

# Modalités de financement pour le renforcement organisationnel dans la recherche pour le développement

## Objet du présent document de synthèse

Le présent document expose les leçons tirées de l'expérience du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) en matière de renforcement organisationnel par le biais de différentes modalités de financement : financement de base, financement souple et soutien au développement organisationnel.

## À qui cela s'adresse-t-il?

Ce contenu intéressera les personnes qui conçoivent et fournissent un soutien à la recherche pour le développement (RPD) et qui souhaitent intégrer le renforcement organisationnel. Bien que basé sur l'expérience du CRDI, le présent document sera probablement très pertinent pour d'autres bailleurs de fonds qui entreprennent un travail similaire.

## À propos des évaluations

Le présent document expose les résultats de deux évaluations du CRDI :

- [L'Évaluation de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file](#) a examiné les stratégies et les résultats de l'intégration du développement organisationnel dans les programmes de recherche. Elle a examiné comment l'investissement dans les organisations et les réseaux peut les aider à devenir plus durables, efficaces et influents, en utilisant un sous-ensemble de 52 organisations subventionnées par le CRDI.
- [L'évaluation finale de l'Initiative Think Tank](#) a examiné le programme décennal phare du Centre qui a fourni un financement de base et un renforcement supplémentaire des capacités à 43 groupes indépendants de recherche sur les politiques dans 20 pays.

## Pourquoi apporter un soutien au renforcement organisationnel?

Le financement à multiples facettes peut être un facteur clé pour renforcer les structures institutionnelles des organisations, ainsi que leur capacité à entreprendre des recherches de qualité et à poursuivre des processus d'apprentissage internes

– tout en s'appropriant leurs trajectoires. Les modalités de financement qui permettent le renforcement organisationnel comprennent généralement le financement de base, les subventions de recherche souples et les programmes de soutien stratégique au développement organisationnel (DO). Ces modalités ont démontré leur contribution à une recherche de meilleure qualité, à un meilleur positionnement pour l'utilisation, le réseautage et les partenariats, tout en facilitant les processus d'apprentissage internes.

Comme indiqué dans le document de synthèse 2 de cette série, les bailleurs de fonds peuvent apporter des contributions essentielles au renforcement organisationnel tout au long de la vie d'un programme ou d'un projet. Les bénéficiaires de subventions qui ont contribué aux évaluations du CRDI ont largement exprimé le désir d'obtenir un soutien plus explicite et plus élevé pour les structures et les processus organisationnels, et beaucoup ont exprimé une préférence pour un financement de base. Lorsque le financement de base n'est pas possible, les autres modalités de financement doivent répondre au besoin d'un soutien prévisible qui permette aux organisations de prendre leurs propres décisions sur la manière de se positionner et d'investir dans les ressources humaines.

Dans le but d'éclairer les conversations sur la façon de financer le renforcement organisationnel, ce document de synthèse présente trois modalités que les bailleurs de fonds peuvent utiliser (financement de base, subventions souples et programmes de soutien propres au DO) avant de transmettre les leçons tirées de l'expérience du CRDI qui a fourni ce type de soutien au sein de l'organisation.

## Initiative Think tank (ITT)

Le programme décennal phare du CRDI, l'ITT, était un effort ambitieux, de grande envergure et à long terme qui s'est déroulé de 2009 à 2019. Il a fourni un financement de base et un renforcement supplémentaire des capacités à 43 think tanks indépendants spécialisés dans la recherche en politiques dans 20 pays en Afrique, en Asie et en Amérique latine, et disposait d'un budget total de plus de 200 millions de dollars canadiens. L'objectif global était de renforcer les institutions indépendantes de recherche en politiques dans les pays en développement « afin que les résultats de recherche éclairent et influencent les débats sur les politiques à l'échelle nationale et régionale ». Le soutien a consisté en un financement de base non ciblé pour l'ensemble des 43 organisations.

En ce qui concerne le financement de base, l'une des principales recommandations de l'évaluation finale de l'ITT était la suivante : « L'amélioration de l'efficacité des think tanks devrait être appuyée par un financement de base. Si cela n'est pas possible, d'autres approches devraient être conçues pour mettre explicitement l'accent sur le soutien prévisible des think tanks afin qu'ils prennent leurs propres décisions sur la façon de se positionner dans le débat politique et d'investir dans leurs propres ressources humaines au fil du temps. »

## Comment financer le renforcement organisationnel

Les bailleurs de fonds peuvent utiliser trois modalités de financement principales pour le renforcement organisationnel :

