



Photo : Morakot Theptarathip/ITT

## POINTS SAILLANTS

- L'établissement de relations de confiance entre un administrateur de programme et la haute direction des organisations prend du temps et entraîne des coûts. Toutefois, en fin de compte, ces coûts produisent une valeur importante.
- Les compétences dont ont besoin les administrateurs de programme pour accompagner les organisations sont différentes de celles qui sont requises pour encadrer des projets de recherche.
- Il peut être difficile de réfléchir à la contribution des administrateurs de programme par l'intermédiaire de l'accompagnement et de la documenter, mais c'est important pour leur propre apprentissage et pour communiquer le fonctionnement de l'accompagnement.

## Appuyer le changement par un accompagnement efficace d'administrateurs de programme

*Les perspectives de l'ITT diffusent dix années d'apprentissage de l'Initiative Think tank (ITT) afin d'informer les bailleurs de fonds, les chercheurs et les praticiens en développement organisationnel qui s'appliquent à renforcer la recherche en matière de politiques. Nous analysons les leçons tirées de notre modèle d'accompagnement d'administrateurs de programme. Un administrateur de programme a été affecté à chaque organisme recevant un soutien de base pour superviser la subvention. Ils ont fourni un appui sur mesure, négociant des conseils organisationnels adaptés fondés sur l'expérience d'autres organisations, en partie sur les évaluations complètes qu'ils avaient effectuées avant la sélection. Il s'agissait de réunions annuelles en personne et de communications régulières par téléphone et par courriel. Les conversations étaient structurées – avec tous les membres d'une équipe de haute direction et informelles – comprenant des discussions amicales et constructives avec le directeur exécutif, sous forme de critiques ou de conseils.*

### Quels sont les enjeux ?

Le financement de base, destiné à soutenir les capacités des organisations à accomplir leur mission et leur mandat, est souvent considéré comme la modalité de référence lorsqu'il s'agit de renforcer les organisations. Lorsqu'il est accordé de façon souple et à long terme, le financement de base place les organisations et leurs dirigeants aux commandes, ce qui leur donne la capacité d'investir stratégiquement dans leur organisation d'une manière qui leur semble logique et leur permet de faire face aux imprévus. Il existe toutefois d'autres ingrédients essentiels pour aider les organismes à tirer le meilleur parti du financement de base. Pour les bailleurs de fonds, l'un des plus efficaces consiste à offrir le bon type de soutien et de conseils de la part d'un administrateur de programme qui peut accompagner un organisme dans sa démarche.

Par souci de transparence, chaque institution de financement a des administrateurs de programme ou du personnel spécialisé pour superviser le financement accordé aux organismes et aux particuliers. Et pourtant, il n'existe pas beaucoup de documentation sur la façon dont cette relation devrait fonctionner dans la pratique.<sup>1</sup> Étant donné le rôle crucial des administrateurs de programme dans le soutien des processus de renforcement organisationnel, comment peuvent-ils équilibrer leurs obligations de reddition de comptes avec les autres contributions qu'on attend d'eux ? Quels sont certains des défis auxquels ils peuvent s'attendre et comment doivent-ils les relever ?

L'ITT a été mise en oeuvre par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), dont le modèle de programmation est axé sur l'affectation d'administrateurs de programme ayant des connaissances et une expertise

régionales à ses bureaux régionaux en Asie du Sud, en Afrique subsaharienne, en Amérique du Sud et dans la région MOAN. Dans le cas de l'ITT, huit administrateurs de programme régionaux basés dans les bureaux du CRDI en Uruguay, au Kenya et en Inde ont fourni un appui à une cohorte de 43 organisations. Leurs expériences et leurs réflexions génèrent des idées utiles.

## Qu'avons-nous appris?

Les évaluateurs de l'ITT ont confirmé que l'accompagnement des administrateurs de programme régionaux du CRDI a grandement contribué au succès de l'Initiative :

*Un aspect central de l'intervention qui est difficile à saisir est le rôle d'accompagnement et de conseil des administrateurs de programme régionaux (APR) dans leur engagement régulier avec les bénéficiaires de subventions. On ne saurait trop insister sur le fait que, sans le contact continu entre les titulaires de subvention et les APR, la stratégie globale de l'ITT n'aurait pas été viable (p. 27).<sup>2</sup>*

Dans ce contexte, il y a deux leçons importantes pour les bailleurs de fonds qui souhaitent encourager un accompagnement efficace de la part de leurs administrateurs de programme.

