

Cinq clés pour améliorer le calcul des coûts et du prix de la recherche dans les pays à revenu faible ou intermédiaire

2020

Un document sur les bonnes pratiques **ESSENCE**



Les Cinq Clés proposent aux institutions de recherche et aux bailleurs de fonds des conseils et des lignes directrices sur les processus liés au calcul, à la gestion et au recouvrement des coûts de la recherche. Cette brochure sera particulièrement utile aux :

- Responsables institutionnels, notamment les PDG et autres cadres, et les vice-recteurs adjoints pour la recherche.
- Directeurs et agents de programme, notamment les directeurs de recherche et les responsables de programme de financement.
- Gestionnaires de recherche, notamment les gestionnaires de subvention, les directeurs/agents financiers, les comptables de projet, les coordinateurs de projet et les gestionnaires/agents de la formation et du développement.
- Chercheurs, notamment les chercheurs principaux, les chercheurs en milieu de carrière et les chercheurs émergents.

Cinq clés pour améliorer le calcul des coûts et du prix de la recherche dans les pays à revenu faible ou intermédiaire

2020

Un document sur les bonnes pratiques **ESSENCE**



Le document *Les Cinq clés pour améliorer le calcul des coûts et du prix de la recherche dans les pays à revenu faible ou intermédiaire* (2020), publié par ESSENCE on Health Research, est agréé par l'Académie africaine des sciences (AAS), le Centre canadien de recherches pour le développement international (CRDI) et le Programme spécial de recherche et de

formation concernant les maladies tropicales (TDR) de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) sous une licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Partage des conditions initiales à l'identique 3.0.

D'après des travaux publiés à l'adresse : <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>

Cette publication peut être copiée et redistribuée à des fins strictement non commerciales et académiques, à condition de citer comme référence ESSENCE on Health Research en tant qu'auteur et cette publication en tant que :

ESSENCE on Health Research (2020) *The Five Keys To Improving Research Costing and Pricing in Low-and Middle-Income Countries*, disponible à l'adresse : <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>

Comité directeur d'ESSENCE

Le Centre de recherches pour le Développement International Canadien (CRDI), le Partenariat Europe-Pays en développement pour les essais clinique (EDCTP), le Programme spécial de recherche et de formation concernant les maladies tropicales (TDR) de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le Programme spécial de recherche, de développement et de formation à la recherche en reproduction humaine (PRH) de l'OMS, le Conseil sud-africain de la recherche médicale (SAMRC), l'Agence suédoise de la coopération internationale pour le développement (Sida), les Instituts américains de la santé – le Fogarty International Centre (NIH/FIC) et le Wellcome Trust.

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

Co-présidente d'ESSENCE : Professeure Hannah Akuffo, Agence suédoise de la coopération internationale pour le développement (Sida) à l'adresse : hannah.akuffo@sida.se et le Dr Linda Kupfer, US National Institutes of Health - Fogarty International Centre (NIH/FIC) à linda.kupfer@nih.gov

ou

Coordinateur du Secrétariat 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 les Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), la Banque mondiale et l'OMS à l'adresse : aslanyang@who.int

Sommaire

Préface 4

Remerciements 4

Introduction 5

Clarification du « quoi », du « pourquoi » et du « comment » du calcul des coûts et du prix de la recherche 6

Clé 1 : Améliorer les relations entre les bailleurs de fonds et les institutions de recherche 9

Les facteurs qui influencent le financement de la recherche 9

Les différents types de bailleurs de fonds 11

Les différents types d'institutions de recherche 12

Négociations fondées sur les intérêts et l'établissement de relations 14

Recommandations de bonnes pratiques 15

Clé 2 : Définir les termes et clarifier les valeurs 16

Concepts techniques en matière de calcul des coûts et de tarification de la recherche 16

Trois termes utiles liés à la gestion de la recherche 19

Les valeurs qui garantissent un financement efficace de la recherche 20

Recommandations de bonnes pratiques 22

Clé 3 : Permettre la transparence du calcul des coûts et du prix de la recherche 23

Pourquoi la transparence est importante 23

Les facilitateurs institutionnels 25

Recommandations de bonnes pratiques 34

Clé 4 : Optimiser le recouvrement des coûts indirects 35

Catégorisation des coûts 35

Approches pour déterminer le recouvrement des coûts indirects 37

Comment les bailleurs de fonds voient les coûts indirects 43

Répartition des coûts indirects recouvrés 47

Recommandations de bonnes pratiques 49

Clé 5 : Renforcer les capacités de gestion des subventions 50

Les rôles et responsabilités impliqués dans la gestion des subventions 51

Renforcement des compétences et des capacités liées à la gestion des subventions 54

Recommandations de bonnes pratiques 58

L'évolution des cinq clés, 2012 à 2020 59

Première édition (2012) 59

Modules de formation (2014) 59

Deuxième édition (2020) 59

Lectures recommandées 60

ESSENCE (Enhancing Support for Strengthening the Effectiveness of National Capacity Efforts) on Health Research est une initiative mise en œuvre par des agences de financement visant à améliorer la coordination et l'harmonisation des investissements destinés à renforcer les capacités de recherche. Les membres d'ESSENCE respectent les principes d'harmonisation des donateurs et d'alignement des pays exprimés dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de 2005 et dans le Programme d'action d'Accra de 2008.

Conformément à ces principes, les donateurs sont tenus de s'aligner sur les priorités des pays dans lesquels ils interviennent et d'harmoniser leurs activités et procédures. Pour réaliser cet objectif, les membres d'ESSENCE se sont engagés à élaborer et à publier conjointement des documents de bonnes pratiques qui intégreraient les connaissances et les bonnes pratiques actuelles sur les questions de recherche et de développement dans le domaine de la santé. Le premier de ces documents, *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 ») fut publié en 2011 et mis à jour en 2016. Le second, *Five keys to improving research costing in low- and middle-income countries* (« Cinq conditions pour améliorer le calcul des coûts de la recherche dans les pays à revenu faible et intermédiaire »), fut publié en 2012. Le présent document est une révision de la version de 2012. Deux autres documents de bonnes pratiques, *Seven principles for strengthening research capacity in low- and middle-income countries: Simple ideas in a complex world* (« Sept principes pour le renforcement des capacités de recherche dans les pays à revenu faible et intermédiaire : des idées simples dans un monde complexe ») ainsi que *Six practices to strengthen evaluation of research for development* (« Six pratiques pour renforcer l'évaluation de la recherche pour le développement ») ont été publiés en 2014 et 2016 respectivement. Un document de bonnes pratiques concernant l'étude approfondie de la mise en œuvre sera en outre publié en 2020.

Remerciements

ESSENCE tient à exprimer ses remerciements à toutes les organisations et personnes qui ont répondu aux enquêtes, participé aux séances de groupes de réflexion et de consultation, et qui ont eu la bienveillance de consacrer leur temps à des discussions de suivi et au partage d'études de cas qui ont grandement contribué au contenu de la présente publication. Karin Dyason, Gerard Ralphs, Garry Aslanyan et Kemi Oladapo ont apporté leur précieux soutien à la finalisation du présent document à divers stades. ESSENCE remercie particulièrement l'Académie africaine des Sciences (AAS) et le Programme de gestion de la recherche en Afrique (ReMPro Africa), le Centre canadien de recherches pour le développement international (IDRC) et le Programme Spécial de recherche et de formation concernant les maladies tropicales (TDR) de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour le financement de divers aspects de ce projet. Nous saluons les membres d'ESSENCE pour leur participation et leur soutien au projet, et remercions le comité directeur d'ESSENCE, en particulier les membres du Groupe de Travail sur la Gestion de la Recherche, pour leur leadership et leur dévouement.



Introduction

Les institutions de recherche et les agences de financement expriment un intérêt commun pour les résultats de recherche de haute qualité qui répondent efficacement aux défis mondiaux. Ce type de recherche exige une gamme d'infrastructures et de ressources que les institutions peuvent développer et maintenir si elles ont accès à des fonds suffisants. Malheureusement, de nombreuses institutions dans les pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI) font face à au moins quatre grands défis lorsqu'il s'agit de trouver des fonds pour la recherche.

Un niveau d'investissement local et gouvernemental modeste

Bien que de nombreux gouvernements nationaux se soient engagés à investir dans la recherche, les institutions publiques de nombreux PRFI font face à une diminution des subventions et à une pression économique grandissante. Par conséquent, les institutions doivent se résoudre à trouver d'autres fonds pour soutenir leurs projets de recherche. Dans des régions telles que l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, les opportunités de financement commerciales contribuent largement au soutien de la recherche. Cependant, dans nombre d'autres PRFI, les opportunités commerciales sont rares. **Les institutions obtiennent alors la plupart de leurs fonds de sources internationales** où les budgets sont grandement stimulés par les bailleurs de fonds et ne sont donc pas forcément alignés avec les besoins de la recherche locale. La rareté des financements pour les programmes de recherche longitudinale constitue un autre défi pour la durabilité de la recherche dans les PRFI.

Des systèmes de recherche restreints

De nombreuses institutions sont confrontées à des installations modestes, des équipements et infrastructures dépassés, des mauvaises pratiques d'approvisionnement, des politiques et des stratégies de recherche inefficaces, des obstacles administratifs complexes, et un soutien professionnel à la recherche limité. Dans certains cas, l'instabilité politique et/ou les énormes charges d'enseignement réduisent le temps et l'enthousiasme des chercheurs

pour les activités de recherche. En raison de ces facteurs systémiques, il est difficile pour les institutions d'attirer des fonds et de retenir le personnel de recherche.

Un soutien professionnel limité pour les chercheurs

Un manque de soutien professionnel fait que les chercheurs ont accès à des informations limitées concernant les moyens et opportunités de financement. De même, un manque d'expérience dans la rédaction d'une demande de subvention de qualité fait que **les institutions sont désavantagées dans un environnement de financement de plus en plus compétitif**. De plus, **les exigences changeantes des bailleurs de fonds** liées à la vérification financière préalable entraînent de lourdes charges administratives pour les institutions. Les systèmes et processus qui devraient soutenir l'élaboration des propositions, l'établissement du budget des projets (y compris les coûts indirects), la gestion des subventions et la comptabilité financière sont inadaptés. C'est un fait que le soutien professionnel à la recherche est de plus en plus considéré comme essentiel mais les postes pour le personnel à temps plein sont limités et il est difficile de conserver le personnel après la fin des projets. La professionnalisation progressive du domaine signifie que les institutions peinent encore à recruter du personnel expérimenté et doivent investir dans le développement des compétences et de renforcement des capacités du personnel. Ceci exige en retour un **engagement et un financement institutionnels** qui ne sont pas garantis.

Des difficultés à recouvrer l'intégralité des coûts de la recherche

Dans de nombreux PRFI, le déclin des subventions gouvernementales signifie que les institutions de recherche ont un accès limité ou non-existant à des financements illimités ou à d'autres financements de base. Dans ce contexte, les **limites et restrictions sur le remboursement des coûts indirects** est une préoccupation majeure. Les exigences en matière de cofinancement, et les plafonds des postes budgétaires qui sont en décalage avec



les besoins de l'institution, viennent s'ajouter à ce problème. Le risque lié aux fluctuations du taux de change est en outre souvent assumé par les institutions de recherche et non par les bailleurs de fonds, ce qui peut poser un autre problème pour le recouvrement des coûts de la recherche. Par ailleurs, les institutions, en particulier dans le secteur universitaire, doivent encore créer des **politiques ou mécanismes transparents de recouvrement des coûts indirects** pour gérer les coûts indirects recouverts. Ceci limite leur capacité à engager le dialogue avec les bailleurs de fonds sur le remboursement des coûts de recherche.

Clarification du « quoi », du « pourquoi » et du « comment » du calcul des coûts et du prix de la recherche

À mesure que les exigences pour l'accès au financement de la recherche augmentent, la compétitivité et la conformité des organismes de recherche doivent s'améliorer. Dans cette brochure, nous avons pour objectif de fournir des lignes directrices claires et des conseils pratiques sur l'amélioration du calcul des coûts et du prix de la recherche.

En nous inspirant des commentaires obtenus des utilisateurs de la première édition, nous avons changé l'ordre des clés, cité de nouvelles références et ajouté des « observations sur le terrain ». Ces observations sont extraites de réponses apportées à une enquête et à une série de consultations et de rencontres avec des groupes de réflexion que nous avons menées. Notamment cette édition :

- Traite des relations entre les bailleurs de fonds et les institutions (Clé 1), clarifie la terminologie liée au calcul des coûts et du prix de la recherche (Clé 2), et offre des conseils sur le développement et la mise en œuvre d'une politique de calcul des coûts et du prix de la recherche (Clés 3 et 4), ainsi que sur le renforcement du soutien à la recherche, en particulier la fonction de gestion des subventions (Clés 3 et 5).
- Met l'accent sur les coûts indirects en tant que composante du calcul des coûts, tout

en reconnaissant que de nombreux autres facteurs affectent ce calcul.

- Ancre le calcul des coûts et du prix de la recherche dans le cadre des systèmes institutionnels, abordant ainsi des questions allant au-delà du calcul purement fonctionnel des coûts indirects.
- Propose des conseils, des études de cas et des exemples pour aider les lecteurs à réfléchir à leurs possibilités et à adopter des stratégies adaptées à leur propre contexte. Outre les exemples présentés dans cette brochure, un ensemble d'études de cas est disponible à l'adresse (en anglais) : <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.

Quoi ?

Le **coût total** de la recherche comprend les coûts **directs** et **indirects**.

Les institutions de recherche doivent être capables de créer des budgets de projet transparents et adaptés qui incluent aussi bien les coûts directs que les coûts indirects. Cela leur permet d'évaluer dans quelle mesure les fonds recueillis pourront couvrir leurs dépenses et de déterminer la façon de combler un déficit éventuel. Sans cela, les institutions risquent de sous-estimer les coûts de leur recherche, de mener des projets à perte et d'être incapables de poursuivre leurs travaux de recherche.

Pourquoi ?

Le calcul des coûts et du prix, ainsi que le recouvrement efficace des coûts de la recherche garantissent les éléments suivants :

- **Viabilité** – l'estimation complète des coûts de la recherche assure une plus grande prise de conscience des coûts réels de la recherche, permettant ainsi aux institutions d'obtenir suffisamment de fonds pour assurer leur viabilité financière. À ce titre, le calcul des coûts de la recherche est un outil de gestion stratégique qui peut aider les décideurs institutionnels à choisir ou non d'investir dans un projet de recherche, ce qui permet donc une gestion solide des ressources internes nécessaires au soutien de la recherche à long terme.



- **Transparence** – être précis sur tous les coûts impliqués dans un projet de recherche permet de rendre des comptes et fournit une base solide pour engager une discussion avec les bailleurs de fonds sur ce qu'ils couvriront.
- **Efficacité** – connaître l'ensemble des coûts de la recherche permet aux institutions d'établir un budget de façon efficace et de rationaliser les systèmes.

Comment ?

Pour permettre le calcul complet des coûts et du prix de la recherche, les institutions doivent :

- **Choisir une méthodologie** pour calculer avec précision leur taux de recouvrement des coûts indirects institutionnels.
- Élaborer et **mettre en œuvre une politique** de recouvrement de leurs coûts indirects à partir des subventions de recherche de façon transparente et cohérente.
- **Gérer les coûts indirects recouverts** de façon stratégique pour assurer la viabilité institutionnelle.
- Identifier ou recruter du **personnel compétent** et renforcer ses compétences.

En retour, ceci implique :

- **Un leadership institutionnel** qui reconnaît la valeur d'un calcul précis des coûts et du prix de la recherche pour la viabilité institutionnelle et qui s'engage à soutenir la mise en œuvre des processus, systèmes, compétences et capacités nécessaires.
- **Des règles de financement** qui prennent en compte le fait que les institutions doivent recouvrer les coûts indirects et que ceux-ci doivent être remboursés à un niveau approprié.

Ainsi, le calcul des coûts et du prix de la recherche exige que les institutions et les bailleurs de fonds reconnaissent aussi bien l'ampleur que l'impact des coûts indirects liés à la recherche.

Dans les Cinq Clés qui suivent, nous allons nous pencher spécifiquement sur le calcul

des coûts et des prix de la recherche pour les institutions des PRFI et leurs bailleurs de fonds. Nous soulignons certains défis impliqués dans le calcul de ces coûts et proposons des recommandations pour les résoudre. Les Cinq Clés ont le potentiel de jouer un rôle catalytique important pour :

- Une sensibilisation accrue de l'importance de la répartition des coûts indirects.
- Une orientation des institutions de recherche et des bailleurs de fonds vers un calcul plus précis des coûts.
- Une amélioration de la politique de gestion des subventions et des systèmes de reddition des comptes.

La capacité des institutions à déterminer de façon précise les coûts de la recherche est étroitement liée aux technicités des systèmes de comptabilité. Le renforcement des capacités doit toutefois se concentrer en premier lieu sur le développement des compétences stratégiques et opérationnelles nécessaires à la gestion des subventions avant et après leur octroi, c'est-à-dire garantir une compréhension réelle et largement répandue de la valeur des coûts indirects et de la nécessité de les recouvrer.

Pour les bailleurs de fonds, la nécessité d'harmoniser les politiques et pratiques sur le remboursement des coûts indirects reste pertinente. Ceci s'applique au processus de demande de subvention de manière générale, où la normalisation des formulaires, des procédures de rapport et des exigences financières pourrait considérablement réduire le temps et les efforts requis des administrateurs institutionnels.

Toutefois, tant que les bailleurs de fonds ne s'engageront pas à soutenir des coûts indirects correctement calculés et justifiés, l'évaluation précise des coûts et des prix de la recherche restera un exercice coûteux et long, dont la valeur pour les instituts de recherche sera limitée.

En définitive, l'accent doit être mis sur l'amélioration de la coordination et de l'impact de la recherche. Un dialogue permanent entre les institutions et les bailleurs de fonds sera



essentiel pour clarifier les problèmes de calcul des coûts et trouver des moyens de lever les obstacles à une efficacité et un impact accrus. Nous espérons que cette publication servira de ressource utile et inspirante pour les institutions et les bailleurs de fonds qui souhaitent s'assurer que ces questions figurent fréquemment à

l'ordre du jour des réunions au sein de leurs organisations et entre elles.

Le schéma 1 présente un aperçu de chaque clé. Pour chaque clé, des listes de lectures recommandées sont incluses à la fin du livret.

Schéma 1 : Aperçu des Cinq Clés





Clé 1 : Améliorer les relations entre les bailleurs de fonds et les institutions de recherche

Chaque année, une part importante des investissements publics et privés est consacrée au soutien des projets de recherche visant à apporter des solutions aux problèmes auxquels sont confrontées les populations du monde entier. Que ce soit pour la lutte contre les maladies à l'amélioration de la santé humaine en passant par la protection d'autres espèces et de l'environnement, de nombreuses organisations – bailleurs de fonds, universités, groupes de réflexion, entreprises et gouvernements – jouent un rôle important dans le système de recherche mondial en constante évolution.

Le décalage apparent entre les intérêts de ces institutions demeure un obstacle persistant à une meilleure coopération entre celles-ci. Des difficultés entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires de subvention ont tendance à surgir s'ils ont des opinions divergentes sur les politiques et les pratiques liées à la gestion financière et à la gestion des programmes.

Encourager ces organisations à mieux se comprendre et à mieux comprendre leurs différentes missions peut aider à surmonter cet obstacle. Le rapprochement de leurs intérêts peut cependant constituer aussi bien un risque qu'une opportunité pour le développement. L'élaboration des politiques et programmes de coopération peut aider ces organisations à avoir plus d'impact. À l'inverse, si ce sont des intérêts publics ou privés étriés qui prévalent, le changement systémique pourra être limité ou retardé.

L'objectif de la Clé 1 est donc de renforcer la compréhension mutuelle et d'encourager des négociations avantageuses pour tous en :

- Soulignant les facteurs qui influencent le financement de la recherche.
- Clarifiant les différents types de bailleurs de fonds et d'institutions de recherche.
- Comparant les missions des bailleurs de fonds et des institutions de recherche.
- Expliquant le principe des négociations bénéfiques pour tous ou fondées sur les intérêts.

Les facteurs qui influencent le financement de la recherche

L'urgence des défis mondiaux

Les défis contemporains à l'échelle mondiale franchissent tous les types de frontières et, avec le changement des priorités nationales et l'émergence de nouvelles technologies, des programmes de recherches innovants sont nécessaires. En effet, les ressources limitées dont disposent la plupart des gouvernements pour relever les défis mondiaux auxquels nous sommes tous confrontés ont considérablement accru la demande de recherches susceptibles d'entraîner des changements positifs.

