

Cinq conditions pour améliorer le calcul des coûts de la recherche dans les pays à revenu faible ou intermédiaire

2012

Un document sur les bonnes pratiques ESSENCE



Cinq conditions pour améliorer le calcul des coûts de la recherche dans les pays à revenu faible ou intermédiaire

2012

Un document sur les bonnes pratiques ESSENCE

Sommaire

À propos d'ESSENCE et de ce document de bonnes pratiques	2
Introduction	4
CONDITION 1	
Définir et catégoriser les coûts directs et indirects	9
Études de cas sur la catégorisation des coûts directs et indirects	12
CONDITION 2	
Déterminer les ratios de coûts indirects	14
Études de cas concernant l'élaboration d'un modèle de coûts complets	16
CONDITION 3	
Gérer au niveau institutionnel les subventions de recherche	20
Études de cas concernant la mise en œuvre de la gestion des subventions de recherche	23
CONDITION 4	
Acquisition de connaissances et de compétences appropriées	26
Étude de cas concernant l'acquisition des connaissances	29
CONDITION 5	
Comblar le fossé séparant les bailleurs de fonds et les organismes de recherche	32
Études de cas concernant les relations entre bailleurs de fonds et organismes de recherche	35
Perspectives d'avenir	39
Un forum de partage des connaissances	40

À propos d'ESSENCE et de ce document de bonnes pratiques

ESSENCE on Health Research est une initiative rassemblant des agences de financement dans le but d'améliorer la coordination et l'harmonisation des investissements destinés à renforcer les capacités de recherche. Reconnaissant la complexité inhérente de la recherche dans le domaine de la santé, ESSENCE s'est donné pour mission d'augmenter l'efficacité des investissements réalisés en faveur des organismes de recherche et de leurs employés, et de proposer des mécanismes permettant de répondre aux besoins et aux priorités de la recherche dans le domaine de la santé, dans les pays bénéficiant de ces financements.

Bien que le présent document soit centré sur le secteur de la santé, champ d'intervention spécifique d'ESSENCE, il peut être adapté à tous les domaines de la recherche.

Les membres d'ESSENCE reconnaissent les principes d'harmonisation des donateurs et d'alignement des pays – exprimés en 2005 par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et par l'Agenda d'Action d'Accra de 2008. Conformément à ces principes, les bailleurs de fonds sont tenus de s'aligner sur les priorités des pays dans lesquels ils interviennent et d'harmoniser leurs activités et leurs procédures afin de favoriser leur complémentarité et de limiter les contraintes administratives supportées par les destinataires des financements.

Pour atteindre ces objectifs, les membres d'ESSENCE se sont engagés à élaborer et à publier conjointement des documents de bonnes pratiques qui intègrent l'état des connaissances et les bonnes pratiques actuelles en matière de recherche dans le domaine de la santé ainsi que des questions de développement. Le premier document de bonne pratique intitulé *Planning, Monitoring and Evaluation Framework for Capacity Strengthening in Health Research* (cadre de planification, de contrôle et de d'évaluation pour le renforcement des capacités de la recherche dans le domaine de la santé) a été publié en 2011.

Le présent document, deuxième de la série, est issu d'un séminaire de bailleurs de fonds organisé par l'Association of Commonwealth Universities (Association des Universités du

Commonwealth) dans le cadre de la conférence de l'International Network of Research Management Societies (Réseau International des Sociétés de Gestion de la Recherche) qui s'est tenue au Cap, en Afrique du Sud, en 2010. Cette conférence a permis de souligner le défi majeur que constitue le calcul des coûts de la recherche pour les institutions des pays à revenu faible ou intermédiaire (PRFI) souhaitant développer et maintenir un cadre de recherche durable. Il a été suggéré d'examiner les pratiques des donateurs et des bénéficiaires en ce qui concerne le financement des coûts directs et indirects. Les enseignements de cette évaluation sont présentés dans le présent document.

Nous espérons que cette étude fournira aux adhérents d'ESSENCE et aux organismes de recherche qu'ils soutiennent toutes les informations nécessaires pour permettre à l'ensemble des parties (i) de mieux comprendre les difficultés et les exigences inhérentes au calcul des coûts de la recherche (ii) d'élaborer des mécanismes appropriés en vue de chiffrer avec précision et de manière durable les coûts de la recherche future, et (iii) de contribuer au renforcement de la cohésion entre bailleurs de fonds et institutions.

Remerciements

ESSENCE tient à exprimer ses remerciements à toutes les organisations et personnes qui ont participé aux enquêtes sur lesquelles est basée cette étude et qui ont eu la bienveillance de consacrer une partie de leur temps aux discussions de suivi. ESSENCE souhaite aussi remercier le Centre de Recherches pour le Développement International du Canada pour avoir accepté de financer cette étude ainsi que Research Africa pour avoir réalisé les rapports.

Nous remercions également les d'ESSENCE pour leur soutien et participation à ce projet. Nous remercions les membres du Comité directeur d'ESSENCE, et notamment les membres de la sous-commission en charge de ce projet, pour l'impulsion qu'ils lui ont donnée et pour leur engagement.

Comité directeur d'ESSENCE

Agence Suédoise de Coopération Internationale pour le Développement, Wellcome Trust, OGAC (Office of the Global AIDS Coordinator) des États-Unis, et Programme spécial de recherche et de formation concernant les maladies tropicales (TDR).

Sous-commission d'ESSENCE en charge du projet

Centre de Recherche pour le Développement International du Canada (CRDI), US National Institutes of Health/Fogarty International Center (NIH/FIC), et Accordia Global Health Foundation.

Membres adhérents d'ESSENCE

Département britannique pour le Développement International (DFID), Centre de Recherches pour le Développement International du Canada (CRDI), Agence Norvégienne de Coopération pour le Développement (Norad), Ministère des Affaires Étrangères du Danemark (Danida), FIOCRUZ Brazil, Howard Hughes Medical Institute, Partenariat Europe-Pays en développement pour les essais cliniques (EDCTP), US National Institutes of Health/Fogarty International Center (NIH/FIC), Rockefeller Foundation et Initiative de recherche en santé mondiale (IRSM) du Canada, Wellcome Trust, Agence Suédoise de Coopération Internationale pour le Développement (SIDA), Banque Africaine de Développement (BAD), Ministère de la Santé du Japon, Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique (NWO/WOTRO), Ministère Allemand de la Coopération pour le Développement (BMZ/GIZ), UBS Optimus Foundation, US Office of Global AIDS Coordinator, Commission européenne (CE), Medical Research Council of South Africa, et Programme spécial de recherche et de formation concernant les maladies tropicales (TDR).

Pour plus d'informations sur ce document et sur l'initiative ESSENCE, veuillez contacter les personnes suivantes :

Président d'ESSENCE : Professeur Hannah Akuffo, Agence Suédoise de Coopération Internationale pour le Développement (SIDA) à l'adresse suivante : hannah.akuffo@sida.se

Coordinateur du secrétariat d'ESSENCE : Dr Garry Aslanyan, Programme spécial de recherche et de formation concernant les maladies tropicales (TDR) mis en œuvre par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et cofinancé par l'UNICEF, le PNUD, la Banque Mondiale et l'OMS à l'adresse suivante : aslanyang@who.int



Le document Cinq conditions nécessaires pour le calcul des coûts de la recherche dans les pays à revenu faible ou intermédiaire (PRFI) : combler un fossé dans le financement de la recherche dans le domaine de la santé (2012) publié par ESSENCE on Health Research est protégé par une licence dans le cadre du Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported License, et ses droits appartiennent au CRDI du Canada.

D'après des travaux publiés à l'adresse suivante : <http://www.who.int/tdr/publications/non-tdr-publications/essence-framework>

Cette publication peut être copiée et rediffusée à des fins strictement non commerciales et universitaires. Les personnes souhaitant utiliser/diffuser les informations qu'elle contient sont tenues de citer en référence et de remercier ESSENCE (<http://www.who.int/tdr/partnerships/initiatives/essence>) en tant qu'auteur du document.

Toute utilisation commerciale de cette publication nécessite une demande préalable d'autorisation auprès du CRDI. Les mentions de noms de produits qui peuvent se trouver dans cette publication ne constituent en aucun cas une reconnaissance de leurs caractéristiques mais des considérations à caractère strictement informatif.

- 1 ESSENCE (Enhancing Support for Strengthening the Effectiveness of National Capacity Efforts). De plus amples informations sur ESSENCE et ses membres, sont disponibles sur le site internet suivant : <http://www.who.int/tdr/svc/partnerships/initiatives/essence>
- 2 Ce document est consultable à l'adresse suivante : <http://www.who.int/tdr/publications/non-tdr-publications/essence-framework>
- 3 Depuis 2005, **Research Africa**, qui fait partie de Research Research Ltd, a contribué à renforcer la capacité scientifique de l'Afrique et à lutter contre la fuite des cerveaux, notamment en permettant aux chercheurs africains d'accéder à des sources de financement international liées à la recherche et au développement, et de les évaluer. De plus amples informations sur Research Africa, sont disponibles sur le site internet suivant : www.researchresearch.com/africa.

Introduction

Les organismes de recherche des pays à revenu faible ou intermédiaire (PRFI) jouent un rôle essentiel dans la poursuite des objectifs de recherche nationaux. C'est pourquoi il est impératif que ces institutions puissent construire et maintenir leur environnement de recherche afin de bénéficier durablement d'une recherche de qualité. L'accès à des financements suffisants est donc pour eux une question vitale. Si on sait que cet accès représente un défi considérable pour tous les organismes de recherche, quel que soit le pays considéré, les problématiques est encore plus cruciale dans les PRFI, dont les gouvernements n'ont souvent pas les moyens de prioriser et de financer la recherche. Il est clair que l'essentiel du financement de la recherche en matière de santé dans ces pays est assuré par des acteurs étrangers. Les sources de financement des organismes de recherche sont multiples : gouvernement, conseils de recherche, bailleurs de fonds et fondations. Dans le contexte mondial actuel où **la concurrence pour l'accès à des fonds limités de financement de la recherche ne cesse de s'accroître**, l'amélioration de l'accès aux financements est une problématique de plus en plus pertinente pour les PRFI et ceux qui souhaitent les aider.

L'idée que **les coûts complets doivent intégrer les coûts directs et indirects** pour la plupart des projets de recherche est maintenant largement admise. Il apparaît donc clairement que la capacité des institutions à déterminer avec précision et à recouvrer les coûts, puis à les réinvestir stratégiquement, dépend dans une large mesure de l'accès à des **structures institutionnelles d'aide** dotées de **compétences stratégiques et opérationnelles adéquates**. Il est également établi que **la recherche dans le domaine de la santé comporte un degré de complexité élevé de par la diversité des postes à financer** (depuis les comités d'éthique jusqu'à l'usage, la construction ou l'équipement des structures de soin, en passant par les soins effectivement dispensés aux patients et les logiciels d'analyse statistique, etc.).

Afin de s'assurer des financements suffisants, les **institutions des pays riches ont recours à une stratégie destinée à identifier et à comprendre précisément les coûts complets liés à leurs activités de recherche**. Cela signifie

qu'elles sont capables d'évaluer dans quelle mesure les sommes qu'elles obtiennent contribuent à financer leurs coûts. **Sans ce type d'information, les institutions courent le risque** de sous-estimer les coûts de la recherche, de financer des projets de recherche à perte et de ne pas être capables de supporter durablement leurs environnements de recherche.

Dans la plupart des projets de recherche, **les coûts directs posent rarement problème**. En revanche, **les coûts indirects sont beaucoup plus complexes à gérer** en ce qui concerne leur définition, de la possibilité ou non de les inclure dans des financements, et de leur mode de calcul. Parmi les nombreuses raisons qui expliquent cette complexité, on retiendra que :

- les organismes de recherche ne calculent généralement pas leurs coûts indirects de manière précise et cohérente ;
- **les donateurs ont recours à des politiques et à des pratiques très diverses** concernant le remboursement des coûts indirects ;
- **la coordination des subventions de recherche extérieures n'est pas assez développée** dans les organismes de recherche, ce qui crée de nombreuses lourdeurs de gestion et génère des pertes qui pourraient être évitées ;
- le dialogue entre bailleurs de fonds et institutions est inadapté.

Une enquête réalisée par des membres d'ESSENCE, à laquelle ont répondu essentiellement des organisations basées dans les pays d'Afrique sub-saharienne, a montré que **les ratios définis par les organismes de recherche des PRFI vont de 8 à 35%, soit une moyenne de 15% en moyenne**. Quelle que soit la méthode appliquée pour calculer ces ratios, on constate qu'ils sont beaucoup plus faibles que leurs équivalents établis par les institutions des autres régions du monde. Ainsi, aux **États-Unis, la moyenne nationale est de 51%** des traitements et salaires ; **en Suède, ce pourcentage est supérieur à 50%** des coûts directs ; et **au Royaume-Uni, il représente 60%** des traitements et salaires. On relèvera cependant avec intérêt que les donateurs travaillant dans les PRFI et qui ont participé à l'enquête d'ESSENCE, **appliquaient couramment jusqu'à présent des ratios de coût indirects de 8 à 13%**.

