiques efficaces qui favorisent l'instauration de systèmes et d'organisations de recherche durables; il précise également leurs manifestations au CRDI.

Les pratiques efficaces qui favorisent le développement des capacités	Manifestations observées au CRDI
Traits caractéristiques du CRDI	
Persévérance	Encadrement soutenu Continuité, engagement durable

	Processus d'apprentissage itératif Objectifs : accroître la légitimité, la crédibilité et la confiance
Flexibilité	Modalités de financement Articulation par rapport au système gouvernemental canadien Réactivité face aux besoins des pays en développement
Résilience	Maintien de l'engagement malgré les circonstances difficiles Renforcement de la légitimité, de la crédibilité et de la confiance
Instauration de partenariats	
Relations	Réseaux d'individus et d'organisations/institutions Liens inter-organisationnels Rencontres en personne entre employés du CRDI, entre chercheurs, et entre employés et chercheurs Renforcement de la légitimité et de la crédibilité des partenaires et des récipiendaires
Mise à profit des capacités existantes	
Veille stratégique	Analyse des contextes locaux et mondiaux/réinvention au niveau local; présence régionale pour déterminer les capacités existantes Connaissances du personnel quant aux régions
Renforcement des capacités existantes	Encadrement soutenu – procurer un soutien à long terme allant au-delà des séances ponctuelles de formation Présence régionale – dans l'optique de déterminer les capacités existantes Recours aux capacités existantes locales (au lieu de créer des systèmes parallèles)
Pertinence de la problématique	
Plan d'action déterminé par les priorités locales	Appropriation locale Participation locale et mondiale à la détermination du plan d'action Programmes en évolution constante dans l'optique de répondre continuellement aux demandes des pays en développement Prise en compte des points de vue du Sud dans l'analyse des difficultés du développement Appui au développement de projets majeurs de recherche, le cas échéant

Neilson et Lusthaus 2007 – D'après l'étude sur le développement des capacités réalisée en 2003 par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE

4B. Influence sur les politiques et utilisation des résultats

Les concours d'octroi de bourses sont susceptibles d'intéresser les chercheurs les plus chevronnés et de produire d'excellents résultats. Ces chercheurs et ces résultats doivent en principe se traduire dans les politiques et garantir que les fruits de la recherche seront mis en application. Néanmoins, les évaluations du CRDI constatent que trois caractéristiques de certains OSC entravent l'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats : l'OSC a prévu ou promis plus qu'il n'était raisonnable; les résultats de l'OSC n'ont pas vraiment été

définis sous forme de résultats au niveau du projet; dans sa conception même, l'OSC n'établissait pas un lien clair et non équivoque entre l'utilisation prévue des résultats et les moyens d'obtenir ces résultats.

Influence sur les politiques et utilisation des résultats : les modalités qui semblent fonctionner

Le bilan que dresse Anne Bernard de cinq évaluations du Centre³ montre que les éléments ci-dessous favorisent l'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats de recherche :

- La détermination des axes thématiques en fonction de l'évolution des priorités des politiques régionales semble augmenter la probabilité que les résultats permettent d'influer sur les politiques;
- Les études de commande ciblées qui approfondissent les recherches de l'OSC semblent plus susceptibles d'influer sur les politiques que les projets individuels financés par l'OSC; et
 - L'arrimage à des réseaux et projets permanents du CRDI favorise l'application des nouveaux savoir-faire et des nouvelles connaissances.

Influence sur les politiques et utilisation des résultats : les modalités qui posent problème

Les évaluations du CRDI mettent en lumière un certain nombre d'écueils pouvant entraver l'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats de recherche :

- Les thèmes du concours sont définis indépendamment ou presque du programme plus vaste ou du contexte du développement, mais aussi indépendamment ou presque des prévisions concernant les étapes ultérieures;
- Le temps et les ressources prévus pour diffuser les résultats du projet sont insuffisants;
- Le projet ne prévoit rien en matière de développement des compétences et des connaissances touchant expressément la mise en œuvre ou l'application des résultats;
- Le projet ne procure aucun appui aux laboratoires, aux bases de données, aux bibliothèques et autres services de soutien pouvant favoriser la diffusion et l'utilisation des résultats; et
- Le financement des OSC s'inscrit généralement dans le court terme, alors que l'influence sur les politiques exige le plus souvent d'inscrire l'action dans le long terme.

... d'après *L'Évaluation en bref* n° 8 : « Les projets d'octroi de

³ Les cinq évaluations analysées sont les suivantes (elles sont disponibles auprès de la Section de l'évaluation).

- Tillman, George (avril 2005). *Advanced Education and Training Options Available to IDRC*.
- Loayza Careaga, Fernando et Romulo Caballeros Otero (août 2005). *Evaluation of 'Central America in the World Economy of the 21st Century'*.
- White, Jessica (janvier 2006). *Ecohealth Research Awards Program Tracer Study*.
- Graham, Michael (janvier 2006). *RoKS Competitive Grants Program: Review and Recommendations*.
- Larose, Gail (février 2006). *Review of the Role of IDRC in the Scholarship Fund for Palestinian Refugee Women in Lebanon*.

4C. Réseautage et réseaux

La Section de l'évaluation du CRDI a mené en 2004–2006 une étude stratégique des réseaux et du réseautage. Cette étude récapitule certains des constats entourant la démarche et les acquis organisationnels du CRDI dans les domaines suivants :

- Le renforcement des capacités dans les réseaux;
- La coordination des réseaux;
- La collaboration Nord-Sud dans la recherche;
- La planification et l'évaluation des réseaux;
- L'influence des réseaux sur les politiques;
- La durabilité des réseaux; et
- L'utilisation des TIC pour accroître la collaboration dans les réseaux.

La plupart des processus d'octroi de subventions par voie de concours du CRDI visent aussi à créer et renforcer des réseaux ou à offrir des possibilités de réseautage aux participants. Cette section rend compte des constats des évaluations du CRDI par rapport aux stratégies qui favorisent le réseautage entre les bénéficiaires des OSC et par rapport aux modalités de réseautage qui posent problème :

- Les stratégies qui favorisent le réseautage entre les bénéficiaires; et
- Les modalités de réseautage qui posent problème.

Les stratégies qui favorisent le réseautage entre les bénéficiaires

Les récipiendaires de subventions octroyées par voie de concours élargissent leurs réseaux quand ils ont de bonnes raisons de le faire, qu'ils en ont l'occasion et qu'ils possèdent les ressources nécessaires. Les documents établis par Anne Bernard font état d'un certain nombre de stratégies qui favorisent le réseautage entre les récipiendaires.

- Réunir les bénéficiaires de manière proactive dans le cadre d'une activité favorisant l'instauration de liens reposant sur des échanges professionnels; sans garantir ni l'instauration, ni l'accroissement des réseaux, cette mesure semble favoriser le réseautage
- Concevoir et administrer des projets concertés d'octroi de subventions par voie de concours faisant intervenir plusieurs bailleurs de fonds, et qui préconisent, facilitent et stimulent le réseautage en tant que mode de fonctionnement du projet lui-même
- Offrir régulièrement des possibilités de dialogue
- Établir un site Web interactif auquel le CRDI, les AOS et les récipiendaires pourront accéder et contribuer en y intégrant leurs propres documents
- Organiser des activités conjointes permettant aux récipiendaires de travailler ensemble
- Établir des liens entre les récipiendaires et les centres de recherche, les institutions de formation et les réseaux de donateurs
 - Aider les autres secteurs du CRDI à établir des liens avec les récipiendaires et les nouveaux partenaires que le Centre a connus par l'OSC
- Procurer des budgets et autres ressources appropriés aux stratégies de réseautage
- Favoriser le réseautage dans les concours régionaux, les liens entre les récipiendaires y étant plus probables que dans le cadre des concours mondiaux

- Établir le lien entre les bénéficiaires et les réseaux existants, plutôt que de tenter d'en créer des nouveaux; il peut être plus facile, pour les bénéficiaires, de se joindre à des réseaux existants plutôt que d'établir des relations avec leurs concurrents
... d'après Bernard 2007, p. 47-49, et *L'Évaluation en bref* n° 8 : « Les projets d'octroi de subventions par voie de concours du CRDI »

Remise en question d'une hypothèse Les réseaux dans les OSC

Sans l'énoncer explicitement en tant que tel, les concours de la Section Genre/DFPC semblent viser l'objectif de créer des réseaux de recherche ou de travailler par ces réseaux. Ces projets reposent sur l'hypothèse implicite, à tout le moins l'espoir, qu'une certaine forme de réseautage émergera du processus d'octroi; en instaurant simultanément plusieurs projets portant sur des thèmes apparentés, la formule du concours, de fait, constitue un terreau propice au réseautage. Cependant, ainsi que le savent les membres de l'équipe DFPC, l'implantation et le maintien de réseaux est une tâche difficile qui exige beaucoup de travail et qui se concrétise rarement d'une manière automatique. Je pense que la question du réseautage est importante, et que la présente évaluation devrait contribuer à faire le point sur les expériences du réseautage qui émergent au fil des concours et à déterminer si les objectifs spécifiques de réseautage devraient être intégrés à l'organisation des concours et, le cas échéant, de quelle manière. Les bénéficiaires semblent beaucoup apprécier les possibilités de réseautage, mais ils ont besoin de possibilités concrètes et de conseils pour atteindre ce but.

Interim Report on Women and Decentralization 2007

Les modalités de réseautage qui posent problème

Dans le bilan qu'elle dresse des cinq évaluations d'OSC réalisées par le CRDI, Anne Bernard constate que les projets n'ont pas complètement atteint leurs objectifs en matière de réseautage. Elle précise que ces objectifs étaient vagues, de même que les plans de structuration et de fonctionnement des réseaux envisagés. Les évaluations révèlent que les problèmes ci-dessous entravent la constitution et l'élargissement des réseaux ainsi que le réseautage dans les OSC :

- L'objectif du projet de réseautage et la manière dont il sera mis en œuvre sont imprécis;
- Personne ne vérifie qu'il ne s'agit pas simplement d'une idée creuse ou d'une façade;
- Les modèles choisis sont susceptibles d'entraver le réseautage, par exemple la sélection par voie de concours touche un vaste éventail de régions géographiques, de sujets ou de compétences en recherche;
- Les ressources minimales qui permettraient d'assurer le fonctionnement du réseau ne sont pas mobilisées; et
- Aucun plan n'est établi quant aux activités de suivi qui pourraient encourager les échanges informels et la collaboration susceptibles de donner naissance à de nouveaux réseaux.
... d'après *L'Évaluation en bref* n° 8 : « Les projets d'octroi de subventions par voie de

4D. Durabilité

Le CRDI recourt à l'octroi de subventions par voie de concours pour financer des projets de recherche exploratoire assortis d'une échéance relativement courte. À partir de ces subventions ponctuelles, certaines IP ont commandé des études permettant de poursuivre les travaux des récipiendaires, d'approfondir les projets de recherche les plus prometteurs et d'intégrer de nouvelles voies de recherche à la sphère d'action globale de l'IP considérée. Par conséquent, si le descriptif de l'IP préconise la durabilité dans la production des connaissances et dans les résultats, le processus d'octroi de subventions par voie de concours est en lui-même plus catalytique que durable (Bernard 2007, p. 58).

Certains traits caractéristiques des OSC accroissent la durabilité des connaissances produites :

- Les conseillers externes et les AES peuvent être invités à contribuer à la mise à disposition des résultats pour les utilisateurs, y compris les architectes des politiques, les praticiens et les autres chercheurs;
- Le Centre peut établir systématiquement des liens entre les candidats et les récipiendaires, d'une part, et d'autres mécanismes de financement, d'autres programmes du CRDI lui-même, différents réseaux, ainsi que les autres candidats et récipiendaires, d'autre part, et ce, dans le but d'intégrer de nouveaux acteurs et des résultats émergents à ses sphères de recherche sur le développement; et
- Certaines IP ont confié l'organisation de leurs concours à une autre institution susceptible d'administrer les subventions de manière indépendante et semi-permanente.