Bien qu'ils aient tendance à représenter divers intérêts, allant des actionnaires aux citoyens, en passant par des groupes sociaux marginalisés, les bailleurs de fonds et les bénéficiaires jouent tous un rôle essentiel pour identifier et soutenir des recherches ayant un impact en utilisant des critères spécifiques, la prise de décision et des stratégies d'évaluation de programmes. Parmi ces critères clés utilisés dans de nombreuses stratégies d'évaluation, on retrouve l'obligation de rendre des comptes et le rapport qualité-prix (voir Clé 2).

Des fonds restreints pour la recherche

De nombreux pays favorisent la science, la technologie et l'innovation dans leurs politiques nationales. De nombreux gouvernements se sont engagés, du moins en principe, à investir dans la recherche et à renforcer les systèmes qui l'appuient.¹ De même, dans les économies asiatiques en forte croissance, ainsi que dans certaines économies du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, des entreprises privées stimulent les investissements dans la recherche pour répondre aux besoins humains et technologiques en rapide évolution de leurs populations. Cependant, dans de nombreux PRFI, les défis socio-économiques et développementaux sont tels que peu de ressources sont disponibles pour la recherche. En effet, en Afrique subsaharienne par

¹ Voir l'UNESCO (2015) *Science Report: Towards 2030*; Conseil Mondial de la Recherche (2017) *Statement of Principles: Capacity Building and Connectivity Among Granting Agencies Worldwide*; de l'Institut de Statistique de l'UNESCO (2019) *Global Investments in R&D*. Fiche 54. Disponible en ligne.



exemple, le déclin du financement national rend de nombreuses institutions de recherche de plus en plus dépendante des bailleurs de fonds internationaux.

Les collaborations entre bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds choisissent de plus en plus de travailler en collaboration pour améliorer l'applicabilité de leur recherche et/ou accroître l'impact de leurs investissements. Des valeurs telles que l'efficacité et l'impact de l'aide sont importantes à cet égard, bien qu'elles ne soient pas les seuls facteurs qui motivent les partenariats avec les bailleurs de fonds. Les bailleurs de fonds sont également intéressés par le partage des risques, des coûts et des bénéfices avec les partenaires, pour faire progresser les nouveaux programmes de recherche.

Plusieurs initiatives de coordination de haut niveau ont été mises en place. En voici deux à connaître :

- Le **Conseil mondial de la Recherche** (Global Research Council – GRC) est une organisation virtuelle, constituée de responsables d'agences de financement pour la science et l'ingénierie issus des Amériques, de l'Asie Pacifique, de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) et de l'Afrique subsaharienne. Consultez le site à l'adresse : <http://www.globalresearchcouncil.org/>
- **ESSENCE on Health Research** est une initiative mondiale qui permet aux donateurs/bailleurs de fonds d'identifier les synergies, d'établir une cohérence et d'accroître la valeur des ressources et de l'action pour la recherche dans le domaine de la santé, en particulier dans les PRFI. Consultez le site : <http://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Sur les sources de financement

De nombreux bénéficiaires ont indiqué que les gouvernements étrangers et les organisations à but non lucratif demeurent leurs sources principales de financement de la recherche. Bien que des agences de financement nationales aient été établies dans certains PRFI, leurs budgets et priorités de financement ont tendance à être limités. Pour les chercheurs, cela signifie une dépendance croissante aux financements étrangers et une pression organisationnelle pour diversifier leurs sources de revenus.

Les bailleurs de fonds ont indiqué que les chercheurs des PRFI ont désormais plus d'opportunités de faire une demande de subvention, particulièrement dans le cadre de programmes de recherche internationaux collaboratifs. Il est cependant essentiel de veiller à ce que les intérêts des différents partenaires soient équitablement équilibrés pour assurer la réussite de ces programmes.



Les différents types de bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds ou les agences de financement de la recherche représentent un groupe diversifié d'organisations dont les missions et les objectifs varient. Certaines, comme les fondations, sont des entités philanthropiques privées, alors que d'autres sont des agences financées par l'État qui dépendent des budgets nationaux et réagissent aux changements de politique étrangère. Une troisième catégorie est celle des intermédiaires qui recueillent des fonds auprès d'une ou plusieurs autres entités et les accordent directement aux bénéficiaires. La nature du financement de la recherche évolue rapidement car les frontières entre les subventions traditionnelles concurrentielles et non concurrentielles s'estompent de plus en plus.

En outre, certains bailleurs de fonds, comme le Centre de recherches pour le développement international au Canada (CRDI) obtiennent leurs mandats de leur gouvernement. D'autres, comme la Fondation Bill & Melinda Gates, sont dirigés par leurs fondateurs. Selon leurs mandats, ces entités fixent des objectifs qui s'alignent sur les exigences de leurs mandants.

Étant donné cette variété, les politiques et pratiques d'attribution de subvention diffèrent considérablement, ce qui peut rendre l'accès aux fonds pour la recherche assez complexe. En d'autres termes, l'éventail d'activités et d'infrastructures que les différentes agences sont prêtes à financer est large et les mécanismes utilisés pour attribuer ces fonds peuvent être très différents. Par exemple :

- Les **appels à un bailleur de fonds unique** sont effectués par une seule organisation dans un cycle de programmation donné. Les éléments financés peuvent varier énormément, pouvant aller de bourses de voyage à des financements de projets pluriannuels.
- Les **partenariats de financement** ont lieu lorsque deux ou plusieurs bailleurs de fonds mettent leurs fonds en commun pour accroître l'ampleur de la réponse à un problème donné. La négociation de partenariats de financement peut être complexe, car différentes politiques et objectifs doivent être respectés dans la gestion et le déboursement des fonds.

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Exemples de missions et des mandants des financeurs

Le CRDI fut créé en 1970 en vertu d'une loi du parlement canadien. Cette loi donne à l'organisation la mission « de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions ». Les mandants du CRDI sont les citoyens et contribuables canadiens, son conseil d'administration et ses bénéficiaires.

Le Wellcome Trust, basé au Royaume-Uni, est une fondation politiquement et financièrement indépendante fondée par Sir Henry Wellcome. Le Trust a deux objectifs principaux, selon sa constitution : « de protéger, préserver et améliorer tout ou partie des aspects de la santé et du bien-être de l'humanité, et d'encourager et de promouvoir le savoir et l'éducation ». Les mandants du trust sont son conseil d'administration et ses bénéficiaires.

Les National Institutes of Health (NIH) ont plus de cent ans et font désormais partie du Département américain de la santé et des services sociaux. Leur mission est de « Rechercher le savoir fondamental sur la nature et le comportement des organismes vivants et l'application de ce savoir pour améliorer la santé, allonger la durée de vie et réduire la maladie et l'infirmité. » Ses mandants sont les citoyens américains.

L'Alliance pour l'accélération de l'excellence scientifique en Afrique - Alliance for Accelerating Excellence in Science in Africa (AESA) est une initiative de l'Académie africaine des sciences (AAS) et l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA). L'organisation est une plate-forme de financement et d'élaboration de programme créée pour relever les défis en matière de santé et de développement en Afrique. La mission de l'AESA est de catalyser les investissements, les stratégies et les programmes qui valorisent les esprits les plus brillants en Afrique, d'encourager l'excellence scientifique, d'inspirer le leadership de la recherche et d'accélérer l'innovation de façon à améliorer les vies et de transférer le centre de gravité de la sciences africaine vers l'Afrique. Les mandants de l'AESA sont ses membres et ses bailleurs de fonds.



OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Sur l'harmonisation des politiques et pratiques de financement

Les bailleurs de fonds ont remarqué que, bien que leurs mandats et administrés limitent leur flexibilité, ils peuvent en faire plus pour travailler ensemble à harmoniser leurs politiques et pratiques. Les stratégies proposées sont les suivantes : élaborer des normes de financement communes, partager l'apprentissage grâce à une banque du savoir, soutenir un ensemble minimal d'activités de gestion de la recherche de base, et conclure des accords sur les règles et les politiques. Ils souhaitent également que les bénéficiaires communiquent avec eux rapidement et clairement si les coûts de la recherche ne sont pas entièrement couverts.

Les bénéficiaires s'accordent sur la nécessité d'une plus grande coordination et harmonisation des politiques et pratiques de financement. Les éléments évoqués sont les suivants : les systèmes de demande de subvention et de rapport, les politiques de calcul des coûts (notamment la terminologie, les taux et les éléments admissibles, notamment les salaires), ainsi que les procédures de gouvernance. Les bénéficiaires affirment aussi que les bailleurs de fonds pourraient en faire plus pour engager le dialogue à propos des besoins institutionnels à l'étape qui précède l'octroi des subventions pour essayer de les comprendre. Idéalement les bailleurs de fonds devraient essayer de faciliter des processus de négociation plus ouverte et d'inclure la formation de l'organisation et le renforcement des investissements qu'ils s'engagent à faire. Comme un bénéficiaire l'a exprimé :



J'apprécie l'harmonisation, mais je m'en méfie également. Au lieu de permettre et d'encourager des négociations professionnelles actives et contextuelles, les mécanismes harmonisés ont tendance à être utilisés pour imposer la conformité. Les bailleurs de fonds et bénéficiaires doivent pouvoir comprendre que des politiques et pratiques harmonisées sont en fait importantes pour permettre la comparabilité.

- **Le financement bilatéral** désigne les transferts de fonds d'un pays à un autre pour des projets spécifiques.
- **Le financement multilatéral** est assuré par un collectif d'acteurs institutionnels souverains. Le programme-cadre pour la recherche et l'innovation de l'Union Européenne en est un bon exemple.
- Le **financement institutionnel** est parfois appelé « financement central » et est fourni aux institutions de recherche pour des opérations générales ainsi que des programmes de recherche spécifiques.
- **Les partenariats public-privé** permettent aux bailleurs de fonds étatiques et corporatifs de partager les coûts, risques et rémunérations du financement de la recherche.
- Les **contrats privés de recherche et développement** sont un moyen pour les entreprises d'accéder à l'expertise et aux infrastructures de recherche des institutions de recherche pour essayer de résoudre des problèmes spécifiques au sein de leurs entreprises.

Les différents types d'institutions de recherche

Les institutions de recherche dans les PRFI sont représentées par un large éventail de développement institutionnel et de viabilité – allant d'universités publiques à des départements gouvernementaux en passant par des unités de gestion de la recherche et développement corporatifs, des organisations à but non lucratif, des groupes de réflexion et des conseils de recherche. Les partenariats public-privé composés de deux ou plusieurs organisations présentant un objectif commun sont de plus en plus répandus.

Les sources de financement peuvent être locales (étatiques et corporatives) ou étrangères (philanthropiques, bilatérales ou multilatérales) et les types de recherches menées vont de la recherche de base, à la recherche appliquée.



Toutes les institutions de recherches bénéficient d'un niveau plus ou moins élevé de connexions avec les systèmes nationaux et internationaux de recherche et d'innovation, avec une multitude de facteurs micro-, méso- et macro-systémiques les influençant. Cependant, malgré des décennies de financement par les bailleurs de fonds, presque toutes les institutions de recherche dans les PRFI rencontrent toujours des défis majeurs liés à la capacité et viabilité institutionnelles. Ces défis peuvent être exacerbés par des « chocs » économiques ou politiques, ou par une perte soudaine de personnel qualifié.

Néanmoins, il est de plus en plus évident que les institutions de recherche dans les PRFI sont mieux positionnées et plus susceptibles de mener des recherches qui sont pertinentes aux problèmes de développement et aux trajectoires de leurs propres pays ou régions. Par conséquent, alors que la nature parfois instable et fragile des systèmes de recherche dans les PRFI signifie qu'il est essentiel de continuer à renforcer les capacités, les bailleurs de fonds commencent à insister sur le fait que les connaissances et la compréhension locales sont considérées comme des moteurs importants des investissements de la recherche dans les PRFI.

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Exigences clés pour la viabilité institutionnelle

Pour les organisations de recherche, la viabilité institutionnelle dépend d'une combinaison de facteurs. Les facteurs clés sont les suivants : une gestion stratégique de la recherche et du leadership, un renforcement de la capacité institutionnelle et le développement continu des capacités, et des ressources telles que le financement, les infrastructures, les politiques de recherches efficaces et des chercheurs compétents. Comme un bénéficiaire l'a exprimé :



La viabilité institutionnelle va au-delà de l'obtention d'une subvention. Aucun soutien financier ne peut générer une croissance interne à long terme à moins qu'une organisation n'ait identifié et ne se soit alignée avec son désir de croissance.



Négociations fondées sur les intérêts et l'établissement de relations

L'idée sous-jacente aux négociations fondées sur les intérêts et où tous sont gagnants est que, lorsque deux parties ont des intérêts différents, mais partagent le besoin ou le désir de coopérer, elles peuvent trouver un terrain d'entente si chacune essaie de comprendre les objectifs de l'autre (au lieu de réfléchir uniquement par rapport à sa propre position sur les questions).²



Même ceux d'entre nous qui ne sont pas des diplomates professionnels savent qu'il est essentiel de comprendre « l'espace de négociation » dans tout type de partenariat. En tant qu'organisations avec des mandats et objectifs spécifiques, les bailleurs de fonds font généralement appel à des propositions de recherche après un long processus de planification et de conception de programmes. Les bailleurs de fonds doivent également composer avec des budgets spécifiques qui doivent être attribués selon un calendrier précis et des directives financières particulières. Même si une certaine flexibilité est possible à l'étape de la conclusion du contrat, les bailleurs de fonds sont souvent étroitement liés par des politiques fixées. Et, comme pour toute organisation, les bailleurs de fonds sont soumis à des contrôles financiers de routine et autre audits. Pour toutes ces raisons, les demandes adressées aux bailleurs de fonds concernant le changement de leurs politiques sur les coûts indirects peuvent rester lettre morte.

² Voir I Rahwan, L. Sonenbourg et F Dignum (2003) Towards Interest-Based Negotiation. Article présenté à la conférence AAMAS, 14-18 juillet 2003, à Melbourne, en Australie. Disponible en ligne.

³ S Treacy (2015) *Science Diplomacy: A View from the South*. TWAS News, 4 mai. Académie mondiale des Sciences. Disponible en ligne.

Au même titre, les institutions de recherche peuvent être limitées par une multitude de politiques nationales en matière de marchés publics ou de gouvernance corporative, ce qui exige de ces institutions de conclure des contrats selon des modalités particulières. Dans les situations où des exigences institutionnelles spécifiques sont mal comprises ou ignorées par les bailleurs de fonds, un programme de recherche prometteur peut dérailler.

En revanche, lorsque les bailleurs de fonds et les institutions de recherche placent leurs attentes dans le contexte de leurs intérêts communs, de nouvelles formes de coopération deviennent souvent possibles.

Il est également important de reconnaître que les négociations ont lieu à différents niveaux de gouvernance de la recherche, depuis le cadre institutionnel et national au cadre bilatéral ou multilatéral. En fait, la diplomatie scientifique est un domaine croissant de la politique étrangère. Dans certains PRFI, une diplomatie scientifique réussie a donné lieu à des investissements multi-nationaux substantiels, tels que le partenariat le Partenariat Europe-Pays en développement pour les essais clinique (EDCTP) ou le Réseau d'un kilomètre carré (SKA), qui bénéficient d'un large éventail d'institutions de recherche.

De plus en plus, le monde en développement considère la diplomatie scientifique comme un moyen pour accéder à la science existante. Cela permet à certains pays d'améliorer leurs infrastructures, de revigorer leurs systèmes éducatifs et de même soigner leurs malades.³



OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Sur le dialogue entre bailleurs de fonds et institutions

Les bailleurs de fonds ont tendance à nouer le dialogue avec des structures internationales ou gouvernementales de haut niveau lors de l'élaboration de programmes. Les bénéficiaires ont néanmoins fortement demandé à ce que les bailleurs de fonds s'engagent plus étroitement dans leurs besoins locaux, institutionnels et nationaux spécifiques. Les bénéficiaires ont souligné que l'engagement du bailleur de fonds est essentiel pour renforcer la capacité institutionnelle et ont noté qu'une bonne communication entre bailleurs de fonds et bénéficiaires permet d'améliorer la coopération.

RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES

Pour les bailleurs de fonds

- Collaborer avec d'autres bailleurs de fonds pour en tirer des leçons et harmoniser les politiques et processus de façon à réduire la duplication de l'effort administratif pour les bénéficiaires, améliorant ainsi les effets des investissements dans la recherche.
- Avant et durant la période de subvention, travailler à mieux comprendre les objectifs, stratégies et défis uniques des pays et institutions des bénéficiaires, et aligner l'attribution du financement avec ceux-ci.
- Participer aux conférences des bénéficiaires et rassembler les leaders institutionnels et/ou responsables de recherche pour améliorer le dialogue entre bailleurs de fonds et institutions sur la gestion de la recherche et le développement des capacités de recherche.
- Mettre en place des forums de diplomatie scientifique appropriés pour s'attaquer aux défis rencontrés par les bénéficiaires selon l'évaluation du programme et autres retours.

Pour les institutions de recherche

- Avant de soumettre une demande en réponse à un appel à projets particulier, veiller à ce que votre institution comprenne bien les politiques institutionnelles du bailleur de fonds ainsi que les contraintes politiques qui lui sont imposées par leurs mandats et mandants.
- Identifier les canaux de négociations les plus appropriés sur les aspects liés au financement et, si possible, utiliser ces canaux et ces forums de diplomatie scientifique gouvernementaux pour une compréhension mutuelle des intérêts nationaux ou institutionnels communs.
- Essayer de nouer le dialogue avec les bailleurs de fonds en dehors de l'urgence des appels au financement spécifiques. Par exemple, participer à des événements et à des ateliers de formation organisés par les bailleurs de fonds, et rejoindre les réseaux ou forums auxquels appartiennent les bailleurs de fonds. Ce sont des opportunités pour faire du réseautage, discuter et établir une relation avec les bailleurs de fonds.
- Communiquer ouvertement avec les bailleurs de fonds sur des défis spécifiques qui ont un impact sur la recherche, notamment les conséquences liées au non recouvrement de la totalité des coûts de la recherche.





Clé 2 : Définir les termes et clarifier les valeurs

Les bailleurs de fonds et bénéficiaires s'accordent à dire qu'une meilleure cohérence dans la terminologie permettra de faciliter une meilleure compréhension du calcul des coûts de la recherche et d'améliorer la gestion des subventions. Bien qu'il ne soit pas possible d'uniformiser la terminologie à l'heure actuelle, il est nécessaire de clarifier les termes au niveau du budget détaillé et des concepts clés pour éviter toute confusion et les occasions manquées.

De nombreux progrès sont en outre possibles au sein des institutions de recherche si tous les responsables de recherche, le personnel de soutien et les chercheurs qui participent à l'élaboration de la proposition s'efforcent de parvenir à un consensus et à une clarté sur les termes utilisés. Commençons avec les deux termes de base :

Les bailleurs de fonds de recherche, parfois appelés « agences de subvention » ou « donateurs », représentent un groupe divers de sources de financements possibles, y compris le financement public national ou régional (dirigé soit par le gouvernement soit par des agences de financement), le financement privé national de différentes sources et le financement international public et privé.

Les institutions de recherche est un terme utilisé ici pour désigner l'ensemble des universités publiques, des départements gouvernementaux, des hôpitaux de recherche, des organisations privées en gestion de la recherche et du développement, des organisations à but non lucratif, des groupes de réflexion et des conseils de recherche.

Dans la Clé 2, nous allons définir trois types de termes. En premier, seront définis les concepts techniques clés liés au calcul des coûts et du prix de la recherche qui prêtent souvent à confusion dans les subventions et les contrats. Ensuite, les termes liés à la gestion de la recherche. Enfin, les valeurs qui appuient un financement efficace de la recherche.

* Les universités du R-U utilisent ce qu'elles appellent l'Approche Transparente du Calcul des Coûts, en anglais : Transparent Approach to Costing (TRAC), lorsqu'il s'agit de calculer les coûts par activité. Dans cette approche, le temps et l'espace universitaires sont utilisés comme des inducteurs pour attribuer des coûts à des activités particulières. Chaque institution mène un processus TRAC annuel pour obtenir les données utilisées pour créer les budgets de la recherche et d'autres projets sur la base des coûts totaux (voir <https://www.trac.ac.uk/>).

Concepts techniques en matière de calcul des coûts et de tarification de la recherche

*Calcul des coûts par activité**

Le calcul des coûts par activité est une méthodologie qui consiste à attribuer les coûts des ressources (telles que le personnel et l'équipement) aux activités (notamment la recherche), puis de relier ces activités à des résultats (tels que des projets et des publications) en utilisant des inducteurs de coûts (définis ci-dessous).