Origine et méthodologie de l'étude

Les débats qui ont eu lieu dans le cadre de la conférence INORMS (International Network of Research Management Societies) en 2010 ont mis en lumière un bon nombre des défis liés au calcul des coûts de la recherche. ESSENCE a réalisé à cette occasion que ses objectifs font d'elle un intermédiaire privilégié pour faciliter le dialogue entre les bailleurs de fonds internationaux et les instituts de recherche de santé des PRFI. ESSENCE a ainsi été à l'initiative d'une étude portant sur les pratiques des bailleurs de fonds et des destinataires des financements concernant le calcul des coûts de la recherche, et visant à renforcer la cohésion entre ces organisations particulièrement concernant la question des coûts indirects.

Tout en reconnaissant le rôle essentiel joué par les États dans le soutien à une recherche durable en matière de santé, l'étude s'attache à évaluer les pratiques des organismes donateurs et des organismes de recherche pour chiffrer les coûts de la recherche dans les PRFI. Les personnes interrogées ont été des bailleurs de fonds et des destinataires de financements. Les données obtenues ont été suivies de discussions avec les participants à l'étude ainsi qu'avec d'autres personnes concernées sous forme de courriels, d'entretiens téléphoniques et de conversations en face à face. Une série d'études de cas a par ailleurs été élaborée et envoyée aux participants afin de confirmer leurs bonnes pratiques.

Cette procédure a permis d'identifier les principaux obstacles à une définition efficace des coûts, et d'élaborer les cinq conditions nécessaires afin de permettre aux différents acteurs de surmonter ces obstacles. Bien que la grande majorité des réponses (94%) soit issue d'institutions basées en Afrique sub-saharienne, on peut raisonnablement penser que ces conditions nécessaires sont adaptées aux autres régions confrontées à ce type de. Nous encourageons donc les acteurs d'autres régions à nous transférer leurs commentaires et leurs expériences afin d'accumuler des informations pertinentes à ce sujet.

Cette étude a abouti à la publication de deux documents associés bien que poursuivant des objectifs différents. Le premier, intitulé

Pratiques de calcul des coûts de la recherche : combler le fossé du financement de la recherche dans le domaine de la santé dans les pays à revenu faible à intermédiaire. (Research Costing Practices : Bridging the Gap in the Funding of Health Research in Low- and Middle-Income Countries), contient des informations complémentaires concernant le contexte de l'étude d'ESSENCE, et fait référence à d'autres exemples et études de cas. Il est consultable en ligne à l'adresse suivante : <http://www.who.int/tdr/partnerships/initiatives/essence> (Pratiques de calcul des coûts de la recherche : combler le fossé du financement de la recherche dans le domaine de la santé dans les pays à revenu faible à intermédiaire). Le second document, que vous avez sous les yeux, a été conçu comme un outil concis et pratique destiné aux instituts de recherche, aux directeurs de recherche et aux organismes donateurs. Nous espérons que vous le trouverez utile et vous invitons vivement à nous faire part de vos remarques sur les questions qu'il aborde. En vue de faciliter le dialogue et le partage des connaissances, un forum de partage est en voie d'être créé sous la forme d'un référentiel d'études de cas et d'expériences d'apprentissage. Veuillez vous reporter à la dernière page de ce document si vous souhaitez nous faire part de vos remarques ou nous faire connaître des études de cas ou d'autres informations concernant les enjeux dont il est question ici.

Utilisation des conditions

Les conditions nécessaires sont décrites de manière détaillée dans les pages qui suivent. Leur objet est de permettre aux organismes de recherche et aux bailleurs de fonds de disposer de repères et d'orientations sur les procédures générales de calcul, de gestion et de recouvrement des coûts de la recherche.

Mais notre objectif n'est pas d'imposer une procédure ou une organisation particulière. Nous souhaitons simplement définir les principes de bonnes pratiques actuellement reconnus afin de donner aux différents organismes concernés les moyens d'ouvrir un dialogue sur ces questions, de tirer des enseignements des expériences des uns et des autres, et de commencer à combler le fossé qui les séparent. Outre la description de chacune des conditions nécessaires, nous vous proposons de courtes études de cas reflétant certaines des problématiques rencontrées concrètement, sur le terrain, par les différents organismes concernés.

- 1 Voir COHRED Health Research Web. Financing and Partnership (http://www.healthresearchweb.org/en/finance_for_research_for_health).
- 2 On notera avec intérêt que dans les pays où les institutions ont mis en place des modèles complets de calcul des coûts (ou s'emploient à le faire), un acteur supplémentaire a toujours été impliqué. En Europe, par exemple, c'est la Commission européenne a été l'un de ces acteurs à travers le programme FP7, qui a incité les institutions de tous les pays d'Europe à adopter la règle de calcul des coûts. (Voir Direction générale de la recherche de la Commission européenne (2009) Diversified Funding Streams for University-Based Research : Impact of External Project-Based Research Funding on Financial Management in Universities. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/external_funding_final_report.pdf ; et T Estermann et E Bennetot Pruvot (2011) Financially Sustainable Universities II – European Universities Diversifying Income Streams. Brussels : European University Association), consultable à l'adresse suivante : http://www.eua.be/Pubs/Financially_Sustainable_Universities_II.pdf).
- 3 Les questionnaires de l'enquête sont consultables aux adresses suivantes : http://www.magnetmail.net/forms/display_form.cfm?uid=AGHF&fid=28427&rtype=nonmm et http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=2RUALqAkTNIR9_2blipblsJw_3d_3d. Quinze organismes de financement ont participé à l'enquête et 128 réponses de 96 institutions et basées dans 47 pays ont été reçues. Sur ce total, 54% des participants provenaient d'universités et 35% dans d'instituts de recherche. Les 11% de réponses restantes provenaient de services de l'État, de comités d'éthique nationaux et d'associations professionnelles.

Les cinq conditions de base

C'est pour aider les organismes de recherche et les bailleurs de fonds à prendre en compte ces questions, tant à l'intérieur de leur organisation que par des échanges mutuels, que les cinq conditions nécessaires au calcul des coûts de la recherche ont été élaborées.



Condition 1 : Définir et catégoriser les coûts directs et indirects

La définition et la catégorisation des coûts de la recherche sont des critères essentiels pour chiffrer ceux-ci. Cependant, ces critères varient non seulement au sein même des organismes de recherche et des bailleurs de fonds mais aussi de l'un à l'autre. Cette condition nécessaire propose des définitions et des pratiques qui semblent assez largement admises. Des études de cas complémentaires révèlent quelques-uns des facteurs susceptibles d'affecter le processus de catégorisation.



Condition 2 : Déterminer les ratios de coûts indirects

Les institutions des PRFI basent souvent leurs ratios de coûts indirects sur des estimations ou, plus simplement, appliquent le ratio défini par les bailleurs de fonds au lieu de calculer des coûts précis et de négocier des ratios appropriés avec les. Cette condition présente différentes indications et approches permettant de déterminer le ratio de coûts indirects.



Condition 3 : Gérer au niveau institutionnel les subventions de recherche externes

Les systèmes de gestion et les ressources humaines dans le domaine de la recherche sont moins solidement établis dans les PRFI que la plupart dans les pays riches. Cette troisième condition souligne le rôle de la gestion des subventions au sein des institutions et fournit

un certain nombre d'indications permettant de définir des structures et des systèmes appropriés.



Condition 4 : Développer des connaissances et des compétences appropriées

La gestion stratégique et opérationnelle sont des facteurs essentiels pour permettre aux institutions de développer et de gérer durablement des environnements de recherche concurrentiels les rendant capables de faire face à la complexité croissante du monde de la recherche. Cette condition concerne essentiellement les fonctions que les institutions doivent assurer pour gérer efficacement les subventions de recherche ainsi que les compétences qu'elles doivent posséder pour assurer convenablement la gestion de la recherche.



Condition 5 : Rapprocher les bailleurs de fonds et les organismes de recherche

D'une part, les politiques et les pratiques des différents bailleurs de fonds présentent de fortes disparités concernant le financement des coûts indirects de la recherche (le phénomène est parfois observé à l'intérieur d'un même organisme de financement). D'autre part, les besoins des organismes de recherche basés dans les PRFI sont très spécifiques et ceux-ci tireraient un avantage conséquent s'ils étaient en mesure de recouvrer plus efficacement les coûts indirects afférents aux projets de recherche.

Cette condition met en lumière des questions et des exigences institutionnelles ainsi que certaines difficultés auxquelles sont confrontés les bailleurs de fonds lorsqu'ils accordent des financements aux institutions des PRFI. Les études de cas reflètent toute la diversité des expériences sur cette question.

Effets positifs

La mise en place de ces étapes peuvent jouer un rôle important de toujours un espace après « et avant » pour

- sensibiliser les à la nécessité de comptabiliser avec précision les coûts indirects ;
- encourager les organismes de recherche et les bailleurs de fonds à définir leurs coûts avec une plus grande précision ;
- améliorer les systèmes de gestion et de comptabilité.
- Si la capacité des institutions à définir plus précisément les coûts de la recherche est étroitement liée aux spécificités de la technique comptable, le **renforcement des capacités doit s'attacher avant tout à développer les connaissances stratégiques** (une bonne compréhension de la dimension des coûts indirects réels et de l'intérêt de recouvrer ces coûts) **et les outils opérationnels** de gestion des subventions. Un manque d'engagement sur ces questions risquerait de fausser l'idée que se font les bailleurs de fonds sur les organismes de recherche.

Pour les **bailleurs de fonds, l'harmonisation de leurs politiques et de leurs pratiques pour le remboursement des ratios indirects** est toujours une nécessité, et cela est valable pour les procédures de demande de subventions en général, où la normalisation des modèles, des procédures de reporting et des obligations financières pourrait sensiblement réduire la charge qui pèse sur les administrateurs institutionnels. En outre, si les bailleurs de fonds ne s'engagent pas à supporter des coûts indirects calculés de manière adéquate et parfaitement justifiés, toute définition exacte et précise des coûts de la recherche ne peut être qu'un exercice coûteux, fastidieux et au final inutile pour les organismes de recherche.

Le plus important, en fin de compte, est de renforcer la coordination et l'impact de la recherche. Un dialogue permanent doit être instauré entre les institutions et les bailleurs de fonds afin de résoudre les problèmes relatifs au calcul des coûts de la recherche et de créer

les conditions d'une perception commune des moyens nécessaires pour surmonter les obstacles. Nous espérons aussi que cette question figurera fréquemment à l'ordre du jour des réunions organisées au sein des organismes de financement et de recherche ainsi qu'entre ces organismes.



Définir et catégoriser les coûts directs et indirects



Le présent guide traite spécifiquement de la question des coûts indirects, par opposition aux coûts directs, et a pour vocation d'aider le lecteur à définir, comprendre et préparer au mieux ces coûts pour son institution et son projet. Il est néanmoins important de garder présent à l'esprit que la gestion financière des projets de recherche et leur budgétisation peuvent faire l'objet d'un traitement différent selon les bailleurs de fonds, et que des différences sont même constatées entre les différents projets et programmes soutenus par un même bailleur de fonds. Des termes tels que coûts variables et fixes, dépenses d'investissement et immobilisation d'investissement renvoient à des domaines qui doivent retenir toute l'attention des responsables de la planification des programmes et des projets de recherche.

Le premier objectif que doivent se fixer les organisations consiste à identifier et à s'accorder sur la catégorisation générale des coûts directs et indirects. Cette approche permettra d'une part aux organismes de recherche de chiffrer précisément les coûts de leurs activités de recherche et aidera d'autre part les bailleurs de fonds à harmoniser leurs pratiques et leurs efforts.

Définitions

Les définitions suivantes semblent très largement pratiquées et admises. Elles constituent une base de discussion intéressante non seulement au sein des organismes de recherche et des bailleurs de fonds mais aussi entre eux.

Les **coûts directs** sont des postes de dépense que l'on peut rattacher à un projet ou une activité spécifique.

Coûts indirects, frais généraux et coûts des installations et frais d'administration sont des termes qui ont tendance à être interchangeables. Ils désignent des coûts correspondant à plusieurs objectifs ou projets, et qui ne peuvent être identifiés comme des coûts liés exclusivement à un projet unique ou à une activité particulière.

Le calcul du coût économique complet (également appelé calcul des coûts complets) est une technique comptable permettant d'identifier et de calculer le total des coûts (directs et indirects) relatifs à un projet ou à une activité.

Un **ratio de coûts indirects** est le pourcentage des coûts indirects supportés par une institution au regard de ses coûts directs. Les organisations appliquent souvent le ratio de coûts indirects dans le but d'imputer à chacun des projets/programmes la part des coûts indirects de l'organisation qui lui revient.

