

Comment choisir les bons projets

Aide à l'élaboration de processus de sélection pour les programmes de partenariat Nord-Sud

Les procédures de sélection suivies actuellement pour les projets et les programmes de recherche en quête d'un financement sont fortement influencées par des thèmes et des institutions qui reflètent avant tout les priorités de ce que l'on appelle le «Nord». Nous avons besoin d'un processus de sélection mieux approprié aux projets de recherche basés sur des principes de partenariat et sur la coopération entre les pays industrialisés et les pays en développement, ceci afin d'obtenir des résultats scientifiquement solides pour résoudre des problèmes de développement, tout en renforçant les capacités scientifiques dans les pays en développement. Mais comment peut-on juger correctement dans quelle mesure les projets répondent aux standards aussi bien de la qualité scientifique que de la pertinence pour le développement?

La Commission Suisse pour le Partenariat Scientifique avec les Pays en Développement (KFPE) a relevé le défi et décidé de lancer une étude consacrée à l'analyse des processus de sélection de projets à observer dans le cadre des partenariats scientifiques Nord-Sud (PSNS) en Suisse et à l'étranger. En Suisse, la Direction du développement et de la coopération (DDC) et le Fonds national de la recherche scientifique (FNS) ont de longues années d'expérience dans le domaine des partenariats scientifiques puisque, à partir de 1992, ils ont soutenu ensemble des programmes PSNS. Ils ont donc souvent été confrontés à la difficulté de pondérer la pertinence pour le développement et la qualité scientifique. Pour la KFPE, cette étude s'inscrit aussi dans la suite logique de ses travaux portant sur la définition et la mise en oeuvre dans un contexte donné des principes de partenariat scientifique avec les pays en développement¹. Elle vise maintenant à déterminer comment ces principes peuvent être pris en compte le mieux possible dans les processus de sélection. Le défi consistait au départ à établir un processus de sélection permettant de satisfaire de manière explicite aux trois exigences d'égale priorité : les standards élevés de la qualité scientifique, la pertinence pour le développement et le respect des principes de partenariat. Comment répondre à ces objectifs si différents dans le cadre du processus de sélection?

Quel est le but de ce guide?

Ce guide se propose d'aider à élaborer, améliorer et fixer des processus de sélection rigoureux et praticables dans le cadre des programmes de partenariat scientifique Nord-Sud (PSNS). Il s'adresse aux responsables travaillant dans ce type de programmes.

Une enquête récente menée par la KFPE auprès d'un ensemble d'agences de financement et l'analyse de la littérature spécialisée ont montré toutes deux qu'un grand nombre d'agences de financement estiment qu'il est difficile de remplir les exigences mentionnées plus haut lorsqu'il s'agit de choisir les projets à financer qui paraissent les plus prometteurs dans une perspective PSNS. Il existe apparemment un grand besoin de disposer de procédures applicables à l'évaluation systématique des potentialités des projets qui pourraient répondre à la combinaison des trois exigences prioritaires. Ce guide contient les éléments et modalités à retenir dans de telles procédures. Il explique comment les intégrer dans le processus d'évaluation afin de faciliter le choix des projets jugés bons pour la réalisation d'un programme PSNS.

Ce guide tient compte de la pluralité des objectifs des PSNS. Il fournit des indications sur la manière de traduire ces objectifs en un jeu cohérent de critères de sélection, de donner à ces critères une structure rationnelle et de leur attribuer des coefficients pour la gestion des possibles conflits d'objectifs. Il propose aussi des méthodes permettant de définir les priorités et des lignes directrices relatives à la collecte des informations utiles à l'évaluation

¹ KFPE, 1998: Guide pour les partenariats scientifiques avec les pays en développement: les 11 Principes. KFPE.

des propositions de projet. Toutes ces étapes jouent un rôle capital dans l'élaboration des processus de sélection systématiques et formels des programmes PSNS. Elles vont bien au-delà des questions purement techniques ou scientifiques car elles suscitent aussi des réflexions de fond sur les buts et les orientations politiques d'une agence.

Ce guide analyse également comment les 11 Principes de la KFPE peuvent être intégrés à des processus de sélection, mis en pratique et contextualisés. A chaque étape du processus de sélection, il est essentiel de respecter les principes du partenariat en veillant à incorporer les perspectives du Sud et attribuer un rôle actif aux partenaires scientifiques du Sud. Il est particulièrement important que ces principes soient reflétés dans les critères de sélection, d'autant plus important que les critères de sélection découlent des objectifs du programme PSNS. La question-clé est la suivante: le programme définit-il un bon partenariat scientifique comme un objectif en soi – ou part-il du principe que les activités en partenariat doivent contribuer à la réalisation des objectifs qui seraient la pertinence pour le développement, le succès de la recherche et le renforcement des capacités? Dans ce guide, les auteurs ont pris parti pour la seconde option. Nous préconisons par conséquent de tenir compte des 11 Principes de partenariat pour chacun des critères de sélection au moment d'évaluer des propositions de projet PSNS. Ce guide expose ce que cela signifie dans les faits.