Coûts admissibles et non admissibles

Les coûts admissibles (également connus sous le terme coûts éligibles) sont des coûts qui peuvent être déduits d'une subvention selon des critères pertinents du bailleur de fonds. Les coûts non admissibles (aussi appelés non remboursables, non déductibles ou non éligibles) peuvent ne pas être déduits d'une allocation de subvention. Les coûts admissibles et non admissibles sont généralement définis dans les lignes directrices du bailleur de fonds et ont toujours tendance à varier d'un organisme à un autre ou même d'un programme à un autre au sein d'un même organisme.

Cofinancement et contributions en nature

On parle de cofinancement lorsqu'un bailleur de fonds exige qu'un bénéficiaire couvre une partie des coûts du projet. Les bénéficiaires couvrent ce montant en utilisant leur propre budget ou en obtenant des fonds supplémentaires d'une autre source. Le cofinancement est aussi appelé « financement de contrepartie » ou « partage des coûts ».

Certains bailleurs de fonds considèrent les contributions en nature (non financières) comme une forme légitime de cofinancement. Il peut s'agir, par exemple, du temps passé sur un projet par des membres du personnel dont les salaires ne sont pas couverts par le financeur. Cela peut aussi inclure l'utilisation d'équipement ou d'espace disponibles, ou dans certains cas, des coûts indirects non couverts par le financeur.



Centre de coût

Un centre de coût est un terme de comptabilité qui désigne une entité, une fonction, un projet ou un programme qui génère des coûts, et auxquels des coûts directs et indirects sont affectés.

Inducteurs de coûts

Un inducteur de coûts est tout facteur qui entraîne le changement du coût d'une activité. Par exemple, les coûts d'entretien associés à l'équipement de pointe de laboratoire de recherche, l'utilisation des installations de l'institution et le nombre d'étudiants sont tous des inducteurs de coûts qui peuvent affecter le coût de la recherche.

Coûts directs et indirects

Les coûts directs sont facilement identifiables et imputables à un projet de recherche spécifique. Il s'agit des coûts directement encourus directement pour un projet et pour lesquels il existe des registres de contrôle clairs, par exemple, le coût du personnel employé pour travailler sur un projet particulier ou les consommables achetés pour un projet spécifique. Certains coûts qui sont **directement affectés** à un projet peuvent toujours être basés sur une estimation. Par exemple, les chercheurs principaux (PI) peuvent travailler à temps partiel sur plusieurs projets à la fois. Pour calculer le coût de leur salaire, le temps consacré à un projet spécifique doit être estimé et recouvré en appliquant le temps estimé au coût total du salaire du chercheur principal. Des exemples de coûts qui sont généralement définis comme des coûts directs sont fournis dans la Clé 4.

Les coûts indirects sont plus difficiles à définir et à calculer. Ils couvrent les installations et le soutien administratif nécessaires à la recherche, notamment pour assurer la conformité réglementaire. Ce sont des dépenses qui seraient encourues indépendamment du fait qu'un projet de recherche soit engagé ou non. Ces coûts peuvent être significatifs et sont souvent sous-financés. Des exemples de coûts qui sont généralement définis comme indirects sont fournis dans la Clé 4.

Plusieurs termes différents sont utilisés pour les coûts indirects, ce qui souligne le besoin

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Autres termes pour les coûts indirects

Frais généraux est souvent un terme utilisé de façon interchangeable avec celui de coûts indirects.

Frais administratifs et d'exploitation

(Facilities and Administrative costs ou F&A aux USA) est un terme généralement employé aux USA où les coûts indirects couvrent les coûts des installations (tels que l'entretien des lieux et l'amortissement de l'équipement, ainsi que l'achat de livres de bibliothèque, de journaux et d'autres matériel) et les frais administratifs (notamment la gestion financière, de la recherche, etc.).

Coûts non imputables à un projet

(NPAC) est un terme utilisé par le ministère britannique du développement international (DFID), pour décrire les 'coûts qui ne peuvent pas être attribués à un seul projet. Les exemples qu'ils citent incluent les frais de soutien et administratifs, les coûts d'équipement, d'espace et d'installations, ainsi que les activités liées à l'ensemble de l'organisation et soutiennent en partie le projet, mais aussi d'autres projets'.⁴

Coûts de base ou coûts centraux

sont des termes utilisés dans le secteur à but non lucratif pour désigner des frais encourus pour répondre aux exigences organisationnelles et administratives, notamment les salaires, le loyer, l'équipement, les services, les communications, etc.

Coûts de soutien et de gestion de la recherche

est un terme utilisé par le Wellcome Trust pour désigner les coûts liés aux locaux, au personnel administratif non consacré à un projet, ainsi que l'administration, tels que les finances, la bibliothèque, et la location de salles.⁵

⁴ DFID (2019) *DFID Programme Expenditure: Eligible Cost Guidance for Accountable Grant Arrangements* (Version 2.3). Disponible en ligne.

⁵ Wellcome Trust (2019) *Overheads Policy*. Disponible en ligne.



d'une plus grande discussion sur la définition du concept. L'utilisation de différentes définitions et de listes de ce qui est ou n'est pas admissible fait qu'il est très difficile pour les institutions de recherche de travailler avec plus d'un bailleur de fonds et de recouvrer les coûts indirects de façon optimale.

Calcul des coûts complets ou Calcul du coût économique complet

Le calcul des coûts complets est une méthodologie comptable utilisée pour identifier et calculer le coût complet (coûts directs + indirects) qui doit être pris en compte pour réaliser un projet ou une activité, exprimé sous forme d'équation : Coûts complets = coûts directs + coûts indirects.

Le coût économique complet est une méthodologie de calcul des coûts développée par les universités britanniques et fondée sur le concept du calcul des coûts par activité (voir ci-dessus). Le coût complet de la recherche calculé en utilisant cette méthode est utilisé pour déterminer le montant à demander aux bailleurs de fonds.

Principes comptables généralement reconnus

Les principes comptables généralement reconnus (GAAP) sont un groupe de normes et procédures comptables largement reconnues qui ont été élaborées au cours de plusieurs années. Ces principes sont utilisés par les institutions pour organiser et consolider leurs registres financiers et certains justificatifs en états financiers. L'utilisation des GAAP permet la comparaison des états financiers de différentes institutions.

Il convient de noter que d'autres normes comptables existent également, comme les Normes internationales d'informations financières (IFRS), les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et les normes comptables spécifiques à chaque pays.

⁶ Voir USAID's Negotiated Indirect Cost Rate Agreement. Disponible en ligne.

Taux de coûts indirects

Le taux de coûts indirects, aussi appelé « taux de recouvrement des coûts indirects (ICRR) », est généralement calculé comme un pourcentage des coûts indirects. Ce taux est appliqué comme une méthode de « facturation » des programmes/projets individuels pour leur part dans les coûts indirects complets de l'institution.

Dans certains cas, les coûts spécifiés par une institution ou un bailleur de fonds sont soustraits des coûts directs pour obtenir un **coût direct total modifié** (MTDC). Le MTDC peut alors être utilisé comme base pour le ICRR.

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Négocier un accord sur le taux des coûts indirects

L'Accord Négocié de Recouvrement des Coûts Indirects (NICRA) est un accord écrit et formalisé entre une agence fédérale américaine et une institution. Il définit le taux négocié de recouvrement des coûts indirects final et d'autres détails liés à ce taux, tels que la base et la période sur laquelle le taux s'applique.

Les institutions américaines sont tenues de calculer leur ICRR en utilisant des lignes directrices nationales et, à l'aide d'une proposition, de négocier le taux de remboursement avec une agence fédérale de financement pour recouvrer les coûts indirects encourus par l'organisation dans la conduite de sa recherche financée par le gouvernement fédéral.⁶

Certaines agences américaines permettent aux institutions des PRFI de proposer et de négocier un ICRR. Ces institutions peuvent alors réclamer les coûts indirects au taux convenu. Le taux est révisé annuellement et ajusté pour l'année suivante.



Audit interne et externe

L'objectif typique d'un audit interne est de fournir une garantie indépendante que les processus de gestion du risque, de gouvernance et de contrôle interne d'une institution fonctionnent de manière efficace. Les auditeurs internes traitent des problèmes qui sont fondamentaux à la survie et à la prospérité d'une institution. Contrairement aux auditeurs externes indépendants, les auditeurs internes regardent au-delà des pratiques financières et des bilans pour prendre en compte des éléments plus larges d'une institution, comme la réputation, les valeurs, l'impact sur l'environnement et les conditions de travail d'une organisation.

Calcul du prix de la recherche

Calculer les coûts complets de la recherche permet aux institutions de fournir une base pour les projets de calcul du prix (c'est-à-dire, **pour décider du montant à demander au bailleur de fonds**). Le type de projet, le bailleur de fonds et les raisons pour l'élaboration d'un projet peuvent influencer le prix. En conséquence, les projets de recherche peuvent être facturés de trois façons :

- Au niveau du seuil de rentabilité (prix = coûts complets).
- De façon à percevoir un revenu pour l'institution (prix > coût complet).
- À perte (prix < coût complet).

Fonds réservés et non réservés

Les fonds réservés désignent des fonds qui ne peuvent qu'être utilisés à des fins spécifiées en des termes juridiquement contraignants élaborés par le financeur. Les subventions de recherche sont généralement classées dans cette catégorie.

Les fonds non réservés désignent des fonds qui sont généralement utilisés à la *discretion de l'institution* pour sa mission ou ses missions principales. Les coûts indirects recouverts sont généralement classés dans cette catégorie.

Déficit de recouvrement

Lorsque les bailleurs de fonds refusent de couvrir les coûts indirects ou décident de les rembourser à un taux bien inférieur que celui

fixé par l'institution, un déficit de recouvrement se produit. Face à ce problème, les institutions peuvent choisir de ne pas accepter de telles subventions, d'affecter des fonds internes pour couvrir la différence ou d'amortir ces coûts selon une décision stratégique.

Trois termes utiles liés à la gestion de la recherche

Gestion de la recherche

Dans les ouvrages et sur le terrain, les termes utilisés pour désigner la gestion de la recherche comprennent : l'administration de la recherche, le soutien à la recherche, la gestion pour la recherche et l'innovation, ou la gestion de la recherche et du développement.

Plusieurs définitions du rôle existent également ; en voici deux :



La gestion de la recherche comprend tout ce que les universités [et autres institutions de recherche] peuvent faire pour maximiser l'impact de leur activité de recherche. Elle comprend l'assistance pour l'identification de nouvelles sources de financement, la présentation des demandes de recherche et de conseils sur l'établissement des coûts des projets et la négociation des contrats avec des sponsors externes. Elle intègre des systèmes de gestion de projet et de contrôle financier. Elle implique également une aide à l'exploitation des résultats de la recherche - par la commercialisation, l'échange de connaissances et la diffusion à une société plus large.⁷



Un administrateur de recherche est une personne dont le rôle est consacré, ou en grande partie consacré à soutenir une partie du cycle de vie de la recherche. Cela inclut, mais sans s'y limiter : l'identification des sources de financement et des clients, la préparation de propositions, le calcul des coûts, le calcul

⁷ Stackhouse J (2008) Profiling the Profession. *Research Global*, London, ACU: 8-9 juin



du prix et la soumission de propositions de financement, la rédaction, la négociation et l'acceptation des contrats, la gestion du financement de projets, l'emploi du personnel pour des contrats de recherche, le rapport aux bailleurs de fonds, les conseils sur l'impact de la recherche, l'échange de connaissances, le transfert de technologie, le soutien aux cours de courte durée, l'administration des étudiants de recherche de troisième cycle, la stratégie et la politique de recherche, l'évaluation de la recherche, l'éthique et la gouvernance, les systèmes d'information, l'audit, les déclarations statutaires et la gestion des bureaux d'études. Les administrateurs de recherche travaillent principalement dans les universités et les instituts de recherche, mais beaucoup travaillent également dans des hôpitaux, des organismes de bienfaisance, le gouvernement et des agences de financement.⁸

Ce que les différentes définitions indiquent clairement, c'est que la gestion de la recherche a pour objectif de faciliter et de faire avancer la recherche de manière durable. La **gestion des subventions** est une composante du rôle plus large de la gestion de la recherche et se réfère spécifiquement aux processus et aux méthodes qu'une institution utilise pour gérer ses subventions de recherche. La **phase préalable à l'attribution** des subventions comprend l'identification des options de financement appropriées, la soumission des demandes et l'examen des demandes. La **phase de gestion qui suit l'octroi** comprend la mise en œuvre de la subvention, la communication des progrès et la réalisation des conditions de clôture. La gestion des subventions joue un rôle essentiel dans les coûts et le prix de la recherche.

Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités fait référence aux processus par lesquels les individus, les organisations et les sociétés renforcent leurs capacités à fonctionner de manière efficace et

durable. Dans le contexte des Cinq Clés, il fait référence aux efforts visant à améliorer la capacité des individus et des institutions à gérer et administrer efficacement les ressources de recherche afin de produire une recherche de qualité de manière durable.

Compétence

Une compétence est une combinaison de capacités, de connaissances, d'aptitudes et/ou de caractéristiques qui sont nécessaires pour effectuer des activités spécifiques dans un rôle professionnel conformément à la norme attendue.

Les valeurs qui garantissent un financement efficace de la recherche

L'obligation de rendre des comptes

Il s'agit d'une valeur fondamentale qui signifie essentiellement que les bailleurs de fonds et les bénéficiaires doivent être en mesure de justifier leur allocation et leur utilisation du financement pour la recherche dans le contexte des besoins mondiaux. Les bailleurs de fonds considèrent l'obligation de rendre des comptes comme garantissant qu'ils soutiennent des bénéficiaires qui effectuent efficacement des recherches pertinentes et produisent des actions scientifiques, sociales ou économiques utiles. Les bénéficiaires voient cette obligation comme la bonne gestion des ressources qui leur sont confiées pour les aider à réaliser la vision et la mission de leur organisation.

L'efficacité de l'aide

Cette notion a été intégrée dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005), le Programme d'action d'Accra (2008) et le Partenariat de Busan pour une coopération au développement efficace (2011). Elle a été affinée lors du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (2012). Ses principes sont les suivants :

- **L'appropriation des priorités de développement par les PRFI**, c'est-à-dire que les pays bénéficiaires devraient définir le modèle de développement qu'ils souhaitent mettre en œuvre;

⁸ Voir <https://raaapworldwide.wordpress.com/research-administration/>



- **La concentration des efforts sur des résultats durables** (la création d'un impact étant le moteur de tous les investissements et efforts dans l'élaboration des politiques de développement);
- **Les partenariats pour le développement** : le développement dépend de la participation de tous les acteurs, et la diversité et la complémentarité de tous sont reconnues; et
- **La transparence et la responsabilité partagée** : la coopération au développement doit être transparente et responsable devant tous les citoyens.

Coopération

Il s'agit d'une valeur importante pour étayer les efforts visant à relever les défis sociétaux communs grâce à la recherche. La coopération met l'accent sur la responsabilité et l'appropriation partagées, mais elle n'est pas sans écueils. Pour cette raison, des lignes directrices pour assurer une coopération juste et équitable sont apparues depuis 2010.⁹ Compte tenu de la nature mondiale des défis auxquels la planète est confrontée, la reconnaissance de la valeur de la coopération interrégionale en matière de recherche ne cesse de croître. Même si les bailleurs de fonds et les institutions ont des mandats différents, ils ont en commun l'intérêt de produire des recherches qui résolvent des problèmes de société.

Impact

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies identifient les principaux défis mondiaux auxquels sont confrontés tous les pays. De la santé et du bien-être à la protection de l'environnement, la recherche de solutions aux défis mondiaux est prioritaire. Dans le domaine de la santé, par exemple, le concept d'impact pour les bailleurs de fonds et les institutions de recherche s'éloigne des mesures traditionnelles, telles que les citations et le nombre de publications, pour appliquer des traitements ou des services innovants qui répondent aux besoins spécifiques des populations cibles. Cette attention accrue portée à l'impact se reflète dans un paradigme de politique scientifique et technologique transformatrice dans lequel la question de savoir comment utiliser la politique scientifique

et technologique pour répondre aux besoins sociaux est prioritaire. Ici, les questions de durabilité et d'inclusion sont abordées, ainsi que la croissance économique. La politique scientifique transformatrice encourage la coproduction de changements sociaux, comportementaux et technologiques de manière interdépendante.

Viabilité

La viabilité est la capacité de maintenir une activité dans le futur avec les ressources appropriées et sans perte de qualité ou de pertinence. La viabilité est également l'un des principaux moteurs du recouvrement des coûts complets pour les institutions de recherche. Un autre moyen d'assurer la viabilité du secteur de la recherche consiste à renforcer les capacités. La déclaration du GRC sur le renforcement des capacités et la connectivité entre les organismes de subvention du monde entier affirme que les activités de renforcement des capacités et les efforts pour accroître la connectivité devraient bénéficier aux individus et aux structures organisationnelles à long terme.¹⁰ Pour les actions proposées, les participants du GRC devraient établir des plans et des mécanismes qui sont autonomes, adaptatifs et axés sur les résultats. De même, les membres d'ESSENCE on Health Research encouragent les bailleurs de fonds et les bénéficiaires de financement à partager leurs connaissances et à travailler en partenariat pour maximiser les avantages d'un renforcement durable des capacités de recherche.

Rapport qualité-prix

Certains organismes d'aide, comme le DFID, utilisent explicitement ce concept dans leur programmation.¹¹ Le terme est étroitement lié à des concepts tels que le retour sur investissement et la responsabilité fiscale. Selon une étude du CRDI,¹² il est devenu le "terme de choix lorsque les secteurs public et privé souhaitent démontrer (respectivement aux électeurs ou aux parties prenantes) qu'ils s'efforcent de réduire les risques, de limiter les dépenses inutiles et d'éviter le gaspillage de fonds". Le concept comporte quatre éléments principaux : l'économie (une utilisation

⁹ Dodson, J (2017) *Building Partnerships of Equals: The Role of Funders in Equitable and Effective International Collaborations*. Swindon: UK Collaborative on Development Science. Disponible en ligne. Consulter également l'ensemble de ressources utiles mis à disposition par le Research Fairness Initiative à l'adresse : <https://rfi.cohred.org/evidence-base/>.

¹⁰ Conseil Mondial de la Recherche (n.d.) *Statement of Principles: Capacity Building and Connectivity among Granting Agencies Worldwide*. Bonn: DFG. Disponible en ligne.

¹¹ DFID (2018). *DFIDs Approach to Value for Money in Program and Portfolio Management*. Disponible en ligne.

¹² IDRC (2013) *The Value-for-Money Discourse: Risks and Opportunities for R4D (Partnership Practices 3b)*. Ottawa: Le Centre de recherches pour le Développement International Canadien. Disponible en ligne.



prudente des intrants et des ressources) ;
l'efficience (ou productivité) ; l'efficacité (une relation claire entre les résultats escomptés et les résultats réels) ; et l'équité (la transparence sur la manière dont les interventions atteignent les différents groupes).

RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES	
Pour les bailleurs de fonds	Pour les institutions
■ Comparer les définitions et concepts utilisés et si possible, travailler vers une approche cohérente concernant la terminologie, surtout celle liée au calcul des coûts de la recherche. ■ Utiliser un langage simple dans les appels aux projets et les déclarations de politiques, et permettre aux bénéficiaires de demander la clarification des concepts.	■ Communiquer ouvertement avec les bailleurs de fonds à propos des définitions et concepts ambigus. ■ Définir clairement les termes et concepts du calcul des coûts et du prix de la recherche dans les politiques et contribuer à assurer la cohérence de la compréhension au sein de l'institution.





Clé 3 : Permettre la transparence du calcul des coûts et du prix de la recherche

“ Les coûts indirects peuvent être difficiles à chiffrer et encore plus difficiles à recouvrer - mais ils ne doivent jamais être négligés.¹³

Dans la Clé 3, nous examinons d'abord pourquoi les bailleurs de fonds attendent des institutions de recherche qu'elles fassent preuve de transparence sur les coûts de la recherche et nous décrivons certains des systèmes institutionnels qui permettent une évaluation et une tarification efficaces des coûts de la recherche. Nous examinons ensuite la contribution de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques à l'amélioration de la gestion de la recherche. Nous proposons également un cadre pour l'élaboration d'une politique d'évaluation des coûts et du prix de la recherche.

Pourquoi la transparence est importante

La transparence, étayée par l'honnêteté et l'obligation de rendre des comptes, est fondamentale pour l'intégrité de la recherche et s'applique à tous les aspects du travail de recherche - qu'il s'agisse de la collecte et de l'analyse des données, de la collaboration dans la recherche, de la communication scientifique ou de l'obtention, l'allocation et la gestion du financement de la recherche.