Cependant, les OSC possèdent aussi certains traits caractéristiques qui nuisent à la durabilité des projets individuels de recherche :

- Ils sont généralement de courte durée;
- Ils sont le plus souvent de nature exploratoire et portent soit sur un nouveau champ de recherche, soit sur une méthodologie nouvelle;
- Les démarches participatives, qui pourraient produire des résultats de recherche plus durables, se heurtent à des défis particuliers dans la sélection et le déploiement des concours. En effet, il est plus difficile de déterminer d'avance le processus et les résultats des recherches participatives; or, les OSC privilégient généralement les dossiers qui promettent la mise en œuvre de plans précis et l'obtention de résultats clairement énoncés d'avance; et
- Dans l'un des cas étudiés, la tenue de la deuxième édition du concours n'a pas ouvert les voies indispensables à la mise en application des résultats de recherche de la première édition. La production de connaissances restant la priorité de ce concours, les gagnants de la première édition qui souhaitaient approfondir leurs travaux ont été informés du fait qu'ils n'étaient pas admissibles à du financement additionnel (Bernard 2007, p. 61).

4E. Soutien à la recherche participative

Quand le thème de la recherche le permet, les projets participatifs donnent souvent lieu à des processus de recherche et à des résultats plus fructueux et plus durables que les démarches non participatives. Le CRDI constate cependant que les concours ne constituent pas forcément le meilleur instrument pour appuyer la recherche participative. Plusieurs difficultés se posent pour les chercheurs, pour leurs projets individuels, mais aussi pour l'OSC dans son ensemble.

Les chercheurs qui entreprennent des recherches participatives sont moins en mesure de prédire l'orientation, la trajectoire et l'échéancier de leurs travaux que leurs homologues recourant à d'autres types de méthodes. La recherche participative est plus itérative que prédéterminée. Or, les concours évaluent les demandes à la lumière de critères prédéfinis. Ils tendent par conséquent à privilégier les processus et les résultats prévisibles, au détriment de ceux qui se déploient pas à pas, dans l'incertitude. Les chercheurs et les groupes qui souhaitent mener des recherches participatives risquent donc d'être désavantagés dans les concours.

Au moment de la mise en œuvre du projet, les exigences du concours peuvent contraindre les récipiendaires à s'en tenir le plus étroitement possible aux propositions qu'ils ont soumises. Cette contrainte permet que tous les récipiendaires gardent le cap de leurs projets respectifs et produisent ainsi des résultats comparables. Cependant, les projets participatifs peuvent amener les chercheurs à modifier leur calendrier de travail ou à réorienter leurs travaux en fonction des résultats intermédiaires. S'ils doivent choisir entre le respect des exigences de la subvention et les priorités de leur milieu, les chercheurs perdent de leur latitude d'action, ce qui risque de nuire à leurs projets de recherche ou au programme de subventions, voire les deux.

Du point de vue du Centre, si la recherche participative considérée exige des reports d'échéance ou une réorientation des travaux, ces changements risquent de retarder ou de mettre en péril le déroulement du programme d'OSC dans son ensemble. Si les travaux de l'une des équipes sont retardés, les ateliers conjoints sur les résultats de recherche, les activités conjointes de diffusion des résultats, les publications ainsi que d'autres événements du programme risquent d'être retardés à leur tour. Enfin, si l'un des projets individuels doit être réorienté, il est à craindre que les résultats escomptés de l'OSC ne se concrétiseront pas.

Atténuation du risque

Anne Bernard formule quelques suggestions pour permettre le déploiement des démarches participatives tout en atténuant le risque qu'elles présentent dans le contexte des concours.

Il faut intégrer expressément au concours des mécanismes d'ajustement des projets de recherche de manière à permettre aux gagnants de mener leurs travaux dans les meilleures conditions possibles tout en instaurant les conditions les plus propices à l'efficacité d'un programme multi-récepteurs. On trouvera ci-dessous deux exemples :

- Analyser d'avance des scénarios dans lesquels les bénéficiaires ne respecteraient pas l'échéancier ou l'orientation du projet; évaluer d'une manière réaliste la flexibilité des objectifs; instaurer des mécanismes d'ajustement par l'élaboration de stratégies et d'outils d'adaptation, par exemple : octrois extra-budgétaires, interventions de conseil, échanges entre bénéficiaires; et
- Souligner spécifiquement la nécessité de relever tous les défis et constats « inattendus » dans les plans d'encadrement et de suivi, et ce, dans le but de détecter rapidement les changements d'orientation et de s'en servir pour renforcer le programme et corriger leurs répercussions négatives (Bernard 2007, p. 17).

5. Foire aux questions

On trouvera ci-dessous une première liste des questions les plus fréquentes concernant l'octroi de subventions par voie de concours au CRDI. Cette liste ainsi que les amorces de réponses présentées dans cette section évolueront sans aucun doute à mesure que le Centre progressera dans son apprentissage organisationnel relativement à cette formule programmatique.

- a. Quelles sont les principales différences entre l'octroi de subventions par voie de concours et les projets traditionnels du CRDI?
- b. Pourquoi l'octroi de subventions par voie de concours prend-il tant de temps et exige-t-il tant de travail?
- c. Quels sont les problèmes d'appropriation dans l'octroi de subventions par voie de concours?
- d. Quels sont les problèmes de durabilité dans l'octroi de subventions par voie de concours?
- e. Comment les recherches participatives sont-elles financées dans le cadre de l'OSC?
- f. Quels sont les documents additionnels nécessaires pour l'OSC?
- g. L'OSC est-il plus transparent que les autres programmes du CRDI?

5A. Quelles sont les principales différences entre l'octroi de subventions par voie de concours et les projets traditionnels du CRDI?

Le tableau ci-dessous résume certaines des différences qui interviennent entre les subventions par voie de concours et les financements plus traditionnels, dans la façon dont le CRDI les considère et les utilise. Anne Bernard reconnaît que cette dichotomie est quelque peu simpliste. Elle y fait appel néanmoins pour rendre explicites les hypothèses qui sous-tendent les visées et la logique interne des deux formules. La chercheuse espère ainsi susciter une réflexion quant à l'expression pratique de ces valeurs et de ces mécanismes. En outre, si la logique et les visées considérées sont effectivement souhaitables, ce tableau dichotomique pourra aider le personnel du CRDI à déterminer les meilleurs moyens de tirer profit des forces de l'OSC dans la conception des projets.

Octroi de subventions par voie de concours	Financement non concurrentiel
Valeurs	
<ul style="list-style-type: none">• Critères équitables• Transparence• Objectivité• Moteur du changement• Production d'une connaissance de pointe• Reconnaissance de l'excellence	<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilité (« sur mesure »)• Négociation• Renforcement de la confiance mutuelle• Renforcement de la confiance en soi• Partage du risque et de la responsabilité• Renforcement des capacités• Stimulation de l'apprentissage

	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du partenariat
Mécanismes	
<ul style="list-style-type: none"> • Le CRDI élabore le thème. • Durée plus courte (en général, 1 ou 2 ans) • Le CRDI sélectionne les gagnants. • Plusieurs acteurs externes interviennent dans le processus (administrateurs externes de subventions, conseillers externes dans la conception, la sélection et l'encadrement). • Possibilités plus grandes de confier l'administration des subventions à une organisation intermédiaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Le CRDI et le bénéficiaire élaborent le thème ensemble. • Durée plus longue (en général, 3 ou 4 ans) • Le CRDI développe des partenariats. • Les acteurs externes sont moins nombreux à participer au processus. • En général, le CRDI administre les modalités de la subvention.
Résumé	
L'OSC vise surtout à sélectionner les projets de la manière la plus juste possible par la formulation d'un but précis et de directives claires pour les propositions, et par la mise en œuvre la plus objective possible des critères de sélection et des modalités contractuelles. À cet égard, la justesse de l'évaluation des chercheurs s'avère cruciale.	Les subventions plus traditionnelles du Centre visent essentiellement à développer des projets de la manière la plus organique possible, par l'interaction, la négociation et l'adaptation. À cet égard, il est crucial surtout de bien connaître les chercheurs et leur contexte de travail.

5B. Pourquoi l'octroi de subventions par voie de concours prend-il tant de temps et exige-t-il tant de travail?

Il semblerait a priori logique que les octrois de subventions par voie de concours exigent moins de travail et prennent moins de temps que les projets traditionnels. En effet, les AP « n'ont qu'à » instaurer le cadre de référence du concours, réceptionner les demandes, sélectionner le ou les gagnants, puis laisser les équipes récipiendaires mettre en œuvre leurs propositions respectives. Le personnel du CRDI constate pourtant que les OSC exigent autant de travail, sinon plus, que les formules plus traditionnelles de financement. Il n'est pas exclu que, par rapport aux subventions traditionnelles, ces octrois demandent simplement la mise en œuvre d'interventions différentes, ou à des étapes différentes du processus. Mais qu'est-ce qui, en définitive, prend tant de temps? Qu'est-ce qui exige tant de travail?

La remise en question d'une hypothèse

Pourquoi les concours semblent-ils exiger autant de travail, sinon plus, que les projets plus traditionnels?

Toutes les étapes décrites ci-dessous exigent un investissement en travail et en temps de la part du CRDI, même si elles sont administrées par des tierces parties :

- Détermination du champ de la recherche. Cette étape peut notamment consister à réaliser une étude initiale de délimitation de la portée pour un thème, interroger des experts reconnus du domaine pour cerner les lacunes des recherches actuelles et, le cas échéant, commander un document de conception qui sera utilisé dans l'appel à propositions (détermination du thème; recrutement d'une personne spécialisée qui rédigera le document; administration de ce contrat; publication du document);
- Élaboration de l'appel à propositions;
- Détermination des critères d'admissibilité des candidats;
- Recrutement d'un administrateur externe de subventions. Cette étape peut consister notamment à diffuser un appel à propositions pour sélectionner l'AES, examiner les dossiers, circonscrire les rôles, les responsabilités, les modes de communication et les sphères d'autorité décisionnelle, et encadrer le travail de l'AES;
- Faire connaître le concours dans les cercles concernés;
- Rassembler les conseillers externes et définir leurs rôles, sphères d'autorité et responsabilités; déterminer avec eux les modalités de leur participation au programme;
- Réceptionner et examiner les demandes (par exemple, le concours de RSC a suscité 212 demandes lors de sa première édition; RSC en a financé six);
- Gérer les aspects financiers du concours. Cette étape consiste notamment à se conformer aux procédures d'autorisation du pays considéré, établir les PACS et la correspondance nécessaires, organiser les règlements, réceptionner les rapports et les examiner;
- Assurer le suivi des processus et des résultats de la recherche;
- Circonscrire les besoins des bénéficiaires et les possibilités de renforcement des capacités qui s'offrent à eux; organiser des activités de renforcement des capacités; assurer le suivi de l'encadrement dispensé aux bénéficiaires;
- Favoriser le réseautage entre les conseillers et les bénéficiaires et à l'intérieur du groupe des bénéficiaires; créer des liens entre les bénéficiaires et les réseaux existants; aider les bénéficiaires à établir des contacts avec les collectivités utilisatrices; organiser des ateliers d'examen par les pairs, des analyses intermédiaires des résultats de recherche, les ateliers-bilans finaux et la publication conjointe des résultats; et
- Appuyer les projets visant l'application des résultats des recherches ou l'influence sur les politiques.