### 1 Créer la confiance prend du temps et a un coût, mais ce coût en vaut la chandelle.

Les administrateurs de programme de l'ITT ont agi à titre de conseillers bienveillants mais critiques auprès des organisations qu'ils ont appuyées et, grâce à ces relations de confiance, ils ont été en mesure de conseiller et de guider les organisations à travers des moments ou des périodes difficiles de changement organisationnel. Bien qu'essentielles, ces relations ne se sont pas tissées du jour au lendemain. Au cours de l'Initiative Think tank, la plupart des administrateurs de programme régionaux ont

passé plus de cinq ans à appuyer et à établir des relations avec les mêmes organismes et, dans plusieurs cas, les ont accompagnés pendant les dix années de l'initiative.

La durée de l'accompagnement a été cruciale pour permettre à toutes les parties de tisser des relations de confiance. À son tour, cette confiance a permis aux administrateurs de programme d'avoir des conversations nécessaires mais difficiles avec les organisations auxquelles ils avaient été affectés. Dans de nombreux cas, les organisations ont dû faire face à des défis pour se développer ou entreprendre des réformes internes. Par exemple, il y a eu plusieurs cas où les fondateurs et les conseils d'administration de think tanks avaient des visions divergentes sur la direction que devraient prendre leurs organisations et la façon d'y parvenir. À titre de tiers de confiance, les administrateurs de programme ont été en mesure de dire des vérités difficiles et d'aider les dirigeants de l'organisation à surmonter les désaccords et à trouver des solutions viables. Grâce à leur recul, les dirigeants de ces organisations ont été unanimes à reconnaître la contribution que les administrateurs de programme ont apportée pour les aider à surmonter ces difficultés. Ils savaient que les administrateurs de programme avaient à cœur les intérêts de l'organisation. Même s'ils comptaient sur les administrateurs de programme pour débloquer leurs paiements de subventions, la qualité et la profondeur de la relation qui s'est développée au fil du temps ont réduit le déséquilibre de pouvoir au sein de la relation entre les bailleurs de fonds et les organismes. Grâce à cette approche, les administrateurs de programme ont pu atteindre un sain équilibre entre l'apprentissage et la responsabilisation.

Bien entendu, l'établissement de ces relations exige que les administrateurs de programme aient l'espace pour le faire et les moyens d'y arriver. La charge de travail des administrateurs de programme a donc été établie en ayant une idée de l'effort qu'il faudrait déployer pour appuyer chaque organisation. Certes, certains organismes ont eu besoin de plus de temps que d'autres, mais il était difficile de savoir quand le programme a été lancé. Certaines charges de travail ont été ajustées à mesure que l'on comprenait mieux les efforts requis. Dans le cas de l'ITT, les administrateurs de programme ont appuyé en moyenne sept ou huit organismes chacun.<sup>3</sup> La plupart des administrateurs de programme ont visité des organisations une ou deux fois par année pour des réunions en personne prolongées et sont restés en contact régulier avec leurs homologues par téléphone ou par courriel.

Dans le cadre du soutien apporté à des think tanks individuels, les administrateurs de programme ont également examiné l'ensemble du programme de l'ITT afin de cerner les possibilités qui pourraient aider les organisations à apprendre et à rechercher d'autres



Photo : Andrew Hurst/ITT

possibilités - que ce soit pour le financement ou la formation. L'ITT disposait de mécanismes auxquels les administrateurs de programme avaient accès ou dont ils pouvaient se servir pour exploiter ces possibilités. Il s'agit notamment de fonds d'activités qui ont pris la forme de fonds supplémentaires pour des projets de recherche ou de renforcement organisationnel, d'événements régionaux et mondiaux d'apprentissage par les pairs et de projets d'apprentissage par l'action (pour des exemples, veuillez consulter le [site Web de l'ITT](#)).

