



## 15. Financer une recherche-action en partenariat : stratégies et pratiques

*B. Triomphe et H. Hocdé*

En quoi le budget d'une recherche-action en partenariat (RAP) est-il spécifique ? Comment faire financer une RAP ? Ces questions sont tout à la fois éminemment concrètes et stratégiques, car manquer de financement, disposer d'un financement insuffisant ou mal pensé peut hypothéquer la bonne marche d'une RAP.

### Les coûts spécifiques à prendre en compte

Le budget destiné à financer une RAP inclut des éléments conventionnels et des éléments spécifiques. Parmi les frais conventionnels, il convient de prévoir les coûts directement liés aux activités envisagées telles qu'enquêtes, expérimentations, embauche de personnel, transport, hébergement, publication, administration et gestion.

Les coûts spécifiques sont liés aux activités et aux dispositifs de concertation, grands consommateurs de budget. En effet, les activités de concertation sont fréquentes de par le nombre de partenaires impliqués dans la prise de décision ou dans l'action.

Concrètement, il s'agit des coûts suivants :

- les coûts de négociation qui sont liés à la construction du projet et à la phase exploratoire et qui impliquent des réunions et rencontres entre futurs partenaires du projet ;
- les coûts de fonctionnement qui concernent les dispositifs de coordination, de pilotage et de suivi-évaluation, lesquels impliquent, entre autres, des réunions des comités mis en place aux différents niveaux de gouvernance (voir partie 3) et des visites sur le terrain.

Il convient également de prévoir le financement de certains acteurs aux ressources limitées, comme les agriculteurs et les représentants d'organisations paysannes et de certains services de vulgarisation, afin de leur permettre par exemple de participer aux instances de pilotage du projet (voir l'encadré 28).



**Encadré 28. Le casse-tête des indemnités et autres compensations**

La question de la prise en compte des indemnités et des compensations financières des acteurs d'une RAP pour leur participation aux différentes instances et activités (pilotage, formation, suivi-évaluation et autre) surgit très rapidement. Il faut lui trouver une solution satisfaisante, sous peine de tensions et de dérives préjudiciables à l'éthique et à la démarche dans son ensemble.

Il n'y a pas de réponse standard. Différentes activités de RAP peuvent donner lieu à divers types d'arrangements tels que montants retenus et critères d'attribution, en fonction des négociations menées au sein des instances de pilotage et en fonction du contexte général dans lequel évolue le collectif. Dans tous les cas, il est primordial de chiffrer ces coûts de manière réaliste, en faisant la distinction entre provision budgétaire, conditions d'attribution et attribution définitive des montants.

Les ateliers d'analyse réflexive, de programmation annuelle des activités et de restitution-débat systématique des résultats auprès des différents partenaires entraînent eux aussi des coûts.

Il faut tenir compte des coûts de communication interne, pour informer régulièrement les membres du collectif de RAP, et des coûts de communication externe, pour informer les institutions partenaires et le monde extérieur en général sur les activités et les résultats de la RAP (voir partie 3).

Dans de nombreux contextes, cela peut impliquer l'acquisition et la mise à disposition des partenaires de moyens de communication adéquats tels que téléphones portables et accès à l'Internet.

Enfin, il y a les coûts de formation (voir chapitre 14 « Former en recherche-action en partenariat : stratégie, contenu et modalités » page 181). D'autres frais peuvent également se justifier, par exemple pour l'enregistrement des statuts de groupements ou d'associations formés dans le cadre de la démarche de RAP, pour la protection de la propriété intellectuelle, pour la constitution de fonds spéciaux destinés à l'innovation ou pour la documentation des expériences des participants.

De manière générale, il s'agit d'anticiper et d'inclure dans le budget d'une RAP tout coût en cohérence avec les objectifs affichés et avec les activités prévues (encore que toute RAP laisse une part non négligeable à l'improvisation et à l'adaptation chemin faisant, voir partie 2).

L'identification fine et réaliste de ces coûts est d'autant plus nécessaire que certains ne sont pas forcément pris en compte de prime abord par



les bailleurs de fonds. Il faut donc être prêt à lutter et à négocier pour les faire accepter d'une manière ou d'une autre.

## Construire une stratégie de financement avec des sources multiples

Financer une démarche de RAP d'une certaine durée suppose la mise en œuvre d'une vision stratégique dynamique des besoins de financement. On a parfois la chance d'avoir un financeur compréhensif, disposé à soutenir l'intégralité de la démarche sur la durée. Mais le plus souvent, le montage financier fait appel à des bailleurs, à des guichets et à des mécanismes variés, ne serait-ce que parce que la démarche comprend plusieurs cycles successifs (voir partie 2).