La SG/CP du CRDI constate par ailleurs que le travail qu'exigent l'organisation et la tenue d'un OSC induit plusieurs avantages. Le concours peut être organisé plusieurs fois à partir du même cadre et des mêmes modalités ou presque. Il est dans certains cas possible de transposer l'édition initiale du concours à un autre thème, une autre région ou un autre groupe cible de candidats. Les éditions ultérieures du concours devraient en principe exiger moins de travail que la première. En outre, une fois que le personnel a acquis les compétences nécessaires à l'organisation du concours (lors de la première édition), il devrait trouver les éditions ultérieures plus faciles à concevoir et à administrer. Enfin, le personnel du CRDI constate qu'il dispose de plus de temps pour assurer le suivi des recherches une fois que le travail d'organisation du concours est terminé.

5C. Quels sont les problèmes d'appropriation dans l'octroi de subventions par voie de concours?

L'appropriation constitue l'un des facteurs fondamentaux de l'efficacité des programmes au CRDI. Le Centre possède une vaste expérience de l'élaboration d'une appropriation partagée des projets de recherche entre lui-même, les institutions récipiendaires, les collectivités utilisatrices et les autres donateurs. Cependant, les octrois de subventions par voie de concours font appel à un nombre plus élevé d'acteurs externes et peuvent ainsi poser des questions d'appropriation plus complexes que les formules de subventions plus traditionnelles. En particulier, le flou et les malentendus entourant les responsabilités, prérogatives et rôles respectifs des différentes parties prenantes aux OSC du CRDI se sont dans certains cas traduits par des conflits, des retards, voire la cessation de l'OSC.

- L'appropriation du programme de recherche par le CRDI et les récipiendaires des subventions : une question d'équilibre
- L'appropriation par les administrateurs externes de subventions

L'appropriation du programme de recherche par le CRDI et les récipiendaires des subventions : une question d'équilibre

Le CRDI s'approprie sans mal les processus d'OSC car il intervient beaucoup plus activement dans l'élaboration des thèmes qu'il ne le fait pour les projets négociés dès le départ avec ses partenaires. Le Centre s'approprie particulièrement les concours conçus pour accroître sa propre visibilité ou crédibilité dans un domaine de recherche précis. Dans les concours financés par des donateurs multiples, l'appropriation est partagée entre le CRDI et ces autres instances de financement.

Par ailleurs, une fois que les récipiendaires ont entrepris leurs recherches, un mode d'administration non interventionniste ou, à tout le moins, peu interventionniste, s'instaure automatiquement, de par la nature même des concours. Un suivi trop étroit, des interventions trop lourdes dans l'administration des recherches ou l'implantation de trop nombreuses activités de renforcement des capacités ou d'amélioration de la qualité des rapports peuvent être considérés comme autant d'ingérences. Habitué à travailler en étroite collaboration avec ses partenaires, le personnel du CRDI peut alors avoir l'impression qu'il doit renoncer à son rôle habituel et au partage des responsabilités entourant la recherche et ses produits – en d'autres termes, qu'il doit moins s'approprier les projets.

Anne Bernard pose la question suivante et recommande de mettre sa réponse en œuvre : Est-il possible de concevoir une formule d'OSC qui convienne à la culture organisationnelle du CRDI – c'est-à-dire une formule suffisamment souple pour permettre aux récipiendaires de s'approprier les projets et d'assumer la responsabilité de leurs actions, de leur efficacité et de l'implantation d'un changement durable, mais aussi suffisamment rigoureuse et balisée pour permettre au CRDI de rester assez maître du processus pour pouvoir intervenir en vue d'obtenir les réorientations ou autres résultats nécessaires? (2007, p. 52)

L'appropriation par les administrateurs externes de subventions

Les administrateurs externes de subventions peuvent s'approprier le processus d'octroi par voie de concours à plusieurs niveaux :

- à la mise en œuvre des processus et procédures définis par le CRDI pour l'administration, la diffusion de l'appel à propositions, la réception des demandes, l'administration des conditions des subventions, etc.;
- au niveau de la qualité des recherches et de l'administration des recherches mises en œuvre par les bénéficiaires; et
- au niveau du développement de la capacité des bénéficiaires à travailler sur le thème retenu pour les subventions.

Anne Bernard recommande au Centre d'indiquer clairement si l'AES est un contractuel ou un partenaire du processus d'OSC. Dans un cas comme dans l'autre, les deux parties doivent s'entendre sur les rôles, les responsabilités et les sphères d'autorité de chacune d'elles, de manière à déterminer sans équivoque leur niveau d'appropriation dans les différentes dimensions du concours.

Selon les évaluations du CRDI...

Ainsi qu'on le constate dans le cas décrit ci-dessous, l'appropriation des différentes dimensions de l'OSC doit être déterminée conjointement par le CRDI et l'AES.

L'AES distinguait « quatre raisons pour lesquelles nous sollicitons l'administration de la subvention. Premièrement, la pénurie de fonds dans la région par rapport aux questions considérées; à cet égard, nous devons absolument faciliter l'accès aux ressources. Deuxièmement, l'importance du thème en soi. Troisièmement, nous connaissons de nombreuses organisations et sommes liées à elles par nos réseaux, de sorte que nous pouvons avoir accès à elles, directement ou indirectement, aux fins du concours. Quatrièmement, notre rôle d'organisation œuvrant au renforcement des capacités et notre expertise dans ce domaine ainsi que nos différents outils font de nous le candidat idéal. Nous ne sommes pas qu'une organisation de financement et ne voulons pas nous contenter d'administrer des fonds. Nous tenons à soutenir les projets, en particulier dans l'optique d'un renforcement des capacités. »

Pour la coordination des subventions au CRDI, la responsabilité d'établir « l'orientation intellectuelle » du projet devait nécessairement incomber au Centre : « Le cadre de référence indique que la première sélection des bénéficiaires se fera en collaboration avec le CRDI. Cette disposition soulève le problème crucial de l'indépendance et de l'autonomie. Il est manifeste que les institutions peuvent administrer les concours au nom du CRDI en toute indépendance. Mais plus les cadres de référence sont précis, moins ils laissent de place à l'interprétation. Ceci ne signifie pas que les institutions partenaires perdent de leurs capacités d'intervention créatives dans l'amélioration du processus du concours; je pense que cette latitude est souhaitable, mais dans le cadre de la mission et des objectifs du CRDI. » (Bernard 2007, p. 26)

5D. Quels sont les problèmes de durabilité dans l'octroi de subventions par voie

de concours?

Le CRDI recourt à l'octroi de subventions par voie de concours pour financer des projets de recherche exploratoire assortis d'une échéance relativement courte. À partir de ces subventions ponctuelles, certaines IP ont commandé des études permettant de poursuivre les travaux des récipiendaires, d'approfondir les projets de recherche les plus prometteurs et d'intégrer de nouvelles voies de recherche à la sphère d'action globale de l'IP considérée. Par conséquent, si le descriptif de l'IP préconise la durabilité dans la production des connaissances et dans les résultats, le processus d'octroi de subventions par voie de concours est en lui-même plus catalytique que durable (Bernard 2007, p. 58).

Certains traits caractéristiques des OSC accroissent la durabilité des connaissances produites :

- Les conseillers externes et les AES peuvent être invités à contribuer à la mise à disposition des résultats pour les utilisateurs, y compris les architectes des politiques, les praticiens et les autres chercheurs;
- Le Centre peut établir systématiquement des liens entre les candidats et les récipiendaires, d'une part, et d'autres mécanismes de financement, d'autres programmes du CRDI lui-même, différents réseaux, ainsi que les autres candidats et récipiendaires, d'autre part, et ce, dans le but d'intégrer de nouveaux acteurs et des résultats émergents à ses sphères de recherche sur le développement; et
- Certaines IP ont confié l'organisation de leurs concours à une autre institution susceptible d'administrer les subventions de manière indépendante et semi-permanente.

Cependant, les OSC possèdent aussi certains traits caractéristiques qui nuisent à la durabilité des projets individuels de recherche :

- Ils sont généralement de courte durée;
- Ils sont le plus souvent de nature exploratoire et portent soit sur un nouveau champ de recherche, soit sur une méthodologie nouvelle;
- Les démarches participatives, qui pourraient produire des résultats de recherche plus durables, se heurtent à des défis particuliers dans la sélection et le déploiement des concours. En effet, il est plus difficile de déterminer d'avance le processus et les résultats des recherches participatives; or, les OSC privilégient généralement les dossiers qui promettent la mise en œuvre de plans précis et l'obtention de résultats clairement énoncés d'avance; et
- Dans l'un des cas étudiés, la tenue de la deuxième édition du concours n'a pas ouvert les voies indispensables à la mise en application des résultats de recherche de la première édition. La production de connaissances restant la priorité de ce concours, les gagnants de la première édition qui souhaitaient approfondir leurs travaux ont été informés du fait qu'ils n'étaient pas admissibles à du financement additionnel (Bernard 2007, p. 61).

5E. Comment les recherches participatives sont-elles financées dans le cadre

de l'OSC?

Quand le thème de la recherche le permet, les projets participatifs donnent souvent lieu à des processus de recherche et à des résultats plus fructueux et plus durables que les démarches non participatives. Le CRDI constate cependant que les concours ne constituent pas forcément le meilleur instrument pour appuyer la recherche participative. Plusieurs difficultés se posent pour les chercheurs, pour leurs projets individuels, mais aussi pour l'OSC dans son ensemble.

Les chercheurs qui entreprennent des recherches participatives sont moins en mesure de prédire l'orientation, la trajectoire et l'échéancier de leurs travaux que leurs homologues recourant à d'autres types de méthodes. La recherche participative est plus itérative que prédéterminée. Or, les concours évaluent les demandes à la lumière de critères prédéfinis. Ils tendent par conséquent à privilégier les processus et les résultats prévisibles, au détriment de ceux qui se déploient pas à pas, dans l'incertitude. Les chercheurs et les groupes qui souhaitent mener des recherches participatives risquent donc d'être désavantagés dans les concours.

Au moment de la mise en œuvre du projet, les exigences du concours peuvent contraindre les récipiendaires à s'en tenir le plus étroitement possible aux propositions qu'ils ont soumises. Cette contrainte permet que tous les récipiendaires gardent le cap de leurs projets respectifs et produisent ainsi des résultats comparables. Cependant, les projets participatifs peuvent amener les chercheurs à modifier leur calendrier de travail ou à réorienter leurs travaux en fonction des résultats intermédiaires. S'ils doivent choisir entre le respect des exigences de la subvention et les priorités de leur milieu, les chercheurs perdent de leur latitude d'action, ce qui risque de nuire à leurs projets de recherche ou au programme de subventions, voire les deux.

Du point de vue du Centre, si la recherche participative considérée exige des reports d'échéance ou une réorientation des travaux, ces changements risquent de retarder ou de mettre en péril le déroulement du programme d'OSC dans son ensemble. Si les travaux de l'une des équipes sont retardés, les ateliers conjoints sur les résultats de recherche, les activités conjointes de diffusion des résultats, les publications ainsi que d'autres événements du programme risquent d'être retardés à leur tour. Enfin, si l'un des projets individuels doit être réorienté, il est à craindre que les résultats escomptés de l'OSC ne se concrétiseront pas.

Atténuation du risque

Anne Bernard formule quelques suggestions pour permettre le déploiement des démarches participatives tout en atténuant le risque qu'elles présentent dans le contexte des concours.