Cette publication voudrait enfin contribuer à une plus ample diffusion des principes PSNS et promouvoir leur utilisation systématique au cours de la sélection, de la mise en œuvre et de l'évaluation des projets PSNS.

Ce guide conseille comment

- impliquer des acteurs d'horizons et de parcours divers;
- traduire la pluralité des objectifs des programmes PSNS en un jeu de critères de sélection cohérent et structuré de manière rationnelle;
- attribuer des coefficients à ces critères de sélection;
- collecter les informations utiles et à quelle source;
- appliquer une méthodologie formalisée permettant de trier, traiter, synthétiser et comparer les informations collectées;
- incorporer effectivement les perspectives du Sud dans plusieurs étapes du processus de sélection.

Qu'y a-t-il dans ce guide?

Chaque processus de sélection est déterminé – de manière explicite ou implicite – par les quatre éléments-clés suivants².

1. Les acteurs impliqués: les scientifiques, spécialistes du développement ou responsables de projet venant du Nord et du Sud qui sont chargés de traiter l'informations et apportent leur savoir et leur savoir-faire dans l'examen des programmes PSNS.
2. Les critères appliqués: un jeu de critères traduisant la pluralité des objectifs qu'il est prévu de réaliser dans le cadre des programmes PSNS, dont notamment la qualité scientifique, la pertinence pour le développement et le renforcement des capacités.
3. Les méthodes utilisées pour trier, traiter, synthétiser et comparer les informations sur les propositions de projet PSNS d'origine et de type différents.

² Ce sont des éléments-clés car ils constituent les exigences de base de chaque processus de sélection. Si l'un de ces éléments manque, il n'est pas possible de mener un processus de sélection.

4. Les requêtes de projet soumises: elles donnent les informations essentielles sur les programmes PSNS proposés.

Partant de là, le guide est articulé en deux parties.

La première partie présente chacun des quatre éléments-clés dans les modules 1 à 4. Chaque module expose les idées de base qui sous-tendent l'élément en question, propose des options pour le conceptualiser, décrit les effets consécutifs au choix d'une option spécifique, met en avant les difficultés qui peuvent surgir et expose brièvement les procédures permettant de traiter l'élément de manière systématique dans le contexte des processus de sélection PSNS.

La deuxième partie décrit la procédure de sélection étape par étape en se basant sur les éléments-clés. La première phase d'un processus de sélection réside dans la préparation des propositions de projet de recherche (module 5), même si cette phase n'est normalement pas considérée comme faisant partie du processus de sélection. La deuxième phase concerne l'évaluation des requêtes individuelles (module 6). Vient ensuite la phase de synthèse et de classement (module 7). La phase finale porte sur les procédures de décision et de notification (module 8). Chaque module présente les étapes à planifier, indique quels sont les instruments qui accompagnent l'exécution de chaque étape, cite les meilleures pratiques, donne des exemples et souligne les pièges éventuels. Ce guide se concentre sur l'**élaboration** d'un processus de sélection pour les programmes PSNS. Les modules 5 à 8 cependant contiennent aussi des explications sur la façon de mettre les étapes en oeuvre, et ce, dans le but d'attirer l'attention sur des questions jugées importantes pour la phase de préparation.

Module 1: Impliquer les acteurs

Un processus de sélection global implique la participation d'un ensemble «d'acteurs», c'est-à-dire d'individus qui ont une part active dans les différentes étapes du processus de sélection. Le choix des acteurs, la définition de leurs fonctions et les responsabilités qui leur incombent influent fortement sur le résultat de l'exercice de sélection car l'évaluation ex-ante des travaux de recherche est intrinsèquement subjective.

Objectif du module 1: *donner des conseils sur la manière de choisir les acteurs les mieux à même de participer au processus de sélection, d'assigner les rôles et de gérer les relations entre les différents participants.*

Module 2: Définir des critères de sélection

Les critères peuvent être considérés comme faisant le lien entre le programme PSNS et les propositions de recherche. En amont, les critères de sélection reflètent ce qui est important pour le programme puisqu'ils découlent directement de ses objectifs. En aval, les critères de sélection évaluent dans quelle mesure les propositions de projet sont susceptibles de remplir les objectifs du programme de recherche en analysant les résultats escomptés.