Exemples de coûts directs	
Coûts de personnel	Salaires des chercheurs, des techniciens, Consultants en santé publique, médecins, infirmières, étudiants diplômés et de premier cycle. Le chiffre correspondant au salaire peut être établi à partir du taux de rémunération actuel. Cependant pour les projets pluriannuels, il faut prévoir un pourcentage d'augmentation de salaire (p.ex. 3% par an).
Avantages sociaux	Les avantages sociaux peuvent comprendre les indemnités d'accident du travail ou de maladie, l'assurance chômage, les cotisations de retraite, les assurances-vie, assurances pour frais dentaires et frais de santé ainsi que le remboursement des frais de scolarité. En ce qui concerne les subventions, ces avantages sont généralement calculés sous la forme d'un pourcentage moyen des traitements et salaires. Les taux institutionnels servant à calculer les avantages sociaux peuvent varier annuellement. Pour les projets pluriannuels, ne pas oublier de tenir compte des primes et de l'effet de l'inflation (p.ex. 1% par an).
Équipements	Coût d'achat des équipements nécessaires pour mener à bien un projet. Cela peut comprendre la mise à niveau d'équipements existants, ordinateurs et imprimantes ainsi que de logiciels propres au projet.
Matériaux et fournitures	Toutes les fournitures nécessaires pour un projet spécifique (par ex. les réactifs, composants électroniques, consommables).
Voyages	Cette catégorie englobe le transport des patients et les déplacements des conseillers (frais de transport, droits d'inscription aux conférences, frais d'hébergement, per diem, etc.).
Communication	Frais de télécommunications et d'envoi postal liés au projet.
Sous-traitants et conseillers	Coûts des services confiés à des organisations et conseillers extérieurs.
Installations	Nouvelles installations acquises en vue d'un projet spécifique (par ex. un nouveau dispensaire, un nouveau laboratoire, etc.)
Modifications et rénovations	Toute modification ou rénovation d'un espace liée à un projet/activité spécifique.
Autres coûts	Frais d'impression et autres coûts liés à des publications, protection de la propriété intellectuelle. Coûts liés aux soins administrés aux patients, y compris les assurances inhérentes aux essais cliniques et le suivi clinique. Frais liés aux animaux et aux soins des animaux. Coûts liés à l'activité (coûts et frais de laboratoire, primes versées aux participants, gestion des données et analyses statistiques, frais d'exécution des ordonnances, frais hospitaliers). Documentation de référence, y compris les livres, abonnements aux revues scientifiques de recherche. Formation ou développement de carrière. Audits exigés par les donateurs.

Exemples de coûts indirects	
Bâtiments et équipements	Amortissement, maintenance et exploitation des bâtiments et des principaux équipements. Les frais d'exploitation des installations peuvent comprendre des postes tels que le chauffage, la climatisation, l'électricité, l'eau, le nettoyage, l'aménagement paysager et l'assurance.
Administration	Ce poste peut regrouper des services d'approvisionnement, la comptabilité du grand livre général, la comptabilité des subventions, la gestion financière, les audits internes, la gestion de la recherche, les services d'assistance, la gestion de la propriété intellectuelle, les services d'information et de communication, les services juridiques, les services de ressources humaines, les services de bibliothèque, les services d'inscription des étudiants et les activités de secrétariat.
Autres	Frais d'audit, services de sécurité, assurance responsabilité civile, assurance qualité, commercialisation et valorisation de la marque.

Une fois les frais regroupés dans une catégorie, ils doivent affectés toujours de de façon identique. On notera au passage que certains donateurs acceptent de financer une partie des coûts indirects à l'exclusion de certains autres.

Ressources recommandées

Office of Research Administration, Stanford University (n.d.) ABCs of Federal Cost Principles (comprend un atelier vidéo en ligne et diverses documentations publiées). <http://ora.stanford.edu/how2/ncura/ncurao311.html>

Office of Sponsored Programmes, Virginia Tech (n.d.) Understanding Direct & Indirect Costs. <http://www.osp.vt.edu/rates/understanding-direct-and-indirect-costs/index.php>

Catégorisation des coûts directs et indirects

Les exemples d'un institut de recherche dans le domaine de la santé, d'une université et d'un bailleur de fonds font apparaître des points communs et des différences dans la manière dont ces organisations définissent et catégorisent leurs coûts.

Exemple d'un institut de recherche dans le domaine de la santé

Le centre de recherche clinique «Joint Clinical Research Centre» de l'Ouganda (JCRC) est une association à but non lucratif créée conjointement par le Ministère de la Santé de l'Ouganda, le Ministère de la Défense et la «Makerere University Medical School». Il a pour mission d'assurer des activités de recherche et de formation de qualité dans le domaine médical, et de fournir des services médicaux et cliniques d'excellence particulièrement dans le domaine du VIH/SIDA, de la tuberculose et du paludisme.

Le JCRC considère comme des coûts indirects (ou frais généraux) tous les coûts qui ne sont pas directement liés à un projet unique mais qui sont indispensables à la réussite de tous ses projets. Ces coûts regroupent des coûts liés à l'administration générale de projets qui ne bénéficient pas forcément – soit immédiatement, soit directement – à un projet spécifique, mais qui sont essentiels au bon fonctionnement de l'institution dans son ensemble. On trouve dans cette catégorie de coûts la gestion des fiches de paie, l'embauche et l'encadrement du personnel des projets, les factures mensuelles de téléphone, d'électricité, d'eau, d'internet, de location des bureaux, de maintenance des bâtiments, les transports, le carburant, les impôts et les taxes, les services du courrier, la papeterie, la sécurité, les installations sanitaires, la location et les services d'équipements, les tâches de secrétariat et autres coûts de même type. Le JCRC a établi le ratio de coûts indirects à 31% (sur la base des coûts indirects divisés par les traitements et salaires directs).

Exemple d'une université

L'Université du Botswana définit ses coûts indirects comme suit : coûts afférents au personnel enseignant, à l'école, au centre ou à l'institut, supportés par l'université afin de financer sa recherche et qui ne sont pas imputables à des projets de recherche spécifiques. On trouve dans cette catégorie :

- les frais d'exploitation (chauffage, climatisation, nettoyage, maintenance et aménagement paysager des bâtiments) ;
- le personnel enseignant et les services des départements de l'institution (machines et ateliers électriques, tâches de secrétariat et employés de bureau, partage des équipements, etc.) ;
- les services académiques (assistance dans le domaine des bibliothèques et des TIC) ;
- les services administratifs (approvisionnement, comptabilité et ressources humaines, mais aussi gestion de l'université en tant que telle, c'est-à-dire les bureaux des vice-chanceliers et vice-chanceliers adjoints d'université, des doyens, des directeurs d'écoles et autres personnels administratifs) ;
- l'administration et le soutien à la recherche, assurés par exemple par un bureau de gestion de la recherche et des études universitaires de premier cycle ou un bureau des relations extérieures et des échanges universitaires.

Cette université a fixé son ratio de frais généraux institutionnels à un minimum de 35%.

Bailleur de fonds

Le Centre de Recherches pour le Développement International du Canada (CRDI) soutient des projets de recherche appliquée dans les pays en développement, qui concernent spécifiquement la lutte contre la pauvreté et la création de conditions d'accès équitables aux ressources et aux services. Son but est de promouvoir la croissance et le développement par le financement de la recherche.

Le CRDI définit les coûts indirects comme étant des coûts administratifs non directement liés à des projets de recherche, mais il a décidé de couvrir uniquement les aspects suivants de ces coûts :

- salaires et avantages des personnels qui soutiennent et gèrent le projet, tels que les secrétaires, les employés de bureau, les comptables, etc. ;
- papeterie et autres fournitures de bureau ;
- télécommunications (sauf si le projet avait prévu une ligne budgétaire spécifique à cet effet) ;
- équipements informatiques utilisés pour l'administration ou la comptabilité du versement des subventions.

Les autres frais généraux ne peuvent faire l'objet d'un financement par des subventions du CRDI. Cependant, les organismes de recherche qui ont pour politique de recouvrer les coûts indirects par application d'un prélèvement représentant un pourcentage de la totalité des coûts peuvent appliquer ce dispositif, dans la mesure où le CRDI ou ses auditeurs estiment que ce prélèvement est équitable et raisonnable, et où le ratio ne dépasse pas 13% du montant total de la subvention (cela exclut les équipements et les postes correspondant aux coûts indirects énumérés ci-dessus).

Déterminer le ratio de coûts indirects



Repères

- **Il n'existe pas de «méthode universelle»** pour établir les coûts indirects de la recherche, pas plus qu'un modèle adapté à toutes les situations. Il faut tenir compte des spécificités de chaque institution afin de définir les coûts avec la plus grande exactitude possible.
- Dans l'idéal, les frais concernant des coûts indirects doivent toujours être identifiables dans les états financiers de l'institution, avec ses différents centres de coûts, et **la détermination des coûts doit s'appuyer sur l'audit de ces états financiers.**
- Les organismes de recherche des États-Unis, d'Europe (y compris le Royaume-Uni) et d'Australie qui appliquent des modèles de calcul des coûts complets ont découvert que la coordination du développement **d'une approche et d'une méthodologie de calcul des coûts** (avec la participation de l'État et en collaboration avec les associations et réseaux de recherche au niveau national ou régional, par exemple), **avait plus d'influence en obtenant des résultats plus et plus efficaces tout en ayant la possibilité de tester la performance des méthodologies** que s'ils tentaient de définir leurs ratios de coûts chacun de leur côté.
- Dès lors qu'une méthodologie a été adoptée, il est impératif d'avoir recours à des systèmes comptables adéquats afin de calculer et d'appliquer avec précision des ratios de coûts indirects ; la méthodologie sélectionnée doit, autant que possible, être compatible avec les systèmes comptables et d'information institutionnels existants. En pratique, **les méthodes comptables utilisées par les organismes de recherche peuvent influencer la manière dont les ratios de coûts indirects sont appliqués.** D'une part, lorsque les systèmes comptables permettent d'utiliser ce que l'on appelle une méthodologie analytique, les organismes de recherche doivent pouvoir effectuer des affectations de coûts détaillées jusqu'au niveau, par exemple, de chaque département, de chaque centre de coûts ou de chaque employé. D'autre part, lorsque le système comptable n'autorise les institutions à déterminer leurs coûts indirects qu'au seul niveau de l'entité, il est indispensable de définir un **ratio institutionnel général.**

- **Les ratios de coûts indirects doivent être redéfinis à intervalle régulier** afin de garantir que les institutions continuent à établir leurs coûts de manière aussi exacte que possible.
- **Les ratios correspondant à des projets de recherche hors site doivent être calculés de manière distincte** car les niveaux de soutien administratif des projets de recherche réalisés sur site sont généralement différents de ceux réalisés hors site (c.-à-d. dans des installations qui ne sont ni possédées ni louées par l'institution). D'une manière générale, les ratios hors site sont de 20 à 30% inférieurs aux ratios sur site.

Différentes approches de la détermination des ratios indirects

Les coûts indirects sont généralement exprimés sous forme de pourcentage des coûts directs selon quatre modes de représentation possibles, à savoir 1) proportionnellement au total des coûts directs, 2) au total des coûts directs modifiés (MTDC), soit 3) sur un ensemble spécifique de coûts ; et 4) aux coûts des rémunérations uniquement ; et en distinguant le coût des installations des coûts indirects.

Application du total des coûts directs

- Diviser les coûts indirects par le total des coûts directs afin de déterminer le ratio des coûts indirects.
- Appliquer le ratio des coûts indirects au total des coûts directs d'un projet de recherche.

Application du total des coûts directs modifiés comme base des coûts directs

- Déterminer les coûts indirects.
- Déterminer le total des coûts directs.
- Déterminer les coûts spécifiques à prendre en compte (cela revient souvent au total des coûts directs à l'exclusion des dépenses d'investissement consacrées aux équipements, aux frais de prise en charge des patients, aux frais de location des installations hors site, des bourses et des postes d'enseignants-chercheurs, plus une part de sous-traitance au-delà d'une certaine valeur).

- Le calcul du ratio des coûts indirects se fait en divisant le groupe des coûts indirects par l'ensemble des coûts directs qui ont été définis.

Calcul des coûts directs sur la seule base de la rémunération

- Déterminer le total des traitements et salaires de l'ensemble des personnels travaillant directement ou indirectement sur le projet (décider également s'il faut inclure ou exclure les avantages sociaux).
- Déterminer les coûts indirects.
- Déterminer la base de la rémunération et de la distribution (en soustrayant la rémunération incluse dans les coûts indirects du montant total des coûts de rémunération).
- Définir le ratio des coûts indirects en divisant les coûts indirects par la base de la rémunération et de la distribution, et appliquer ce ratio aux traitements et salaires du projet de recherche.

Séparation des coûts des installations des coûts indirects

Les institutions préfèrent parfois exclure les coûts des installations (maintenance des bâtiments, achats de livres de bibliothèque, coût des services publics tels que l'éclairage et l'eau) du ratio des coûts indirects. Dans ce cas, le coût des installations peut être séparé des autres coûts indirects, et il faut alors établir un coût par m² correspondant à l'utilisation des installations. Cette option est très pratique en cas de réalisation d'essais cliniques exclusivement hors site car cela permet d'exclure le coût des installations. Lorsque les essais cliniques sont réalisés à la fois dans des installations propres à l'institution et dans des installations hors site, le ratio des coûts indirects peut être appliqué selon la base appropriée, et les coûts des installations peuvent être affectés séparément.

Une fois calculé, le ratio des coûts indirects permet de répartir les coûts indirects sur l'ensemble des programmes et projets de recherche. Dans de nombreux cas, les institutions identifient un inducteur de coûts.