Il faut intégrer expressément au concours des mécanismes d'ajustement des projets de recherche de manière à permettre aux gagnants de mener leurs travaux dans les meilleures conditions possibles tout en instaurant les conditions les plus propices à l'efficacité d'un programme multi-récepteurs. On trouvera ci-dessous deux exemples :

- Analyser d'avance des scénarios dans lesquels les bénéficiaires ne respecteraient pas l'échéancier ou l'orientation du projet; évaluer d'une manière réaliste la flexibilité des objectifs; instaurer des mécanismes d'ajustement par l'élaboration de stratégies et d'outils d'adaptation, par exemple : octrois extra-budgétaires, interventions de conseil, échanges entre bénéficiaires...
- Souligner spécifiquement la nécessité de relever tous les défis et constats « inattendus » dans les plans d'encadrement et de suivi, et ce, dans le but de détecter rapidement les changements d'orientation et de s'en servir pour renforcer le programme et corriger leurs répercussions négatives (Bernard 2007, p. 17).

5F. Quels sont les documents additionnels nécessaires pour l'OSC?

Le CRDI aurait avantage à se procurer des documents supplémentaires relativement aux projets financés par OSC. Ainsi, les acteurs externes qui participent généralement à ces concours pourraient être mieux informés. Ces documents entourant le processus s'avèrent également d'une importance cruciale pour accroître et préciser les connaissances du Centre par rapport à une formule qui prend de l'ampleur et devient de plus en plus prioritaire dans les programmes du CRDI.

En plus des documents habituels des programmes, les OSC devraient donner lieu à la production de données sur les sujets suivants :

- Sur quelles hypothèses le CRDI se fonde-t-il pour déterminer que les différentes dimensions de l'OSC permettront d'atteindre les buts spécifiques du programme concerné?
- Comment les AES sont-ils repérés et recrutés?
- Quels sont les rôles, responsabilités, sphères d'autorité et obligations communicationnelles des conseillers externes?
- Comment les appels à propositions sont-ils administrés?
- Quelles sont les procédures et les exigences s'appliquant aux candidatures?
- Comment le processus de sélection est-il conçu et mis en application?
- Comment les examinateurs analysent-ils les demandes et comment appliquent-ils les critères de sélection? (Ces questions appellent des réponses fouillées.)
- Comment le programme détermine-t-il l'équilibre à atteindre entre l'impératif de non intervention dans l'administration du concours et l'impératif d'intervention dans cette même administration – intervention visant à renforcer les capacités, favoriser le réseautage, assurer la durabilité du processus et garantir la mise en application des résultats de recherche?

5G. L'OSC est-il plus transparent que les autres programmes du CRDI?

Le financement par concours peut a priori sembler plus transparent que les modalités traditionnelles : au lieu de développer un programme de recherche en collaboration avec un partenaire ou un bénéficiaire, le CRDI diffuse un appel à propositions en indiquant clairement les critères de sélection qui s'appliqueront. Les concours peuvent par ailleurs

sembler plus ouverts, dans la mesure où les candidats n'ont pas à connaître le personnel des programmes du CRDI pour soumettre leurs demandes; mais aussi plus équitables, car leurs demandes sont évaluées d'une manière objective en fonction de critères connus d'avance. Cependant, du fait de ses contextes d'intervention, de son mandat et de sa démarche, le CRDI doit évaluer ces qualités de l'OSC en regard de celles des mécanismes plus traditionnels : adaptation des idées et des démarches aux différents contextes; partage du risque et de la responsabilité; développement de relations durables avec les partenaires.

Un équilibre à trouver entre deux valeurs majeures : la transparence et l'adaptation aux contextes et aux partenaires		
Quand il élabore des processus d'octroi de subventions par voie de concours, le CRDI analyse les valeurs et les atouts des OSC par rapport à ceux des formules plus traditionnelles.		
Octroyer les subventions de la manière la plus juste possible	et	Élaborer les projets de la manière la plus organique possible
Évaluation transparente et équitable	et	Responsabilité adaptée et partagée

Le CRDI travaille dans des contextes nationaux très divers du point de la recherche-développement. Les critères de sélection étant établis d'avance, il n'est pas exclu qu'ils avantagent certains candidats au détriment des autres. Le personnel du CRDI s'efforce en général de tenir compte de ces différences dans l'application des critères. Néanmoins, cette inégalité dans les chances initiales risque de donner l'impression que le concours n'est pas aussi impartial et transparent qu'il devrait l'être.

En outre, le mandat et la démarche du CRDI font une large place au renforcement des capacités ainsi qu'au partage des responsabilités avec les bénéficiaires au niveau du déploiement des programmes et de la production des résultats de recherche et de leur mise en œuvre. Dans les concours, il arrive que le CRDI travaille avec des candidats présélectionnés pour les aider à améliorer leur dossier avant la sélection finale. Cette collaboration peut s'avérer très utile pour les candidats en question et elle peut certainement accroître la qualité des programmes. Mais elle peut aussi sembler injuste aux candidats qui n'ont pas été retenus en présélection, mais qui auraient pu, en définitive, gagner le concours s'ils avaient bénéficié de ce soutien de la part du Centre. De plus, ces interventions visant à améliorer les capacités peuvent donner l'impression que les candidats n'ont pas été choisis en fonction seulement de la qualité de leur dossier.

6. Études de cas sur l'octroi de subventions par voie de concours au CRDI

6A. Genre et justice dans les sociétés en post-conflit

L'OSC Genre et justice visait à stimuler les recherches sur les liens entre les mécanismes publics structurés de justice et les pratiques et mécanismes non structurés ou traditionnels. Ce projet distinguait quatre sous-thèmes : (1) Justice pénale (punitif); (2) Justice réparatrice (compensatoire); (3) Justice restauratrice (de proximité); et (4) Justice distributive (économique).

Les objectifs plus spécifiques de ce projet étaient les suivants :

1. Appuyer les recherches permettant de mieux connaître et d'analyser des modèles, des mécanismes, et des pratiques et politiques publiques spécifiques touchant l'accessibilité de la justice sexospécifique et l'administration de cette justice;
2. Contribuer au renforcement de la communauté de praticiens s'intéressant à la justice sexospécifique en Amérique latine;
3. Participer à la collecte systématique des connaissances en émergence dans ce domaine de recherche et favoriser leur accessibilité;
4. Appuyer des activités de diffusion des résultats de recherche qui permettraient aux chercheurs, aux citoyens, aux architectes des politiques et aux intervenants judiciaires de s'informer sur les besoins spécifiques des femmes et des hommes dans l'optique de la concrétisation de leurs droits civils, politiques, culturels, sociaux et économiques dans les sociétés en conflit ou émergeant d'un conflit; et
5. Recueillir des données permettant d'étayer les discussions internes de la Section Genre (qui s'appelle maintenant le programme Droits des femmes et participation citoyenne, DFPC) et du programme Consolidation de la paix et reconstruction⁴ quant à la meilleure manière de structurer les programmes de recherche susceptibles d'atténuer la discrimination sexospécifique dans les politiques sociales et les interventions de construction de la paix, et ce, dans le but de favoriser l'équité hommes-femmes, la justice et l'égalité.

On trouvera ci-dessous une brève étude de cas touchant la conception et la mise en œuvre du processus d'OSC Genre et justice.

Dimensions du processus d'OSC

1. Durée, ampleur et nombre des éditions du concours

- Financement pour deux ans ou plus
- Montant maximal de 400 000 CAD pour chacune des subventions octroyées
- Une seule édition du concours. La proposition gagnante devait être financée par les ressources de l'exercice financier 2004-2005; les promoteurs du projet espéraient que, dans l'éventualité où une deuxième proposition d'égale qualité serait soumise, cette demande serait financée au moyen de ressources de l'exercice financier 2005-2006 (à même les budgets de Droits des femmes et

⁴ L'initiative de programme Consolidation de la paix et reconstruction s'appelle maintenant Paix, conflits et développement (PCD).

- participation citoyenne et Consolidation de la paix et reconstruction)
- Le concours était financé conjointement par CPR et la Section Genre, CPR faisant office d'IP principale.

2. Portée géographique

- Le concours était ouvert aux chercheurs établis au Guatemala ou en Colombie⁵.

3. Appel à propositions (AAP) et processus de demande

Appel à propositions

- Le thème de recherche de l'AAP a été élaboré au fil d'une série de consultations et de rencontres avec des chercheurs et autres intervenants du Guatemala et de la Colombie.
- Les demandes devaient porter spécifiquement sur le Guatemala ou la Colombie ou consister en une comparaison entre les deux pays.
- Un conseiller a participé à l'élaboration et à la diffusion de l'AAP et a administré le processus d'ensemble de demande et d'examen par les pairs.
- L'AAP a été affiché dans le site Web du CRDI et dans *ÉCHOnet*, transmis par voie électronique au BRALC pour publication dans le bulletin *Compartimos*, envoyé aux principales listes de diffusion s'intéressant au genre et aux conflits en Amérique latine, et expédié aux organisations et réseaux travaillant sur ce sujet.
- Le concours visait à financer des chercheurs travaillant dans des équipes multidisciplinaires.

Processus de demande

- Le conseiller a procédé à un premier tri des propositions reçues; 30 dossiers ont été reçus, dont 25 admissibles.
- Les demandes ont ensuite été examinées par un Comité de sélection interne regroupant des représentants de la Section Genre et de CPR, qui ont appliqué pour ce faire les critères définis dans l'AAP⁶. À l'issue de cette première sélection, six dossiers ont été retenus.
- Cette liste de candidatures présélectionnées a ensuite été soumise à un Comité de sélection international⁷ chargé de mener un examen par les pairs et de sélectionner deux semi-finalistes qui recevraient un maximum de 15 000 CAD en fonds de démarrage pour leur permettre de poursuivre l'élaboration de leurs demandes.

⁵ Les chercheurs pouvaient collaborer avec des citoyens et des citoyennes des pays développés.

⁶ Les demandes ont été évaluées en fonction de la qualité du dossier et de la méthodologie (40 %), le potentiel d'incidences concrètes (30 %), la qualité du candidat et de l'équipe de recherche par rapport au projet envisagé (10 %) et la faisabilité (10 %).

⁷ Le Comité international de sélection comptait quatre examinateurs (conseillers) indépendants qui sont restés anonymes sur toute la durée du processus de sélection; leur seule responsabilité consistait à choisir les récipiendaires des subventions.

- Le dossier de l'équipe guatémaltèque s'est révélé d'une telle qualité qu'il n'a pas été jugé nécessaire d'en pousser plus loin l'élaboration. L'intégralité de la subvention a donc été octroyée à cette équipe pour l'exercice financier 2004–2005.
- De plus, deux équipes colombiennes ont reçu des fonds de démarrage de 15 000 CAD pour poursuivre l'élaboration de leurs propositions. Ces deux équipes devaient soumettre un document de deux pages décrivant la manière dont elles comptaient utiliser les fonds de démarrage puis, après environ six semaines de préparation, une proposition finale de recherche. En collaboration avec le personnel du CRDI, chacune de ces équipes a organisé un atelier portant sur le développement de projets et visant à orienter le processus d'élaboration de la demande. L'AP du CRDI a suivi chacun de ces ateliers.
- L'une des équipes colombiennes s'est ensuite vue octroyer une subvention complète pour l'exercice financier 2005–2006⁸.
- Entre autres avantages, l'octroi de fonds de démarrage pour financer la poursuite de l'élaboration des demandes a permis au CRDI de participer plus activement à la détermination de l'orientation des recherches et de mettre en place plusieurs activités de renforcement des capacités. Le processus d'élaboration des dossiers a suscité une intensification des communications entre les récipiendaires et le personnel du CRDI; à l'inverse, dans le cas de l'équipe guatémaltèque, le plan de recherche n'a plus comporté que des dimensions concrètes une fois la subvention octroyée.

4. Nombre des récipiendaires

- Au total, deux subventions ont été accordées : une à une équipe du Guatemala; l'autre à une équipe de la Colombie.