- 1. Financement de base** – Les subventions de financement de base ont pour objectif *explicite* et *principal* de réaliser des activités de renforcement organisationnel, dont les extrants de recherche exigés expressément dans le cadre de la subvention sont peu nombreux ou absents. Il s'agit notamment des types de soutien soulignés dans le document de synthèse 2, tels que le recrutement de personnel, le développement de l'infrastructure informatique, la participation à des conférences et les communications. L'évaluation a révélé que le financement de base a fourni un financement fondamental lors de la création de nouvelles organisations et pendant les périodes de transition (p. ex. la restructuration de réseau), et a favorisé la croissance et l'expansion des organisations. Dans certains cas, il a également permis à des organisations de poursuivre un vaste programme de recherche.
- 2. Subventions souples** – Ces subventions permettent de fournir un soutien au renforcement organisationnel par le biais de subventions de recherche qui n'incluent généralement pas d'objectif déclaré ou de résultat anticipé lié au renforcement organisationnel. Ces subventions sont destinées à un soutien propre à la recherche mais sont suffisamment souples pour être utilisées pour des activités de renforcement organisationnel telles que le développement de réseaux, le paiement des salaires du personnel ou l'investissement dans l'infrastructure technologique.
- 3. Programmes de soutien propres au DO** – Grâce à des programmes de soutien stratégique propres au DO, les organisations reçoivent un type précis de soutien au renforcement organisationnel – par exemple, pour le renforcement des capacités dans des domaines tels que l'évaluation ou la mobilisation des ressources.

## Expérience du CRDI en matière de financement à multiples facettes

Le financement de la RPD du CRDI offre aux organisations est souvent à multiples facettes, ce qui distingue le CRDI de nombreux autres bailleurs de fonds. Le soutien à multiples facettes peut inclure un soutien financier, un soutien institutionnel, un soutien à la recherche et un soutien technique, ainsi que le réseautage et l'acquisition d'une

réputation. Un tel soutien à multiples facettes – dans le cadre duquel la recherche et le renforcement organisationnel sont considérés comme étroitement liés et complémentaires – a été essentiel aux efforts de renforcement organisationnel pertinents. En partant du principe que la RPD percutante **est rendue possible par un solide fondement** organisationnel, dans lequel les organisations elles-mêmes déterminent et évaluent leurs propres besoins et priorités, le renforcement organisationnel peut compléter un programme de recherche solide. De plus, les organisations bénéficiaires faibles, fragiles ou sous contrainte peuvent être un facteur de risque important pour l'atteinte des résultats de programme attendus.

Si le montant du financement accordé est sans aucun doute important, les répondants à l'évaluation ont affirmé que le fait d'avoir reçu un financement à multiples facettes (par le biais d'un financement souple de la recherche et/ou d'un financement de base) était particulièrement stimulant. Les bénéficiaires l'ont décrit comme leur ayant permis de regarder « **la situation dans son ensemble** » au-delà des activités de recherche précises. Cela a été particulièrement apprécié par les organisations de recherche pour le développement établies – en particulier celles qui ont de solides antécédents en matière de financement de la recherche ciblée, leur ayant permis de réexaminer leurs orientations stratégiques, de planifier et de se développer en conséquence.

Les organisations ont déclaré que ce soutien les a aidées à renforcer leurs pratiques de gouvernance et de gestion, y compris les ressources humaines, ainsi que leur capacité à recueillir des fonds et/ou à promouvoir la durabilité organisationnelle. De manière encore moins conventionnelle, les administrateurs de programme ont cultivé une présence plus étroite au sein de certaines des organisations qu'ils ont soutenu, en fournissant une orientation institutionnelle et en renforçant – par exemple, en siégeant au conseil des gouverneurs de certaines organisations recevant un soutien, en participant aux activités organisationnelles et en entretenant des relations avec les autres bailleurs de fonds des organisations. Le **soutien personnalisé** d'administrateurs de programme est apparu comme un facteur plus important de l'efficacité que la durée de l'aide.

Les bénéficiaires de subventions ont généralement exprimé une préférence pour le financement de base. Les bénéficiaires de subvention sont généralement d'avis que cela **permet d'améliorer l'efficacité de la recherche, le positionnement**

**aux fins d'utilisation, le réseautage et l'établissement de partenariats.** Comme l'un des répondants l'indique, « le CRDI peut avoir une bien plus grande influence en accordant des subventions sur le plan institutionnel plutôt que des subventions de recherche individuelles, car dans le premier type de subvention, le bénéficiaire peut plus facilement affecter les ressources à l'établissement, et donc être en meilleure position pour réaliser sa vision ou financer les activités de type plus stratégique. »

« Les fonds du CRDI sont très importants parce que, bien que [notre organisation] bénéficie du financement de neuf autres bailleurs de fonds, ces derniers financent des recherches particulières[...], mais le CRDI est le seul bailleur de fonds à financer l'organisation à l'échelle de l'institution. »

-Répondant à l'évaluation

## Principales conclusions

- Le soutien organisationnel peut conduire à une recherche de meilleure qualité, à un meilleur positionnement aux fins d'utilisation, le réseautage et les partenariats, tout en facilitant les processus d'apprentissage internes.
- Les bénéficiaires de subventions expriment le désir d'un soutien plus explicite et plus élevé pour le renforcement organisationnel, avec une préférence pour un financement de base.
- Le soutien personnalisé (par le biais du rôle d'administrateur de programme) est un facteur plus important de l'efficacité que la durée de l'aide.

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

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

Personne-ressource : [evaluation@idrc.ca](mailto:evaluation@idrc.ca)

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



IDRC • CRDI

Canada