Ressources recommandées

H Flood et R Phelps (2003) Understanding Indirect Costs : These May Be Hard to Figure and Even Harder to Recover but They Should Never Be Overlooked. Grantsmanship Center, Los Angeles, CA. <http://www.tgci.com/magazine/Understanding%20Indirect%20Costs.pdf>

Euresearch Zurich (n.d.) Cost Model : Simplified Method. <http://www.euresearch.ethz.ch/management/Simplified.pdf>

Harvard University (2008) Figure It Out : How to Calculate Indirect Costs. <http://www.fas.harvard.edu/~research/training/documents/FIO%20documents/FIGURE%20IT%20OUT%20How%20to%20Calculate%20Indirect%20Costs.pdf>

Études de cas pour l'élaboration d'un modèle de calcul des coûts complets

L'Afrique du Sud est à ce jour le seul pays d'Afrique à avoir légiféré afin d'inciter les organismes de recherche à adopter progressivement le modèle d'élaboration des coûts complets. La loi n°51 de 2008 intitulée «Intellectual Property Rights from Publicly Financed Research and Development Act» (propriété intellectuelle de la recherche et du développement financée par des fonds publics), est entrée en vigueur en août 2010. Son principal objectif est de veiller à ce que la propriété intellectuelle liée à l'utilisation de fonds publics bénéficie au peuple d'Afrique du Sud. Cette loi ne concerne que les projets et contrats de recherche partiellement ou entièrement financés par des fonds publics d'état (en d'autres termes, la loi ne s'applique pas aux cas où les donateurs financent la totalité des coûts de la recherche). Cette loi a créé le NIPMO (National Intellectual Property Management Office – bureau national de gestion de la propriété intellectuelle) qui a demandé à tous les établissements d'enseignement supérieur financés par des fonds publics d'élaborer leurs propres politiques de calcul des coûts complets en vue d'instaurer, à terme, un modèle de calcul des coûts complets accepté à l'échelle nationale.

Il a été décidé, par ailleurs, de confier au HESA (Higher Education South Africa) la coordination de l'action des organismes de recherche afin de respecter les dispositions de cette loi. Le HESA a nommé une équipe chargée de consulter tous les établissements d'enseignement supérieur du pays, en vue de proposer deux ou trois modèles de calcul des coûts au NIPMO au début de l'année 2012. Le NIPMO sera alors chargé, après examen de ces modèles, de proposer, dans le cadre d'un processus de propositions et d'amendements, un modèle national de calcul des coûts complets. La «University of the Free State» a élaboré l'un des modèles soumis au NIPMO, et la «Stellenbosch University» a mis en œuvre un modèle de calcul des coûts complets. Les enseignements tirés de ces deux expériences universitaires font l'objet des deux études de cas que nous vous proposons ci-après.



Stellenbosch University, Afrique du Sud

La direction de la «Stellenbosch University» a élaboré un modèle de calcul des coûts complets en trois: développement, mise en œuvre, et gestion. Nous vous proposons ci-dessous un résumé des enseignements tirés de chacune de ces phases.

Enseignements tirés de la phase de développement

- Une approche collaborative est indispensable à toute élaboration d'une politique de calcul des coûts. Il est donc essentiel de consulter les différentes divisions concernées et de tenir compte de leur avis chaque fois que possible.
- L'implication et le soutien de la direction générale est également indispensable, et une communication à tous les niveaux permettra d'établir des principes communs et de susciter une adhésion générale vis-à-vis du processus.
- La politique adoptée doit être suffisamment souple afin de permettre la cohabitation de plusieurs environnements de recherche à l'intérieur de l'université.
- Il n'est pas toujours possible d'établir des contrats permettant un recouvrement total des coûts. La politique doit donc être suffisamment souple pour prendre en compte ce type d'éventualité et définir la procédure à suivre dans un tel cas.
- La politique doit définir la manière dont les coûts indirects recouverts seront répartis – en prévoyant, par exemple, qu'une partie d'entre eux soit affectée aux enseignants chargés de la recherche, une autre partie au fonds central de recherche et une dernière au budget principal de l'université.

Enseignements tirés de la phase de mise en œuvre

- La mise en œuvre est une phase très chronophage (notamment au début), qui exige autant d'engagement et d'efforts que la phase développement.
- Il n'est pas possible d'appliquer un modèle générique valable pour tous les types d'environnements (les budgets alloués aux essais cliniques sont profondément différents des budgets de recherche en histoire). aussi, la politique et les outils administratifs sur lesquels s'appuie la mise en œuvre doivent donc pouvoir s'adapter et apporter des réponses appropriées aux différents scénarios rencontrés.

Enseignements tirés de la phase de gestion

- Les chercheurs craignent de se retrouver «au-dessus des prix du marché» s'ils optent pour le calcul des coûts complets.
- Il est important de bien leur faire comprendre, de même qu'aux clients, la nécessité de déterminer les coûts complets, et de les informer de la législation en vigueur.
- Il est indispensable de créer une collaboration étroite et des transferts de technologie entre les services financiers et de développement de la recherche ; lorsque des difficultés surviennent, ces différents services doivent être capables de formuler des réponses coordonnées et cohérentes.
- On constate de très grandes disparités entre les différents environnements de la recherche, et aucune «solution universelle» n'est possible.

University of the Free State, Afrique du Sud

Cette université a proposé la procédure suivante en vue de calculer un ratio des coûts indirects. Ce modèle s'appuie sur les principes généraux et les postulats suivants :

- le «résultat» consolidé audité de l'université constitue ce que l'on appelle son «résultat» consolidé étendu ;
- on considère que les frais généraux représentent les coûts du personnel et les charges d'exploitation de certains services auxiliaires ;
- les informations concernant ces frais généraux sont donnés par le système de gestion de l'information de l'université ;
- le ratio des coûts indirects s'appuie sur l'historique des données de recouvrement des coûts, consolidées sur une période de trois ans, ce qui signifie que le taux est corrigé chaque année en fonction des coûts moyens de la période trisannuelle précédente.

Le tableau ci-après recense les principales étapes entrant dans le système de calcul du ratio des coûts indirects proposé.

Notes

- 1 D'après le «résultat» consolidé étendu, dans la colonne réservée aux dépenses non financées par le conseil.
- 2 D'après le «résultat» consolidé étendu, dans la colonne réservée aux dépenses financées par le conseil, à l'exclusion des résidences.
- 3 Activités financées spécifiquement (avec restriction) : total des dépenses/Total A.
- 4 Inclut les frais du personnel et les charges d'exploitation des départements de commercialisation de la recherche et de développement de la recherche.
- 5 Frais du personnel et charges d'exploitation des départements/unités suivants : préparation du budget, finance, santé et bien-être, administration des sciences de la santé, ressources humaines, services TIC, audit interne, internationalisation, bibliothèques et services d'information, services logistiques, maintenance, ressources physiques, services de protection, provisionnement, communication stratégique, services académiques destinés aux étudiants, gestion (au niveau de la direction), marketing.
- 6 Part des dépenses financées spécifiquement (recherche et contrats) x Total C.
- 7 Identique au Total B.
- 8 Identique à la Note 6.
- 9 Identique au Total D.
- 10 Coûts indirects imputables à la recherche/activités financées spécifiquement (avec restriction) : total des dépenses.
- 11 Une correction maximale de 5% à la hausse ou à la baisse est acceptable.

	Année 1	Année 2	Année 3
A) calcul de la proportion des dépenses financées spécifiquement			
Activités financées spécifiquement (avec restriction) : total des dépenses ¹			
Activités financées par le conseil (sans restriction) : total des dépenses (à l'exclusion des résidences) ²			
Total A			
Proportion des dépenses financées spécifiquement (recherche et contrats) ³			
(B) Calcul des coûts indirects financés par le conseil directement imputables à la recherche			
Coûts indirects directement liés à la recherche			
Coûts du personnel			
Autres charges d'exploitation			
Total B ⁴			
Coûts indirects institutionnels			
Coûts du personnel			
Autres charges d'exploitation			
Total C ⁵			
Coûts indirects institutionnels (part imputable à la recherche) ⁶			
Coûts indirects imputables à la recherche			
Coûts indirects directement liés à la recherche ⁷			
Coûts indirects institutionnels (part affectée aux activités de recherche) ⁸			
Total D			
(C) Calcul du ratio de recouvrement des coûts indirects			
Coûts indirects imputables à la recherche ⁹			
Activités financées spécifiquement (avec restriction) : total des dépenses			
Ratio de recouvrement des coûts indirects ¹⁰	%	%	%
Moyenne au cours des 3 dernières années			
Correction des défauts de la formule ¹¹			
Ratio final de recouvrement des coûts indirects			%

CONDITION Gérer au niveau institutionnel les subventions de recherche



Repères

- **La définition de critères clairs permettant de déterminer quelles opportunités de subventions il convient de saisir** peut aider les institutions à mieux gérer leurs décisions stratégiques. Ces critères doivent aussi permettre de garantir : un alignement adéquat des projets sur la direction stratégique de l'institution ; la rationalisation des processus d'élaboration des dossiers de subvention afin d'atteindre une haute qualité ; le recouvrement adéquat des coûts des projets ; la disponibilité des capacités institutionnelles requises (espace de bureaux, espace des dispensaires, personnel, etc.) ; et que les projets soumis à candidature puissent bénéficier à l'institution dans son ensemble.
- La gestion et la coordination efficace des subventions offrent **aux chercheurs un portail d'accès à l'information, au support et aux services. Pour les bailleurs de fonds, elles constituent un point de contact** à l'intérieur de l'institution et vice-versa.
- La gestion et la coordination institutionnelle des subventions de recherche implique nt le développement et la mise en œuvre de politiques, d'orientations, de procédures opérationnelles standardisées et d'outils d'aide (modèles de budgets, FAQ et ateliers institutionnels) adaptés aux réalités de l'élaboration des dossiers de demandes de subvention et de l'administration des subventions attribuées.
- Lorsqu'une institution met en œuvre pour la toute première fois un dispositif de calcul des coûts de la recherche, **elle doit parfois adapter son système comptable** selon les besoins afin de garantir l'exactitude des comptes, et afin de garantir un fonctionnement correct du système.

Créer un dispositif ou une structure de gestion des subventions

- Selon la taille de l'organisme de recherche, la gestion des subventions passe souvent par la mise en place d'une structure ou d'un dispositif spécifique à l'intérieur d'une

structure préexistante telle que, par exemple, un bureau de la recherche ou un responsable de la recherche, et/ou un bureau de gestion des subventions ou un responsable de la gestion des subventions.

- La mise en place d'une structure de gestion des subventions, ou la désignation d'un responsable chargé d'assumer cette fonction, exige un engagement et une adhésion de la part des directeurs de la stratégie et des opérations à tous les niveaux et ce depuis le tout début du processus.
- Pour remporter durablement l'adhésion, la personne nommée ou la structure mise en place devront encore consacrer beaucoup de temps et un travail assidu à la tâche. Cela implique aussi de démontrer en permanence la valeur ajoutée pour l'organisation ; de fait, le recouvrement efficace des coûts indirects est un rouage essentiel de l'activité de financement et de développement de la coordination des subventions.
- Cette fonction doit impérativement s'inscrire dans le cadre institutionnel, et doit avoir un rôle clairement défini, généralement distincte, bien qu'étroitement liée aux autres structures de l'institution telles que les finances, les approvisionnements ou les ressources humaines.
- L'implication et le soutien de la Direction sont indispensables lors de la mise en œuvre initiale d'une politique de calcul des coûts complets (notamment dans le cas des institutions disposant déjà d'un système de gestion des subventions) ; sensibiliser les esprits aux avantages du calcul précis des coûts de la recherche et créer une vision commune des modalités de recouvrement et de répartition des coûts sont des éléments primordiaux à cela.
- La gestion des subventions en général, et le recouvrement des coûts de la recherche en particulier, exigent de recourir à un système de base de données afin de recenser efficacement le nombre et le type de projets, leur coût, le revenu qu'ils peuvent générer, le pourcentage des coûts indirects qui sera recouvré et la manière dont ils seront redistribués au sein de l'institution.
- Les donateurs peuvent avoir une influence sur la mise en place des structures et des

fonctions de coordination des subventions, notamment en exigeant que toutes les demandes de subvention soient signées et déposées par l'autorité désignée à cet effet par l'institution.

- Le responsable ou le bureau chargé de la gestion des subventions doit étudier et valider toutes les propositions de projet avant leur soumission à un bailleur de fonds. Cela permet d'en définir plus précisément le budget et de renforcer l'implication de l'institution vis-à-vis du projet ; cela facilite également la maintenance de la ou des bases de données de l'institution, ce qui en retour permet de faire le suivi des projets et de leur budget.

Mise en place d'orientations, de politiques et de procédures de gestion des subventions

- Les politiques et les orientations des institutions doivent être formulées par écrit, et elles doivent être documentées et approuvées au niveau de l'institution. Elles doivent être mises à jour à mesure du développement de l'institution et des évolutions liées à l'environnement externe.
- Les politiques doivent être révisées pour garantir une harmonisation interne avec les autres politiques de l'institution (par exemple celles concernant les questions financières, le voyage, les approvisionnements, les ressources humaines, la déontologie de la recherche, etc.), mais aussi avec les politiques publiques nationales et les priorités de la recherche.
- Les politiques et les orientations doivent favoriser la collaboration et une communication claire entre les différentes structures et fonctions concernées, à un titre ou à un autre, par les demandes de subvention de recherche et par leur utilisation.
- Les orientations délimitent généralement le rôle et les responsabilités des parties prenantes institutionnelles, les procédures d'élaboration, d'autorisation, d'approbation et de signature des propositions. Elles doivent aussi définir les étapes nécessaires de mise en place, de gestion et de clôture

d'une subvention. Concernant le budget des projets, les orientations doivent préciser les catégories de coûts directs et indirects, la manière dont doit s'appliquer le ratio de coûts indirects standard de l'institution, ainsi que les procédures de dérogation à ce ratio.