Lorsque les établissements acceptent le financement de la recherche, ils deviennent également financièrement responsables devant leurs bailleurs de fonds et doivent rendre compte de la manière dont l'argent est

dépensé de manière à démontrer une saine gestion financière. La transparence dans le calcul des coûts complets de la recherche est l'un des sept principes des bonnes pratiques en matière de subventions financières (GFGP), (voir ci-dessous) car elle permet aux institutions de préparer des budgets et des prévisions précis, elle suscite la confiance des bailleurs de fonds et offre une base solide pour des discussions sur le recouvrement des coûts de la recherche. Ces problèmes ont tous un impact sur la viabilité des institutions et la compétitivité de la recherche. La transparence présente également d'autres avantages, notamment :

- La garantie d'une approche cohérente du calcul des coûts et du prix de la recherche.
- La définition de la valeur stratégique d'un projet de recherche qui permet donc de guider l'investissement dans ce projet.
- La garantie que les coûts directs et indirects soient pris en compte dans le calcul du prix des projets.

Les bailleurs de fonds sont également soumis à la transparence. Ils sont eux aussi responsables devant leurs parties prenantes et doivent être transparents quant à l'allocation et à l'impact de leurs décisions de financement. Cependant, la transparence et la responsabilité dont les financeurs doivent faire preuve envers leurs parties prenantes se traduisent souvent par des exigences de conformité de plus en plus complexes liées à la diligence raisonnable et aux processus d'audit imposés aux bénéficiaires. Il est important que les institutions de recherche gèrent ces pressions de manière à pouvoir recouvrer de manière adéquate les coûts liés à la conformité.

¹³ H Flood et R Phelps (2003) *Understanding Indirect Costs*. Los Angeles: Grantsmanship Center. Disponible en ligne.



OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Pourquoi le calcul des coûts et du prix de la recherche est important

Trois bailleurs de fonds que nous avons interrogé l'ont exprimé ainsi :

“ Tous les coûts indirects doivent être répertoriés. Nous évaluons ensuite s'ils sont éligibles ou non. Le problème est que nous devons avoir des budgets transparents et savoir ce que nous finançons.

“ Les coûts indirects doivent être pleinement justifiés pour expliquer pourquoi ces coûts sont demandés et comment ils contribueront à la recherche proposée.

“ Même si nous ne pouvons pas changer immédiatement nos politiques de financement, les établissements de recherche devraient déterminer leurs véritables coûts, identifier les inefficacités et les lacunes, et élaborer des plans et des arguments pour faire avancer cette question. Il est important de faire participer les gouvernements aux discussions afin que les conseils scientifiques émergents puissent élaborer dès le départ des politiques saines en matière de coûts indirects.

Tandis que les bénéficiaires voient généralement les choses de cette manière :

“ L'essentiel est que les chercheurs comprennent ce que le coût de leur recherche sera. S'ils ne comprennent pas quels sont les coûts impliqués, ils ne peuvent pas prendre de décisions éclairées, surtout lorsque les fonds collectés sont inférieurs au coût du projet.

“ Il est important pour la viabilité que des décisions stratégiques soient prises concernant les types de projets (disciplinaire, seuil de coût, transdisciplinaire, besoins du pays) qui peuvent être admissibles ou non.

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Adhérer à une politique gagnante sur les coûts indirects

Plus de 60% des bénéficiaires ont indiqué que leurs institutions appliquent une politique de coûts indirects. Dans de nombreux cas, les politiques sont documentées mais certaines n'ont guère plus qu'une compréhension tacite qui guide la CIPR appliquée aux budgets de recherche.

En ce qui concerne la répartition des coûts indirects recouvrés, plus de 40% des répondants ont déclaré que leurs institutions disposaient de règles ou de lignes directrices. Les fonds sont généralement répartis entre les unités institutionnelles ou les départements et utilisés pour mobiliser davantage de ressources et soutenir la recherche.

De nombreux répondants ont noté que l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sont difficiles : certains chercheurs considèrent l'inclusion d'un ICRR comme une sorte de « taxe » sur « leurs subventions ». Ce manque de compréhension et d'adhésion à la politique peut être un obstacle majeur. Surmonter ces obstacles demande des efforts importants, comme l'a indiqué un répondant :

“ Nous avons travaillé dur pour mettre en place des forums publics et des équipes de travail, et pour obtenir l'adhésion des chercheurs à chaque étape. Il y aura toujours ceux qui ne veulent pas comprendre la raison, mais je trouve que la mise à disposition de nombreuses informations et la volonté de discuter ouvertement de la question contribuent à l'acceptation de ces politiques.



Les facilitateurs institutionnels

Politiques de calcul des coûts et du prix de la recherche à l'échelle de l'institution

Le calcul des coûts et des prix de la recherche dans de nombreuses institutions des PRFI sont des ajouts relativement nouveaux à l'ensemble des politiques de gestion de la recherche. Bien que de nombreux facteurs puissent avoir un effet habilitant, il est essentiel de mettre en place une politique favorable et un soutien institutionnel à la recherche.

Un cadre générique de politique d'évaluation des coûts et du prix de la recherche est présenté dans le tableau 1. Il est basé sur un examen des politiques institutionnelles qui sont soit accessibles au public, soit partagées avec nous. Ce cadre n'est pas censé être normatif, mais il peut aider les institutions à évaluer les politiques existantes ou constituer la base de l'élaboration d'une nouvelle politique.

Un cadre stratégique pour le calcul des coûts et du prix de la recherche

Les politiques de calcul des coûts complets mises en œuvre avec succès incluent généralement les sections indiquées dans le tableau 1. En général, ces politiques sont :

- **Approuvées** : le leadership institutionnel affirme ouvertement la valeur des coûts complets pour la viabilité financière puisqu'elle permet une allocation plus efficace des ressources et une meilleure prise de décision stratégique.
- **Inclusives** : la formulation des politiques implique les principales parties prenantes afin d'établir des principes communs. Ceci peut éviter des obstacles tels que l'engagement du leadership et la résistance du personnel. Une sensibilisation et une communication étendue tout au long de la phase de mise en œuvre sont essentielles.
- **Pertinentes** : la politique soutient les objectifs de l'institution et est à la fois pertinente et claire pour ceux qui doivent la respecter et la mettre en œuvre. La politique soutient plutôt qu'elle ne contredit d'autres politiques institutionnelles.

- **Réalisables** : l'infrastructure et la capacité nécessaires à une mise en œuvre réussie sont disponibles.
- **Applicables** : la politique est consignée par écrit et des contrôles administratifs ou autres sont en place pour surveiller la conformité.
- **Flexibles** : la politique est révisée périodiquement et peut s'adapter aux changements et, en tant que telle, peut guider la planification et l'action futures. Elle est sensible aux différents types de recherches effectuées par l'institution et à la diversité des bailleurs de fonds soutenant la recherche.



Tableau 1 : Caractéristiques communes à la plupart des politiques de calcul des coûts et du prix de la recherche institutionnelle

SECTION	DESCRIPTION				
Nom de la politique	Décrit de façon précise la nature de la politique et son objectif.				
Détails/notes sur la politique	Numéro de version de la politique, résumé de l'historique de révision, notamment la date de la dernière révision, ainsi que d'autres détails essentiels tels que le propriétaire de la politique, la date d'approbation et la date de début, et la date de révision.				
Table des matières	Résumé du contenu de la politique.				
Abréviations/définitions/ termes	Explique la terminologie utilisée dans la politique (voir la Clé 2 pour les termes et définitions).				
Valeurs	Les valeurs de l'établissement en ce qui concerne le calcul des coûts et du prix de la recherche sont clairement énoncées, par exemple : “ On s'attend à ce que tous les projets de recherche et/ou de conseil financés par des bailleurs de fonds externes respectent les normes d'éthique les plus élevées fixées par l'institution. Le coût total de ces projets devrait être le point de départ des négociations avec les bailleurs de fonds/sponsors/donneurs/clients.				
Déclaration de politique et contexte	Explique le but de la politique et ce qu'elle vise à atteindre. Fournit également le contexte et l'historique de la politique.				
Principes de la politique	Explique ce que sont les coûts complets, ce qu'une institution considère comme des coûts directs et indirects, et comment le ICRR d'une institution doit être appliqué. Cette section fournit des informations sur les services de soutien et les outils disponibles pour aider à l'élaboration du budget ainsi que des conseils sur le calcul du prix des projets et des conseils sur la façon de facturer les coûts indirects en tant que coûts directs lorsqu'ils sont autorisés par le bailleur de fonds. D'autres questions spécifiques au pays tels que les taxes peuvent également être abordées.				
Rôles et responsabilités	Définit les rôles et les responsabilités de tous les acteurs (tels que les services juridiques/de gestion des contrats, le département des finances, les autres fonctions de soutien à la recherche et le comité de recouvrement des coûts).				
Portée de la politique	Explique à qui la politique s'applique/à qui elle est contraignante, ce qui relève de la politique et quelles exceptions sont autorisées. <table border="0"> <tr> <td>Exemples d'inclusions :</td><td>Exemples d'exceptions :</td></tr> <tr> <td> ■ Contrats de recherche. ■ Recherche diverse/ recherche sans contrat. ■ Services de consultation. ■ Parrainages. ■ Autres produits et services (notamment les cours à brève durée et les conférences). </td><td> ■ Consultation en-dessous d'un certain montant. ■ Aides et financement gouvernementaux pour la formation, les infrastructures et le développement des capacités. ■ Prix basés sur le mérite. ■ Donations/dotations. ■ Revenus de bourse. ■ Frais d'affiliation. ■ Limitations de l'ICRR basées sur les politiques des bailleurs de fonds. Une liste pré-approuvée de bailleurs de fonds et de l'ICRR à appliquer pourrait être fournie pour éviter les retards dans l'approbation des variations de l'ICRR institutionnel. </td></tr> </table>	Exemples d'inclusions :	Exemples d'exceptions :	■ Contrats de recherche. ■ Recherche diverse/ recherche sans contrat. ■ Services de consultation. ■ Parrainages. ■ Autres produits et services (notamment les cours à brève durée et les conférences).	■ Consultation en-dessous d'un certain montant. ■ Aides et financement gouvernementaux pour la formation, les infrastructures et le développement des capacités. ■ Prix basés sur le mérite. ■ Donations/dotations. ■ Revenus de bourse. ■ Frais d'affiliation. ■ Limitations de l'ICRR basées sur les politiques des bailleurs de fonds. Une liste pré-approuvée de bailleurs de fonds et de l'ICRR à appliquer pourrait être fournie pour éviter les retards dans l'approbation des variations de l'ICRR institutionnel.
Exemples d'inclusions :	Exemples d'exceptions :				
■ Contrats de recherche. ■ Recherche diverse/ recherche sans contrat. ■ Services de consultation. ■ Parrainages. ■ Autres produits et services (notamment les cours à brève durée et les conférences).	■ Consultation en-dessous d'un certain montant. ■ Aides et financement gouvernementaux pour la formation, les infrastructures et le développement des capacités. ■ Prix basés sur le mérite. ■ Donations/dotations. ■ Revenus de bourse. ■ Frais d'affiliation. ■ Limitations de l'ICRR basées sur les politiques des bailleurs de fonds. Une liste pré-approuvée de bailleurs de fonds et de l'ICRR à appliquer pourrait être fournie pour éviter les retards dans l'approbation des variations de l'ICRR institutionnel.				

Continue au verso...



SECTION	DESCRIPTION
Approbation des variations	Explique le processus à suivre si une politique de financement ne soutient pas le recouvrement de la totalité de l'ICRR institutionnel. Par exemple : “ La facturation d'un taux réduit doit être approuvée au niveau de la haute direction, c'est-à-dire par le directeur de l'unité ou le directeur des opérations. Cela implique de rédiger une justification de la réduction ou de la dérogation décrivant les avantages stratégiques pour l'Unité d'entreprendre la recherche.
Distribution des coûts indirects recouvrés	Explique le modèle de distribution des coûts indirects recouvrés.
Procédures d'appel	Selon la structure institutionnelle, un processus d'appel peut être inclus dans la disposition d'élaboration des politiques permettant à un chercheur de faire appel à une autorité supérieure s'il/elle n'est pas d'accord avec le résultat de la décision.
Déclaration de non-conformité	Explique pourquoi la conformité est encouragée et décrit les conséquences de la non-conformité.
Autres outils de soutien	Incluent toute FAQ supplémentaire, directives, exemples pratiques, etc. qui concernent l'adoption et l'utilisation de la politique.



ÉTUDE DE CAS

Un parcours vers la mise en œuvre d'une politique

L'Université Stellenbosch (SU) en Afrique du Sud vise à être la principale université de recherche en Afrique, mondialement reconnue pour ses avancées en matière de connaissances excellentes, inclusives et innovantes au service de la société. Voici l'histoire de la façon dont ça s'est produit et dont elle a mis en œuvre sa politique de recouvrement intégral des coûts.

2004 : En l'absence de méthodologie claire pour calculer les coûts indirects, la direction de l'université a mis en place une taxe de recherche de 12% sur tous les contrats de recherche.

2010 : La législation nationale oblige les universités sud-africaines à calculer les coûts complets de la recherche comme base de réglementation des transactions de propriété intellectuelle avec les bailleurs de fonds. Pour se conformer à cette législation alors qu'une méthodologie sectorielle était développée, SU a revu la redevance de 12% et a ajouté une redevance sur l'espace, calculée sur l'utilisation horaire de la surface au sol par m². Les écarts de coûts entre les études de bureau et les services de laboratoire ou les essais cliniques ont été pris en compte. SU a ensuite adopté sa première politique officielle de recouvrement des coûts.

2013 : SU a adopté une approche de coûts complets non seulement pour se conformer à la législation mais aussi pour assurer sa viabilité financière. L'adoption d'une méthodologie sectorielle a amené SU à augmenter son ICRR à 17% mais, avant la mise en œuvre, une consultation approfondie a eu lieu avec les facultés et autres parties prenantes. À cette époque, des processus d'approbation pour la renonciation ou l'application de coûts indirects moins élevés ont également été introduits. SU a anticipé l'impact

émotionnel que l'adoption d'une approche de coûts complets pourrait avoir sur l'institution et a appliqué les principes du modèle SCARF (statut, certitude, autonomie, relation, équité) de David Rock tout au long du processus.

2019 : Sur la base de 18 mois de travail d'une équipe de travail interne de 30 personnes et d'un processus de recherche d'un consensus interne, certaines lacunes ont été identifiées dans la façon dont la méthode sectorielle s'applique au sein de SU et le ICRR a été porté à 20%.

Post-2019 : Les chercheurs devraient calculer le coût total de tous les projets de recherche et l'utiliser comme base pour évaluer leur recherche. Pour les bailleurs de fonds dont les taux de coûts indirects sont plafonnés (comme les NIH), le prix sera inférieur au coût total, tandis que pour certains projets de recherche financés par l'industrie, le prix pourrait être légèrement supérieur au coût total pour prendre en compte une perte d'empreinte académique due à des restrictions sur les publications, etc. Un facteur clé de succès dans la bonne mise en œuvre de la politique est la disponibilité d'outils tels que des modèles de budget et de comptes qualifiés, travaillant en collaboration avec le Bureau de gestion des contrats de recherche pour soutenir l'élaboration du budget. Ces comptes sont détachés par les services financiers au Bureau des contrats de recherche. Le fait d'avoir le personnel en charge des finances dans l'environnement direct où les contrats de recherche sont traités s'est avéré très efficace.

SU travaille également à une approche intégrée de rapport qui permettra à l'institution de faire des prévisions sur les revenus et dépenses engagés sur la base des contrats de recherche signés.



ÉTUDE DE CAS

Un parcours vers la mise en œuvre d'une politique (suite)

Bien qu'il ait fallu du temps pour que SU adopte une approche fondée sur l'évaluation des coûts complets, l'intention était dès le départ de s'assurer que, en tant qu'université à forte intensité de recherche, elle serait financièrement viable. Cela a nécessité une approche disciplinée du recouvrement des coûts indirects, et à long

terme, cela les a aidés à maintenir l'ICRR à un niveau raisonnable.

Ceci est un résumé d'une étude de cas plus longue ; le texte intégral est disponible avec un ensemble d'autres cas pertinents à <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.

Soutien à la recherche

Comme l'accès au financement de la recherche est devenu de plus en plus compétitif et basé sur la conformité, l'élaboration des propositions de projets de recherche nécessitent des informations et une assistance venant de divers départements d'une même institution. L'élaboration des propositions de projet, y compris l'établissement transparent des coûts et du prix du projet de recherche et la gestion des subventions, implique généralement les services des ressources humaines, des installations et des achats, de la bibliothèque, du droit et des finances. Des unités dédiées qui gèrent et soutiennent la recherche, dont la taille et la structure peuvent varier considérablement, sont devenues essentielles dans les institutions de recherche. Elles se concentrent sur l'élaboration de stratégies et de politiques de recherche, la facilitation des partenariats de recherche, la supervision de l'éthique et de l'intégrité de la recherche, la gestion des propositions de recherche et du financement, la gestion des données et des informations de recherche et le soutien à l'adoption, à l'utilisation et à l'impact de la recherche.

Les fonctions impliquées dans la sécurisation et la gestion efficaces du financement, la garantie de l'optimisation des ressources et la livraison des résultats sont essentielles pour maximiser les avantages qui peuvent être dérivés des relations avec les bailleurs de fonds et assurer la conformité et la durabilité

institutionnelle. Les rôles, responsabilités et compétences liés à la gestion des subventions avant et après leur attribution sont décrits dans la Clé 5.

Il pourrait y avoir des inefficacités dans le système de gestion et de soutien de la recherche entraînant des coûts indirects plus élevés que nécessaire. L'utilisation de la technologie est un moyen d'améliorer l'efficacité. Le logiciel de gestion des subventions, par exemple, peut être utilisé pour la recherche d'opportunités de financement, le suivi des demandes de subvention, le stockage et le partage de documents/informations, les mises à jour en temps réel des données financières du projet, les données et les mesures pour les rapports et la prise de décision. Il fournit un système unique et centralisé pour l'administration efficace des subventions et la réduction de la paperasserie et de la main-d'œuvre nécessaires peut réduire les coûts indirects.

Normes internationales pour la gestion des subventions

En 2018, la Norme des **GFGP** a été développée en tant que norme internationale (ARS 1651 : 2018) pour la gouvernance financière des subventions. Il s'agit d'un système d'évaluation basé sur un portail qui mesure et signale la conformité des bénéficiaires en utilisant la norme du GFGP. La norme a été divisée en quatre niveaux - Bronze, Argent, Or et Platine - pour s'adapter aux organisations dont la taille et la portée varient. La norme aborde sept



principes de bonnes pratiques en matière de subventions financières (responsabilité, gérance, conformité aux normes, transparence, viabilité, intégrité, cohérence) et définit quatre domaines de travail que les organisations devraient s'efforcer de gérer (finances, ressources humaines, achats et gouvernance).¹⁴ Comme l'a noté un bailleur de fonds :

14 Le développement de la norme GFGP est l'une des plate-formes de l'Alliance pour l'AESA, qui est en retour une initiative de l'AAS et de AUDA. Voir : <https://www.globalgrantcommunity.org/>

“ Nous pensons que l'appétit pour les GFGP est un bon indicateur de l'intérêt des institutions pour le renforcement global des subventions et de la gestion de la recherche.

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Normalisation des processus et systèmes de gestion des subventions

Environ 50% des bénéficiaires ont déclaré que leurs institutions disposent de modèles et de procédures standard pour l'établissement des budgets et la demande d'approbation des subventions, mais ont noté que certains chercheurs n'apprécient pas encore leur utilité. Plus de 80% des bénéficiaires ont indiqué que leurs institutions avaient un système de gestion des subventions. Lorsqu'un petit nombre de subventions était géré, un logiciel de tableur standard était utilisé. Dans d'autres cas, les feuilles de calcul sont combinées avec un logiciel de gestion des contrats. Quelques répondants ont déclaré utiliser des systèmes entièrement automatisés. Parmi ceux-ci, certains ont été développés en interne, d'autres ont utilisé des logiciels propriétaires tels que Converis, Oracle Projects, IDU, Microsoft Dynamics Navision et Quickbooks.



ÉTUDES DE CAS

Exemples de gestion de subventions par des institutions

L'unité de recherche clinique de l'Université d'Oxford (OUCRU) est

intégrée dans deux hôpitaux de référence tertiaires gérés par le gouvernement au Vietnam - un à Hanoï et un à Hô-Chi-Minh-Ville - ainsi qu'à Katmandou, au Népal et à Jakarta en Indonésie. Un protocole d'accord entre l'Université d'Oxford et les institutions locales définit les paramètres opérationnels d'OUCRU.