5. Élargissement du réseau des contacts du CRDI

- L'objectif du concours Genre et justice n'était pas nécessairement d'attirer de nouveaux chercheurs vers le CRDI. Il était plutôt de montrer à la Section Genre et à CPR que ce thème de recherche suscitait de l'intérêt en Amérique latine. Puisqu'il s'agissait néanmoins d'un thème nouveau pour le CRDI, le concours a inévitablement attiré de nouveaux chercheurs. Les deux récipiendaires (et leurs institutions respectives) étaient inconnus du CRDI jusque-là.

6. Recours à des conseillers externes

- Des conseillers externes sont intervenus dans le Comité international de sélection.

7. Administration de l'OSC : interne ou externe?

- Le concours a été administré à l'interne. Cependant, la charge de travail initiale étant très importante, un conseiller a été engagé pour participer à l'élaboration et

⁸ Le Comité international de sélection n'a pas participé à la désignation de l'équipe récipiendaire de cette subvention.

au lancement de l'AAP et à l'administration du processus d'ensemble de demande et d'examen par les pairs.

8. Suivi et encadrement des récipiendaires

- Le suivi et l'encadrement des récipiendaires se sont faits essentiellement par courrier électronique, appels téléphoniques et visites sur place. Ainsi qu'il a été mentionné, des représentants de programme du CRDI ont également assisté aux deux ateliers de développement de projet des équipes colombiennes.

9. Collaboration ultérieure avec les candidats non retenus

- Les employés de programme du CRDI ont travaillé avec l'équipe colombienne non retenue pour le financement; cette collaboration visait à améliorer son dossier dans l'optique de tenter d'obtenir du financement auprès d'autres donateurs. Les employés du programme ont par ailleurs communiqué avec les bureaux de la Fondation Ford au Mexique et à Santiago pour discuter des possibilités de financer le projet en question.

L'OSC en tant qu'initiative de développement

1. Renforcement des capacités de recherche

- L'élaboration des propositions a donné lieu à un soutien mutuel intensif entre pairs pour l'équipe colombienne, notamment par l'échange continu de courriers électroniques, par les conversations téléphoniques et les visites en personne. Les récipiendaires ont obtenu du soutien dans plusieurs domaines d'importance, par exemple les ressources bibliographiques, la méthodologie, etc.
- Ainsi qu'il a été mentionné, l'octroi de fonds de démarrage pour la poursuite de l'élaboration des demandes des deux équipes colombiennes a permis la tenue de plusieurs activités de renforcement des capacités. Le personnel du CRDI a participé aux ateliers sur le développement des projets et, d'une manière générale, s'est trouvé en mesure de participer plus activement à ces processus de développement.

2. Influence sur les politiques et utilisation des résultats de la recherche

- L'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats de la recherche ne constituaient pas un objectif explicite du concours Justice sexospécifique. Néanmoins, certains résultats ont été constatés à cet égard, dont la plupart se rapportent à la recherche-action de l'équipe guatémaltèque. Ainsi, cette équipe a organisé un atelier sur le genre à l'intention du Programme national de réparation guatémaltèque et a travaillé avec une collectivité pour l'aider à faire plus efficacement pression sur le gouvernement dans les questions de réparation et de sexospécificité. Ces activités de plaidoyer ont contribué à ce que le Programme national de réparation intègre l'analyse sexospécifique à son plan de travail.

3. Réseaux et réseautage

- Les équipes de recherche de la Colombie et du Guatemala ont participé, grâce à du financement du CRDI, à la conférence 2007 de la *Latin American Studies Association (LASA)* sur le genre et la justice réparative, ce qui a permis aux équipes d'établir des relations avec le milieu de la recherche s'intéressant à la justice sexospécifique en Amérique latine.
- Les observateurs s'accordent à considérer qu'il aurait été souhaitable d'organiser une rencontre entre les équipes de recherche du Guatemala et de la Colombie pour favoriser le réseautage entre elles.

4. Durabilité

- Du fait des décisions prises quant à l'orientation de la programmation DFPC, l'objectif du concours de recherche Justice spécifique consistait en premier lieu à administrer les deux concours de recherche décrits ci-dessus, et non à se préoccuper des questions ultérieures de durabilité.

5. Appui à la recherche participative

- L'AAP indiquait clairement que le concours appuierait deux projets de recherche en sciences sociales reposant sur des démarches participatives et féministes et, par conséquent, que la recherche participative constituerait une priorité dans cet octroi.
- Ainsi, l'équipe guatémaltèque a travaillé avec une collectivité au renforcement de sa capacité à faire pression sur le gouvernement du Guatemala par rapport aux questions de réparations et de genre.
- L'équipe colombienne a demandé à des membres de la collectivité (par vidéo) de définir les réparations. Elle a ainsi donné la parole à des personnes constamment marginalisées par le passé.

6B. Recherche-développement (R-D)/technologies de l'information et des communications (TIC) Pan Asie

Introduction

Le Programme de subventions en R-D/TIC Pan Asie vise à renforcer la capacité de recherche des institutions des pays en développement de la région Asie-Pacifique dans le domaine des réseaux Internet et, plus particulièrement, à stimuler la recherche de solutions originales et novatrices pour des problèmes de développement spécifiques. Les fonds des subventions R-D/TIC proviennent du Programme Pan Asie du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), du Programme d'information pour le développement de la région Asie-Pacifique (APDIP) du Programme des Nations Unies pour le

développement (PNUD)⁹, de l'Asia Pacific Network Information Center (APNIC), et de Microsoft¹⁰. Le Programme de subventions était administré par l'Asian Media Information and Communication Centre (AMIC); à la suite de l'adoption d'une nouvelle approche de gestion, il est maintenant administré par l'APNIC¹¹.

Plus de 60 subventions ont été octroyées jusqu'ici. Elles concernent des recherches portant sur des sujets divers tels que le réseautage et la diffusion de l'information, le développement rural, l'analyse sexospécifique, l'accès à Internet et les résultats de cette accessibilité, la télémédecine, l'apprentissage électronique, le gouvernement électronique, l'agriculture et l'environnement, la préservation des cultures.

On trouvera ci-dessous une description rapide de la structuration et de la mise en œuvre du processus d'octroi de subventions par voie de concours Pan Asie pour la période 2002–2005.

Dimensions du processus d'OSC

1. Durée, ampleur et nombre des éditions du concours

- Subventions représentant un budget maximal de 9 000 USD sur une période n'excédant pas 12 mois. Subventions représentant un budget maximal de 30 000 USD sur une période n'excédant pas 24 mois.
- Deux éditions tenues chaque année, en mars et en octobre¹².

2. Portée géographique

- Le concours est ouvert aux organismes des pays en développement de la région Asie-Pacifique. Il considère également comme recevables les demandes émanant de consortiums d'organismes de pays développés et de pays en développement; les dossiers comportant du cofinancement d'autres instances sont favorablement accueillis¹³.

⁹ Actuellement, le PNUD ne fournit plus de financement, actuellement, pour le Programme Pan Asie.

¹⁰ Les contributions des partenaires s'élèvent actuellement à 100 000 USD par an; les contributions d'entreprises s'élèvent à 250 000 USD par an.

¹¹ Le nouveau partenariat avec l'APNIC, le Information Society Innovation Fund (ISIF.asia), a été établi en 2008. La première subvention a été proposée à la fin du mois de mai 2008. L'APNIC et l'ISOC procurent des financements parallèles et leurs contributions se font entièrement sous forme de subventions; le CRDI prend en charge les coûts administratifs.

¹² Depuis (inclusivement) la subvention octroyée en mai 2008, une seule édition du concours est tenue chaque année et le montant maximal des subventions est de 30 000 \$.

¹³ Les demandes doivent être soumises par une instance gouvernementale ou une entité légalement constituée. Les candidatures provenant d'organismes privés doivent être soumises en partenariat avec des organismes sans but lucratif, des instances de la fonction publique ou des ONG. Les candidatures individuelles de personnes ou d'équipes non affiliées ne sont pas acceptées.

3. Appel à propositions (AAP) et processus de demande

Appel à propositions

- Le Conseil d'administration (CA)¹⁴ définit l'orientation stratégique du Programme, y compris les thèmes et les critères de l'AAP.
- L'AMIC est responsable de l'administration de l'AAP. Cette instance fait connaître l'AAP par différentes publications et événements, par exemple son Congrès annuel. L'AMIC publie par ailleurs un numéro spécial de sa revue *Media Asia* sur le Programme de subventions en R-D/TIC Pan Asie ainsi qu'un certain nombre d'articles sur le même sujet dans le *Asian Media Communications Bulletin*.
- Le CRDI et le PNUD annoncent également l'AAP dans leurs sites Web respectifs et envoient des avis par courrier électronique aux membres de leurs réseaux.

Processus de demande

- Les propositions sont soumises par formulaire; en général, chaque concours suscite plus de 100 demandes.
- La présélection des demandes est assurée par les partenaires du programme et par un spécialiste externe. Une trentaine de demandes sont retenues au terme de cette présélection.
- Le CA se réunit pour la sélection finale. À l'issue de la sélection des bénéficiaires, le CA convoque une réunion élargie visant à débattre des questions programmatiques connexes.
- Environ six ou sept subventions sont octroyées à chaque concours; environ 14 subventions sont octroyées chaque année¹⁵.
- Les résultats des projets sélectionnés sont transparents et accessibles au grand public par les sites Web du Programme et de ses partenaires et, le cas échéant, par d'autres moyens de communication.

¹⁴ Le Conseil d'administration (CA) regroupe des représentants des partenaires (un membre pour chacune des instances partenaires); il est chargé de définir l'orientation du programme et d'approuver officiellement les recommandations du Comité des subventions.

¹⁵ Les principaux critères d'évaluation des demandes sont les suivants : objectifs clairs se rapportant à des questionnements ou des problèmes spécifiques touchant les buts et sphères d'intervention du Programme de subventions en R-D/TIC; besoin clairement établi envers les résultats de R-D escomptés, tant dans leur nature que dans leur forme; pertinence du projet par rapport aux priorités régionales en matière de développement, par exemple : politiques économiques, équité hommes-femmes, environnement, éducation, développement social et renforcement des capacités; détermination claire des groupes bénéficiaires cibles; capacité avérée de l'instance candidate à réaliser le projet d'une manière efficace et à recueillir tous les documents voulus dans les limites budgétaires et dans les dates prévues; participation importante d'organisations de la région Asie-Pacifique travaillant dans le domaine du développement.

4. Élargissement du réseau des contacts du CRDI

- L'un des objectifs principaux du Programme de subventions Pan Asie est de repérer de nouvelles instances et personnes novatrices – identité; sphères d'intervention.
- En tant que programme d'octroi de subventions par concours, Pan Asie peut s'intéresser à des domaines de recherche se situant en dehors des descriptifs de programmes du CRDI et investir des régions dans lesquelles le CRDI intervient peu.

5. Recours à des conseillers externes

- Un spécialiste n'appartenant pas à l'équipe du Programme travaille à la présélection des candidats, en collaboration avec le CA.

6. Administration de l'OSC : interne ou externe?

- L'administration du Programme est confiée à l'AMIC. L'AMIC administre les subventions, vérifie la progression des projets, veille à ce que les objectifs et les calendriers soient respectés, et actualise et améliore les sites Web publics et internes du Programme Pan Asie¹⁶.

7. Nombre des récipiendaires

- De 2002 à 2005, le Programme a reçu 642 demandes provenant de 34 pays; 64 projets ont été financés. De ce total, huit projets ont par la suite été retardés ou annulés pour diverses raisons. Sur les 56 projets restant, sept sont régionaux par nature; les autres sont situés ou administrés dans 14 pays de la région Asie-Pacifique, à savoir : le Bhoutan, la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie, la Mongolie, le Népal, le Pakistan, les Philippines, la République de Nauru, les Îles Salomon, le Sri Lanka, la Thaïlande et le Viêt Nam¹⁷.