Trois modalités de financement sont importantes pour constituer le budget « nécessaire et suffisant » d'une RAP : les financements externes, les ressources propres des institutions partenaires et, enfin, les ressources mobilisables par les participants.

### ▮ Travailler avec un bailleur de fonds

Un bailleur de fonds peut être disposé à financer un projet de RAP sur réponse à un appel à projets standard de développement ou de recherche, sur la base d'une intention spontanée émanant de porteurs d'une RAP ou à la suite d'une sollicitation interne pour la mise en œuvre d'une RAP.

### Les contraintes et les modalités à prendre en compte

Les demandes de financement d'une démarche de RAP rencontrent des difficultés et défis particuliers.

Ainsi, les bailleurs financent généralement des projets de courte durée (de deux à quatre ans), peu compatibles avec le temps nécessaire pour provoquer les changements institutionnels qu'une RAP peut inclure dans ses objectifs.

Une solution pour dépasser cette difficulté consiste à inclure dans les objectifs majeurs du projet la mise en place de mécanismes qui assureront le fonctionnement futur des processus promus par la RAP. Cela permet de relativiser les objectifs de résultats de court terme, classiquement indiqués en termes de nombre de bénéficiaires, types de résultats, degré d'adoption des innovations ou autre, que les bailleurs aiment retrouver dans les propositions qu'ils financent. Cela permet aussi de justifier, le moment venu, une deuxième phase de financement.



De nombreux bailleurs exigent une programmation précise des activités sur plusieurs années, voire la précision des impacts attendus (le fameux cadre logique), alors même qu'une démarche de RAP se précise et se négocie chemin faisant. Par ailleurs, il n'est pas rare qu'un projet de RAP subisse des changements de cap au cours de son existence, en fonction des réajustements décidés par les participants.

Une solution consiste à présenter un ou plusieurs scénarios vraisemblables sur la durée, tout en laissant entendre que des changements sont envisageables, ce qui justifiera une certaine flexibilité dans la programmation. Une autre solution consiste à mettre en avant des objectifs liés au processus de RAP, tels que le renforcement des compétences ou l'établissement de partenariats entre acteurs.

Enfin, l'organisation d'un atelier de montage multipartenaires avant la rédaction finale du projet est d'une importance stratégique. Il s'agit donc de convaincre le bailleur de fonds ou toute autre institution partie prenante du montage de mettre à disposition des moyens pour financer cette activité.

En effet, la tenue de cet atelier permet de clarifier des positions et d'amorcer sur de bonnes bases certaines négociations et certains éléments de coconstruction (entre autres, des objectifs, de la gouvernance et de la répartition des rôles, voir parties 2 et 3) qui sont capitaux pour la réussite future du projet.

De manière générale, une équipe de RAP augmentera ses chances de succès en associant le bailleur de fonds à la conception du projet. Cela permettra aux représentants du financeur de comprendre les spécificités de la démarche de RAP et leur traduction en mode de fonctionnement et de financement.

Inversement, cela permettra aux porteurs du projet de RAP de trouver les formes les plus adaptées pour s'insérer dans la stratégie du bailleur ou même enrôler cet interlocuteur.

### **Répondre à un appel d'offres**

Toute activité de terrain nécessite un financement, lequel s'acquiert souvent via la réponse à un appel d'offres. Heureusement, la parution d'appels d'offres ouverts aux démarches de RAP est devenue assez courante, même si la reconnaissance de ces démarches est encore loin d'être généralisée.

Dans ces conditions, le défi pour les porteurs d'une intention de RAP est double : bien repérer les appels d'offres possédant des termes de



références compatibles avec les exigences et les particularités d'une RAP et se renseigner sur l'attitude des bailleurs par rapport à des démarches de ce type.

Certains mots clés dans les textes des appels à projets tendent à indiquer la recevabilité d'une intention de RAP. En dehors de toute mention directe de recherche-action ou de recherche-intervention, des références à la nécessité d'un partenariat entre la recherche et les utilisateurs ou à la mise en œuvre d'approches participatives, ou encore l'invitation à proposer des réponses finalisées à des demandes d'utilisateurs, peuvent être des indicateurs pertinents. Mais leur présence ne garantit pas l'éligibilité d'un projet de RAP ; l'évaluation compétitive pourrait le disqualifier.

Il peut être habile, dans certains cas, de ne pas trop insister sur les aspects de RAP qui peuvent inquiéter un bailleur de fonds peu enclin à reconnaître des processus qualitatifs aux critères d'évaluation flous, dont le déroulé et les résultats sont peu prévisibles (voir parties 3 et 4).