## 2 Les compétences dont ont besoin les administrateurs de programme pour accompagner les organismes sont différentes de celles des administrateurs qui supervisent des projets de recherche.

Les administrateurs de programme qui accompagnaient les organismes jouaient souvent un rôle légèrement différent de celui de leurs collègues qui supervisaient des projets de recherche. En raison de la nature des processus de changement organisationnel, les administrateurs de programme de l'ITT traitaient régulièrement avec la haute direction des organisations : directeurs exécutifs, membres d'organes dirigeants, directeurs de recherche et responsables d'unités d'entreprise telles que les finances, les ressources humaines et l'administration. Bien qu'il existe un déséquilibre de pouvoir entre les bailleurs de fonds et les organisations qu'ils financent au niveau institutionnel, au niveau personnel, ce déséquilibre de pouvoir peut être inversé. Les hauts dirigeants d'organisations ont souvent tendance à être des personnalités distinguées et bien connues dans leur pays (anciens ministres, hauts dirigeants d'entreprise), tandis que les agents de programme sont souvent de jeunes outsiders. Un bon accompagnement est plus facile lorsqu'il existe une ouverture et une volonté du service des urgences d'être accompagné et d'apprendre, et une humilité d'accepter de ne pas connaître toutes les réponses. Pour établir de bonnes relations et bien accompagner les organisations, les administrateurs de programme doivent naviguer dans ces contextes et ces dynamiques de pouvoir avec doigté. Pour être en mesure d'avoir des conversations franches et d'attirer l'attention sur les angles morts du leadership, il faut faire preuve de beaucoup de tact et de conscience de soi.

Cela témoigne de l'importance d'avoir des administrateurs de programme ayant des connaissances générales et une connaissance des bonnes pratiques organisationnelles, de la gouvernance et des systèmes financiers et administratifs, une capacité de bien saisir et de naviguer dans les relations diplomatiques et des compétences pour examiner les contextes et les environnements organisationnels afin de cerner les points de comparaison utiles et les autres pratiques organisationnelles d'intérêt. L'accompagnement



Photo : Échange de l'Initiative Think tank 2012

exige également un équilibre entre le fait d'être sympathique aux défis auxquels les organisations font face sans être « capté » par les organisations elles-mêmes, et le fait d'être capable d'exercer la fonction de responsabilisation d'une manière ferme mais équitable.

Il n'est pas facile de recruter des personnes possédant ces compétences et aptitudes, et on ne peut jamais savoir à l'avance comment elles s'en tireront face à certains des défis que présente l'accompagnement. Pourtant, avec une équipe solidaire et des mécanismes de partage d'expériences et de soutien par les pairs, les administrateurs de programme peuvent développer un mélange approprié de confiance et d'humilité qui semble bien fonctionner dans les relations de confiance et productives avec les leaders des think tanks.

## 3 Il peut être difficile de documenter la contribution d'un administrateur de programme, mais c'est important pour plusieurs raisons.

Une troisième leçon porte sur l'utilité d'essayer de documenter l'accompagnement en tant que pratique. Les évaluateurs ont souligné que l'accompagnement était une contribution « intangible ». Les administrateurs de programme eux-mêmes ont parfois eu de la difficulté à décrire ce qu'ils ont fait, à mesure qu'ils s'y habituaient, et l'humilité qui les rendait efficaces dans l'accompagnement a rendu difficile la définition de leur propre rôle dans le processus de changement organisationnel.

Bien que difficile, la documentation de cette contribution est essentielle pour plusieurs raisons. D'une part, les coûts de l'accompagnement doivent être justifiés. Cependant, la nature de cette contribution rend plus difficile de lui attribuer une « valeur », surtout lorsqu'il s'agit d'habiliter les organisations elles-mêmes.

Documenter les réflexions sur la pratique de la fonction d'administrateur de programme permet également d'améliorer la pratique de l'accompagnement. Tout comme

les organisations ont fonctionné et ont grandi le plus efficacement lorsqu'il y avait une intention stratégique derrière leurs efforts, les individus s'améliorent dans leur travail lorsqu'ils réfléchissent à leur rôle et qu'ils traduisent délibérément ces réflexions dans la pratique.