8. Suivi et encadrement des récipiendaires

- Quand il s'est réuni pour sélectionner les nouveaux récipiendaires, le CA a choisi un lieu de rencontre d'où il pourrait également suivre et encadrer l'un des récipiendaires actuels. Cette décision mise à part, peu de procédures structurées déterminaient le suivi et l'encadrement des récipiendaires.
- Les équipes du CRDI et du PNUD ont également assuré le suivi et l'encadrement des récipiendaires, mais au cas par cas. Par conséquent, tous les projets n'ont pas bénéficié d'un soutien égal de la part des partenaires.
- Selon une évaluation du Programme Pan Asie réalisée en 2006, plusieurs récipiendaires ont souligné qu'ils avaient beaucoup bénéficié des contacts directs

¹⁶ Ainsi que nous l'avons mentionné, c'est l'APNIC qui est maintenant responsable de l'administration du Programme de subventions Pan Asie.

¹⁷ Les catégories de projets sont les suivantes : médecine et santé (10); accès à l'information (13); environnement et agriculture (6); innovation technique (15); recherche sociale et recherche sur les politiques (7); éducation et renforcement des capacités (5).

avec certains spécialistes des partenaires du Pan. Les interventions et les activités de suivi de ce type sont les plus utiles pour les récipiendaires, car elles permettent de régler des questions de fond et des difficultés d'ordre pratique touchant la gestion de la recherche et le réseautage dans les milieux de recherche¹⁸.

9. Collaboration ultérieure avec les candidats non retenus

- Le CRDI finance les projets des candidats non retenus au cas par cas, mais surtout pour les projets qui ont obtenu la faveur du Centre lui-même sans toutefois faire consensus auprès des partenaires du programme participant à la sélection des candidatures.

L'OSC en tant qu'initiative de développement

1. Renforcement des capacités de recherche

- Le Programme Pan Asie privilégie les projets qui accordent une large place, dans leur conception même, au renforcement des capacités.
- En plus des activités de renforcement des capacités mises en œuvre au niveau du projet, un Forum sur l'apprentissage¹⁹ s'est tenu environ cinq ans après le début du Programme. Il a rassemblé tous les récipiendaires actuels et passés et leur a permis d'établir des liens entre eux et de participer à plusieurs ateliers et séminaires.

2. Influence sur les politiques et utilisation des résultats de la recherche

- L'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats de recherche figurent au nombre des priorités stratégiques de tous les partenaires du projet. Ceux-ci sont par conséquent plus enclins à financer les projets visant clairement à influencer sur les politiques.
- Le Programme favorise également la recherche-action, cette formule présentant de nombreux avantages au niveau de l'influence sur les politiques et de l'utilisation des résultats.

3. Réseaux et réseautage

¹⁸ Labelle, Richard (2006). *Pan Asia ICT R&D Grants Programme: Final report incorporating all deliverables (1-9) and a final section entitled: observations, conclusions and recommendations.*

¹⁹ Cet événement s'est tenu du 21 au 23 février 2007 à Singapour. Il a remporté un vif succès. Son objectif principal était de favoriser la mise en commun des connaissances et l'instauration de liens entre les participants. La rencontre visait par ailleurs trois buts principaux : (1) permettre aux chercheurs et chefs de projets en R-D d'établir des relations entre eux et de se faire mutuellement part de leurs résultats de recherche et de leurs idées; (2) générer des idées et formuler des recommandations sur les moyens d'améliorer le programme de subventions; (3) faire progresser le projet de publication des résultats de recherche mis en œuvre par l'AMIC au nom des partenaires du Programme.

- Les concepteurs du Programme espéraient créer de bonnes possibilités de réseautage. Cependant, en dehors du Forum sur l'apprentissage, rares ont été les activités coordonnées par le Programme Pan Asie qui ont favorisé la concrétisation de cet objectif.
- Le CRDI invite les récipiendaires à plusieurs événements, par exemple la conférence GK3; ces invitations sont lancées de manière plus ou moins organique et informelle, dans le cadre des attributions habituelles des administrateurs et administratrices de programmes du CRDI.

4. Durabilité

- Tous les organismes partenaires ont le mandat de favoriser la durabilité des projets. En réalité, ce mandat est très difficile à concrétiser dans le domaine des TIC, qui se caractérise par un degré élevé de risque inhérent. Le Programme vise à financer des modèles commerciaux durables, mais ses responsables sont conscients du fait que l'échec est inévitable pour bon nombre de projets et que la recherche de l'innovation passe nécessairement par le financement de projets risqués.

5. Appui à la recherche participative

- Il est rare que le Programme Pan Asie finance des projets qui n'accordent aucune place à la recherche participative. Dans l'octroi de ses fonds, le Programme privilégie les projets qui font appel à des intervenants multiples provenant de secteurs divers de la société. Chacun des projets doit être associé à un ou plusieurs partenaires locaux, de préférence des organisations disposées à procurer des fonds additionnels. Les projets regroupant plusieurs pays sont également privilégiés.

6C. Recherche sur les systèmes de connaissances (RSC)

Introduction

Quand la mise sur pied de Recherche sur les systèmes de connaissances (RSC) a été proposée au Conseil des gouverneurs du CRDI, en 2001, l'objectif premier de ce projet consistait à circonscrire, du point de vue des pays en développement, la manière dont les connaissances sont produites, diffusées et appliquées aux problèmes du développement, et à analyser les politiques et les cadres institutionnels qui orientent ces processus. Dans la phase initiale de son implantation, RSC s'est fixé plus particulièrement les objectifs suivants :

- promouvoir aux niveaux local, national et international, l'analyse et les discussions se rapportant aux questions les plus cruciales de l'évolution et du fonctionnement des « systèmes de connaissances » dans les pays en développement;
- renforcer la réputation du CRDI en tant qu'instance novatrice dans ce domaine et, en particulier, en tant que véhicule des points de vue et des opinions indépendants du Sud; et
- définir des activités et repérer des partenaires qui, sur le long terme,

permettraient au Centre de concrétiser ces buts.

Le concours annuel de subventions représente la pierre angulaire des activités de RSC²⁰. Il sert à la fois de banc d'essai pour les interventions à plus long terme de RSC dans le secteur considéré, et de pépinière pour d'autres activités permanentes. Portant chaque année sur une question ou un thème précis, ce concours a été la première activité d'envergure à être lancée sous l'égide de RSC, dans l'exercice financier 2001-2002.

On trouvera ci-dessous une brève étude de cas présentant les modalités de la conception et de la mise en œuvre du processus d'octroi de subventions par voie de concours de RSC.

Dimensions du processus d'OSC

1. Durée, ampleur et nombre des éditions du concours

- Financement octroyé pour 18 à 24 mois
- Subventions d'un montant maximal de 80K CAD pour chacun des deux premiers concours, et de 70 à 190K CAD pour les troisième et quatrième éditions
- À ce jour, deux concours ont été menés à terme (l'un a été amorcé dans l'exercice financier 2001-2002; l'autre, en 2002-2003); deux autres sont actuellement en cours (le premier s'est amorcé dans l'exercice financier 2003-2004; et le deuxième, dans l'exercice financier 2004-2005).

2. Portée géographique

- Le concours est ouvert aux chercheurs du monde en développement²¹.
- Dans les premières éditions, tous les candidats étaient en lice pour le même type de subvention. Pour la quatrième édition, les subventions ont été fractionnées en montants régionaux, nationaux et réservés aux cycles supérieurs (et ciblés spécifiquement sur l'Afrique de l'Ouest francophone).

3. Appel à propositions (AAP) et processus de demande

Appel à propositions

- Un Comité consultatif international ainsi qu'un Comité consultatif interne composé de membres du personnel du CRDI ont été mis sur pied pour définir

²⁰ Il convient d'établir une distinction claire entre le volet Exploration et le volet Concours de RSC. RSC a d'abord été une activité exploratoire du CRDI; son appel à propositions est un concours qui s'inscrit dans ce cadre exploratoire, et non un programme en soi. Le concours RSC constitue une modalité de financement pour le volet Exploration de RSC; il est doté de 75 % du budget du programme.

²¹ Les chercheurs doivent être affiliés à une institution légalement constituée d'un pays en développement. Ils peuvent collaborer avec des citoyens et citoyennes des pays développés. Une évaluation de RSC réalisée en 2006 recommande d'envisager la tenue de concours régionaux afin de favoriser les synergies entre les chercheurs et d'optimiser ainsi les possibilités de réseautage (Graham 2006).

l'orientation et encadrer l'évolution du programme exploratoire de RSC, y compris les AAP et les processus de demande. La plupart des membres du Comité consultatif international vivent dans des pays en développement.

- Les thèmes de recherche ont été développés par le personnel du CRDI, en collaboration avec les deux Comités consultatifs.
- Les AAP ont été diffusés sur le site Web de l'ACDI, par l'intermédiaire d'autres donateurs majeurs, par les bureaux régionaux du CRDI, par *ÉCHOnet*, par des membres de la direction du CRDI, les réseaux du CRDI, les membres du Comité consultatif international et le site Web du Centre.

Processus de demande

- Première édition du concours (processus de demande en une seule étape)
 - Les propositions se composaient d'un formulaire de 22 pages établi par RSC pour le concours et d'une proposition officielle de 20 à 35 pages. Au total, 127 dossiers ont été reçus.
 - Un document d'évaluation préliminaire a été élaboré pour déterminer si les demandes reçues répondaient aux critères de l'AAP, et pour établir ainsi une première sélection des dossiers²². Les demandes ont été ensuite évaluées, les dossiers incomplets ou inadmissibles étant rejetés à cette étape. Sur les 127 candidatures, 84 ont été jugées admissibles et complètes.
 - L'équipe de RSC a ensuite établi une première liste de candidats sélectionnés à partir d'un ensemble de critères d'évaluation prédéfinis. Cette première liste comprenait 35 candidatures.
 - Enfin, le Comité consultatif international a réalisé l'examen final des candidatures (examen par les pairs). Le Comité consultatif est resté anonyme sur toute la durée du processus de sélection. Une fois les résultats annoncés, les noms des membres du Comité consultatif ont été rendus publics. La sélection finale des candidats s'est faite « selon le critère de l'excellence »²³.
- Éditions ultérieures (processus de demande en deux étapes)
 - L'équipe du concours ayant reçu un certain nombre de plaintes quant à la longueur du formulaire et au temps qu'il fallait pour le remplir, elle demande maintenant aux candidats d'envoyer d'abord un document de conception de 8 pages en lieu et place d'une candidature complète. Après

²² Les deux motifs de rejet les plus courants à l'étape de la présélection étaient les suivants : la rubrique du formulaire de demande consacrée à l'approbation institutionnelle n'était pas signée; le thème de recherche ne correspondait pas à l'AAP (Graham 2006).

²³ Toutes les demandes admissibles ont été évaluées à la lumière des critères suivants : qualité et faisabilité du projet de recherche (40 % de la note); potentiel de répercussions concrètes (30 %); qualité du ou des candidats et de l'équipe de recherche par rapport au projet proposé (30 %).

examen de ces propositions, les candidats retenus doivent soumettre une demande complète.

- Ensuite, les procédures de demande décrites ci-dessus s'appliquent.

4. Nombre des récipiendaires

- Au total, 6 bourses ont été octroyées à la première édition du concours, et 6 à la deuxième; ensuite, des fonds additionnels ayant été fournis par la Fondation Rockefeller, 9 bourses ont été octroyées à la troisième édition²⁴. À la quatrième édition, 7 bourses ont été octroyées : trois régionales; trois nationales; une bourse réservée aux étudiants des cycles supérieurs²⁵.