Un jeu de critères cohérent et bien défini est par là même un facteur-clé pour choisir les projets de recherche les plus prometteurs dans le cadre d'un programme donné. Les critères facilitent également la communication interne et externe sur la prise des décisions de financement. Si le jeu de critères est clairement communiqué aux candidats qui préparent des propositions de recherches, il est aussi un bon moyen de garantir que les propositions satisferont aux exigences du programme PSNS et qu'elles seront bien centrées sur leurs objectifs. Les critères peuvent en outre servir au contrôle et à l'évaluation de la mise en oeuvre du projet.

Objectif du module 2: donner des conseils sur la manière d'établir et de structurer de manière cohérente des critères de sélection liés aux objectifs de programme PSNS soumis.

Questions	Réponses courtes
1. Comment tenir compte de plusieurs objectifs lors de l'élaboration du jeu de critères?	On peut tenir compte de plusieurs objectifs tels que la pertinence pour le développement, le renforcement des capacités et le succès potentiel des travaux de recherche en donnant au jeu de critères une structure hiérarchique basée sur une analyse minutieuse des rapports entre les moyens et les finalités. Il faut porter une attention plus particulière aux objectifs opposés qui se situent au même niveau hiérarchique.
2. Quelles sont les informations nécessaires à la définition des critères?	La définition de critères de sélection va de pair avec une formulation claire des objectifs du programme. L'expérience acquise dans le cadre des programmes PSNS est une source supplémentaire d'informations. Ces informations peuvent être puisées dans la littérature correspondante et/ou trouvées auprès des groupes d'acteurs intéressés connaissant bien les programmes PSNS.
3. Quels sont les critères supplémentaires qui ne découlent pas directement des objectifs du programme?	Certains critères sont dictés par les exigences du programme de nature politique ou formelle comme les questions d'éthique, la répartition équilibrée des projets à l'échelon régional, l'équilibre entre les sexes et le volume maximal des propositions. Ces critères appellent un traitement différent dans le processus de sélection.

Définir et structurer des critères relève plus de l'art que de la science. Il existe toutefois quelques principes utiles, résumés ci-dessous.

Le mot «critère» est un terme générique qui renvoie aux caractéristiques et aux objectifs d'une situation de prise de décision donnée. S'appuyant sur cette définition, la détermination des objectifs du programme PSNS est le point de départ logique de l'élaboration systématique des critères. Les programmes PSNS poursuivent en principe plusieurs objectifs liés à la recherche, au développement et au partenariat. On peut aussi inclure des objectifs thématiques et sectoriels.

Reste que les objectifs des programmes sont souvent formulés dans des termes plutôt généraux et qu'ils ne sont pas de ce fait d'une grande utilité immédiate pour qui veut évaluer des projets de recherche. Pour créer un jeu de critères cohérent qui reflète les objectifs de programme PSNS à examiner, il est conseillé de diviser les objectifs/critères en sous-critères qui obtiendront ainsi une signification opérationnelle. Pour ce faire, il faut appliquer les principes de la structuration hiérarchique et relier des critères plus généraux à autant de critères spécifiques. Au niveau hiérarchique le plus bas, il sera nécessaire d'attribuer des indicateurs à chaque critère, ce qui permet de mesurer l'effet potentiel du projet soumis.

Outre le processus de structuration des critères mentionné ci-dessus, on peut appliquer les deux principes suivants :

1. Le premier principe consiste à faire la distinction entre moyens et finalités. Posez-vous toujours la question suivante: «Pourquoi est-ce que ce critère est important?» Si la réponse est: «Il est tout simplement important», ce critère est un «critère de finalité» et il doit être placé en haut de la hiérarchie. Sinon la réponse montre que le critère est un moyen d'arriver à une finalité précisée dans la réponse. Répéter cette procédure pour l'élément identifié dans la réponse et ainsi de suite. Il se peut bien évidemment qu'un moyen particulier ait une incidence sur plus d'une finalité (voir l'exemple ci-dessous).
2. Le second principe présidant à la structuration des critères est celui de la spécification. Dans ce cas, posez-vous la question: «Quel devrait être l'impact spécifique à

atteindre?» La réponse – qui peut consister en un ou plusieurs impacts spécifiques – vous aidera à clarifier les objectifs et à revoir les critères.

Quel type d'impact sur le renforcement des capacités devrait être atteint? La réponse pourrait être que les capacités doivent être renforcées au niveau individuel, ou au niveau institutionnel, ou dans différents domaines tels la gestion de projets de recherche et le networking (réseautage), etc. Les sous-critères et indicateurs devraient être alors formulés en conséquence.