Les demandes de subvention provenant de sites de recherche au Vietnam, au Népal et en Indonésie sont gérées de **manière centralisée** à Hô-Chi-Minh-Ville pour assurer la cohérence, mais l'équipe des subventions travaille en collaboration avec les chercheurs pour élaborer les budgets des projets. Les chercheurs énumèrent leurs besoins attendus et **l'équipe des subventions les aide à calculer des estimations de coûts détaillées**. Ils ont constaté que si les chercheurs ne sont pas en mesure de préciser leurs besoins en détail, ils ont généralement besoin de plans de projet plus clairs.

Les prévisions d'inflation incluent l'augmentation salariale annuelle minimale de 5% spécifiée dans leurs contrats de travail ainsi que les augmentations de prix liées aux assurances et aux frais gouvernementaux. Comme ils travaillent **avec plusieurs devises**, l'équipe chargée des subventions fait **attention aux taux de change**. Ils préfèrent que les **bailleurs de fonds accordent les financements dans la devise des dépenses** car ils constatent que cela réduit les pertes potentielles.

Il est difficile de s'assurer que les chercheurs suivent les procédures opérationnelles standard. Cependant, **l'équipe de gestion des subventions**

apporte tellement de valeur que les chercheurs peuvent voir qu'il est profitable de travailler avec elles.

L'équipe des subventions fournit une liste des possibilités de financement sur une base mensuelle, offre une formation régulière au personnel et aux collaborateurs locaux, et fournit un soutien individuel. Ils fournissent également des conseils sur les conditions des bailleurs de fonds, sur le coût des projets, sur la gestion des collaborations et sur la gestion des subventions accordées.

La **Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein** (SBIBAE) est une ONG à São Paulo, au Brésil, dont l'objectif est d'améliorer le système de santé et de développer de nouveaux moyens de résoudre les problèmes actuels liés à l'éducation et à la formation, l'innovation, la recherche et la responsabilité sociale dans le secteur de la santé. L'Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein (IIEP), créé en 1998, abrite les activités de recherche et d'éducation de la SBIBAE.

Son bureau de soutien aux recherches (RSO) a été créé en 2014 pour offrir des services et des plateformes qui soutiennent l'administration des recherches de l'IIEP et peuvent fournir des **conseils sur des aspects spécifiques de la planification et de la budgétisation de projets**. Le RSO contribue également à la collecte, au stockage et à l'analyse statistique des données ainsi qu'à la communication et à la diffusion des résultats. **La demande pour ses services de gestion des subventions est élevée**. Ces services comprennent les recherches de financement, l'aide à la rédaction et à la soumission des propositions, ainsi que la passation de marchés, la conformité, les rapports et les clôtures de projets.



ÉTUDES DE CAS

Exemples de gestion de subventions par des institutions (suite)

Le RSO utilise I.Search™ (logiciel de base de données propriétaire pour la gestion des documents, des processus, des coûts, des ressources et des résultats scientifiques)

pour prendre en compte la propre contribution du RSO aux coûts indirects des projets. Toutes les dépenses des employés de RSO sont réparties dans un seul « centre de coûts » et les coûts sont répartis entre tous les centres de coûts de l'institution qui ont des projets actifs. Cette méthode ne quantifie pas le temps consacré à chaque projet, mais elle indique le temps consacré à chaque département, garantissant ainsi que les coûts du service sont partagés entre tous les départements de la SBIBAE.

La **Makerere University School of Public Health** (MakSPH) est l'une des écoles qui composent le Makerere University College of Health Sciences. MakSPH a créé un Secrétariat de l'administration des subventions (GAS) en 2013, qui relève de l'unité de gestion financière de l'école. Le GAS offre **un point d'information unique** pour les chercheurs qui soumettent des propositions aux agences et aux sponsors locaux et internationaux. Ses services comprennent l'identification des opportunités de financement, l'élaboration du budget, la soumission de propositions, la réponse aux vérifications de diligence raisonnable des bailleurs de fonds, ainsi que la gestion de la conformité des contrats, des subventions et des sous-attributions. MakSPH a également un comité des subventions qui guide les activités et les opérations de GAS, et **GAS est financé par les frais généraux récupérés des subventions de recherche financées par des sources externes.**

Le GAS a **développé un manuel de procédures de subventions** pour aider tous les membres de MakSPH impliqués dans la rédaction ou la gestion des

subventions. Ce manuel fournit des directives claires sur les programmes et projets parrainés par des entités externes. Il vise à améliorer la communication, ainsi qu'à accroître la collaboration, la responsabilité et la bonne gestion des bailleurs de fonds tout en veillant à ce que la direction soit pleinement informée des engagements pris au nom de l'institution.

Tous les budgets de recherche doivent être approuvés par le GAS avant d'être soumis à un bailleur de fonds. Et dans le cadre du processus d'approbation, les chercheurs sont tenus de déclarer tout conflit d'intérêts financier ou autre afin de pouvoir les gérer efficacement avant leur mise en œuvre.

Le GAS a également **développé des modèles de budget**, des taux standard pour des éléments tels que les indemnités journalières, le carburant pour le travail sur le terrain, etc. et une liste de contrôle des éléments critiques qui doivent être pris en compte dans l'élaboration des budgets de recherche. Ces éléments comprennent les taux d'inflation annuels, les augmentations de salaire, les taux des avantages sociaux et le ICRR institutionnels.

Néanmoins, certains chercheurs tentent toujours d'agir de manière indépendante au lieu de travailler par le biais du GAS. **Il a été difficile d'imposer l'utilisation du service sans une directive ferme de la direction.** La gestion des subventions est cependant toujours un phénomène relativement nouveau à l'université, et l'adhésion devrait augmenter à mesure que sa valeur est démontrée.

L'École de santé publique (SPH) de l'Université du Ghana, au Collège des sciences de la santé, possède une solide expérience en matière de formation, de sensibilisation communautaire et de



ÉTUDES DE CAS

Exemples de gestion de subventions par des institutions (suite)

recherche de pointe sur des problèmes de santé publique critiques.

L'université dispose d'un Office central de recherche, d'innovation et de développement (ORID) qui est responsable de l'élaboration de la politique de recherche de l'université, de la collecte des fonds pour la recherche, de la gestion des subventions, de l'établissement de normes d'éthique ainsi que de la diffusion des résultats de la recherche et de la commercialisation de la propriété intellectuelle. L'ORID est **actuellement financée par une subvention gouvernementale et emploie du personnel à temps plein**. Le service des finances du SPH est également disponible pour apporter une aide budgétaire à court terme. **Les budgets sont examinés par le service des finances** pour s'assurer que tous les coûts sont inclus et chiffrés correctement **avant que les propositions ne soient soumises aux bailleurs de fonds**.

L'unité des services avant et après attribution de l'ORID aide à l'élaboration

des budgets pour les projets de recherche.

Lors de l'élaboration des budgets, les coûts réels (plutôt que les coûts projetés) sont utilisés afin de réduire le risque de sous-recouvrement des coûts de recherche.

Ils effectuent des contrôles internes de diligence raisonnable à chaque étape du cycle de financement. Le

financement des subventions est débloqué sur la base des résultats de ces vérifications et conformément aux lignes budgétaires approuvées et aux produits livrables convenus avec le bailleurs de fonds. Les rapports peuvent être générés à bref délai et ils constituent une ressource inestimable pour le suivi des budgets et la gestion de la conformité des subventions.

* Il s'agit ici de résumés d'études de cas plus longues ; le texte complet, ainsi que d'autres exemples, sont disponibles ici : <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.



RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES

Bailleurs de fonds	Institutions
■ Reconnaître les coûts indirects comme un coût réel de la recherche, et prendre en compte les politiques institutionnelles de calcul des coûts et du prix de la recherche qui sont transparentes, équitables et justifiées. ■ Encourager l'utilisation d'outils reconnus à l'échelle internationale comme la norme GFGP pour aider les bénéficiaires à réduire la charge administrative des services de gestion financière et de subvention en raison des exigences de diligence raisonnable. ■ Publier des politiques claires et transparentes sur les coûts indirects et les coûts admissibles/non admissibles. Expliquer clairement où les attentes concernant un programme spécifique diffèrent de la politique organisationnelle. ■ Participer aux forums nationaux et internationaux appropriés pour comprendre les défis auxquels sont confrontés les instituts de recherche et les approches adoptées par les différents bailleurs de fonds.	■ Reconnaître la valeur stratégique du calcul des coûts et du prix de la recherche au niveau du leadership pour guider l'investissement, améliorer l'efficacité, favoriser la viabilité financière et améliorer le profil de recherche de l'institution, même si les coûts indirects ne sont pas entièrement recouverts de tous les bailleurs de fonds. ■ Élaborer et mettre en œuvre des politiques claires et transparentes pour justifier les exigences et l'utilisation des coûts indirects. ■ Avoir l'esprit inclusif en consultant les dirigeants, les exécutants et les utilisateurs finaux dans le processus d'élaboration de la politique afin de garantir l'adhésion de l'institution, la flexibilité et la transparence, en laissant suffisamment de temps pour le réaliser. ■ Soutenir la mise en œuvre de la politique en fournissant des structures, processus et systèmes efficaces pour la gestion des subventions, avec l'approbation des responsables, et, le cas échéant, utiliser la technologie pour améliorer la précision et l'efficacité de la gestion des subventions. ■ Faciliter l'engagement entre les chercheurs et le personnel soutenant la recherche aux premiers stades de l'élaboration du budget et des propositions afin d'améliorer l'évaluation des coûts de recherche. ■ Créer des processus et plate-formes de communication régulière et de partage des informations entre le personnel administratif et de recherche afin d'encourager l'apprentissage mutuel et l'amélioration du calcul des coûts. ■ Analyser de façon critique les normes internationales pour évaluer la conformité institutionnelle et identifier les écarts dans les pratiques de gestion financière et de gestion des subventions. ■ Utiliser les forums nationaux et internationaux appropriés pour amener le gouvernement et les agences de financement à reconnaître les coûts indirects de la recherche.





Clé 4 : Optimiser le recouvrement des coûts indirects

Le calcul des coûts et du prix de la recherche consiste autant à comprendre les coûts réels de la recherche qu'à recouvrer ces coûts auprès des bailleurs de fonds. À mesure que les activités de recherche augmentent, les exigences en matière d'infrastructure, de coûts d'exploitation et de gestion, et de soutien de la recherche augmentent également. Ces dépenses sont rarement entièrement couvertes par les budgets du projet. Au fil du temps, le sous-recouvrement continu de ces coûts compromet l'entretien des infrastructures, les équipements et les services de soutien à la recherche qui sont essentiels. Pour les institutions des PRFI, cela signifie qu'elles pourraient ne jamais se permettre de combler les lacunes actuelles dans les infrastructures et les services de soutien.

Par conséquent, dans la Clé 4, nous visons à aider les lecteurs à :

- Catégoriser de façon précise les coûts directs et indirects.
- Envisager des approches pour déterminer les ICRR.

- Comprendre comment les différents bailleurs de fonds abordent les coûts indirects.
- Déterminer comment les coûts recouverts peuvent être alloués pour soutenir la durabilité institutionnelle.

Catégorisation des coûts

Les coûts directs et indirects sont définis dans la Clé 2. Les différents bailleurs de fonds catégorisent cependant les coûts différemment, et les institutions ont également tendance à répartir les coûts différemment, en fonction de la façon dont elles peuvent suivre ces coûts dans leurs propres processus et systèmes comptables. Pour les institutions, faire correspondre leurs catégories de coûts avec celles de leurs bailleurs de fonds de recherche, en particulier lorsque plusieurs bailleurs de fonds sont impliqués, peut être un défi majeur.

Le tableau 2 présente des exemples de coûts de recherche et de leur catégorisation habituel.

Tableau 2 : Quelques exemples de coûts de recherche et comment ils sont généralement classés

Coûts directs	
Salaires et prestations sociales connexes et frais de recrutement	Rémunération du personnel de recherche <i>ainsi que des</i> administrateurs, chefs de projet/coordonateurs. Les institutions fournissent souvent des conseils sur la manière dont le salaire et les coûts associés doivent être imputés aux projets, et à quel niveau. Pour les projets pluriannuels, prévoir un pourcentage d'augmentation des salaires conformément à la politique institutionnelle.
Sous-traitants et consultants	Coûts des services externalisés à des organisations externes ou à des consultants.
Bourses	Salaires/bourses/allocations pour les étudiants diplômés et de premier cycle travaillant sur le projet.
Communications	Frais de télécommunications, postaux et de messagerie.
Déplacement	Frais de déplacement et de visa, d'hébergement et d'indemnités journalières liés au projet.
Installations	Besoin de nouvelles installations, comme une nouvelle clinique de terrain ou un nouveau laboratoire, etc. Modifications pour adapter les installations existantes à l'usage prévu.

Continue au verso...



Coûts directs (suite)	
Équipements	L'achat ou la modernisation de l'équipement ainsi que le coût d'accès à un équipement spécialisé si nécessaire.
Consommables	Tous les consommables nécessaires au projet (y compris les réactifs, les composants électroniques, la papeterie, etc.)
Autres coûts	Les frais de rapports, les coûts d'impression et autres frais de distribution, les frais de soins aux patients, y compris l'assurance des essais cliniques, la surveillance clinique, les frais liés aux animaux et aux soins des animaux, la gestion de données, les analyses statistiques, le matériel de référence (livres, abonnements), la formation ou le développement professionnel, les audits requis par les bailleurs de fonds, les coûts liés à l'importation et à l'exportation, les assurances complémentaires (pour les éléments non couverts par la police d'assurance existante de l'institution et qui ne sont pas inclus dans les coûts indirects), l'éthique et autres approbations réglementaires qui ne sont pas incluses dans les coûts indirects.
Coûts indirects	
Infrastructure	L'entretien et la réparation des bâtiments des locaux, les frais de location et/ou de services publics associés aux locaux utilisés (chauffage, climatisation, électricité, eau, nettoyage, enlèvement des déchets), le soutien technique aux laboratoires, l'amortissement des infrastructures et des équipements, les assurances, la location, la sécurité et la protection.
Gestion et administration	La gouvernance (comme le soutien à la gestion, les activités du conseil d'administration, les services d'audit, les services juridiques, le bureau international), les services d'approvisionnement, la gestion financière et la comptabilité, la gestion de la recherche, y compris la gestion des subventions avant et après l'attribution), la gestion de la propriété intellectuelle, la gestion de l'information, la gestion des ressources humaines, du respect de la santé et de la sécurité, l'administration générale, les frais bancaires, l'administration des étudiants engagés dans la recherche, la protection des sujets humains.
Ressources pour la recherche	Les services de bibliothèque, les services d'information et de communication (bases de données, télécommunications, technologies de l'information).

Cohérence

La cohérence fait référence à l'application d'une méthode comptable particulière et à l'allocation d'un élément comptable spécifique de manière identique sur une période prolongée. Elle est également l'un des GAAP mentionnés dans la Clé 2.

Cela signifie pour les institutions de recherche qu'une fois qu'un consensus est atteint sur la catégorisation des coûts directs et indirects selon le type et les circonstances, ces coûts doivent être répartis de manière cohérente dans l'ensemble de l'institution.

Les bailleurs de fonds de recherche utilisent le principe de cohérence dans leurs politiques et pratiques pour mettre l'accent sur différents objectifs. Par exemple, la politique NIH Grant stipule :

“ Les coûts peuvent être facturés en tant que coûts directs ou coûts de F&A, en fonction de leurs avantages identifiables pour un projet ou programme particulier, mais tous les coûts doivent être traités de manière *cohérente* pour tous les travaux de l'organisation dans des circonstances similaires, quelle que soit la source de financement.”¹⁵

¹⁵ Instituts américains de la santé (décembre 2019) *Grants Policy Statement*. Disponible en ligne.



La Fondation Gates note que :

“ Nous recherchons la *cohérence* entre les mécanismes de financement et nous nous réservons donc le droit d'appliquer cette philosophie et ces principes aux contrats.¹⁶ ”

Approches pour déterminer le recouvrement des coûts indirects

Un ICRR est le rapport obtenu en divisant les coûts indirects (regroupés) par une base de coûts. De nombreuses universités et institutions de recherche à but non lucratif utilisent l'un des modèles suivants pour calculer leur ICRR :

- Le calcul des coûts par activité utilise des inducteurs de coûts spécifiques (tels que le personnel et l'espace) comme base de répartition. Cette approche produit un niveau élevé de transparence et de précision, mais elle nécessite une collecte et une préparation intensives des données ainsi que des systèmes comptables qui peuvent affecter des coûts à des projets de recherche individuels. C'est la base de la méthode TRAC utilisée au Royaume-Uni.
- En utilisant les coûts directs comme base, l'ICRR est exprimé en pourcentage du total des coûts directs ou du MTDC. Les projets individuels sont ensuite facturés pour leur part des coûts indirects. La prestation ou l'utilisation réelle des services/ avantages variera selon le projet, mais elle devrait s'équilibrer au niveau institutionnel global. Cette méthode est courante en Europe et aux États-Unis.

Souvent, un seul ICRR est appliqué dans l'ensemble d'un établissement, mais dans les grands établissements, différentes unités/facultés appliquent parfois des taux différents. Une distinction entre les taux de recherches effectuées sur site et hors site est parfois également faite. L'ICRR réel diffère généralement d'une institution à l'autre en raison des différences dans les coûts et la complexité de la recherche (avec son

infrastructure associée) effectuée dans les institutions, les régions et les pays.

Il n'existe pas de ratio unique qui « convient à tous ». Cependant, les institutions peuvent bénéficier du partage d'expériences, de la définition des principes et de la possibilité de comparer leurs progrès. L'expérience a montré que la coordination des efforts pour mettre en œuvre le recouvrement des coûts complets peut accroître l'efficacité du processus ; elle réduit les coûts et approfondit les niveaux de transparence, de responsabilité et de conformité. La coordination peut être facilitée au niveau national, comme cela s'est produit dans les universités financées par des fonds publics aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Afrique du Sud. D'autres efforts impliquent des réseaux régionaux ou sectoriels d'institutions.

16 Fondation Bill et Melinda Gates (février 2017) *Indirect Cost Policy*. Disponible en ligne.

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Calcul des taux de recouvrement des coûts indirects

Toutes les institutions bénéficiaires interrogées sont soumises à des audits financiers externes annuels. Seulement 46% des répondants ont déclaré que leur institution avait un ICRR. En termes de méthodes de calcul :

- Certaines institutions utilisent les états financiers vérifiés de l'année précédente pour calculer les coûts complets, puis définissent l'ICRR en pourcentage du total des coûts directs ou du total des coûts directs modifiés.
- D'autres institutions se sont mises d'accord sur un ICRR après avoir consulté d'autres institutions de leur pays.
- Un troisième groupe utilise des estimations ou utilise l'ICRR établi par ses bailleurs de fonds.

Les répondants ont par ailleurs indiqué avoir vu des changements dans les approches de leurs institutions concernant les coûts indirects au fil du temps. Par exemple, des politiques de recherche et des bureaux d'appui à la recherche sont créés ; les ICRR sont révisés régulièrement ; des prélèvements sur les coûts indirects sont appliqués à tous les services institutionnels ; les coûts indirects sont reclassés en coûts directs sur la base des directives du bailleur de fonds ; et les coûts indirects recouverts sont répartis conformément à la politique institutionnelle.

Les répondants ont signalé des difficultés avec le calcul de ICRR « réalistes » ; ils ne savent pas comment valoriser ou désagréger des éléments spécifiques de coûts indirects ; les chercheurs acceptent la nécessité de recouvrer les coûts indirects ; et l'absence d'un ICRR pour commencer.



ÉTUDES DE CAS

Approches institutionnelles pour déterminer les ICRR

Le Centre international de recherche et de formation médicale (CIDEIM) de Colombie est une ONG située à Cali, en Colombie, dont l'objectif est d'améliorer la qualité de vie des populations vulnérables en réduisant l'impact des maladies infectieuses. Le CIDEIM reçoit des fonds de recherche de sources nationales et internationales. Il utilise les états financiers vérifiés de l'année civile précédente pour calculer les coûts indirects réels. Les coûts directs représentent le total des dépenses de recherche et de renforcement des capacités de recherche pour un exercice financier. Les coûts indirects comprennent les dépenses qui ont été engagées au cours de l'exercice financier pour soutenir le fonctionnement du Centre. Le calcul des coûts indirects institutionnel est effectué comme suit :

$$\frac{\text{Coûts indirects}}{\text{Coûts directs}} \times 100 = \text{ICRR institutionnel}$$

Le taux résultant se situe généralement entre 30% et 36%. En conséquence, les coûts indirects reconnus par les bailleurs de fonds (entre 7% et 8%) sont inférieurs aux coûts institutionnels indirects réels.