- Les institutions qui rapportent avoir négocié leurs coûts indirects avec succès auprès des bailleurs de fonds, attribuent cette réussite au fait qu'elles disposent d'un système d'audit en bonne et due forme et qu'elles ont une vision approfondie de leurs propres structures financières et de leurs coûts, sans oublier une capacité à supporter des processus de négociation de longue haleine et à prouver aux bailleurs de fonds que les taux qu'elles proposent sont parfaitement raisonnables.

Recouvrement et répartition des coûts indirects recouverts

- La transparence concernant le versement en interne des coûts recouverts est un des facteurs essentiel pour pouvoir promouvoir les avantages du calcul des coûts de la recherche et remporter l'adhésion de tous en faveur du recouvrement des coûts indirects. Pour faciliter cela, les institutions doivent avoir recours à des mécanismes de calcul des coûts recouverts et à une politique claire concernant la répartition des fonds recouverts. Dès lors que les chercheurs et leur environnement de recherche direct constateront clairement les avantages qu'ils peuvent tirer, du recouvrement des coûts indirects, ils prendront rapidement conscience de la réalité des coûts de la recherche et des services communs qui soutiennent les programmes de recherche de leur institution.
- Dans les cas où les bailleurs de fonds n'autorisent pas le remboursement des coûts indirects, certains destinataires des financements sont néanmoins parvenus à recouvrer certains de leurs coûts indirects en plaçant ceux qui étaient liés à un projet spécifique dans la catégorie des coûts directs.
- D'une manière générale, les coûts recouverts sont répartis entre les services de l'administration centrale de l'institution,

l'environnement dans lequel ont lieu les travaux de recherche et, dans certains cas, ils sont utilisés comme une incitation destinée aux chercheurs et pour soutenir le développement futur de la recherche. En d'autres termes, les coûts recouverts servent à :

- couvrir les frais d'administration et/ou à acheter, réparer ou rénover des bâtiments ou des équipements utilisés pour la recherche ;
- fournir aux départements/unités de recherche des fonds discrétionnaires destinés à leurs propres projets de recherche ou à renforcer leur capacité de recherche (par exemple en embauchant des étudiants de troisième cycle supplémentaires ou en établissant des initiatives de mentorat à l'intention des personnels existants) ;
- inciter les chercheurs à élaborer de nouveaux projets de recherche et à solliciter de nouveaux financements extérieurs.
- Certains bailleurs de fonds ont pour règle de recouvrir les coûts d'administration liés au financement des partenariats (notamment dans les cas où aucun financement parlementaire n'est prévu pour couvrir ces coûts). Dans ce genre de cas, les coûts recouverts servent généralement à soutenir :
 - l'administration des subventions et l'administration financière (y compris l'évaluation des risques institutionnels, l'élaboration des contrats et les conseils juridiques sur les accords liés aux projets, le coût des approvisionnements, la gestion des fonds extérieurs, les comptes fournisseurs, les audits, les frais bancaires internationaux, etc.) ;
 - la gestion de l'information (coût d'accès des chercheurs aux bases de données de littérature, aux services de références bibliographique et aux bibliothèques numériques ; archivage et conservation des documents ; assistance dans le domaine des TIC) ;
 - la diffusion des connaissances (au moyen d'événements publics, de publications, etc.) ;
 - la surveillance des projets (mise en place et gestion de partenariats ; planification,

suivi et évaluation de projets ; élaboration de rapports financiers et gestion des ressources humaines).

- Lorsque l'accord est donné en vue de l'exécution à perte d'un projet de recherche (sans recouvrir l'ensemble des coûts), d'autres avantages (telle que la possibilité d'impliquer de nombreux étudiants de troisième cycle dans le projet, l'accès à des équipements à la pointe de la technique ou à une expertise supplémentaires dans le domaine de la recherche via des partenariats institutionnels, etc.) doivent être mis en avant. Dans ce cas, un processus institutionnel doit être mis en place afin d'approuver le projet tout en s'assurant que la viabilité de celle-ci ne soit pas mise en danger.

Ressources recommandées

Abound MM (2010) Research-Administration Capacity-Building in an Established Institution. Article présenté dans le cadre de la conférence de l'Association of Research Administrators in Africa, à Kampala, Ouganda. <http://araafrica.org/about/meeting-reports/araa-2nd-annual-meeting-report/>

Brough R and T Kakaire (2010) Developing an Office of Research Administration in a New Institution : Grants Management Experience at the IDI. Article présenté lors de la conférence de l'Association of Research Administrators in Africa, à Kampala, Ouganda. <http://araafrica.org/about/meeting-reports/araa-2nd-annual-meeting-report/>

Études de cas concernant la mise en œuvre de la gestion des subventions de recherche

Les études de cas suivantes montrent l'aide que peut apporter un programme de financement à un organisme de recherche en vue de créer des structures et des mécanismes internes destinés à sensibiliser les esprits et à améliorer le recouvrement des coûts indirects. Elles permettent aussi de comprendre comment une université peut gérer la répartition des coûts indirects recouverts à l'intérieur de sa propre structure.

Université du Botswana

Ce qui caractérise la répartition des frais généraux recouverts à l'Université du Botswana est la volonté de récompenser les chercheurs et de les inciter à développer leur recherche et à soumettre aux bailleurs de fonds de nouvelles demandes de subvention. Le Special Projects Office (bureau des projets spéciaux) de l'université recouvre les frais généraux des subventions et contrats dans un délai d'un mois suivant le virement des fonds sur le compte en banque de l'université, les frais généraux recouverts étant ensuite répartis comme suit :

- 45% sont versés sur le compte de recherche principal du ou des chercheurs impliqués dans la subvention ou le contrat ; ces sommes peuvent être affectées à toute activité liée à la recherche, comme la participation à une conférence, l'achat d'un ordinateur ou de logiciels, l'embauche d'assistants chercheurs, la réalisation d'études supplémentaires, etc. ;
- 25% sont versés à l'université ; les sommes sont affectées à la recherche financée en interne ;
- 20% sont versés à l'école/institut/centre impliqué dans la subvention ou le contrat ; ces sommes sont affectées à l'achat de consommables liés à la recherche, à l'embauche de personnels, à l'achat de petits équipements, de supports pédagogiques, etc. ;
- 10% sont versés au service de recherche et de développement de l'université ; les sommes sont affectées aux services de soutien dans le domaine des statistiques, des bases de données et de la déontologie et à d'autres activités discrétionnaires liées à la recherche, y compris les dépenses concernant l'identification, la préparation et la soumission des demandes.

Le College of Medicine du Malawi et la Netherlands Organisation for Scientific Research

La Netherlands Organisation for Scientific Research (organisation néerlandaise pour la recherche scientifique – NWO) est une agence publique indépendante dont la mission est, entre autres choses, d'attribuer des fonds de financement de la recherche. Une fondation créée par la NWO, appelée WOTRO, soutient la recherche dans le domaine de l'aide au développement durable dans les pays en développement, l'un de ses objectifs étant le renforcement de la capacité de recherche. Le WOTRO a créé le NACCAP (Netherlands–African Partnership for Capacity Développement and Clinical Interventions on Poverty related Diseases – Partenariat Pays-Bas-Afrique pour le développement des capacités et les interventions cliniques de lutte contre les maladies liées à la pauvreté), financé par le Ministère des Affaires Étrangères (DGIS). Les principaux objectifs du NACCAP consistent à associer recherche scientifique et investissement durable dans le renforcement de la capacité de recherche en Afrique, et à apporter sa contribution au partenariat Europe-Pays en développement pour les essais cliniques (Europe-Developing Countries Clinical Trials Partnership – EDCTP).

Les statuts du NACCAP prévoient que 80% de ses fonds doivent être dépensés en Afrique dans des activités assurées par des citoyens africains. L'une de ses catégories de coût est le développement des capacités. Cela lui permet de consacrer ses fonds au soutien et au développement de la capacité de gestion et d'administration ¹.

Le College of Medicine (COM) a été créé en 1991 au sein de l'Université du Malawi (UNIMA). La vocation du COM est l'enseignement et la recherche, et il exploite deux types de structures de recherche dont les systèmes administratifs sont légèrement différents. Le premier type de structure correspond à de grandes unités de recherche dotées de ressources suffisamment importantes pour disposer de leur propre

système administratif. Le second correspond à des unités plus petites (ou plus récentes) qui dépendent du système et des procédures centralisées du COM. Le COM adhère également aux politiques de recherche et de conseil de l'UNIMA, mais les applique en élaborant des politiques spécifiques qui lui sont propres, adaptées à ses propres exigences et à son propre contexte.

Après avoir connu une augmentation de son activité de recherche au fil des ans, le COM s'est rendu compte que son système de soutien au développement de nouvelles propositions de recherche et à la gestion des subventions existantes était inadapté. Il a alors fait une demande de subvention auprès du NACCAP. Cette subvention et le partenariat avec l'Emma Children's Hospital d'Amsterdam et la Liverpool School of Tropical Medicine ont permis au COM de créer son Research Support Centre (centre de soutien à la recherche - RSC) qui coordonne et soutient désormais tous ses programmes de recherche.

Aujourd'hui comme hier, la réussite du RSC dépend plus que jamais de l'adhésion de la direction et du personnel. Une adhésion conquise dans la durée et au prix de nombreux efforts. Mais l'adhésion de la direction du COM a permis au RSC de se voir confier la gestion de toutes les subventions de recherche du COM. La gestion centralisée de la recherche exige un changement de mentalité de la part de personnes qui ne sont pas habituées à ce type d'approche. Et bien que le processus ait été lent, l'adhésion des chercheurs a été facilitée par la valeur ajoutée apportée par le RSC, sachant que celui-ci offre un portail permettant aux chercheurs d'accéder à des services et à des aides spécifiques. Le RSC possède maintenant une structure bien établie et une équipe expérimentée. Il est notamment composé d'un directeur, d'un responsable des opérations scientifiques, d'assistants de recherche, d'un coordinateur d'essais cliniques, d'un responsable de la gestion

de données, d'un coordinateur de site web et de l'information, d'un administrateur des subventions, d'un responsable des données et d'un assistant d'administration.

Lorsque la coordination de l'ensemble des activités de recherche du COM a été confiée au RSC, il a fallu définir un cadre de gouvernance pour son fonctionnement. Le RSC a facilité le développement d'une politique de recherche, qui a permis de définir ses missions et sa portée opérationnelle. De même, le RSC a établi des procédures de gestion des subventions de recherche qui ont permis de rationaliser l'administration des subventions en créant des procédures bien définies avant et après attribution. La démarche s'est accompagnée de la création d'une base de données recensant l'ensemble des subventions et des fonds perçus par le COM.

Cette base de données a permis au RSC de calculer le montant des sommes à percevoir à partir de ces frais d'administration, et il s'est rendu compte qu'il ne percevait, en réalité, qu'un très faible pourcentage des sommes qui lui étaient dues. Le RSC cherche à s'autofinancer, et ses demandes de subventions précisent généralement que 10% du budget total de la subvention doit être versé à l'UNIMA pour couvrir les frais d'administration et les frais généraux. Afin d'identifier les raisons de l'écart constaté au niveau de la perception des sommes dues, le RSC a adopté une politique de répartition des frais de gestion de la recherche, et il a créé un compte des frais généraux liés à la recherche afin d'y percevoir les sommes dues. Pour pouvoir gérer le recouvrement des frais généraux, la base de données est reliée à l'Institutionnal Review Board, et les projets ne sont pas soumis à l'IRB si les frais généraux sont dus au COM. La politique de recherche du COM permet de renoncer aux frais généraux dans des circonstances exceptionnelles (le cas des projets d'étudiants par exemple) mais cela nécessite l'approbation de la direction.

Une politique de répartition des coûts recouverts a également été élaborée. Afin de soutenir l'objectif du COM de création d'un environnement habilitant pour la recherche dans son propre cadre, les coûts recouverts sont essentiellement utilisés pour soutenir les entités suivantes : un comité d'éthique, le RSC, les installations informatiques et bibliothécaires du COM, une commission des publications, le bureau des étudiants de troisième cycle (c.-à-d. les projets de recherche des étudiants) et la conférence annuelle sur la recherche du COM. De plus, comme la rétention du personnel constitue un vrai défi, certaines sommes sont affectées à un dispositif de rétention du personnel qui offre aux personnels de retour d'un séjour d'étude à l'étranger un complément de salaire et leur permet de participer à un programme de mentorat. De plus, le département du COM hébergeant un programme de recherche particulier reçoit une part proportionnellement plus importante des fonds recouverts, qu'il peut utiliser pour renforcer son soutien à la recherche et pour inciter les chercheurs à solliciter des subventions supplémentaires.