5. Élargissement du réseau des contacts du CRDI

- Cette activité RSC est considérée comme un banc d'essai pour les interventions à plus long terme sur le terrain, mais aussi comme une pépinière pour les activités permanentes. Par conséquent, l'un des objectifs premiers de RSC consiste à repérer les chercheurs les plus prometteurs que le Centre ne connaît pas encore.
- Environ la moitié des institutions qui ont participé aux concours RSC n'avaient jamais reçu de financement de la part du Centre jusque-là.
- Selon l'évaluation de RSC réalisée en 2006, l'objectif du programme de subventions de RSC, qui était de repérer de nouvelles institutions partenaires, a déterminé en partie les exigences administratives du processus d'approbation des projets (Graham 2006).

6. Recours à des conseillers externes

- Le Comité consultatif international était entièrement composé de conseillers externes chargés d'orienter le choix des thèmes de recherche, d'analyser les demandes, d'assister aux ateliers, etc.

7. Administration de l'OSC : interne ou externe?

- Le concours RSC est géré à l'interne.

8. Suivi et encadrement des récipiendaires

- Des ateliers ont été organisés dès l'étape initiale du processus de recherche afin de favoriser les rapprochements entre les récipiendaires de RSC et les membres du Comité consultatif qui étaient disponibles à ce moment-là, le personnel du Centre, et les récipiendaires des éditions antérieures du concours. L'atelier de la quatrième édition s'est révélé beaucoup plus rigoureux et approfondi que les précédents; il a porté plus particulièrement sur les méthodologies de recherche.
- Des ateliers de mi-parcours ont été organisés au niveau régional pour la

²⁴ L'une d'elles n'a pas obtenu l'approbation du Gouvernement de l'Inde. Par conséquent, sur les neuf candidats sélectionnés, seulement huit ont reçu le financement prévu.

²⁵ Au total, 10 bourses étaient disponibles pour les étudiants des cycles supérieurs, mais seulement deux dossiers de candidatures ont été reçus.

troisième édition – au Brésil pour l'Amérique latine, à Singapour pour l'Asie et en Ouganda pour l'Afrique subsaharienne.

- Des ateliers finals ont été organisés pour la troisième et la quatrième éditions.
- Un groupe de discussion a été mis sur pied pour favoriser l'instauration d'un dialogue et d'un échange d'information permanents et pour ouvrir un espace de diffusion pour les questions et les articles de recherche pertinents.
- Pour les deux premières éditions du concours, le suivi et l'encadrement se sont faits essentiellement par courrier électronique.

9. Collaboration ultérieure avec les candidats non retenus

- Tous les candidats dont le dossier n'a pas été retenu pour financement en ont été informés par l'équipe de RSC par voie de courrier électronique.
- Dans la quatrième édition, l'équipe de RSC a indiqué à l'ensemble des candidats l'identité des équipes de recherche gagnantes. Cette initiative a permis d'établir des liens entre les récipiendaires et les candidats non retenus, et de fournir à ces derniers de l'information additionnelle sur les appels à propositions d'autres organismes donateurs.

L'OSC en tant qu'initiative de développement

1. Renforcement des capacités de recherche

- Pour les deux premières éditions du concours, le renforcement des capacités s'est fait par l'échange informel de courriels avec le personnel du CRDI, essentiellement sur la méthodologie de recherche, mais également par les ateliers dont il a été question plus haut²⁶.
- Les troisième et quatrième éditions ont fait appel à une démarche plus interventionniste et se sont notamment intéressées au renforcement des compétences des récipiendaires considérés comme présentant des lacunes, par exemple en matière d'évaluation, de diffusion des résultats de recherche, de méthodologie, etc. Cette approche s'est traduite par des échanges plus suivis de courriers électroniques, la tenue d'ateliers en début de projet et à mi-parcours, et des visites en personne.

2. Influence sur les politiques et utilisation des résultats de la recherche

- L'influence sur les politiques et l'utilisation des résultats de recherche ne constituaient pas une priorité des deux premières éditions du concours.
- Pour la troisième et la quatrième éditions, l'équipe de RSC a incité les récipiendaires à intégrer aux rencontres d'équipe des représentants des institutions locales s'intéressant à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques. L'objectif de cette démarche consistait à favoriser l'appropriation des

²⁶ La RSC a été conçue à l'origine comme une activité exploratoire du Centre. Elle ne disposait par conséquent pas d'ETP pour les deux premières éditions, qui se sont donc révélées moins rigoureuses dans leur mise en œuvre.

recherches des bénéficiaires par ces institutions et, par conséquent, accroître la probabilité que les résultats de ces recherches interviennent dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions entourant les politiques.

3. Réseaux et réseautage

- Les activités de réseautage sont restées restreintes pendant les deux premières éditions, car le CRDI manquait de ressources humaines à consacrer aux activités de réseautage et de renforcement des capacités.
- Les démarches plus interventionnistes qui ont été adoptées pour la troisième et la quatrième éditions ont permis de stimuler le réseautage parmi les bénéficiaires ainsi qu'entre eux et les autres partenaires. Par exemple, le sérieux de l'atelier organisé pour la quatrième édition a permis aux bénéficiaires de s'intéresser de beaucoup plus près aux travaux de leurs homologues, et d'établir par conséquent des liens plus étroits qui les aideraient par la suite à maintenir des communications durables entre eux. En outre, le personnel du CRDI et les membres du Comité consultatif avaient plus de temps à consacrer à l'instauration et au maintien de liens entre les bénéficiaires et les autres partenaires, par exemple des donateurs ou des chercheurs.

4. Durabilité

- À ses première et deuxième éditions, le concours de RSC était encore très jeune et manquait d'un ancrage ferme dans la structure du CRDI (la RSC étant une activité exploratoire pour le Centre, pas une initiative de programme). En raison de l'incertitude touchant les ressources financières et humaines, l'équipe de RSC se préoccupait d'accomplir ses missions actuelles plutôt que d'envisager la durabilité du projet.
- Le concours de subventions RSC fait maintenant partie de l'initiative de programme Innovation, technologie et société (ITS) et s'est mué en un programme d'octroi de subventions beaucoup plus cohérent, et comprenant notamment un plan quinquennal. Ses bénéficiaires appartiennent à un réseau élargi allant bien au-delà du processus d'octroi de subventions proprement dit. Les fonds octroyés par RSC par voie de concours s'adressent maintenant avant tout aux projets pilotes, ou projets initiaux, susceptibles de se développer en projets à part entière au bout de deux ou trois ans. Le concours RSC fait office de mécanisme transparent de repérage des nouveaux candidats pour l'IP ITS.

5. Appui à la recherche participative

- Ne s'applique pas

6D. Décentralisation et Droits des femmes

Introduction

Droits des femmes et participation citoyenne (DFPC) est un programme dont l'activité repose sur la vision suivante : « un monde juste où les femmes du Sud ont une perception d'elles-

mêmes qui inclut la participation citoyenne et le droit d'avoir des droits; où toutes les personnes ont un accès équitable à la justice et la possibilité de participer pleinement à la prise de décisions démocratiques; où tous et toutes peuvent exercer l'ensemble des droits et des libertés, y compris les droits économiques et les droits en matière de sexualité et de reproduction, sans discrimination fondée sur le sexe. » La Section Genre, qui a précédé DFPC, a choisi la formule des concours annuels de subventions de recherche comme mécanisme principal de concrétisation de ses objectifs.

Les concours Décentralisation se fondent sur le constat que la décentralisation est très répandue dans tous les pays en développement et s'impose de plus en plus comme l'un des pivots des politiques et interventions connexes recommandées par les grands organismes donateurs. Ce concours vise à appuyer les recherches fondées sur des données probantes et s'intéressant aux répercussions pratiques des réformes décentralisatrices actuelles sur la concrétisation et la protection des droits civils, politiques, sociaux, économiques et culturels des filles et des femmes : les favorisent-elles ou les entravent-elles? En plus de produire des connaissances, ces concours visent à développer les capacités de recherche et à établir des relations stratégiques entre les chercheurs et les organisations de femmes.

On trouvera ci-dessous une description rapide des principales caractéristiques de la conception et de la mise en œuvre du processus d'octroi de subventions par voie de concours de Droits des femmes et participation citoyenne.

Dimensions du processus d'OSC

1. Durée, ampleur et nombre des éditions du concours

- Le concours a été organisé trois fois jusqu'ici, dans trois régions différentes : Afrique subsaharienne en 2004; Asie du Sud-Est en 2005; Amérique latine et Caraïbes (ALC) en 2006²⁷.
- Financement octroyé pour 18 à 24 mois
- Afrique subsaharienne : montant maximal de subventions, 100 000 CAD; Asie du Sud, 100 000 CAD; ALC, 120 000 CAD.

2. Portée géographique

- Seules les demandes provenant d'institutions des pays en développement des régions visées sont admissibles²⁸.

²⁷ Le concours de l'Afrique subsaharienne a financé cinq projets au Soudan, au Ghana, en Afrique du Sud, au Nigéria et au Bénin; le concours de l'Asie du Sud a financé cinq projets de chercheurs de l'Inde, du Népal et du Pakistan; le concours d'ALC a octroyé des fonds à quatre projets de recherche tenus en Bolivie, en Équateur, au Salvador/Honduras et au Paraguay. Les projets de recherche africains sont maintenant complétés; les projets de l'Asie du Sud et de l'ALC sont en cours.

²⁸ Tous les chercheurs principaux et co-chercheurs doivent être des citoyens de pays en développement sans être par ailleurs résidents permanents de pays développés. Les

3. Appel à propositions (AAP) et processus de demande

Appel à propositions

Concours de l'Afrique subsaharienne et de l'Asie du Sud

- Les thèmes des concours de recherche ont été élaborés à partir de discussions informelles avec le personnel de la Section Genre et celui du CRDI dans son ensemble. Puis, des documents d'information ont été établis par un consultant. Ces documents comprenaient notamment un exercice de repérage externe et interne ainsi qu'un bilan de la documentation disponible visant à mesurer la pertinence des recherches sur les interactions entre genre et décentralisation et à mesurer l'intérêt qu'elles suscitent; ils proposaient aussi un programme global de recherche. Ces documents d'information figuraient tous dans les deux AAP.
- Les AAP ont été largement diffusés, mais uniquement par voie électronique : courrier électronique, listes de diffusion électroniques, site Web du CRDI.

Concours de l'Amérique latine et des Caraïbes (ALC)

- Le concours de l'ALC a été coordonné et administré par le CRDI et son partenaire local, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), en Argentine. FLACSO-Argentine a administré l'AAP et le processus de demande, organisé un atelier international et assuré le suivi des candidats retenus au moyen d'activités de communication et d'échanges de données et de documents.
- Le thème du concours a été élaboré à partir de discussions informelles avec le personnel de la Section Genre et du CRDI dans son ensemble. Ensuite, le récipiendaire Perfectionnement professionnel de la Section Genre a établi un document d'information qui a été intégré à l'AAP.
- FLACSO-Argentine a élaboré une stratégie de diffusion et de communication pour l'AAP dans l'optique d'atteindre un large bassin d'organisations, d'institutions d'enseignement et de représentants de la société civile et des milieux politiques. Environ 1 800 courriels et 2 000 affiches ont été envoyés aux universités et aux départements de recherche, aux ONG s'intéressant aux femmes et au développement, aux organismes environnementaux, aux instituts de recherche, aux journaux et magazines universitaires, aux réseaux locaux, régionaux et thématiques ainsi qu'aux bureaux locaux des institutions de l'ONU²⁹.
- FLACSO-Argentine a établi un espace Web interactif s'adressant aux institutions désireuses de soumettre des propositions et de s'informer sur le concours.

scientifiques qui séjournent temporairement dans un pays développé sont par contre admissibles.

²⁹ L'Association des diplômés et diplômées du Programme régional pour la formation en genre et politiques publiques (PRIGEPP) a très largement contribué à faire connaître le concours dans les institutions et les pays concernés.