La reconnaissance et le recouvrement d'une fraction seulement des coûts indirects constituent un défi majeur pour la pérennité du programme de recherche et de formation et de l'institution. Les allocations d'un montant basé sur un pourcentage prédéfini des coûts directs pour les situations imprévues (allocation de financement flexible) et pour l'inflation (allocation d'inflation) sont rares mais très importantes. L'administration des subventions de la CIDEIM examine les politiques des bailleurs de fonds pour identifier les coûts généralement classés comme indirects par l'institution, tels que la révision des comités d'éthique, qui sont autorisés et reconnus comme coûts directs par certains bailleurs de fonds.

Le Centre Africain de Recherche sur la Population et la Santé (APHRC) au Kenya est un groupe de réflexion indépendant qui génère des données probantes pour conduire une politique visant à améliorer la santé et le bien-être en Afrique. Son travail s'articule autour de trois programmes : la recherche, le renforcement des capacités de recherche, l'engagement politique et les communications. Le financement du gouvernement national contribue à 22% du revenu total de l'APHRC tandis que les fondations et ONG étrangères contribuent à hauteur de 71%.

L'APHRC divise ses coûts en coûts de programme et en coûts indirects. Les coûts administratifs et de support ainsi que les autres dépenses qui relèvent des services de routine normalement fournis dans l'ensemble de l'organisation sont traités comme des coûts indirects. Les coûts indirects sont ventilés selon les comptes annuels audités. L'ICRR est révisé chaque année et est déterminé comme indiqué ci-dessous.

$$\text{ICRR institutionnel} = \frac{\text{Coûts indirects annuels}}{\text{Coûts annuels du programme}} \times 100$$

L'APHRC permet que les dépenses administratives soient imputées en tant que coûts directs lorsque, par exemple, la nature du travail effectué dans le cadre d'un projet



ÉTUDES DE CAS

Approches institutionnelles pour déterminer les ICRR (suite)

nécessite un soutien administratif nettement supérieur au niveau des services fournis régulièrement par le bureau administratif.

Bien que les philosophies des bailleurs de fonds sur les coûts indirects soient diverses, l'APHRC cherche à recouvrer la totalité de leurs coûts indirects - soit en pourcentage des coûts directs du projet, soit au-dessus de la ligne en tant que coûts spécifiques alloués. Lorsqu'un pourcentage maximum autorisé est inférieur au ICRR annuel publié par l'APHRC, les frais généraux sont facturés en tant que coûts directs. Lorsque les bailleurs de fonds exigent que les coûts indirects soient détaillés, l'APHRC les a classés en quatre domaines, à savoir les coûts d'installation ou d'occupation ; les frais d'information et de communication ; les frais de gouvernance et les autres frais administratifs.

Au départ, l'APHRC a rencontré des difficultés de la part de son personnel qui ne comprenait pas l'importance du recouvrement des coûts complets. Cependant, grâce à une politique claire et à une sensibilisation constante aux raisons et aux modalités de sa mise en œuvre, la situation a lentement évolué. Le personnel de recherche et de soutien est devenu plus attentif à la prise en compte des coûts indirects dans les propositions et à la négociation avec les bailleurs de fonds en conséquence. L'organisation accepte désormais les ICRR faibles uniquement si elle peut bénéficier du financement de manière à contribuer stratégiquement à la durabilité de l'organisation.

L'APHRC estime que l'efficacité de ses systèmes contribue à maintenir leurs coûts indirects à un niveau raisonnable. Par exemple :

- Ils rationalisent les besoins organisationnels de différentes unités/départements et combinent les activités de base dans la mesure du possible.
- Ils utilisent un système intégré de planification des ressources d'entreprise qui aide à identifier et à réduire les coûts opérationnels qui auraient autrement pu être dupliqués.

À cet égard, l'APHRC a bénéficié des subventions pour l'efficacité organisationnelle de la Fondation Hewlett. L'un des domaines sur lesquels ils se sont concentrés était le renforcement de leurs processus opérationnels pour soutenir la durabilité organisationnelle. Avec le soutien de la subvention, ils ont pu recruter des consultants qui ont évalué leurs processus opérationnels, identifié les lacunes et élaboré des recommandations à prendre en considération.

Le **Réseau de santé publique de la Méditerranée orientale** (EMPHNET) est un réseau régional qui se concentre sur le renforcement des systèmes de santé publique dans la région de la Méditerranée orientale avec son siège à Amman, en Jordanie. L'EMPHNET travaille en partenariat avec des ministères, des organisations non gouvernementales, des agences internationales ainsi qu'avec le secteur privé et d'autres institutions de santé publique dans la région et dans le monde pour promouvoir la santé publique et l'épidémiologie appliquée.

L'EMPHNET a développé sa politique de coûts indirects en impliquant les membres du personnel tels que le responsable du programme, le responsable des subventions, le directeur financier et les agents financiers. La politique a ensuite été présentée au directeur général et approuvée par le conseil d'administration. Le ICRR est déterminé à



ÉTUDES DE CAS

Approches institutionnelles pour déterminer les ICRR (suite)

l'aide de données financières réelles et est appliqué conformément aux exigences des différents bailleurs de fonds. Les processus financiers d'EMPHNET donnent lieu à des enregistrements complets des transactions quotidiennes. Les entrées et sorties de coûts indirects sont enregistrées afin qu'EMPHNET puisse suivre avec précision les prévisions par rapport à la répartition des coûts indirects. Les coûts indirects sont généralement dirigés vers des activités hors programme telles que les frais d'administration, de gestion, de logistique et autres, y compris les coûts liés au recrutement du personnel, au contrôle financier, au soutien des TIC et aux activités concernant les achats, le transport et l'entreposage.

La charge des coûts indirects sur les activités non liées au programme représente un remboursement des dépenses du budget du programme. Cette mesure vise à garantir que les activités hors programme n'imposent pas de charge financière au budget ordinaire de l'agence. En termes comptables, les coûts indirects représentent une entrée dans le budget du programme et une dépense pour les activités hors programme. Dans le cadre de la planification de la liquidité, l'agence surveille et prévoit étroitement ses budgets de programme et ses flux de trésorerie. Cela garantit que des mesures sont prises en temps opportun si des niveaux de trésorerie indésirables sont projetés. La prévision des coûts indirects (réalisée par la division budgétaire) est un élément important de la planification des flux de trésorerie.

L'**Office national de gestion de la propriété intellectuelle** (NIPMO) est une unité spécialisée au sein du ministère sud-africain des sciences et de l'innovation. L'**Université du Cap** (UCT) est une université axée sur la recherche qui a participé à une équipe de travail ayant développé une méthodologie d'établissement des coûts et du prix de la recherche pour toutes les universités publiques d'Afrique du Sud. En 2008, l'Afrique du Sud a adopté la loi sur les droits de propriété intellectuelle issus de la recherche et du développement financés par des fonds publics, ce qui signifie que les universités sud-africaines et d'autres institutions de recherche financées par des fonds publics ont dû changer la façon dont elles chiffreraient et évaluaient la recherche. Une équipe nationale de travail a été mise en place pour examiner les pratiques existantes et explorer les approches internationales. Grâce à un processus de consultation, le NIPMO a approuvé une méthode de calcul des coûts indirects qui est maintenant utilisée par toutes les universités. La méthode des coûts directs (également connue sous le nom de méthode de répartition des dépenses) est utilisée pour calculer les ICRR institutionnels des universités. Le projet de recherche applique ensuite l'ICRR institutionnel pour calculer le recouvrement des coûts indirects pour chaque projet. Ce montant est ensuite ajouté aux coûts directs du projet pour arriver au coût complet du projet. Le secteur a choisi cette voie pour les raisons suivantes :

- Malgré ses avantages, une approche basée sur les activités est plus coûteuse à mettre en œuvre et à entretenir.
- L'approche de répartition des dépenses est plus simple et plus facile à gérer pour toutes les universités, compte tenu de leurs obligations actuelles en matière de comptabilité et de communication.
- Les exigences en matière d'information, en particulier à un niveau élevé (université et département de soutien principal), devraient être satisfaites par les rapports vérifiés actuels et les exigences sous-jacentes des enregistrements de comptabilité de gestion.



ÉTUDES DE CAS

Approches institutionnelles pour déterminer les ICRR (suite)

Les formules standard utilisées pour déterminer le coût total sont les suivantes :

$$\text{Coût total} = \text{coûts directs} + \text{coûts indirects}$$

$$\text{Coût total} = \text{coûts directs} + \text{ICRR} \times \text{coûts directs (modifiés)}$$

L'ICRR institutionnel est calculé comme suit :¹⁷

Calcul du ratio des coûts indirects (ICRR), à l'aide de la base de répartition des dépenses	Formule	Élé-ment	Source du montant des dépenses
Dépenses générales récurrentes, excluant les résidences		A	AFS*
Dépenses spécifiques récurrentes, excluant les résidences	(B1 + B2)	B	AFS
- Coûts liés à la recherche		B1	MA*
- Coûts non liés à la recherche		B2	MA
Total des dépenses	A + B	C	
Ratio d'affectation des coûts indirects (ICAR) %	B/C or B1/C	D	
Déterminer les dépenses des services de soutien institutionnels moins les exclusions et les modifications (à justifier)		E	MA
Coûts indirects imputables à la recherche	D X E	F	
Coûts directs liés au soutien de la recherche		G	MA
Total des coûts indirects de la recherche	F + G	H	
Taux de recouvrement des coûts indirects (ICRR) %	H/B or H/B1	I	

* AFS (états financiers annuels) ; MA (Comptes de gestion)

Remarques

- (A & B) sont des informations à l'échelle de l'université obtenues à partir des états financiers annuels audités (AFS) ; B1, B2, E & G sont des dépenses spécifiques à la recherche et au service de soutien obtenues à partir des comptes de gestion (MA) qui sont rapprochés avec l'AFS.
- On calcule d'abord la part présumée (F) du coût du soutien fourni par les services de soutien (y compris les finances, les ressources humaines, le service informatique, les communications, les bibliothèques, les propriétés et les services, les bureaux exécutifs, l'audit interne, la gestion des risques, le registraire, les services juridiques, etc.). À cela s'ajoute le coût des unités ou bureaux (G) dédiés uniquement/en grande partie au soutien à la recherche (tels que le bureau de recherche, le vice-chancelier adjoint à la recherche, etc.) pour arriver au total des coûts indirects de recherche (H).
- H est ensuite reflété en pourcentage (I = ICRR) du total des coûts de recherche au niveau universitaire (B ou B1).

¹⁷ NIPMO (Office national de la gestion de la propriété intellectuelle d'Afrique du Sud) (2019) Guideline 5.1 of 2019: Guidance For Determining the Full Cost of Research and Development as Per the Intellectual Property Rights from Publicly Financed Research and Development Act. Disponible en ligne.



ÉTUDES DE CAS

Approches institutionnelles pour déterminer les ICRR (suite)

L'ICRR peut être utilisé pour calculer le recouvrement des coûts indirects pour chaque projet - combien chaque projet devrait contribuer pour couvrir ses coûts indirects. Celui-ci est calculé en modifiant la base des coûts directs en excluant les montants des bourses ainsi que les équipements et/ou travaux majeurs effectués par des sous-traitants qui coûtent plus qu'un seuil déterminé par chaque université.

Tous les deux ans, chaque université met à jour son ICRR et le soumet au NIPMO pour réapprobation. Bien que toutes les universités utilisent la même approche, l'ICRR de chaque établissement est basé sur leur propre structure de coûts, leur système comptable et la portée du soutien à la recherche.

L'UTC a adopté cette approche du coût complet après de longues consultations au sein de l'université. Pour l'UCT, il était important que l'approche réponde à la plupart (sinon à la totalité) des besoins de la communauté des chercheurs tout en améliorant la viabilité financière. Faire partie d'une approche sectorielle a contribué à atténuer les plaintes de certains membres du personnel qui considéraient que le coût total était injuste lorsque d'autres universités ne l'appliquaient pas. Le NIPMO est désormais en mesure de comparer les performances de différentes universités en termes de coût et de prix de la recherche et d'identifier les institutions qui pourraient avoir besoin d'un soutien pour améliorer la conformité.

En réponse aux questions des bailleurs de fonds et lors de la négociation des coûts indirects, l'UCT explique que leur ICRR est certifié par un organisme statutaire. Cela garantit aux bailleurs de fonds que l'ICRR n'est ni arbitraire ni non audité. À la fois transparente et défendable, cette approche est également utile lorsque les institutions de recherche : décident d'investir dans un projet de recherche ; de sensibiliser les parties prenantes internes au coût total d'un projet ; d'évaluer le coût (et la qualité) du soutien fourni par l'université ; et de déterminer la meilleure façon d'améliorer l'efficacité du système de soutien.

La directive NIPMO fournit également une méthode permettant aux institutions publiques non universitaires de calculer leur ICRR. Dans ce cas, la formule $ICRR = \text{coûts indirects} / \text{inducteur de coûts pertinent}$ (par exemple, les coûts directs ou les coûts directs de main-d'œuvre) est utilisée.

* Il s'agit ici de résumés d'études de cas plus longues ; le texte intégral est disponible avec une série d'autres cas pertinents à <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.



Comment les bailleurs de fonds voient les coûts indirects

Certaines données indiquent que les bailleurs de fonds considèrent de plus en plus les coûts indirects comme essentiels pour la réalisation des résultats du projet et modifient leurs pratiques en conséquence (voir les études de cas ci-dessous). Néanmoins, les bailleurs de fonds varient encore considérablement dans la façon dont ils définissent et couvrent les coûts indirects. Cela va du non-financement des coûts indirects au remboursement à des taux très bas, au remboursement à des taux institutionnels, au remboursement à un taux forfaitaire ou à la justification détaillée de tous les coûts indirects.

Compte tenu de cette diversité, de nombreuses institutions de recherche dans les PRFI trouvent le recouvrement des coûts indirects difficile. Lorsque les établissements reçoivent la majeure partie de leur financement d'une source qui couvre les coûts indirects à un taux très bas, la charge qui pèse sur l'établissement pour couvrir le déficit peut, au fil du temps, l'emporter sur les avantages du financement.

Pour cette raison, les institutions les plus établies pourraient choisir de ne pas accepter certaines subventions. Cependant, les institutions qui tentent d'établir une culture et un profil de recherche trouvent cela beaucoup plus difficile. Le piège est que le sous-recouvrement fréquent des coûts indirects augmente l'incapacité des institutions de recherche à développer et à maintenir l'infrastructure et le soutien nécessaires à la recherche.

Par le dialogue, les bailleurs de fonds et les instituts de recherche des PRFI doivent continuer d'améliorer les pratiques qui les aident à déterminer et à recouvrer les coûts réels de la recherche via des mécanismes de calcul des coûts et du prix équitables et transparents.

Une étude de l'Association des universités européennes a démontré que les règles des bailleurs de fonds peuvent être un moteur important pour encourager l'amélioration des pratiques du calcul des coûts et du prix de la recherche.¹⁸ Ils ont constaté que le 7e programme-cadre de l'UE pour la recherche et l'innovation était l'un des principaux moteurs de la mise en œuvre du calcul des coûts complets dans les universités européennes. La possibilité de recevoir un montant plus élevé pour le remboursement des coûts qu'un taux forfaitaire ne fournirait était une incitation suffisamment forte pour que les institutions commencent à développer des méthodologies de calcul des coûts appropriées. En outre, le calcul des coûts complets a contribué à améliorer la sensibilisation des chefs de file institutionnels et des chercheurs de la majeure partie de l'Europe aux coûts indirects et au coût complet de la recherche.

18 T Esterman et A Claeys-Kulik (2013) *Financially Sustainable Universities: Full Costing Progress and Practices*. Association des universités européennes. Disponible en ligne.

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Bailleurs de fonds et taux de coûts indirects

Parmi les bailleurs de fonds interrogés, 55% ont utilisé un pourcentage du coût direct ou MTDC ; 28% ont négocié le taux en fonction de la politique institutionnelle et des besoins du projet ; et 17% ont négocié un taux avec les institutions, ou exigé des listes détaillées des coûts indirects pour examen, ou ont permis le recouvrement des coûts indirects dans certains programmes.

Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient observé des changements dans les pratiques des bailleurs de fonds en ce qui concerne le financement des coûts indirects, plusieurs bénéficiaires ont indiqué que les bailleurs de fonds devenaient plus flexibles. Plusieurs répondants ont indiqué que, relativement parlant, il devient plus facile de récupérer les coûts indirects des nouveaux programmes/cadres de financement, tels que le programme Horizon 2020 de l'Union européenne. Cependant, le sentiment général est que, bien que les bailleurs de fonds *parlent* de coûts indirects ou de recouvrement des coûts complets, beaucoup n'ont pas encore modifié leurs politiques et pratiques en conséquence.



ÉTUDES DE CAS

Les fondations améliorent la couverture des coûts indirects

Cinq des plus grandes fondations des États-Unis ont uni leurs forces pour en faire plus pour couvrir les coûts indirects des bénéficiaires et elles se sont lancées dans une campagne pour encourager d'autres bailleurs de fonds à se joindre à cet effort. L'objectif est de « déstigmatiser » les frais généraux et de faire en sorte que chacun comprenne qu'ils représentent un coût essentiel non seulement pour faire des affaires, mais pour développer une entreprise et faire des investissements dans les infrastructures et accroître l'impact.

En conséquence, les dirigeants des **fondations Ford, William et Flora Hewlett, John D et Catherine T MacArthur, Open Society et Packard** ont passé deux ans à étudier les défis auxquels sont confrontés leurs bénéficiaires de subventions à but non lucratif. Ils ont constaté que les politiques restrictives qui ne soutiennent pas le financement requis pour gérer efficacement les projets ont créé des déficits majeurs dans les organisations nouvelles et bien établies. L'étude a révélé que les subventions couvrent généralement environ la moitié des frais généraux des bénéficiaires.

Bien que les cinq fondations aient déjà permis un remboursement des coûts indirects, elles se sont rendu compte qu'elles n'en avaient pas fait assez. Pour trouver une solution, ils ont d'abord identifié un menu de six approches d'octroi de subventions

et ont entrepris de tester certaines d'entre elles et de partager leurs conclusions.¹⁹

La **Fondation Hewlett** a annoncé son intention d'élaborer une nouvelle politique de subvention en août 2019 en invitant les bénéficiaires à s'engager avec la fondation dans une conversation franche pour évaluer les véritables coûts de la recherche. Dans le cadre de ce processus, ils espèrent que les bénéficiaires prendront l'initiative de déterminer la meilleure façon d'affecter le financement aux coûts directs et indirects. La politique de la Fondation sur les coûts indirects est disponible en ligne.

La politique sur les coûts indirects du **Wellcome Trust** a changé en octobre 2019 pour permettre aux universités en dehors du Royaume-Uni et de l'Irlande, aux organismes de recherche qui ne reçoivent pas de financement de base pour les frais généraux, aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif, ainsi qu'aux petites et moyennes organisations commerciales de réclamer des coûts indirects à un **taux maximum de 20% des coûts de recherche directs** si l'organisation est basée dans un PRFI. Les coûts indirects admissibles (frais généraux) comprennent : les frais d'installations (bâtiments et locaux), les frais du personnel administratif et de soutien non affecté au projet, et les frais d'administration (tels que la gestion financière et les frais de bibliothèque). La politique est disponible en ligne.

¹⁹ M Di Mento (2019) Five CEOs of Wealthy Foundations Pledge to do More to Help Charities Pay Overheads. *Chronicles of Philanthropy*, 4 septembre.



ÉTUDES DE CAS

Comment trois bailleurs de fonds du Nord prennent en charge les coûts indirects

Le **CRDI** définit les coûts indirects comme des coûts administratifs qui ne sont pas directement liés à un projet de recherche, notamment :

- Les salaires et avantages sociaux du personnel qui soutient et administre le projet, comme les secrétaires, les commis, les comptables, etc.
- La papeterie et autres fournitures de bureau.
- Les télécommunications (sauf si le projet justifie un poste budgétaire spécifique pour cela).
- Le matériel informatique utilisé pour administrer et suivre les décaissements des subventions.
- Les frais bancaires (conformément aux directives pertinentes en matière d'information financière).

Aucune autre charge de frais généraux ne peut être financée par des subventions du CRDI. Cependant, les établissements de recherche qui ont pour politique de recouvrer les coûts indirects en appliquant un prélèvement peuvent le faire, à condition que le CRDI ou ses auditeurs soient convaincus que le prélèvement est juste et raisonnable, et que le taux **ne dépasse pas 13% de la subvention totale**. Les candidats doivent également suivre tous les frais indirects en cas d'un éventuel audit. Leurs lignes directrices pour les dépenses de projet sont disponibles en ligne.