L'ITT a cherché à encourager les administrateurs de programme à entreprendre ces processus de réflexion d'une manière qui leur paraissait logique. Ils ont eu l'occasion d'écrire des blogues sur leur travail.<sup>4</sup> Ils se réunissaient une fois par an pour discuter de la mise en oeuvre du programme et réfléchir à ce que nous apprenions au cours du processus. Ils ont également suivi les mécanismes internes de surveillance et d'apprentissage du CRDI dans le cadre de ses rapports réguliers sur l'achèvement des projets et participé activement à l'évaluation externe, ce qui a également créé des occasions de réflexion. De plus, ils ont été encouragés à communiquer régulièrement entre eux pour partager leurs expériences. Malgré cela, les mesures conventionnelles de l'aide au développement n'ont pas encore mis au point des moyens suffisamment nuancés pour suivre et évaluer ce type de contributions.

## Mise en pratique des leçons retenues

Un accompagnement efficace par de bons administrateurs de programme est une dimension essentielle du renforcement organisationnel et peut grandement contribuer à l'utilisation optimale du financement de base. À cet égard, les données probantes de l'ITT sont claires. Quelles leçons les bailleurs de fonds doivent-ils en tirer ?

Une caractéristique commune qui ressort est le temps : le temps qu'il faut pour établir des relations de confiance, pour atteindre des résultats de renforcement organisationnel, pour que les organisations renforcées contribuent aux politiques et aux pratiques, et pour que ces contributions aident à atteindre les résultats en matière de développement. Les administrateurs de programme ne peuvent pas travailler efficacement au renforcement organisationnel si les délais des projets sont trop courts.

L'accompagnement en tant que stratégie des bailleurs de fonds semble être une pratique mal documentée. Cela doit changer. Les administrateurs de programme doivent être encouragés et aidés à établir des communautés de pratique qui les aident à réfléchir sur les types de défis que présente l'accompagnement. En tant que pratique, l'accompagnement devra toujours être appris sur le tas, et ne pourra jamais être tiré d'un manuel. Il est important de documenter ces expériences et perspectives. Malgré tout, les administrateurs de programme auront toujours besoin de la liberté d'apprendre par d'autres moyens et de la latitude d'échouer.

Le changement organisationnel est en fin de compte propulsé par les individus. L'accompagnement reconnaît que les administrateurs de programme peuvent participer activement à ces processus de changement. Il est donc utile que les think tanks et les bailleurs de fonds discutent plus explicitement de l'accompagnement dès le début et trouvent des moyens d'en tirer le meilleur parti. Cela facilitera le travail de chacun et devrait assurer un partenariat productif et contribuant à des objectifs d'intérêt mutuel.

- 1 Vuyiswa Sidzumo (2018). The Dilemmas, Contradictions, and Excitements of Being a Foundation Program Officer. <https://cep.org/the-dilemmas-contradictions-and-excitements-of-being-a-foundation-program-officer/>
- 2 *External Evaluation of TTI Phase Two Interim Report*, 21 June 2016. Allerød: NIRAS
- 3 Trois administrateurs de programme ont combiné leurs responsabilités dans le cadre de l'ITT avec les responsabilités de gestion des projets de recherche d'un autre programme. Dans ces cas, les administrateurs « partagés » ont soutenu deux organisations chacun.
- 4 Voir le blog de Samar Verma (<http://www.thinktankinitiative.org/fr/blog/de-l%E2%80%99adolescence-%C3%A0-l%E2%80%99%C3%A2ge-adulte-gestion-de-la-croissance-des-think-tanks>) et le blog de John Okidi (<http://www.thinktankinitiative.org/fr/blog/le-financement-de-base-est-il-important-r%C3%A9flexions-tir%C3%A9es-du-soutien-offert-par-l%E2%80%99itt-en>)

*L'Initiative Think tank a contribué à renforcer des instituts de recherche sur les politiques dans 20 pays en développement. Lancée en 2008, l'ITT était gérée par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), un organisme canadien. L'ITT était le fruit d'un partenariat regroupant cinq bailleurs de fonds.*

[www.idrc.ca/fr/initiative/initiative-think-tank](http://www.idrc.ca/fr/initiative/initiative-think-tank)