1 Le NACCAP a publié un ouvrage expliquant les succès et les enseignements tirés dans le cadre de ce programme ; Ce livre est consultable à l'adresse suivante : [http://www.nwo.nl/files.nsf/pages/NWOP_8NMLDS/\\$file/NACCAP%20Eindboek.pdf](http://www.nwo.nl/files.nsf/pages/NWOP_8NMLDS/$file/NACCAP%20Eindboek.pdf)

Développement des connaissances et des compétences appropriées



Repères

- La crédibilité des gestionnaires et des administrateurs de la recherche et le soutien institutionnel sur lequel ils peuvent compter, dépendent dans une large mesure de leur compétence, c'est-à-dire de leur capacité à créer des environnements propice pour les chercheurs. Cela passe par une réduction aussi importante que possible de la charge administrative que doivent supporter les chercheurs, et par un accroissement de l'envergure et du rayonnement du travail de recherche de l'institution.
- Les gestionnaires et les administrateurs de la recherche ont les moyens de développer une vision exceptionnellement large des activités et des initiatives d'une institution donnée, mais pour que cette vision soit utile à l'institution en question, cette catégorie de professionnels doit avoir un rôle défini et bien compris par les autres membres de l'organisation.
- Un certain nombre de donateurs et d'organisations professionnelles du monde entier proposent aux gestionnaires de recherche et aux administrateurs de subventions de participer à des réseaux, d'organiser des échanges de personnels ou de créer des mentorats en vue d'élargir leurs connaissances et leur expérience. Voici quelques-uns des organismes qui proposent ce genre d'opportunités en Afrique : l'Association pour la Gestion de la Recherche et l'Innovation en Afrique Australe (<http://www.sarima.co.za>), l'Association pour la Gestion de la Recherche et l'Innovation en Afrique de l'Ouest (<http://www.warima.org/en/>), l'Association pour la Gestion de la Recherche et l'Innovation en Afrique Centrale (<http://www.carima-net.org/en/>), l'Association pour la Gestion de la Recherche et l'Innovation en Afrique de l'Est (<http://www.earima.org/en/>), l'Association des administrateurs de la recherche d'Afrique (<http://arafrica.org/>) et le Consortium for Advanced Research Training in Africa (<http://www.aphrc.org/insidepage/?articleid=417>). Des organismes du même type existent également dans toutes les autres régions du monde.

- Un cadre de compétences destiné à tous les personnels de gestion de la recherche (stratégiques et opérationnels) permet aux employés de comparer leurs connaissances actuelles avec les exigences définies dans le cadre en question. Au vu des écarts qui apparaissent, les personnels peuvent rechercher des formations ciblées et se constituer un projet de développement de carrière précis. Les responsabilités et les connaissances définies dans les deux prochaines sections pourraient parfaitement alimenter ce cadre de compétences.

Responsabilités générales des employés des institutions chargés de la gestion des subventions

Lors de l'attribution des rôles et des responsabilités au niveau de l'institution, les relations entre les chercheurs et le personnel de gestion des subventions ainsi qu'entre les services de gestion des subventions et les autres départements de soutien doivent être attentivement étudiées afin qu'il n'y ait aucune ambiguïté en ce qui concerne la répartition des responsabilités ; l'objectif général du personnel de gestion des subventions doit être de simplifier le côté administratif de la gestion de la recherche et de réduire le poids des tâches administratives assurées par les chercheurs.

À cette fin, il convient :

- d'élaborer et de mettre à jour les politiques et les procédures de gestion des subventions, et de les communiquer aux chercheurs et aux autres acteurs institutionnels ;
- d'élaborer et de mettre à jour les processus et les systèmes qui sous-tendent les politiques, et de faciliter l'accès à tous les outils indispensables, tels que des bases de données ou des logiciels ;
- de veiller à la mise en œuvre et à la conformité des politiques ;
- d'organiser des formations en interne et/ou identifier des opportunités de formation permettant aux chercheurs et aux personnels

- administratifs d'acquérir les connaissances nécessaires ;
- de travailler en réseau, d'établir de bonnes relations, et de fournir des services d'un niveau irréprochable aux chercheurs, aux services administratifs et aux bailleurs de fonds ;
 - d'organiser ou de superviser une gestion des subventions avant attribution, notamment :
 - de choisir des bases de données de recherche de subventions et de les mettre à disposition des services et des chercheurs concernés ;
 - d'étudier les contraintes liées aux opportunités de financement envisageables ;
 - de diffuser les demandes de propositions et d'assurer le suivi lorsque c'est nécessaire ;
 - de « traduire » les règles et les exigences des bailleurs de fonds de manière à ce qu'elles soient compréhensibles par les candidats.
 - d'apporter un soutien administratif pour l'élaboration de propositions et la mise au point d'essais cliniques ; par exemple :
 - créer et mettre à jour les informations standard sur l'institution en vue de leur réutilisation ;
 - aider au calcul des budgets et ratios de recouvrement des coûts ;
 - vérifier que l'affectation du personnel, les infrastructures et la capacité générale à atteindre les objectifs des projets sont adéquats ;
 - gérer l'élaboration des propositions, y compris les délais internes correspondant aux différentes étapes d'élaboration des propositions, et garantir la clarté des cas regroupant plusieurs partenaires de la recherche ou contributions de consortium ;
 - faciliter ou assurer le dépôt des propositions après du comité d'éthique ou d'autres commissions d'examen ou y contribuer ;
 - vérifier que les propositions sont dûment complétées et qu'elles respectent le niveau de qualité général requis ;
 - être en contact avec le bailleur de fonds et gérer le processus de dépôt des propositions ;
 - suivre l'examen par le bailleur de fonds ainsi que le processus de sélection ;
 - d'assurer ou de superviser la gestion des subventions après attribution, et notamment les aspects suivants :
 - négociation des contrats et des ratios des coûts indirects avec les bailleurs de fonds et les partenaires ;
 - lancement du projet (soutien au dispositif financier) ;
 - supervision administrative des projets en cours ;
 - gestion des comptes et des dossiers de recherche ;
 - validation des principales charges imputées au budget des projets, et garantie de la maîtrise globale du budget ;
 - garantie de la conformité financière et programmatique avec les conditions générales des subventions et des contrats pour chaque subvention et chaque bailleur de fonds ;
 - gestion de la qualité, de la ponctualité et de la cohérence des rapports financiers et programmatiques soumis aux bailleurs de fonds ;
 - gestion de la clôture du projet, de ses extensions et/ou de son report, et coordination des audits de subvention.

Connaissances et compétences exigées des gestionnaires de subventions

- Une connaissance générale des processus de gestion et des priorités de l'institution
- Une bonne connaissance des procédures de la recherche et une perception juste des motivations des chercheurs
- La capacité de formuler des politiques, de et de mettre en œuvre des processus et des procédures opérationnels
- La capacité de contrôler et d'appliquer les réglementations institutionnelles et celles des bailleurs de fonds
- La capacité de coordonner et de documenter la validation institutionnelle des propositions
- Une bonne connaissance et une bonne expérience des techniques et des outils de recherche de subventions
- Une parfaite compréhension des modes de définition des coûts direct et indirects, de leur

composition, de leur attribution et de leur imputation

- La capacité d'évaluer le budget des projets, ainsi qu'une maîtrise des compétences nécessaires dans le domaine de la comptabilité, de la facturation et de la gestion financière
- Des compétences solides dans le domaine organisationnel, analytique et de la gestion de projet
- Un sens développé du contact et de la négociation, et une capacité à créer les conditions d'un échange dans le respect des différences culturelles et personnelles de chacun
- La capacité à transmettre des informations techniques, budgétaires et programmatiques
- La capacité à travailler dans un environnement multitâche tout en tenant compte des détails et en respectant les délais

Ressources recommandées

Daley RA (2010) Building Bridges on Shifting Sands : The Challenges Facing Research Managers and Administrators in Supporting Researchers. In Issues in Research Management and Administration, Vitae Occasional Paper 5, August. <http://www.vitae.ac.uk/CMS/files/upload/IRMA%20Document%20-%20final.pdf>

Kulanga A (2010) Professional Development Paper presented at the Association of Research Administrators in Africa conference, Kampala, Uganda. <http://araafrica.org/about/meeting-reports/araa-2nd-annual-meeting-report/>

Langley D and J Green (2009) Professionalising Research Management. *Research Global* 22 : 6–7.

Sienaert M (2008) Developing Professional Research Administrators And Managers : Perspectives From a South African University. *Research Global* 19 : 12–13.

Étude de cas portant sur le développement des compétences

Exemple d'un programme américain pour améliorer la formation médicale.

Améliorer la capacité

Le Fogarty International Centre (FIC) fait partie des National Institutes of Health (institut nationaux de la santé) implantés aux États-Unis. Le FIC soutient la recherche fondamentale, clinique et appliquée et la formation en aidant les chercheurs américains et étrangers travaillant dans les pays en développement. Favoriser la mise en place d'un environnement de recherche durable dans les PRFI est l'un des grands objectifs stratégiques du FIC pour la période 2008 - 2012 (voir <http://www.fic.nih.gov/About/Pages/Strategic-Plan.aspx>). L'un de ses programmes, créé pour soutenir cet objectif, est la Medical Education Partnership Initiative (initiative de partenariat en matière d'enseignement de la médecine - MEPI). La MEPI est financée par le NIH, par le President's Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR) et par l'Office of the US Global AIDS Coordinator, qui est administré conjointement par le FIC et le HIV/AIDS Bureau de la Health Resources and Services Administration (GHAP/HAB/HRSA). La MEPI soutient les institutions d'enseignement de la médecine en Afrique sub-saharienne en vue de renforcer et de construire leur capacité clinique et de recherche. Les trois grands objectifs de la MEPI sont les suivants :

- améliorer la qualité de l'enseignement clinique et des soins cliniques ;
- permettre à des étudiants en médecine ayant obtenu leur diplôme de rester dans leur pays de naissance afin d'y exercer ou d'y enseigner la médecine, et/ou d'y faire de la recherche dans le domaine de la mise en œuvre du plan américain PEPFAR et des autres priorités en matière de santé publique ; et
- améliorer le recrutement et la rétention enseignants-chercheurs qualifiés grâce à des partenariats et à des opportunités de recherche.²

Un centre de coordination assure la liaison entre les institutions américaines et africaines. Il tire profit des ressources communes et propose une expertise technique. Une plateforme internet permet à tous les partenaires de partager leurs données et les résultats de leur recherche.

La MEPI permet aux institutions participantes de renforcer leur infrastructure informatique afin de soutenir plus efficacement l'enseignement à distance et le partage des données. Elle incite aussi les institutions à créer des registres cliniques susceptibles de fournir des informations dans le cadre des priorités nationales de la recherche et des processus décisionnels concernant les questions de santé. Les institutions soutenues par la MEPI peuvent consacrer une part de leurs financements au soutien du renforcement des capacités de recherche via des programmes de formation sur l'intégrité de la recherche, les questions d'éthique, la gestion financière ainsi que la gestion et l'administration des subventions.

L'International Extramural Associates Research Développement Award (IEARDA) est un programme géré par l'Eunice Kennedy Shriver National Institute of Child Health and Human Development du NIH. Ce programme a pour objet de former un groupe d'administrateurs de la recherche universitaire des PRFI, afin de leur permettre d'animer et/ou de créer des infrastructures administratives appropriées dans les institutions de leur pays d'origine, dans le but de gérer de manière efficace les procédures de subvention et de renforcer la capacité de recherche de leurs institutions.

Ce soutien est accordé pour une durée maximale de cinq ans pendant laquelle l'IEARDA propose un apprentissage des politiques et des procédures du NIH au moyen d'un programme d'enseignement à

distance et en résidence. L'IEARDA consacre aussi des financements à l'augmentation et au développement des infrastructures administratives existantes. Ces sommes sont destinées à soutenir le type d'activités suivantes :

- achat de fournitures et d'équipements de bureau ;
- achat, connexion et maintenance de matériels et de logiciels informatiques ;
- assistance administrative ;
- ateliers spécifiques à l'institution et/ou régionaux sur des questions telles que la gestion des subventions, les processus (et les structures) de la recherche, les outils statistiques, la déontologie de la recherche, les dispositifs de recherche sous forme de consortium, et la gestion de la recherche ;
- autres expériences dans le domaine des emplois de bureau ;
- adhésion à une organisation professionnelle dont les missions sont en rapport avec les objectifs du programme.

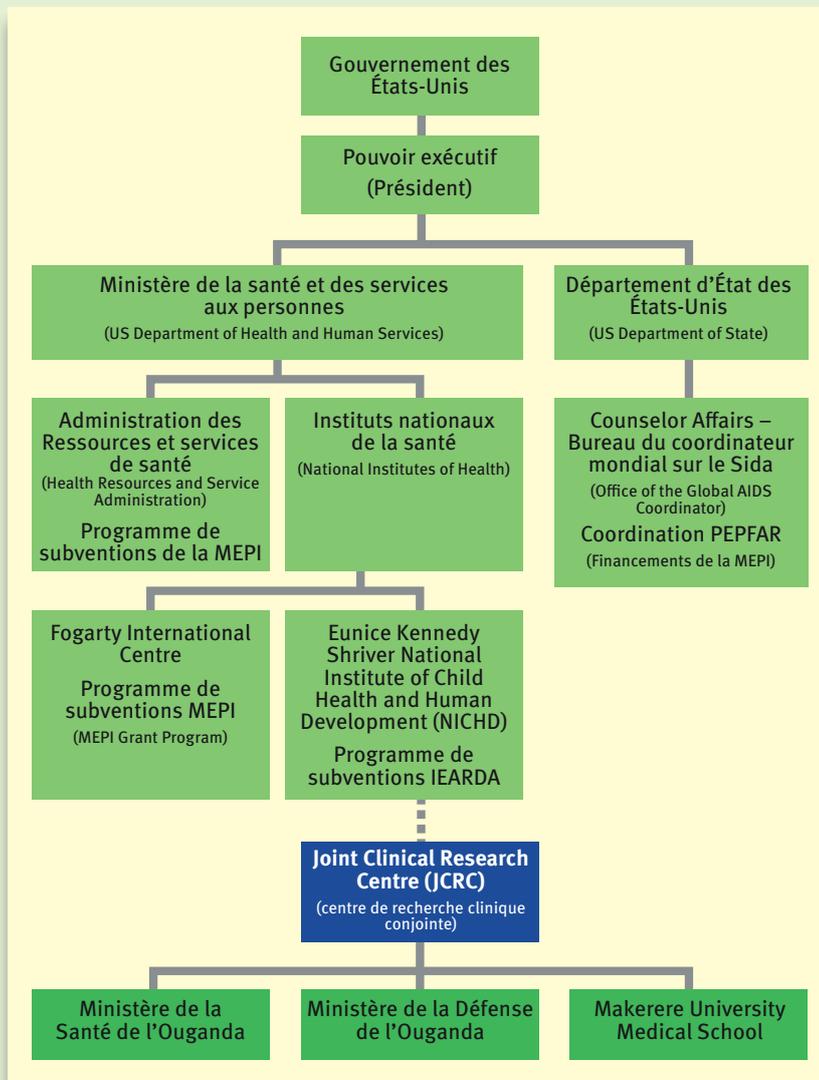
Des ressources supplémentaires sont également disponibles pour assurer l'expansion des bureaux de gestion de la recherche.