Il ne faut pas non plus hésiter à contacter les responsables de l'appel d'offres pour mieux en comprendre l'esprit et les attentes ainsi que pour demander conseil sur la façon de présenter au mieux une démarche de RAP.

### ▮ Mobiliser différentes sources de financement

La diversification des sources de financement permet d'asseoir une certaine autonomie financière. Il est ainsi possible de couvrir des dépenses que certains bailleurs ne prennent pas en charge, par exemple l'absence de financement d'un partenaire de la RAP. On peut aussi travailler dans la durée quand un financement s'arrête et faire face à des défaillances inattendues d'un bailleur le cas échéant.

### Répondre à des appels d'offres complémentaires

Une solution classique consiste à répondre à plusieurs appels d'offres simultanément ou au fur et à mesure de l'apparition des besoins, en vendant à chaque bailleur des parties complémentaires du projet global.

Il ne faut toutefois pas oublier que les coûts de gestion d'un projet multi-bailleurs peuvent vite augmenter à cause, notamment, de la multiplication des rapports à rendre à des instances différentes et de la diversité des procédures de gestion, des calendriers et des dispositifs de suivi-évaluation.



## Mettre à profit les capacités d'autofinancement des partenaires

Mobiliser des cofinancements disponibles au niveau des institutions participantes est souvent une excellente stratégie, surtout lorsque ces institutions disposent de guichets financiers internes. Les fonds correspondants peuvent être utiles pour financer les négociations initiales, organiser certains événements avant ou pendant le projet ou pallier un budget insuffisant du bailleur pour certaines rubriques comme les missions d'expertise, un atelier ou un stage.

Certaines institutions, en particulier celles des pays les plus pauvres, sont nettement moins bien dotées et ne disposent pas de budget pour de telles activités. Cependant, elles sont parfois en mesure d'assigner du temps de travail de leur personnel déjà financé par ailleurs ou de mettre à disposition un véhicule acheté sur un autre budget, un bureau, un laboratoire ou simplement une parcelle expérimentale.

Les agriculteurs eux-mêmes sont souvent en mesure de faire des contributions en nature : temps de travail, parcelles, animaux. Il ne faut toutefois pas surestimer leur capacité à investir du temps et des ressources sans contrepartie dans un projet, fût-il de RAP.

Enfin, on ne négligera pas la possibilité que peuvent avoir certains partenaires de réaliser des activités dont le but est de contribuer à autofinancer le projet, même si cela peut présenter des difficultés. Ainsi, une organisation de producteurs peut décider de mettre en culture une parcelle commerciale et d'utiliser le produit de la vente de la récolte pour cofinancer sa participation à un projet de RAP.

Non seulement les cofinancements offrent des avantages financiers au collectif de RAP capable de les mobiliser, mais ils favorisent en outre l'appropriation de la démarche par les partenaires du projet (« Qui contribue financièrement adhère ! »). Cela permet de limiter les risques de dépendance et de paternalisme. La capacité des uns et des autres à contribuer au financement peut d'ailleurs être l'un des indicateurs de succès ou d'échec d'un projet de RAP.



## Conclusion de la partie 5

Cette partie a montré comment penser et organiser des aspects clés de la mise en œuvre réussie d'une RAP, tels que la formation et le financement.

La formation en RAP s'inscrit dans des activités planifiées et exécutées en début de projet, puis de manière périodique, selon les besoins. Mais la formation ne se borne pas à la tenue d'une série d'ateliers : elle est présente tout au long du processus de RAP. C'est particulièrement vrai lorsqu'on s'appuie sur l'analyse réflexive comme moteur d'apprentissage, avec l'objectif de contribuer à renforcer l'autonomie des acteurs.

Le financement d'une RAP nécessite une stratégie. Souvent, les premières phases sont financées à travers des projets antérieurs ou les apports de certaines institutions. Pour assurer le plein développement des activités, il est nécessaire de recourir à des financements plus importants.

La RAP peut être financée comme d'autres projets de recherche ou de développement. Il importe cependant de bien choisir les sources de financement qui permettront de prendre en compte les coûts spécifiques d'une RAP.

Même si l'on valorise au mieux les ressources humaines, matérielles et organisationnelles mises à disposition par les partenaires, la RAP est exigeante en ressources, particulièrement dans les dimensions de formation, de communication et d'échanges. Le montage financier est toujours un moment privilégié pour discuter les engagements et les responsabilités des uns et des autres.