L'organisme UK Research and Innovation (UKRI) regroupe les sept conseils de recherche du Royaume-Uni. Ils ont créé un Fonds de recherche sur les défis mondiaux qui soutient la recherche interdisciplinaire de pointe pour répondre aux urgences dans les PRFI et pour renforcer les capacités de

recherche et d'innovation des chercheurs au Royaume-Uni et dans les PRFI. L'UKRI permet de couvrir un taux de frais généraux correspondant à **20% des salaires et autres coûts liés au personnel** des pays qui sont classés comme PRFI par la Banque mondiale ou comme 'pays les moins avancés' par l'ONU. Les coûts directs non liés au personnel (tels que l'équipement, les consultations et les conférences ainsi que les frais de déplacement et de séjour) ne sont pas couverts. De plus amples informations sur le Global Challenges Research Fund sont disponibles en ligne.

Le programme de recherche en santé mondiale du **National Institute for Health Research** (NIHR) soutient la recherche appliquée en santé de haute qualité pour le bénéfice direct et principal des personnes dans les PRFM, en utilisant le financement de l'aide au développement officielle (APD). Pour les demandes comprenant des partenaires collaborateurs basés dans les PRFM, **100% des coûts directs et indirects de ces partenaires seront financés**. Tous les coûts indirects demandés doivent être pleinement justifiés pour expliquer pourquoi ces coûts sont requis et comment ils contribueront à la réalisation des objectifs du programme. La **méthodologie utilisée pour calculer ces coûts et la façon dont ils représentent un bon rapport qualité/prix doivent être clairement indiquées** sur le formulaire de financement soumis avec la demande. Les coûts indirects doivent être facturés proportionnellement au montant total de l'effort de personnel (personnel de recherche et de soutien) demandé dans la demande de financement. Le NIHR GHR Finance Guidance est disponible en ligne.



ÉTUDES DE CAS

Comment certains bailleurs de fonds multilatéraux prennent en charge les coûts indirects

Le **EDCTP** finance la recherche clinique pour accélérer la mise au point de médicaments, de vaccins, de microbicides et d'outils de diagnostic nouveaux ou améliorés contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme, ainsi que d'autres maladies infectieuses liées à la pauvreté en Afrique saharienne, en mettant l'accent sur les essais cliniques de phase II et III. Leurs directives financières pour les bénéficiaires sont disponibles en ligne.

La Commission européenne fixe son ICRR qui est appliqué comme un taux forfaitaire indépendamment des systèmes des bénéficiaires. Le taux est calculé automatiquement dans le modèle de budget de l'EDCTP et ne nécessite aucune preuve à l'appui. À partir de 2019, **l'ICRR a été fixé à 25%** et est calculé comme suit :

$(\text{coûts admissibles totaux} - \text{coûts de sous-traitance}) \times 25 \%$

L'**AAS** définit les coûts indirects comme les frais généraux ou les coûts opérationnels courants encourus par l'organisation candidate pour le compte des activités et des projets de l'organisation, mais qui ne sont pas facilement identifiables avec un projet spécifique pour les dépenses administratives ou autres qui ne sont pas directement imputables à une activité ou à un projet particulier et pour les dépenses liées aux opérations générales d'une organisation qui sont partagées entre les projets et/ou les fonctions. L'AAS fournit une liste complète d'exemples de coûts indirects et autorise un **maximum de 15% du coût total du projet**. Les lignes directrices sur les coûts de l'AAS sont disponibles en ligne.

ÉTUDES DE CAS

Comment certains bailleurs de fonds des PRFI prennent en charge les coûts indirects

Colciencias est l'agence scientifique du gouvernement colombien (également connue sous le nom de Département administratif des sciences, de la technologie et de l'innovation) et la plus grande source de financement de la recherche dans le pays. La Colombie a récemment voté pour la création du premier ministère des sciences, de la technologie et de l'innovation du pays. Le ministère des sciences prendra forme grâce à une restructuration de Colciencias. En 2020, Colciencias **remboursait les coûts indirects à un taux de 7%**.

La **Fondation de recherche de São Paulo** (FAPESP) est une fondation publique au Brésil, dont le but est de fournir des subventions, des fonds et des programmes qui soutiennent la recherche, l'éducation et l'innovation dans les institutions publiques et privées de l'État de São Paulo. Trois types de frais généraux de recherche peuvent être couverts :

- Les montants accordés aux chercheurs principaux et co-principaux pour leur permettre de participer à des réunions scientifiques et à des stages de recherche



ÉTUDES DE CAS

Comment certains bailleurs de fonds des PRFI prennent en charge les coûts indirects (suite)

de courte durée en dehors de São Paulo. Ces montants sont définis dans les termes de la subvention.

- Les infrastructures de recherche - un maximum de 15% du total de la subvention initiale peut être dépensé pour des infrastructures directement liées au projet de recherche, y compris des éléments tels que des rénovations mineures de bâtiments et la gestion des données.
- L'infrastructure institutionnelle - un maximum de 10 à 20% (selon le type de subvention) de la subvention totale est octroyé pour cela et les fonds doivent être dépensés comme spécifié dans un plan annuel pour l'infrastructure de recherche institutionnelle, tel qu'approuvé par l'institution de recherche.

La **Science Granting Councils Initiative** est une initiative multi-bailleurs de fonds qui vise à renforcer les capacités de 15 conseils de subventions aux sciences en Afrique orientale, australe et occidentale. Dans le cadre de l'initiative, une étude comparative annuelle est réalisée par l'Association of Commonwealth Universities. L'une des questions de l'enquête vise à déterminer si les Conseils couvrent les

coûts indirects de leurs attributions (à l'exclusion des bourses de doctorat et de maîtrise, etc.). Les résultats de l'enquête de 2018 ont montré que huit des 13 SGC (61,5%) qui ont répondu ne financent aucun coût indirect ; un SGC a financé les coûts indirects de certaines bourses ; un a financé les coûts indirects de toutes les bourses et trois ont sélectionné « sans objet » car ils n'avaient pas décaissé de bourses cette année-là.

La **Fondation nationale** du Vietnam **pour le développement de la science et de la technologie** (NAFOSTED) est opérationnelle depuis 2008. Il s'agit d'une entité juridique affiliée au ministère des sciences et de la technologie (MOST), qui finance la recherche et le développement des capacités de recherche. Les organisations bénéficiaires peuvent estimer leurs dépenses de gestion de la recherche, les coûts liés aux services publics nécessaires aux activités de recherche et les coûts du personnel fournissant un soutien indirect. Celles-ci sont couvertes **jusqu'à 5% du coût total du projet**, mais ne peuvent dépasser une limite spécifiée dans une directive gouvernementale. La ligne directrice est disponible en ligne.

Répartition des coûts indirects recouvrés

Les coûts recouvrés représentent un remboursement des coûts déjà encourus par une institution et un moyen pour les institutions d'atteindre et d'assurer leur durabilité. En conséquence, chaque institution doit développer une logique cohérente pour la gestion et la réaffectation des coûts indirects recouvrés.

Généralement, les fonds recouvrés sont alloués à la discrétion des organes directeurs des institutions, mais le processus devient souvent litigieux. Pour cette raison, il est désormais largement admis que la meilleure pratique est d'avoir une politique institutionnelle claire qui garantit la transparence et la compréhension. Cette politique peut faire partie de la politique sur les coûts indirects ou être maintenue séparée. Bien que différentes institutions gèrent différemment les coûts indirects recouvrés, les montants sont souvent enregistrés dans un budget central et distribués pour compenser les dépenses indirectes courantes.



ÉTUDES DE CAS

Gérer et répartir les coûts indirects recouverts

L'Université du Botswana distribue les frais généraux recouverts pour récompenser les chercheurs et les encourager à développer et soumettre de nouvelles propositions de subventions. L'université a un bureau des projets spéciaux qui récupère les frais généraux sur les subventions et les contrats dans le mois suivant le dépôt des fonds sur le compte bancaire de l'université, et ceux-ci sont répartis comme suit :

- 45% sur le principal compte de recherche du ou des chercheurs impliqués dans la subvention ou le contrat, à utiliser pour toute activité liée à la recherche telle que la participation à une conférence, l'achat de matériel ou de logiciels, l'embauche d'assistants de recherche, etc.
- 25% à l'université pour être utilisé pour la recherche financée en interne.
- 20% à l'école/institut/centre impliqué dans la subvention pour l'achat de consommables liés à la recherche, l'embauche de personnel, le petit matériel, les aides pédagogiques, etc.
- 10% au bureau de recherche et de développement de l'université pour soutenir le renforcement des capacités, les bases de données statistiques et les logiciels, l'éthique et d'autres activités discrétionnaires liées à la recherche.

À l'Université d'Ibadan au Nigéria les coûts indirects recouverts sont répartis selon une formule approuvée par l'université et partagés entre le budget central de l'université, la faculté et le département responsable du projet de

recherche. L'université dispose également d'un Fonds de développement de la recherche, dont la fonction principale est de développer les capacités en matière de subventions. Ce fonds reçoit des revenus de plusieurs sources dont 1% de la part de l'université des coûts indirects recouverts sur les subventions de recherche.

L'Institut **national de recherche agronomique** du Maroc (INRA) est basé au ministère de l'Agriculture et leur ICRR est stipulé par la loi. Un taux de 20% s'applique aux subventions reçues de bailleurs de fonds non étatiques, et les fonds recouverts sont gérés dans le cadre d'un compte hors budget. * À partir de là, 10% sont utilisés pour soutenir la recherche et 10% sont alloués au budget général de l'INRA pour couvrir les coûts d'organisation. L'INRA dispose d'une procédure d'approbation des coûts indirects inférieurs au taux prévu, mais elle approuve rarement les projets dont l'ICRR est inférieur à 5%.

* Un compte hors budget fait partie du système de budgétisation de l'INRA utilisé pour les fonds non étatiques. Il est distinct du système comptable utilisé pour leur budget général tel qu'il a été reçu du ministère de l'agriculture. En tant que tel, le compte est flexible, non verrouillé dans l'exercice financier du gouvernement et peut être adapté pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds et aux besoins du projet.



RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES

Bailleurs de fonds	Institutions
■ Reconnaître les coûts indirects comme nécessaires à la prestation durable de résultats de projet/programme de haute qualité et trouver des moyens de couvrir systématiquement ces coûts. ■ Discuter de cette question en interne et avec d'autres bailleurs de fonds pour trouver des moyens de mieux soutenir les coûts directs et indirects de la recherche. ■ Être conscient de la dynamique du pouvoir qui se produit lors du financement de la recherche collaborative interrégionale par des institutions qui ont un accès radicalement différent aux infrastructures et autres ressources. ■ Être conscient de la façon dont les politiques de financement peuvent encourager de bonnes pratiques de calcul des coûts et du prix de la recherche dans les établissements bénéficiaires.	■ Développer des systèmes de calcul des coûts et du prix de la recherche transparents et défendables adaptés au contexte, et profiter des opportunités pour comparer et partager ce qui a été appris. ■ Calculer un ICRR qui couvre le coût de toutes les infrastructures et le soutien nécessaires pour soutenir la recherche compétitive. ■ Revoir périodiquement le ICRR en fonction des variations de coûts. ■ Créer et documenter des politiques équitables et transparentes sur la manière dont les coûts indirects recouvrés seront répartis et utilisés pour soutenir la durabilité institutionnelle. ■ Établir un mécanisme de suivi des cas où la totalité des coûts indirects n'est pas recouvrée en tant qu'entrée de données dans la planification de la durabilité. ■ Chercher à améliorer l'efficacité du système pour réduire les coûts indirects ■ Poursuivre le dialogue avec les bailleurs de fonds pour encourager l'amélioration des politiques et des pratiques liées au calcul des coûts de la recherche. ■ Démontrer aux bailleurs de fonds quels sont les coûts totaux des projets et quelles seront les conséquences du sous-financement compte-tenu de la diminution du financement non restreint/discrétionnaire. ■ Optimiser le recouvrement des coûts en négociant pour inclure les éléments de coûts indirects comme coûts directs si le financeur ne couvre pas entièrement le ICRR institutionnels.





Clé 5 : Renforcer les capacités de gestion des subventions

Les avantages de la gestion de la recherche pour améliorer la viabilité de la recherche et des institutions de recherche sont de plus en plus évidents. À l'échelle mondiale, la gestion de la recherche a évolué en tant que rôle professionnel au sein de l'entreprise de recherche.

Par conséquent, chaque année, de plus en plus de professionnels sont formés et employés pour effectuer ce travail dans les PRFI. Le développement de cette capacité stratégique et de niche exige toutefois que les institutions reconnaissent et valorisent les capacités des individus afin que leurs contributions puissent être intégrées et appliquées de manière optimale.

Un bailleur de fonds a déclaré :

“ Nous évaluons maintenant un nombre croissant, quoiqu'encore modeste, d'organismes de recherche dans les PRFI comme étant « à faible risque » car ils ont des capacités administratives et de gestion plus solides.

Néanmoins, il y a encore beaucoup à faire. Par exemple, une étude de 2019 de 200 universités en Afrique a montré qu'environ 30% possèdent des unités administratives qui gèrent les subventions de recherche et examinent et approuvent systématiquement les propositions de subventions. Dans une étude de 2014, les chercheurs des PRFI ont indiqué qu'ils consacraient jusqu'à 50% de leur temps à des travaux administratifs liés à la recherche plutôt qu'à la recherche elle-même. Une autre étude du Brésil rapporte que ses chercheurs passent en moyenne 33% de leur temps à résoudre les problèmes de « paperasserie » liés à la rédaction des propositions de subvention et à la gestion de la recherche.²⁰

Alors que les bailleurs de fonds peuvent jouer un rôle important dans le renforcement des capacités de gestion durable de la recherche en augmentant les allocations pour les coûts indirects, l'engagement et l'investissement de l'institution sont tout aussi cruciaux. Les institutions doivent aller au-delà de la prise de conscience de l'importance de la gestion de la recherche et établir des politiques et des systèmes institutionnels cohérents, y compris celles pour la gestion des subventions et les coûts de recherche, qui sont gérés par du personnel bien formé.

En conséquence, dans la clé 5, l'accent est mis sur :

- L'exploration des responsabilités et compétences requises pour la gestion des subventions. La gestion de la recherche englobe de nombreuses autres fonctions (voir la définition dans la Clé 2). Cependant, la clé 5 se concentre principalement sur la gestion des subventions en raison de son rôle dans la préparation des budgets des projets et la gestion des coûts indirects recouvrés.
- L'énumération de certaines des possibilités de financement et de formation disponibles pour le renforcement des capacités dans ce domaine.

²⁰ AT Akindele et S Kerridge (2019) Benefits of Research Management and Administration for African Universities: The Way Forward. Article présenté à la Conférence des recteurs, vice-chanceliers et présidents des universités africaines, 8-11 juillet, Caire, Égypte. Disponible en ligne; ESSENCE on Health Research (2014) *Seven Principles for Strengthening Research Capacity in Low- And Middle-Income Countries: Simple Ideas in a Complex World*. Série des bonnes pratiques d'ESSENCE Disponible en ligne; FS, De Oliveira et MBM Bonacelli (2019) Institutionalization of Research Administration in Brazil: Some Evidence. *Journal of Technology Management and Innovation*, 14, 2, 1-12. Disponible en ligne.



OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN

Les bailleurs de fonds financent la gestion de la recherche

Seulement 13% des bailleurs de fonds interrogés ont déclaré qu'ils n'appuyaient pas la gestion de la recherche. Ceux qui financent la gestion de la recherche le font de différentes manières :

- Grâce aux coûts indirects admissibles.
- Par les coûts directs, y compris la formation, les salaires du personnel administratif et de soutien, les coûts d'examen et les coûts de gestion des données.
- Via des subventions spécifiques telles que le NIHR Financial Assurance Fund (voir ci-dessous).

La sous-évaluation et la surévaluation sont malgré tout encore souvent évidents dans les demandes de subvention, ce qui présente un risque financier et d'audit pour le bailleur de fonds et le bénéficiaire. Certains bailleurs de fonds ont réagi en proposant de financer le développement des compétences ou en fournissant d'autres types de soutien pour renforcer les capacités. Les bénéficiaires ont suggéré que les conditions de subvention pourraient spécifier que, lorsque les institutions qui ne disposent pas encore de systèmes transparents de calcul des coûts et du prix de la recherche, une partie des coûts indirects institutionnels doit être allouée pour financer le renforcement des capacités de gestion des subventions.

Les rôles et responsabilités impliqués dans la gestion des subventions

La gestion de la recherche implique une gamme de fonctions qui, ensemble, peuvent assurer la mise en œuvre réussie des programmes et projets de recherche. La gestion des subventions est l'une de ces fonctions et elle est un catalyseur clé de la gestion efficace du financement de la recherche. Le cycle des subventions de recherche et le soutien requis pendant les différentes étapes du cycle sont présentés dans le tableau 3.



Tableau 3 : Un aperçu des rôles, responsabilités et compétences en matière de gestion des subventions

Pré-attribution	Trouver un financement ■ Recueillir et diffuser des informations sur les opportunités de financement pertinentes.
	Préparer une proposition ■ Appliquer des procédures opérationnelles standard pour élaborer et approuver les propositions. ■ Développer des modèles et des outils pour soutenir l'élaboration de propositions et d'une budgétisation précise. ■ Aider et examiner des aspects tels que la conformité avec les bailleurs de fonds et les politiques/directives institutionnelles et les exigences réglementaires.
	Soumettre la proposition ■ Organiser l'approbation, la soumission de la proposition au bailleur de fonds et répondre aux demandes de documentation supplémentaire ou de changements de sa part.
	Finaliser les accords d'attribution ■ Soutenir l'élaboration et la finalisation de l'accord de subvention et d'autres accords connexes.
Post-attribution	Mettre en place un compte de subvention ■ Établir et gérer un compte de subvention et superviser la conformité financière.
	Surveiller la conformité et le rapport d'information ■ Soutenir la surveillance et la conformité de la subvention et servir de lien entre l'institution et le financeur. ■ Soutenir l'administration et l'information du service financier.
	Clôture ■ Finaliser le compte du projet, le clôturer dans le système financier de l'institution et veiller à garder les registres corrects.

Comme la plupart des autres fonctions de gestion de la recherche, la gestion des subventions est une fonction axée sur les personnes, dans laquelle la capacité de dialoguer avec des individus et des groupes à différents niveaux, et au-delà des cultures et des frontières, est importante. Pour cette raison, les compétences techniques et non techniques sont tout aussi importantes, comme le montre le tableau 4.



Tableau 4 : Compétences requises par les gestionnaires de subventions

Précision – attention au détail dans les tâches liées à la gestion de subvention.
Compétences administratives – pour traiter les demandes, budgets et contrats.
Pensée analytique – pour analyser et interpréter la législation et les politiques/directives ; élaborer/ contribuer aux lignes directrices, modèles et outils, identifier les risques ; revoir les propositions, budgets et rapports.
Gestion du conflit – utiliser des approches pertinentes pour gérer et résoudre les problèmes, les désaccords et les conflits.
Pensée créative – élaborer des budgets ; adopter de nouvelles technologies, techniques et méthodes de travail ; appliquer les bonnes pratiques et accueillir de nouvelles idées venant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation.
Gestion des données et des informations – recueillir, maintenir et gérer les informations et les données, y compris leur stockage et leur protection.
Sensibilisation externe – suivre la politique de financement et de recherche et le paysage réglementaire et sa relation avec les priorités de recherche institutionnelles.
Compétences interpersonnelles et de communication – développer et maintenir des relations à différents niveaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution ; communiquer et commenter, verbalement et par écrit, les questions liées à la recherche ; favoriser et respecter les différences culturelles et individuelles.
Connaissances informatiques – utiliser les systèmes et logiciels appropriés pour la gestion des subventions ; utiliser la technologie pour optimiser la gouvernance, les performances et les processus.
Connaissance du processus de recherche – comprendre le cycle de recherche ; apprécier ce qui motive les chercheurs.
Négocier et influencer les compétences – le cas échéant, négocier avec les chercheurs, les gestionnaires, les bailleurs de fonds ; s'assurer que les exigences de conformité sont respectées ; obtenir l'adhésion aux politiques et processus institutionnels.
Réseautage – comparer et partager les bonnes pratiques ; développer et maintenir des contacts et des relations professionnelles.
Numératie – connaissance de base de la comptabilité et des principes d'établissement des coûts et des prix de la recherche ; revoir les budgets des projets.
Connaissance et sensibilisation organisationnelles – comprendre les processus opérationnels, les politiques, les priorités, les relations de recherche et les influences externes de l'institution.
Résolution de problèmes – évaluer les situations, identifier les problèmes et recommander des solutions ; traiter les incohérences.
Gestion de projet – superviser les projets ; comprendre le cycle complet du projet financé.
Autogestion – hiérarchiser les objectifs et respecter les délais ; maintenir des normes de travail élevées même sous pression ; être au courant des développements dans son domaine de spécialisation.
Formation et développement – concevoir et faciliter la formation à la gestion des subventions ; encadrer des chercheurs en début de carrière et des gestionnaires de subventions.
(Adapté de A Professional Development Framework for Research Managers and Administrators. London : ARMA et de Professional Competency Framework, Pretoria : SARIMA.)