Si l'on applique les principes évoqués précédemment, on obtient une «liste de critères potentiels» structurée sur un mode hiérarchique. Mais cette liste initiale peut s'avérer trop complète, peu facile à utiliser et générer des coûts trop élevés pour un processus de sélection normal. Pour trouver le juste milieu entre une évaluation de projets minutieuse et un processus de sélection efficace, on doit essayer d'identifier le plus grand nombre possible d'aspects jugés essentiels du processus de sélection dans le plus petit jeu de critères, par exemple en posant les questions critiques suivantes :

1. **«Ce critère a-t-il de l'importance?»** Eliminer tous les critères d'importance négligeable ou qui font double emploi avec un autre critère.
2. **«Peut-on vraiment mesurer ou évaluer ce critère?»** Eliminer tous les critères pour lesquels il n'est pas possible – ou pas à un coût raisonnable – de recueillir des données adéquates ou pour lesquels on ne trouve que des indicateurs ambigus.

En réduisant le jeu initial de critères en fonction des remarques faites ci-dessus, on arrive à une «liste finale de critères». Il est encore possible de modifier cette liste, sa structure et les indicateurs dans le cadre du processus de pondération des critères (voir sections 3-4). Comme il a été relevé plus haut, identifier et structurer des critères tient davantage de l'art que de la science. Imagination, créativité, savoir et réflexion sont donc les maîtres-mots de cet exercice.

Liste structurée des critères

La liste des critères potentiels pour un processus de sélection, présentée dans le tableau vert ci-dessous, a été élaborée pour un programme PSNS hypothétique. C'est l'une des solutions possibles résultant du cheminement décrit précédemment. La liste des critères a une structure hiérarchique à trois niveaux. Le niveau le plus élevé (niveau 1) comprend les quatre catégories principales de critères («critères de finalité»). Vient ensuite le niveau 2 avec des critères qui précisent la signification des catégories. Le niveau 3 est celui des sous-critères. Pour pouvoir évaluer les projets de recherche à la lumière des critères, on doit définir des indicateurs pour chacun des sous-critères, par exemple en formulant des questions concernant l'impact escompté des projets (voir annexe 3 dans la publication Anglaise).

Exemple d'une liste potentielle de critères pour une sélection de projet dans un programme PSNS		
Catégories de critères (niveau 1)	Critères (niveau 2)	Sous-critères (niveau 3) et principes de partenariat de la KFPE (P1-P11)
1. <i>Pertinence pour le développement</i>	1.1. <i>Contribution potentielle aux priorités et aux besoins du pays partenaire en matière de développement</i>	1.1.1. <i>Effet potentiel sur les dimensions sociale, économique et environnementale (P1)</i> 1.1.2. <i>Dimension de la contribution escomptée</i>
2. <i>Renforcement des capacités</i>	2.1. <i>Impact possible sur les capacités institutionnelles</i>	2.1.1. <i>Activités de formation (P3, P10, P11)</i> 2.1.2. <i>Avantage comparatif (P1)</i> 2.1.3. <i>Bénéfices intellectuel et commercial (P9)</i> 2.1.4. <i>Modernisation de l'infrastructure (P10)</i> 2.1.5. <i>Développement durable du partenariat (P10, P11)</i>
	2.2. <i>Impact potentiel sur le statut de la science dans le pays</i>	2.2.1. <i>Cohérence avec la politique de recherche nationale (P1)</i> 2.2.2. <i>Contribution au développement du système</i>

		<i>scientifique nationale (P10)</i>
	2.3. <i>Networking national et international</i>	2.3.1. <i>Accès aux réseaux scientifiques nationaux (P3)</i> 2.3.2. <i>Accès aux réseaux scientifiques internationaux (P3, P10)</i>
3. <i>Succès dans la réalisation des objectifs de recherche</i>	3.1. <i>Qualité scientifique</i>	3.1.1. <i>Objectifs de recherche logiques et clairement formulés</i> 3.1.2. <i>Viabilité de la méthodologie et des activités de recherche</i>
	3.2. <i>Qualité de la direction de projet</i>	3.2.1. <i>Répartition claire des rôles et des responsabilités (P4, P5)</i> 3.2.2. <i>Disponibilité de l'infrastructure, des moyens matériels et financiers ainsi que des capacités scientifiques nécessaires aux travaux de recherche (P4)</i> 3.2.3. <i>Plan de travail clairement défini et budget réaliste (contrôle et évaluation compris) (P6)</i>
	3.3. <i>Qualité de la collaboration</i>	3.3.1. <i>Motivation pour travailler en partenariat</i> 3.3.2. <i>Complémentarité entre les partenaires (P1)</i> 3.3.3. <i>Collaboration équilibrée (P2, P4, P5, P9)</i>
4. <i>Adoption des résultats de la recherche</i>	4.1. <i>Système de transfert</i>	4.1.1. <i>Stratégie claire d'exploitation/de diffusion des résultats des travaux de recherche présentés (P7, P8)</i> 4.1.2. <i>Attention portée aux impacts du processus de transfert sur les ressources</i>
	4.2. <i>Utilisateurs des résultats de la recherche</i>	4.2.1. <i>Prise en compte des intérêts des utilisateurs dans l'élaboration du projet (P1)</i> 4.2.2. <i>Moyens d'inciter les utilisateurs à adopter les résultats de la recherche (P7)</i>