Le **Joint Clinical Recherche Centre** (centre de recherche clinique conjointe - JCRC) de l'Ouganda est une ONG créée conjointement par le Ministère de la Santé de l'Ouganda (qui a essentiellement apporté son aide pour la formulation de la politique), le Ministère de la Défense (qui a fourni les infrastructures) et la Makerere University Medical School. Ce programme a permis de renforcer la qualité de la recherche du JCRC en améliorant les compétences de personnels sélectionnés selon différentes méthodes. Les chercheurs et les personnels employés au bureau de la recherche de l'organisation ont pu s'initier aux questions de demande de subventions

et de déontologie de la recherche et aux processus de gestion des subventions du NIH.

La direction de la recherche et des subventions du JCRC est chargée d'assurer la coordination et la gestion des subventions. Les demandes de subvention sont transmises à cette direction pour approbation (donnée par le directeur ou le directeur adjoint) avant d'être soumises aux bailleurs de fonds. Le JCRC fournit aux chercheurs qui remplissent les dossiers de demandes de subventions les prestations suivantes :

- un accès à internet et à d'autres ressources ;
- une aide pour la recherche de partenaires potentiels, ainsi que pour la communication et la négociation ;
- un soutien budgétaire, avec notamment les services d'un membre ou d'une équipe du service financier en vue de faciliter le processus d'élaboration du budget ; également un accès à des modèles de budget et à des rapports financiers audités, etc. Maintenant qu'il a établi ses bureaux ainsi que sa politique institutionnelle, le JCRC peut passer à la phase d'élaboration de sa stratégie de la recherche et de ses orientations de gestion de la recherche.



1 Pour plus d'informations sur la MEPI, visitez le site suivant : <http://www.fic.nih.gov/Grants/Search/Pages/Awards-Program-MEPI.aspx#programmatic>

CONDITION **Rapprochement entre les bailleurs de fonds et les organismes de recherche**



Repères

- Il est **nécessaire d'établir un dialogue entre les organismes de recherche** et les bailleurs de fonds afin de battre en brèche les idées fausses et de parvenir à une commune de la réalité des coûts de la recherche. Les bailleurs de fonds et les organismes de recherche doivent chacun de leur côté s'impliquer activement dans cette démarche – ces derniers doivent s'efforcer de bien comprendre, calculer et recouvrer les coûts indirects, et les premiers de comprendre et d'accepter les principes qui sont en jeu et la nécessité qu'ont les institutions de recouvrer leurs coûts indirects lorsque ceux-ci sont correctement calculés et justifiés.
- Les bailleurs de fonds doivent reconnaître que les institutions n'ont pas toutes la même capacité à établir avec exactitude les coûts de la recherche, et ils doivent contribuer à renforcer ces compétences afin de garantir la qualité des investissements des institutions présentes dans les PRFI ; les **programmes de formation** visant à renforcer les capacités de recherche (portant notamment sur le financement de la recherche et la gestion des subventions) sont des outils essentiels pour créer pour la recherche des environnements durables dans les PRFI.
- Aller vers des pratiques raisonnées de calcul des coûts de la recherche exige **une politique de soutien et d'incitations** ; dans l'idéal, celle-ci devrait être impulsée par des partenariats entre les gouvernements concernés et les agences de financement (nationales).
- Les institutions (secondées par un réseau approprié) pourraient suivre l'exemple suédois et calculer les coûts complets d'un certain nombre de projets financés par différentes agences de financement pour mieux prendre en compte des coûts indirects ; les bailleurs de fonds pourraient avoir une meilleure compréhension des coûts réellement supportés par les activités de recherche de santé dans les PRFI, et cela permettrait de mieux démontrer de la nécessité qui est la leur de financer ces coûts.
- Les bailleurs de fonds pourraient simplifier les modalités de demande de subventions et de gestion des subventions, et réduire les coûts supportés par les organismes de recherche pour ces démarches en **normalisant certains processus** et en créant des modèles de candidatures et de rapports génériques.
- Les organismes de recherche se doivent de **consacrer du temps et de l'énergie à la création de structures et de systèmes adéquats et efficaces** en matière de gestion de la recherche et des subventions.

Besoins et aspirations des organismes de recherche

- La recherche dans les PRFI souffrent généralement d'un sous-financement par l'État. Le développement et la maintenance des infrastructures de l'administration de la recherche dépendent donc souvent d'autres sources de financement, telles que l'application de ratios de coûts indirects.
- **Les principales lacunes du financement** (du point de vue des coûts couverts par des subventions) ont tendance à se situer dans le domaine de la rémunération du personnel et du soutien aux étudiants de troisième cycle.
 - **Coûts du personnel** : les PRFI éprouvent beaucoup de difficultés à conserver leurs personnels qualifiés et compétents, et cela explique en partie le manque général de capacité dans ces pays pour des professions telles que les médecins, les infirmières, les techniciens de laboratoire, etc. L'expertise se paie souvent très cher, d'autant que les bailleurs de fonds plafonnent généralement les coûts du personnel et laissent les organismes de recherche supporter seuls le poids des déficits. Les organismes de recherche sont censés supporter en moyenne 60% des coûts du personnel, et étant donné que dans la plupart des projets, cela constitue le principal poste de dépenses directes, on mesure l'ampleur de la charge que cela représente.
 - **Frais d'enseignement et de recherche des étudiants de troisième cycle** : bien que ce poste soit considéré comme essentiel pour la croissance future, il n'est que très peu soutenu au niveau national et institutionnel et il ne bénéficie que très rarement de subventions.
- D'une manière générale **les bailleurs de fonds semblent réticents à l'idée de négocier des ratios de coûts indirects** en application de leurs propres politiques. Si l'on ajoute à cela un manque de soutien d'une manière générale, et au niveau gouvernemental en particulier, on comprend que ce phénomène n'incite pas les organismes de recherche des PRFI à consacrer les moyens humains et financiers nécessaires à l'élaboration de modes de calcul plus précis de leurs coûts indirects.
- Certains chercheurs hésitent à intégrer les coûts indirects dans leurs budgets en raison de la concurrence à laquelle ils font face pour l'obtention de financements extérieurs, et parce qu'ils **ont le sentiment que les projets à petit budget ont plus de chances d'être retenus.**
- Bien que, d'une manière générale, les organismes de recherche n'aient qu'une expérience limitée de la concurrence dans la recherche des financements, ils doivent de plus en plus systématiquement compléter leurs budgets sources par diverses subventions. C'est pourquoi il est devenu indispensable de faire appel à des personnes connaissant les circuits de financement et disposant des connaissances nécessaires pour attirer et gérer des subventions.
- Dès lors qu'une institution acquiert une certaine réputation dans le domaine de la recherche et qu'elle reçoit des financements d'un grand nombre de donateurs, il arrive qu'elle **éprouve des difficultés croissantes à faire face à l'ensemble des normes, modèles et exigences au niveau des rapports à produire** imposés par les agences de financement pour ce qui relève des demandes de subventions et de la gestion des subventions.
- Le **cofinancement des institutions** est de plus en plus indispensable pour attirer des fonds extérieurs pour la recherche. Ce phénomène, qui s'ajoute à la faiblesse, voire à l'absence totale de remboursement des coûts indirects, **fait peser des contraintes excessives sur les ressources des institutions.**
- Les formations avant/après l'attribution des subventions assurées par les bailleurs de fonds sont considérées comme une forme importante de soutien aux institutions, mais les organismes de recherche n'ont pas les moyens d'envoyer leurs personnels aux États-Unis ou en Europe pour suivre ces formations. **Dans un souci d'efficacité, il serait donc préférable que ces formations soient organisées sur place, dans les PRFI.**
- Dans la recherche appliquée au développement de produits, les bailleurs de fonds ne prennent généralement pas en

charge les frais afférents aux médicaments, et les institutions doivent se tourner vers des mécènes. Or, la nécessité de **rechercher d'abord un mécène** avant d'acheter les médicaments **peut provoquer des retards dans les essais cliniques** qui peuvent se répercuter sur les délais prévus.

Difficultés que doivent surmonter les qui financent des institutions dans les PRFI

- Les politiques institutionnelles sur les coûts de la recherche ne sont pas appliquées de manière cohérente.
- Certaines institutions ne possèdent pas de procédures standardisées pour les demandes de subvention ou la gestion des subventions. Si elles ne sont pas exigées par les bailleurs de fonds, il est généralement de l'intérêt de toutes les parties de respecter des procédures bien établies.
- Les bailleurs de fonds ne sont souvent pas très au fait des modalités d'utilisation des coûts indirects recouverts au titre de la création ou de l'entretien des infrastructures et des services de soutien nécessaires.

Ressources recommandées

European Commission Expert Group (2008) Diversified Funding Streams for University-Based Research : Impact of External Project-Based Research Funding on Financial Management in Universities. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/external_funding_final_report.pdf

Lorsque le principe de la couverture totale des coûts a été introduit par le gouvernement suédois en 2000, l'Association of Swedish Higher Education (SUHF) a signé un accord avec divers organismes de financement, notamment tous les «conseils et fondations pour la recherche» bénéficiant d'un financement public. Cet accord instaurait un ratio des coûts indirects non spécifiés à hauteur de 35% par rapport aux coûts directs, environ la moitié de ce chiffre étant censé représenter les coûts des locaux. Les organismes de financement n'ont pas, pour leur part, accepté cet accord. Les universités ont estimé que le taux de 35% était insuffisant, et plusieurs études ont indiqué que les coûts indirects (y compris les locaux) avaient plutôt tendance à dépasser 50% des coûts directs. En 2006, la SUHF a alors invité les agences de financement à désigner des auditeurs et autres spécialistes pour participer aux travaux d'un groupe d'experts universitaires en vue de créer un nouveau modèle commun de calcul des coûts indirects. Le modèle créé permet à la fois de calculer le total des coûts d'un projet de recherche en préparation, et de présenter les comptes une fois le projet achevé. Sa mise en œuvre doit avoir lieu de manière coordonnée.

Études de cas sur les relations entre les bailleurs de fonds et les organismes de recherche

Les études de cas suivantes mettent en lumière quelques-uns des défis institutionnels inhérents aux problématiques de financement de la recherche en général, et au remboursement des coûts indirects en particulier. Le dernier cas évoqué résume les politiques des différents bailleurs de fonds concernant les coûts indirects.

Botswana Harvard Aids Institute (BHP)

Les initiatives du BHP en matière de recherche et de formation portent essentiellement sur l'épidémiologie, la virologie, la biologie moléculaire, l'immunologie, la génétique et les soins cliniques, mais aussi sur les aspects de la médecine sociale et comportementale pertinents au regard de l'épidémie de SIDA qui sévit au Botswana et en Afrique australe. Sa recherche est financée pour l'essentiel par des fonds publics des États-Unis, avec pour complément des contributions du partenariat Europe-pays en développement pour les essais cliniques et ceux du Wellcome Trust.

Le BHP a récemment créé un bureau de gestion des subventions, et élaboré une politique régissant l'élaboration des demandes de subvention ainsi qu'un manuel de gestion des subventions. Outre les difficultés générales rencontrées par les organismes de recherche dans les PRFI, déjà évoquées dans ce document, telles que l'inadaptation du soutien et du financement de la recherche de la part des pouvoirs publics, le BHP a identifié les défis à la quête de financements pour la recherche et à la mise en place d'un environnement de la recherche durable :

- **Fiable marge de manœuvre financière**
Le BHP est une organisation jeune et ne dispose pas, à ce titre, de financements discrétionnaires ; cela signifie que les accords de financement doivent intégrer un dispositif de financement anticipé. Les accords en cours prévoient des versements anticipés mensuels à trimestriels.
- **Élaboration des protocoles de recherche**
Approbation concernant les aspects humains – disponibilité de ressources humaines adéquates au niveau national pour garantir une évaluation des protocoles dans des délais raisonnables ; veiller à ce que le personnel de la National Human Subjects Regulatory/Ethics Unit (unité nationale de réglementation et de

déontologie concernant les sujets humains) et que les membres soient correctement formés afin de pouvoir assurer leur service de manière efficace ; mettre en place les systèmes nécessaires pour faciliter la remise des dossiers soumis à examen (normalisation) ; réduire les volumes des documents papiers utilisés par la création d'un système des dossiers au format électronique. Ces règles doivent s'appliquer à la Drug Regulatory Unit (unité de réglementation des médicaments – DRU) dans la mesure où elle participe aux procédures d'analyse des nouveaux médicaments de recherche (IND).