Renforcement des compétences et des capacités liées à la gestion des subventions

Bien que l'engagement et l'investissement institutionnels soient essentiels pour développer des capacités durables, les bailleurs de fonds jouent un rôle important en finançant les coûts indirects et en mettant en œuvre diverses initiatives de renforcement des capacités et de modèles de financement ciblés. La nécessité d'une coordination plus étroite entre les bailleurs de fonds à cet égard est claire.

Le renforcement des capacités doit cependant également être effectué en harmonie avec les besoins des institutions et en mettant l'accent sur une communication transparente entre la direction, le personnel de soutien et les bailleurs de fonds. La prise de conscience croissante de l'importance de la gestion de la recherche au sein des institutions a vu l'émergence d'un bassin de personnes qui souhaitent développer leurs compétences et devenir des professionnels, mais le manque de formation et de perspectives de carrière est un obstacle au recrutement et à la rétention.

Options de formation en interne

Plusieurs institutions de recherche ayant des services de gestion de la recherche bien établis proposent une formation interne. Même si le personnel de gestion de la recherche peut bénéficier d'une partie de cette formation, elle cible principalement les chercheurs. Pour renforcer leur capacité de gestion de la recherche, certaines institutions paient également pour que le personnel suive une formation et un mentorat, ainsi que des échanges de travail et des cours proposés par des prestataires externes crédibles et des associations professionnelles. Dans les PRFM, des associations professionnelles pour la gestion de la recherche se trouvent au Brésil, dans les Caraïbes, en Malaisie et en Afrique centrale, orientale, australe et occidentale (voir <https://inorms.net/membership-directory/>).

Opportunités de formation provenant de bailleurs de fonds

Certains bailleurs de fonds offrent également une formation pour développer les connaissances, les compétences et l'expérience des bénéficiaires, en particulier en ce qui concerne les réglementations, les lignes directrices, les processus et la gestion de leur subvention. Alors que les bailleurs de fonds reconnaissent de plus en plus l'importance de la gestion de la recherche dans l'écosystème de la recherche, des initiatives dédiées sont destinées à soutenir le développement des capacités dans ce domaine de manière structurée et ciblée. Il semble y avoir un nombre croissant d'opportunités pour renforcer la capacité de gestion de la recherche institutionnelle ou à l'échelle du système.

OBSERVATIONS SUR LE TERRAIN Soutien à la formation et au renforcement des capacités

Un faible pourcentage (4%) des bénéficiaires ont indiqué que leurs institutions n'appuient pas la formation à la gestion des subventions. Environ la moitié (44%) des établissements offrent une formation interne et 21% encouragent leur personnel de soutien à suivre une formation offerte par des prestataires externes. Un bénéficiaire a noté que le soutien au renforcement des capacités dans les domaines de la finance, des achats et des subventions au sein de son institution est en augmentation.



ÉTUDES DE CAS

Les possibilités de perfectionnement des compétences en gestion des subventions

La **Fondation de recherche de São Paulo** (FAPESP), fondation publique au Brésil, a établi un programme de formation pour la mise en œuvre d'un bureau d'appui institutionnel pour les chercheurs (EAIP) en 2010. Le programme de quatre jours offre une formation sur les subventions de la FAPESP et la gestion des subventions, et comprend des sujets tels que la préparation et la soumission de propositions, l'administration financière, l'audit et la responsabilité. Un an après la formation, l'institution participante reçoit la visite d'un gestionnaire du programme EAIP pour vérifier les progrès réalisés et évaluer la nécessité d'un soutien supplémentaire.

Le **EDCTP** offre une formation en gestion financière et en gestion de projet au personnel chargé de la gestion financière et des projets par le biais d'ateliers organisés en Afrique australe, occidentale, centrale et orientale.

L'**Institut national des allergies et des maladies infectieuses** (NIAID), basé aux États-Unis, soutient la compréhension,

le traitement et la prévention des maladies infectieuses, immunologiques et allergiques. Le NIAID propose des ateliers sur les subventions et la gestion des contrats pour les chercheurs principaux, les administrateurs de subventions, les chefs d'entreprise et les coordinateurs budgétaires de divers pays. Des questions telles que les politiques de subvention et de financement, la préparation des rapports d'étape et financiers, et la sous-traitance sont abordées. Bien que ces formations aient aidé de nombreuses personnes, le NIAID a réalisé qu'elles sont souvent trop courtes et que le coût du voyage les rend inabordables. Par conséquent, le NIAID soutient désormais le programme **Global Infectious Disease Research Administration Development Award**. Cela donne aux administrateurs supérieurs des PRFI une formation avancée en gestion des subventions. À leur retour dans leurs institutions, ces administrateurs devraient former d'autres personnes et servir de ressource à d'autres institutions locales ou régionales financées par le NIAID.

ÉTUDES DE CAS

Les initiatives de renforcement des capacités institutionnelles ou à l'échelle du système

Un large éventail d'initiatives de gestion de la recherche sert à la fois les institutions individuelles et les systèmes de recherche plus larges dans les PRFI. Bien que ces initiatives varient en taille et en portée, elles visent toutes à renforcer et à améliorer la capacité de gestion de la recherche.

Financial Assurance Fund (FAF) – **Le fonds d'Assurance Formation** est un mécanisme de financement offrant aux titulaires

de bourses la possibilité de renforcer les capacités de gestion financière et de gestion des risques des partenaires collaborateurs. Il est financé par le NIHR dans le cadre de son programme de recherche en santé mondiale.

India Research Management Initiative (IRMI) – **L'Initiative pour la gestion de la recherche en Inde** a facilité les discussions sur la gestion de la recherche au cours



ÉTUDES DE CAS

Les initiatives de renforcement des capacités institutionnelles ou à l'échelle du système (suite)

d'un projet pilote de 12 mois avec 31 institutions indiennes. Les conclusions du projet pilote ont guidé la mise en place d'un programme quinquennal s'étalant de 2019 à 2024. Alors que les institutions indiennes ont mis en place de solides processus de gestion financière pour les subventions, un petit nombre ont commencé avec un soutien supplémentaire à la recherche. Le programme se concentre sur le renforcement des services de gestion de la recherche, la prise en charge des possibilités de formation, de développement de carrière et de réseautage pour les gestionnaires de recherche, la création de partenariats nationaux et internationaux pour l'échange de connaissances et de ressources, et la création d'une communauté de pratique pour la gestion de la recherche en Inde. Ce programme est financé par l'India Alliance, un partenariat entre le Wellcome Trust du Royaume-Uni et le ministère de la Biotechnologie du gouvernement de l'Inde.

Organizational Effectiveness Program

(OE) – **Le Programme pour l'efficacité organisationnelle** fournit un soutien ciblé aux bénéficiaires pour renforcer les capacités dans des domaines tels que la planification stratégique, la planification de la relève, la planification financière, le développement et la gouvernance des conseils d'administration et les stratégies de communication. Il est financé par la Fondation William et Flora Hewlett.

Programme De Gestion De La Recherche En Afrique (ReMPro Africa) – ce programme

visait à combler les lacunes critiques dans la gestion de la recherche pour assurer un écosystème de recherche solide et maximiser la qualité et les résultats de la recherche. Il se concentre sur le leadership institutionnel, la durabilité, les normes et le

renforcement des capacités individuelles. Il est financé par le Wellcome Trust, UKRI, DFID, NIHR et The Royal Society.

Strengthening national research and innovation capacities in Vietnam

(ENHANCE) – **Le Renforcement des capacités d'innovation et de recherche nationales du Vietnam** opère à un niveau macro ciblant

le système d'enseignement supérieur du pays, et notamment la gestion de la recherche et de l'innovation. En 2020, environ 4 700 académiques, chercheurs, gestionnaires et étudiants avaient reçu une formation dans le cadre du projet sur la gestion et le financement de la recherche. Six unités de gestion de la recherche ont été créées ou renforcées dans les institutions vietnamiennes participantes. Un livre blanc contenant des recommandations pour améliorer la gestion de la recherche et de l'innovation au Vietnam a été produit et un réseau des unités de gestion de la recherche participantes a été formé. Il est financé par le Programme Erasmus Plus de l'Union européenne.

Think Tank Initiative (TTI) – **L'Initiative**

Think Tank a fourni à 43 organisations de recherche sur les politiques dans 20 pays d'Amérique latine, d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud un financement de base, combiné au renforcement des capacités, au suivi et à l'assistance consultative du personnel du TTI et d'experts externes, en mettant l'accent dans une deuxième phase sur la résilience financière des think tanks. Elle est financée par le CRDI, la Fondation William et Flora Hewlett, la Fondation Bill et Melinda Gates, le DFID et du Royaume-Uni et l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad).



ÉTUDES DE CAS

Les initiatives de renforcement des capacités institutionnelles ou à l'échelle du système (*suite*)

University Administration Support Programme (UASP) – Le Programme de soutien de l'administration universitaire est géré par IREX, une organisation mondiale de développement et d'éducation. Ce programme soutient le développement des capacités de gestion de la recherche parmi des cadres de recherche de niveau intermédiaire à supérieur dans 19 pays, dont certains en Afrique. Le programme propose une formation ainsi qu'un apprentissage et un échange entre pairs. Il est financé par la Carnegie Corporation de New York.

Il s'agit de résumés d'études de cas plus longues ; le texte intégral est disponible avec un ensemble d'autres cas pertinents à <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.



RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES

Bailleurs de fonds	Institutions
■ Considérer la gestion de la recherche comme un élément fondamental de l'écosystème de la recherche et renforcer les capacités de gestion de la recherche en soutenant les coûts indirects des institutions et les initiatives de renforcement des capacités. De nouveaux programmes tels que le RemPro Africa et l'IRMI offrent des interventions spécifiques au contexte et favorisent une communauté de pratique tout en créant des opportunités de réseautage international afin que l'impact des différentes interventions puisse être surveillé. ■ Inclure le calcul de ICRR précis et l'élaboration de politiques de soutien pour la mise en œuvre de ICRR dans les subventions de renforcement des capacités. ■ Permettre une allocation au sein de subventions collaboratives qui permettent aux institutions de partager les ressources et les expériences liées à cette question de manière rentable et rapide. ■ Soutenir les programmes qui traitent des défis liés à la capacité de gestion de la recherche spécifiques au contexte et qui encouragent les gouvernements locaux à financer et à soutenir autrement les systèmes de gestion de la recherche et le renforcement des compétences.	■ Reconnaître la valeur de la gestion de la recherche au plus haut niveau de leadership et investir dans des personnes, des systèmes et des processus adaptés à leur objectif et permettant un développement continu des compétences et des capacités. ■ Accepter que les compétences requises pour la gestion de la recherche incluent, mais englobent bien plus que les compétences administratives générales. ■ Aider le personnel de gestion de la recherche à améliorer régulièrement ses compétences en obtenant une formation pertinente et en participant à des conférences et à d'autres événements de réseautage. ■ Institutionnaliser la gestion de la recherche et créer des carrières professionnelles pour le personnel de gestion de la recherche. ■ Instituer des objectifs annuels de perfectionnement professionnel pour le personnel de gestion de la recherche afin de s'assurer que les capacités sont développées conformément à la stratégie de recherche institutionnelle. ■ Explorer des moyens rentables de former le personnel et de profiter de la formation, des bourses et des subventions de voyage offertes par les bailleurs de fonds pour les conférences pertinentes. ■ Envisager de travailler avec d'autres institutions dans le voisinage pour financer conjointement un formateur expert afin de développer un programme personnalisé pour former plusieurs membres du personnel au lieu d'envoyer des membres individuels du personnel à des sessions de formation. ■ Travailler avec les chercheurs pour inclure le soutien à différents aspects de la gestion de la recherche dans leurs subventions, comme l'autorise le financeur.



L'évolution des cinq clés, 2012 à 2020

Première édition (2012)

Les discussions lors de la conférence INORMS (Réseau international des sociétés de gestion de la recherche) en 2010 ont mis en évidence les défis du coût de la recherche dans les PRFI. ESSENCE s'est rendu compte que ses objectifs la plaçaient dans une position idéale pour faciliter le dialogue entre ses membres et les institutions de recherche dans les PRFI et a lancé une étude pour examiner les pratiques de calcul des coûts de la recherche des bailleurs de fonds et des institutions bénéficiaires. Cette étude a conduit à la publication de la première édition de cette brochure en anglais, en espagnol et en français.²¹

Modules de formation (2014)

Après sa publication, les *Cinq Clés* ont été présentées à des publics dans de nombreuses régions du monde et il est devenu clair que du matériel de formation supplémentaire permettrait à ESSENCE de partager plus largement le message du document de bonnes pratiques. Un dossier de ressources a été produit pour aider les formateurs à faire de courtes présentations et à animer des ateliers approfondis. Il comprend des notes de cours pour les participants ²² et des entrevues vidéo avec des bailleurs de fonds et des dirigeants d'institutions de recherche.²³

Deuxième édition (2020)

Une mise à jour de la première édition a été motivée par la reconnaissance du fait que, bien que les environnements de recherche changent rapidement, les coûts et les prix de la recherche restent un problème épineux pour les bailleurs de fonds et les institutions de recherche. Comme pour la première édition, les données ont été collectées par le biais de deux enquêtes. L'enquête auprès des bailleurs de fonds a permis d'obtenir des réponses de 19 établissements, dont des organismes de financement gouvernementaux, des fondations à but non lucratif et des organisations multilatérales/internationales. L'enquête auprès des bénéficiaires a permis d'obtenir des réponses de 67 institutions, dont des universités, des centres/instituts de recherche, des conseils scientifiques et des organisations à but non lucratif (collectivement appelés institutions de recherche ou simplement institutions) de 30 pays différents d'Afrique australe, de l'Est, de l'Ouest et centrale, d'Asie du Sud et du Sud-Est, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, des Caraïbes et d'Amérique du Sud.

Les données de l'enquête ont été complétées par des discussions de groupe, des entretiens avec les répondants, une revue de la littérature et l'élaboration d'études de cas. Les consultations menées par voie électronique et lors d'événements pertinents ont permis de tester et d'améliorer le document.

Bien que le groupe ESSENCE soit axé sur la santé, l'étude ne s'est pas limitée aux établissements qui effectuent des recherches liées à la santé.

²¹ https://www.who.int/tdr/publications/year/2017/five_keys/en/

²² <https://www.who.int/tdr/publications/using-five-keys/en/>

²³ <https://www.who.int/tdr/partnerships/initiatives/essence/essence-training-videos/en/>



Lectures recommandées

- Allen Consulting Group (2008) *Recognising the Full Costs of University Research*. Report to the Department of Innovation, Industry Science and Research, Canberra, Australia. Disponible en ligne.
- Andersen J, Toom K, Poli S and Miller PF (2017) *Research Management: Europe and Beyond*. London: Academic Press.
- Ayyar and Jameel (2019) *India Research Management Initiative (IRMI) – An Initiative for Building Research Capacity in India*. Disponible en ligne.
- Bestprac WG 2 Finance (2019) *Financial Management of Horizon 2020 Projects: Guide to Best Practice Based on Bestprac Members' Experience*. Disponible en ligne.
- Blohm S, Kirkland J and Weir A (2016) *Support for Research Management and Governance in Malaysia*. London: Association of Commonwealth Universities.
- Boum II Y, Burns BF, Siedner M, Mburu Y, Bukusi E and Haberer JE (2018) Advancing Equitable Global Health Research Partnerships in Africa. *BMJ Global Health*, 3. Disponible en ligne.
- Campo MA (2014) Leadership and Research Administration. *Research Management Review*, 20, 1. Disponible en ligne.
- Canadian Association of University Business Officers and the Canadian Association of University Research Administrators (2013) *Indirect Costs of Research: Results of a Joint Survey Administered by CAUBO/CAURA*. Disponible en ligne.
- Chataway J, Dobson C, Daniels C, Byrne R, Hanlin R and Tigabu A (2019) Science Granting Councils In Sub-Saharan Africa: Trends and Tensions. *Science and Public Policy*, 46, 4. Disponible en ligne.
- Consort (2017a) *Scoping Work on Research Management in India*. A Wellcome Trust Project Report. Disponible en ligne.
- Consort (2017b) *Scoping Work on Research Management in Sub-Saharan Africa*. A Wellcome Trust Project Report. Disponible en ligne.
- Council on Governmental Relations, USA (2019) *Excellence in Research: The Funding Model, F&A Reimbursement, and Why the System Works*. Disponible en ligne.
- Council on Health Research for Development (2019) Research Fairness Initiative Evidence Base. A directory of publications on fairness in research partnerships. Disponible en ligne.
- Derrick G and Nickson A (2014) Invisible Intermediaries: A Systematic Review into the Role of Research Management in University and Institutional Research Processes. *Journal of Research Administration*, 45, 2. Disponible en ligne.
- Dodd R, Ramanathan S, Angell B, Peiris D, Joshi R, Searles A and Webster J (2019) Strengthening and Measuring Research Impact in Global Health: Lessons from Applying the FAIT Framework. *Health Research and Policy Systems*, 17, 48. Disponible en ligne.
- ENHANCE (2018) *Recommendations towards the Improvement of R&I Management and Implementation in Vietnam*, White Paper, D5.1.2. Disponible en ligne.
- European Commission (2008) *Expert Group Report: Diversified Funding Streams for University-Based Research: Impact of External Project-Based Research Funding on Financial Management in Universities*. Disponible en ligne.
- Ezeh A and Lu J (2019) *Transforming the Institutional Landscape in Sub-Saharan Africa: Considerations for Leveraging Africa's Research Capacity to Achieve Socioeconomic Development*. Policy Paper 147, Center for Global Development. Disponible en ligne.
- Fosci M, Loffreda L, Velten L and Johnson R (2019) *Research Capacity Strengthening in LMICs: A Rapid Evidence Assessment*. London: DFID. Disponible en ligne.
- Franzen SRP, Chandler C and Lang T (2017) Health Research Capacity Development In Low- And Middle-Income Countries: Reality or Rhetoric? A Systematic Meta-Narrative Review of the Qualitative Literature. *BMJ Open*, 7, 1. Disponible en ligne.
- Global Research Council (2019) Statement of Principles: Addressing Expectations of Societal and Economic Impact. Disponible en ligne.



- Grants.gov (n.d.) Grants Terminology. US Government. Disponible en ligne.
- Green J and Langley D (2009) Professionalising Research Management. *Research Global*, June. Disponible en ligne.
- Hayati M, Hidayati S, Erika C and Patriana E (2018) *Financial Sustainability: Towards Full Costing Methods in Private Islamic Higher Education*. Dubai: Knowledge E. Disponible en ligne.
- Kerridge S and Scott SF (2018) Research Administration around The World. *Research Management Review*, 23, 1. Disponible en ligne.
- Larrue P, Guellec D and Sgard F (2019) New Trends in Public Research Funding. In *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2018: Adapting to Technological and Societal Disruption*. Disponible en ligne.
- Olssen Å and Meek L (2013) *Effectiveness of Research and Innovation Management at Policy and Institutional Level: Cambodia, Malaysia, Thailand and Vietnam*. Paris: OECD IHERD Programme. Disponible en ligne.
- Salway M (2018) *Cost Recovery Tools for Success: Doing the Right Things and Doing Them Right*. CASS Business School Centre for Charity Effectiveness. Disponible en ligne.
- SARIMA (2018) *Research Management: A Handbook for Southern African Research Management Offices*. Pretoria. Disponible en ligne.
- Schot J and Steinmueller WE (2018) Three Frames for Innovation Policy: R&D, Systems of Innovation and Transformative Change. *Research Policy*, 47, 9. Disponible en ligne.
- Sida (2014) *Transaction Costs and Development Aid through Sida: A Pre-Study for a Strategic Evaluation*. Sida Studies in Evaluation 2014, 2. Disponible en ligne.
- Struyk RJ (2017) *Donors' Best Financial Practice in Granting to Think Tanks*. On Think Tanks Best Practice Series. Disponible en ligne.
- Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries (KPFE) (2014) *A Guide for Transboundary Research Partnerships: 11 Principles And 7 Questions* (2nd edition). Bern.
- The Global Fund (2017) *Financial Management Handbook for Grant Implementers*. Disponible en ligne.
- Virágh N, Zsár V and Balázs Z (2019) *Research Management and Administration: A Profession Still to be Formalized*. Budapest: HÉTFA Research Institute and Center for Economic and Social Analysis. Disponible en ligne.





Secretariat is hosted at:



TDR/World Health Organization

20, Avenue Appia

1211 Genève 27

Suisse

Fax: (+41) 22 791-4854

tdr@who.int

www.who.int/tdr