Processus de demande

Concours de l'Afrique subsaharienne et de l'Asie du Sud

- Au total, 90 dossiers ont été reçus, en provenance de 23 pays de l'Afrique subsaharienne; 45 propositions ont été reçues des pays de l'Asie du Sud.
- Le personnel de la Section Genre a réalisé une présélection des dossiers³⁰.
- La liste des candidatures retenues à l'issue de cette présélection a ensuite été analysée par un Comité international de sélection anonyme composé de représentants du monde universitaire, de conseillers et d'autres spécialistes choisis pour leur crédibilité universitaire et leur connaissance des publications sur la décentralisation, ou pour leurs contacts sur le terrain. Chacune des demandes a été examinée par deux jurés externes et un représentant du CRDI.

Concours de l'Amérique latine et des Caraïbes (ALC)

- Le processus de demande a été administré par FLACSO-Argentine.
- Au total, 81 dossiers ont été reçus, en provenance d'institutions de 18 pays³¹.
- Une équipe technique de FLACSO-Argentine et le personnel de la Section Genre ont réalisé une présélection des dossiers satisfaisant à toutes les exigences du cadre de référence.
- La liste établie à l'issue de cette présélection comprenait 13 candidats. Elle a été remise aux membres du Comité international de sélection composé de représentants du monde universitaire, de militants, de conseillers et du responsable de l'équipe Droits des femmes et participation citoyenne. Les dossiers ont été traduits en anglais avant d'être envoyés à Ottawa.
- Les quatre projets gagnants ont été sélectionnés lors d'une rencontre du Comité qui s'est tenue à Buenos Aires du 12 au 14 juin 2006.

4. Nombre des bénéficiaires

- Afrique subsaharienne : 4 subventions³²; Asie du Sud : 5 subventions; ALC : 4 subventions.

5. Élargissement du réseau des contacts du CRDI

- L'élargissement du réseau des contacts du CRDI ne constituait pas un objectif explicite du concours de recherche Droits des femmes et participation citoyenne. Néanmoins, comme DFPC est un programme relativement jeune et en plein

³⁰ Les dossiers ont été évalués selon les critères suivants : qualité de la proposition/méthodologie (40 %); répercussions concrètes (30 %); qualité du ou des candidats par rapport à la proposition (10 %); faisabilité (20 %).

³¹ Les institutions candidates étaient notamment des universités, des centres de recherche, des ONG et des consortiums. La plupart de ces organisations n'avaient jamais travaillé sur le genre jusque-là.

³² Au total, 5 subventions avaient d'abord été financées. Cependant, le projet du Ghana a dû être annulé en raison de problèmes majeurs d'administration et de mise en œuvre.

essor, les concours ont eu des répercussions très importantes au niveau de l'instauration de liens entre DFPC et les chercheurs et institutions travaillant sur les questions entourant le genre et la décentralisation.

- Le partenariat avec FLACSO-Argentine, une organisation possédant beaucoup de notoriété et de crédibilité dans les pays de l'ALC, a permis de développer de nouveaux contacts et d'accroître la visibilité du CRDI.
- La plupart des institutions partenaires étaient inconnues du CRDI jusque-là. Par contre, bon nombre des chercheurs avaient déjà travaillé avec le Centre avant le concours.

6. Recours à des conseillers externes

- Les trois concours de subventions ont fait appel à des conseillers externes pour le Comité international de sélection.

7. Administration de l'OSC : interne ou externe?

- Les concours de l'Afrique subsaharienne et de l'Asie du Sud ont été administrés à l'interne.
- Le CRDI s'est associé à FLACSO-Argentine pour l'administration du concours de l'ALC.
- Les évaluations préliminaires et des entretiens avec le personnel du CRDI montrent qu'il est très important que le cadre de référence définissant la collaboration entre le CRDI et l'instance partenaire soit extrêmement clair, de manière à ce que les rôles et les responsabilités soient circonscrits sans équivoque. En outre, si certaines dimensions de l'OSC sont confiées à l'externe pour la première fois, il faut absolument qu'un ou une responsable travaille en étroite collaboration avec l'instance partenaire choisie.

8. Suivi et encadrement des récipiendaires

- Le personnel du CRDI, et FLACSO-Argentine pour le concours ALC, ont administré les projets par courrier électronique, appels téléphoniques et visites en personne. Des représentants du CRDI/de FLACSO-Argentine ont rendu visite à toutes les équipes des projets de l'Asie du Sud et de l'ALC, et des représentants du CRDI ont rendu visite aux cinq équipes de projets de l'Afrique. Toutes les équipes de chercheurs ont été invitées à assister à l'atelier international Décentralisation³³ qui s'est tenu à Buenos Aires en août 2006. Malheureusement, en raison de problèmes de visas, seulement deux des quatre projets africains ont pu être représentés à cet événement.

³³ Organisé par le CRDI et FLACSO-Argentine, l'atelier international Décentralisation et droits de la femme a rassemblé des équipes de recherche de 15 pays. Il visait à créer un espace de discussion, surtout au niveau théorique et méthodologique, qui permettrait aux chercheurs de porter un regard critique sur leurs projets respectifs, de soulever des questions nouvelles et d'accéder à des sources d'information susceptibles d'enrichir leurs travaux. Des représentants des bureaux régionaux du CRDI et du siège social du Centre ainsi que des experts de la décentralisation et de l'équité intergenres ont également assisté à cet atelier.

- Un atelier de démarrage a été prévu pour le concours de l’Afrique subsaharienne. Il a cependant dû être annulé en raison de problèmes d’échéancier attribuables aux retards dans la mise en œuvre de certains des projets. Les chercheurs africains se sont néanmoins rencontrés à Dakar, au Sénégal, en janvier 2008, pour se faire mutuellement part des résultats de leurs recherches. L’événement public, d’une durée d’une journée, a été suivi d’un atelier d’une journée auquel ont participé d’autres chercheurs, des spécialistes et des donateurs.
- L’atelier international Décentralisation a fait office d’atelier de démarrage pour les chercheurs de l’Asie du Sud. Les équipes de recherche asiatiques se sont également rencontrées à Delhi en juillet 2007 dans le cadre d’un atelier sur les résultats préliminaires³⁴.
- L’atelier international Décentralisation a également fait office d’atelier de démarrage pour les équipes de recherche de l’ALC. De plus, un autre atelier sera organisé à la fin des projets. Les équipes de l’ALC se sont également échangé des données par courrier électronique et par des forums virtuels, par exemple des conférences Web organisées par FLACSO-Argentine à dates précises.

9. Collaboration ultérieure avec les candidats non retenus

- La collaboration avec les candidats non retenus ne comptait pas au nombre des objectifs des concours de recherche. Néanmoins, un certain suivi des candidatures rejetées a été mis en œuvre, selon les besoins constatés.

L’OSC en tant qu’initiative de développement

1. Renforcement des capacités de recherche

- Le renforcement des capacités ne constitue pas l’un des objectifs premiers du programme de subventions Femmes et décentralisation, notamment parce que ces concours s’adressent à des chercheurs chevronnés. Cependant, l’équipe tenait manifestement à travailler avec des équipes de recherche s’étant jusque-là relativement peu intéressées à la question du genre. Par exemple, l’équipe de recherche bolivienne n’était pas composée de spécialistes du genre, mais elle a fait appel à un consultant qui l’a aidée à se familiariser avec les dimensions sexospécifiques du projet. Le personnel du CRDI et celui de FLACSO-Argentine ont par ailleurs maintenu des communications permanentes avec les chercheurs, les conseillant sur les ressources et la méthodologie et, d’une manière plus générale, intervenant sur demande dans les discussions entourant les différents thèmes de recherche.
- Le renforcement secondaire des capacités (c’est-à-dire les activités de renforcement des capacités mises en œuvre par les récipiendaires au bénéfice de

³⁴ Un autre événement pourrait être organisé à l’avenir, mais aucune certitude ne se dégage pour l’instant à cet égard.

tierces personnes) constituait l'une des priorités des concours de recherche, notamment en ce qui concerne les partenaires de la collectivité. L'équipe de recherche du Pakistan, par exemple, a travaillé avec des organismes possédant des capacités de niveaux très disparates. Elle a par conséquent intégré des mesures de renforcement des capacités à ses recherches : ateliers sur la méthodologie, approches participatives, etc.

- Les évaluations préliminaires ont relevé que les chercheurs africains auraient pu utiliser les mécanismes de soutien d'une manière plus intensive, notamment en ce qui concerne la méthodologie de recherche, et qu'un atelier de démarrage se serait certainement révélé très utile dans leur cas³⁵.

2. Influence sur les politiques et utilisation des résultats de la recherche

- Tous les AAP comprenaient des exigences relatives à l'influence sur les politiques et à l'utilisation des résultats.
- L'AAP du concours de l'Afrique subsaharienne, par exemple, stipulait que les projets de recherche devaient indiquer la manière dont ces travaux contribueraient aux débats et processus nationaux ou autres entourant les politiques; il exigeait en outre d'inclure dans le dossier un plan précis de diffusion des résultats de recherche selon des modes de communication et sous des formats correspondant à différents publics cibles³⁶.
- En ce qui concerne l'influence sur les politiques, les résultats obtenus sont disparates³⁷. Certains des projets africains se sont manifestement intéressés aux répercussions des recherches sur les politiques (et ont d'ailleurs eu de telles retombées); d'autres ont mis en œuvre d'excellents plans de diffusion des résultats; mais d'autres équipes de recherche africaines ont obtenu des résultats moins probants à cet égard.

3. Réseaux et réseautage

- Le réseautage ne constituait pas l'un des objectifs explicites du projet. Il s'est toutefois maintenu au nombre des objectifs implicites du personnel du CRDI et des équipes de recherche tout au long du processus d'octroi de subventions par voie de concours.
- Selon les évaluations préliminaires, certaines activités de réseautage ont été mises en place parmi les équipes de recherche de l'Asie du Sud et de l'ALC. Il semble cependant qu'elles soient peu nombreuses parmi les chercheurs africains. Dans le concours africain, l'insuffisance des rencontres en personne et autres formes de contacts entre les chercheurs pendant le cycle du concours s'est traduite par l'absence complète de résultats au niveau du réseautage³⁸.

4. Durabilité

³⁵ (Melissa McLean, 2007)

³⁶ (Melissa McLean, 2007, p. 21)

³⁷ Les concours de l'Asie du Sud et de l'ALC étant en cours à l'heure actuelle, il est trop tôt pour évaluer leurs répercussions au niveau de l'influence sur les politiques.

³⁸ (Melissa McLean, 2007, p. 3)

- La durabilité ne comptait pas au nombre des objectifs du concours et aucun effort spécifique n'a été déployé en ce sens³⁹.
- La durabilité des thèmes de recherche (c'est-à-dire la poursuite des recherches sur ces sujets) constituait par contre un objectif explicite du programme.

5. Appui à la recherche participative

- L'appui à la recherche participative constituait l'un des objectifs du concours de subventions Femmes et décentralisation. Le mandat de DFPC est un peu différent de celui des autres IP du CRDI, car il suppose un certain nombre d'ajustements visant à permettre que la voix des femmes du Sud soit entendue. Les démarches participatives s'avèrent par conséquent indispensables à la mise en œuvre de ces ajustements.
- La plupart des projets de recherche faisaient appel à l'approche participative, à différents degrés. En particulier, les chercheurs ont travaillé en étroite collaboration avec des partenaires de leurs collectivités et ont adopté des méthodes de recherche-action.

³⁹ Le personnel du CRDI espérait ardemment retravailler avec certaines des équipes de recherche, mais cette aspiration ne constituait pas l'un des objectifs spécifiques du concours de subventions Décentralisation et droits des femmes.