- **Financement des médicaments et gestion des données**

Une lacune importante existe au niveau du financement des médicaments de la recherche et des installations de stockage à long terme des données et des échantillons nécessaires aux essais cliniques.

- **Personnel compétent**

Il est difficile de recruter des personnels ayant l'expérience de la gestion des subventions et comprenant les conséquences que peut avoir le financement des subventions sur les processus opérationnels des services financiers et des ressources humaines, etc.

- **Coût de la formation**

Le coût de la formation pré et post-subvention est prohibitif dès lors que les personnels doivent voyager à l'étranger pour suivre ces formations ; par exemple, le NIH et le CDC offrent d'excellentes opportunités de formation pour les bénéficiaires de subventions, mais le coût pour envoyer un employé en formation aux États-Unis est trop élevé. Il est donc impératif de créer des structures de formation à l'échelle locale ou régionale.

Pour contribuer au renforcement de la capacité de son personnel, le BHP participe

à un certain nombre de réseaux régionaux, notamment :

- Trials of Excellence in Southern Africa (TESA) est un réseau régional qui réalise des essais cliniques liés au VIH, à la tuberculose et au paludisme. Il est financé par le partenariat Europe-Pays en développement pour les essais cliniques.
- Le réseau TanZamBo (Botswana-Tanzania-Zambia Capacity Building for HIV Prevention Research Network – Réseau Botswana-Tanzanie-Zambie de renforcement de la capacité de la recherche sur la prévention de la transmission du VIH) est financé par le Centre de Recherche pour le Développement International du Canada (CRDI).
- Le SACORE (Southern Africa Consortium for Research Excellence – Consortium d’Afrique australe pour l’excellence dans la recherche) qui fédère dix institutions africaines et du Royaume-Uni, est financé par le Wellcome Trust. Lorsque le BHP a eu pour la première fois accès aux subventions du Wellcome Trust, il a été financé pour organiser une visite auprès d’un des principaux bénéficiaires de la subvention au Malawi afin d’apprendre sur les exigences spécifiques liées à la gestion d’une subvention du Wellcome Trust. Depuis, des réunions annuelles sont organisées afin de débattre de questions de suivi, des difficultés à surmonter et des perspectives d’avenir. Ce modèle a fait la preuve de son efficacité et pourrait être repris par d’autres bailleurs de fonds.



The College of Medicine, Université du Malawi

La politique de prise en compte des coûts indirects du College of Medicine (COM) de l'Université du Malawi est basée sur une estimation de 10%. Les coûts indirects réels n'ont pas été chiffrés, et les sommes correspondant à l'écart entre ce pourcentage et les coûts réels est à la charge de l'institution. Le COM estime cependant que toute tentative de calcul de ces coûts serait une perte de temps et d'argent étant donné que, les bailleurs de fonds appliquent dans tous les cas leurs propres règles.

Les négociations avec les donateurs en vue d'obtenir le remboursement des ratios de coûts indirects se sont soldées par des échecs pour le COM. Selon son estimation, dans 98% des subventions, les bailleurs de fonds se contentent de mettre en avant leurs propres politiques de coûts (c'est-à-dire qu'ils indiquent quels sont les coûts qui sont plafonnés à un faible pourcentage ou qui ne seront pas pris en charge du tout) et refusent de débattre de la question. Les 2% des subventions restants portent sur des projets de recherche sous contrat pour lesquels il est parfois possible de négocier les coûts avec une plus grande chance de succès.

Néanmoins, entre 2007 et 2011, le COM a obtenu un nombre de plus en plus important de subventions internationales concurrentielles. Ce phénomène peut s'expliquer pour partie par le renforcement de la visibilité de la recherche dans le COM, et pour partie par le soutien apporté par le Research Support Centre (Centre de soutien à la recherche – RSC) du COM, qui a convaincu un certain nombre d'universitaires de s'associer à l'élaboration des dossiers de subvention. L'augmentation du nombre de subventions obtenues par le COM a contribué à améliorer les conditions de travail du COM et à inciter plusieurs scientifiques et médecins praticiens expatriés à rentrer au Malawi.

La stratégie actuelle du RSC consiste à essayer de négocier la prise en compte des activités et postes pertinents en tant que coûts directs dans le budget principal.

Point de vue de certains donateurs sur les ratios de coûts indirects

Comme nous l'avons observé dans l'étude de cas précédente, le **Centre de Recherches pour le Développement International du Canada (CRDI)** permet d'intégrer certains coûts indirects au budget des projets. Le ratio des coûts indirects ne peut cependant prendre en compte que les salaires et avantages des personnels directement impliqués dans le soutien et l'administration du projet (les secrétaires, les employés de bureau, les comptables, etc.) : la papeterie et autres fournitures de bureau ; les frais de télécommunications (sauf si la nature du projet a motivé la création d'un poste budgétaire spécifique à cet effet), et les équipements informatiques utilisés pour l'administration ou la comptabilité du versement des subventions. Les institutions dont la politique prévoit le recouvrement des coûts indirects par application d'un pourcentage peuvent utiliser ce dispositif dans la mesure où le CRDI ou ses auditeurs estiment que ce prélèvement est équitable et raisonnable, et où le ratio ne dépasse pas 13% du montant total de la subvention (ceci excluant les équipements et les coûts indirects).

Les **National Institutes of Health (NIH)** basés aux États-Unis permettent d'appliquer un ratio indirect limité de 8% par rapport au total des coûts directs moins les équipements. Le montant correspondant à ces 8% est attribué automatiquement et n'a pas à être négocié avec le NIH, mais les sommes doivent servir exclusivement à couvrir les coûts liés au respect des dispositions prévues par le NIH. Voici quelques exemples des exigences du NIH dans ce domaine : protection des sujets humains (y compris la formation prévues en matière de protection des participants humains à la recherche) ; bien-être animal ; rapports concernant les inventions, etc. Ces catégories qui sont assez généralement considérées comme des coûts indirects et qui se rapportent à des projets spécifiques (frais de location, frais informatiques, etc.) peuvent être prises en compte en tant que coûts directs dans le budget des projets.

L'**Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique (NWO)** ne couvre généralement pas les coûts indirects. Tous les postes du budget doivent donc être liés au

projet en tant que coûts directs. Cependant, son Programme des politiques et des systèmes de santé mondial (Global Health Policy and Health Systems Programme), prévoit que les frais généraux (bureaux, installations de base, frais généraux et dotations aux amortissements) peuvent représenter 8% du budget total s'ils se rattachent exclusivement aux activités du projet qui se déroulent dans les PRFI.

En 2008, le **Partenariat Europe-Pays en développement pour les essais cliniques (EDCTP)** a fixé à 10% le niveau du ratio coûts indirects/frais généraux. Ce ratio est calculé automatiquement à l'intérieur de son modèle de budget en tenant compte de tous les coûts éligibles. Les frais généraux comprennent les coûts de fret et de laboratoire, les loyers des bureaux et autres charges internes. Avant 2008, le ratio coûts indirects/frais généraux était pris en compte à hauteur de 20%. Dans la page Question/Réponse de son site internet de l'EDCTP explique que ce chiffre a été modifié parce que «certains bénéficiaires de subventions indiquaient que 20% de la valeur de leur subvention servait à couvrir des frais généraux. Cela n'était pas avantageux pour eux parce que leur institut ne bénéficiait que très peu de la couverture des frais généraux, ce qui signifiait, en pratique, que la subvention bénéficiait d'un financement inférieur de 20%. Aujourd'hui, le candidat a une subvention qu'il peut ventiler sur les différents postes jusqu'à 10% supplémentaires et seuls 10% sont comptabilisés comme frais généraux, le bénéficiaire de la subvention pouvant ainsi disposer de la totalité du montant qui lui est alloué». Signalons au passage que les ordinateurs de bureau et portables qui étaient auparavant inclus dans les 20% figurent désormais en tant que postes budgétaires dans le budget du projet, de même que les coûts liés à la téléphonie, à la télécopie, à l'internet et aux services de messagerie. Les bénéficiaires de subventions peuvent demander l'application d'un taux de frais généraux plus faible, jusqu'à 0% dans certains cas, en contrepartie de l'alignement des coûts directs supplémentaires.

Perspectives d'avenir

Quelle est votre vision de l'avenir après avoir lu ce guide ?

- Les Cinq conditions pour le calcul des coûts de la recherche dans les pays à revenu faible ou intermédiaire (PRFI) est un document qui peut être utile à différents niveaux. Bien qu'il ne se veuille pas un modèle clair et précis de calcul des coûts, vous pourrez l'utiliser comme un guide ou comme un outil dans votre propre institution, où il pourra vous être extrêmement utile et profitable.
- Ce guide de bonne pratique ESSENCE définit, d'une bonnes pratiques, les principes de bonne pratique actuellement reconnus. Votre institution peut l'utiliser pour sensibiliser aux coûts réels des activités de recherche, à tous les niveaux de son organisation.
- Il peut aussi servir à animer une réflexion sur la philosophie et les pratiques de votre propre institution. Les principes proposés et les enseignements tirés des expériences des autres peuvent vous aider à identifier les faiblesses et les lacunes actuelles de votre propre institution.
- Ce guide des Cinq conditions vous propose aussi des orientations concernant le développement et l'amélioration de votre gestion institutionnelle des subventions de recherche extérieures, de votre politique de calcul des coûts de recherche, de vos orientations et procédures. Vous y trouverez aussi les connaissances et compétences institutionnelles dont vous avez besoin.
- Les facteurs institutionnels spécifiques conditionnent à l'avance l'approche des coûts indirects recouverts et l'utilisation finale qui en sera faite. En outre, les institutions n'ont pas toutes atteint la même maturité concernant la compréhension des coûts de la recherche ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de dispositifs permettant leur intégration. Il n'existe pas de «méthode universelle».
- Ce guide contient des éléments plus ou moins pertinents selon le contexte institutionnel. Les institutions doivent donc choisir des principes et des orientations susceptibles de les faire avancer dans leur démarche afin de se donner les moyens de déterminer plus précisément et plus durablement les coûts de la recherche future.
- Enfin, ce guide pourra vous accompagner dans votre quête de financements internationaux et nationaux pour le calcul des coûts de vos activités de recherche, afin de vous aider à établir de vrais partenariats dans lesquels chaque partie prenante prendra en compte les besoins et les exigences de l'autre. Le guide de bonne pratique concernant les cinq conditions nécessaires au calcul des coûts de la recherche dans les PRFI aidera aussi les bailleurs de fonds internationaux et nationaux, quel que soit leur profil, à mieux évaluer leurs pratiques et leurs politiques au gré de l'évolution de leur activité.

Un forum de partage des connaissances

- ESSENCE est idéalement placé pour poursuivre le dialogue entamé avec cette étude entre les bailleurs de fonds de recherche dans le domaine de la santé et les organismes de recherche. Les membres d'ESSENCE se sont engagés à faire progresser au maximum l'harmonisation de leurs politiques et de leurs pratiques, et s'efforcent de mieux comprendre les besoins des organismes de recherche des PRFI en vue de contribuer à établir des environnements de recherche durables.
- Les études de cas de ce document de bonnes pratiques reflètent essentiellement l'expérience acquise par les organismes de recherche d'Afrique sub-saharienne. L'étape suivante de ce processus consistera à recenser le point de vue des institutions des autres PRFI afin de savoir s'ils sont eux aussi confrontés aux questions soulevées à ce jour, et à partager d'autres bonnes pratiques qu'ils auraient eux-mêmes définies.
- Afin de faire vivre le dialogue entre bailleurs de fonds de recherche dans le domaine de la santé et organismes de recherche des PRFI, et de disposer d'un forum de partage des connaissances ESSENCE a créé un d'études de cas et d'expériences accessible sur son site internet. Chacun – individus, institutions, réseaux ou organismes professionnels – pourra poster sur le site les difficultés qu'il rencontre ou les enseignements qu'il a tirés sur la question du calcul des coûts de la recherche. Ce répertoire s'adresse avant tout aux organismes de recherche, afin d'aider à identifier des défis communs et à tirer tous les enseignements de leurs succès comme de leurs échecs. Les membres d'ESSENCE recenseront aussi les difficultés et les demandes spécifiques postées sur le site afin de contribuer au renforcement de l'harmonisation de leurs propres pratiques en fonction des besoins des destinataires des financements.

Comment enregistrer des informations dans cet espace

Si vous souhaitez nous faire partager des informations, rendez-vous sur notre site à l'adresse suivante :

<http://www.who.int/tdr/partnerships/initiatives/essence>

Vous pourrez poster vos informations sur un modèle qui vous sera proposé lors de votre accès.



Secrétariat est hébergé à



TDR/Organisation Mondiale de la Santé

20, Avenue Appia

1211 Genève 27

Suisse

Fax : (+41) 22 791-4854

tdr@who.int

www.who.int/tdr