A ne pas oublier: Cette liste de critères n'a pas valeur de norme. Les critères dépendent toujours, en particulier, des objectifs particuliers d'un programme PSNS.

La liste est le résultat de l'analyse de la littérature qui a confirmé que les programmes PSNS ont en commun les trois préoccupations majeures déjà citées : la pertinence pour le développement, la qualité scientifique et la qualité des partenariats, un cadre général dans lequel les principes de la KFPE ont été intégrés.

La pertinence pour le développement est l'impact potentiel – positif ou négatif – du projet de recherche sur les conditions sociales, économiques et environnementales du pays partenaire. C'est sans doute l'un des objectifs les plus importants de chaque programme PSNS. Raison pour laquelle, dans la liste, la pertinence du projet pour le développement est appréhendée comme une catégorie de critères (niveau 1) et spécifiée aux niveaux subséquents (niveaux 2 et 3).

Qui dit **qualité scientifique**, dit poser les bonnes questions de recherche et en retirer logiquement les objectifs du projet, choisir la méthodologie appropriée, utiliser les méthodes les plus modernes (« State-of-the-art »), impliquer des chercheurs ayant les compétences requises, satisfaire des standards de la discipline et s'employer à générer de nouvelles connaissances. Cette démarche est classique dans le cas des projets de recherche. Cependant, lorsque les auteurs ont élaboré la liste de critères du guide, ils sont arrivés à la conclusion que la qualité scientifique n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre d'autres objectifs. Elle contribue d'une part à renforcer les capacités scientifiques aux niveaux individuel, institutionnel et national, en particulier dans le pays partenaire, d'autre part elle est un moyen de garantir tout à la fois le succès du projet de recherche et l'adoption des résultats de la recherche par les utilisateurs finaux. C'est pourquoi le renforcement des capacités scientifiques, le succès des travaux de recherche et l'adoption des résultats de ces travaux sont des catégories de critères séparées dans notre liste. Les niveaux de critères subséquents incluent entre autres les facteurs déterminants de la qualité scientifique. Le succès de la recherche et l'adoption des résultats par les utilisateurs sont au

même niveau que la pertinence pour le développement et le renforcement des capacités parce que l'impact ne se manifestera, en termes de contributions au développement et au renforcement des capacités, que si le projet de recherche arrive à produire les résultats escomptés et que les résultats soient acceptés par le groupe visé des utilisateurs finaux.

La liste part aussi du point de vue que la **qualité des partenariats scientifiques** n'est pas une fin en soi. On encourage les partenariats authentiques dans l'espoir qu'ils renforceront la pertinence pour le développement du projet de recherche ainsi que les capacités scientifiques et qu'ils augmenteront les chances de voir le projet de recherche porter ses fruits et ses résultats adoptés par les utilisateurs. Les 11 Principes du partenariat de la KFPE se trouvent donc au niveau le plus bas des critères. Ils sont considérés comme une condition fondamentale à remplir, ceci dès que l'on se lance dans la conception d'un projet, pour parvenir à réaliser les buts supérieurs du programme.

Module 3: Choisir une méthodologie

Lors de la sélection des projets de recherche à financer, un certain nombre d'informations d'origines diverses (propositions, évaluations, ouvrages sur le sujet, etc.) et de types différents (p. ex. qualitatif, quantitatif) doivent être triées, traitées, synthétisées et comparées. Une méthode formalisée servant à la définition des priorités permet de donner plus d'objectivité et de structure à ce qui est d'habitude un exercice intuitif. Comme les projets de partenariat scientifique Nord-Sud (PSNS) retenus poursuivent de nombreux objectifs, il est nécessaire de disposer de méthodes qui aideront à gérer la composante « multicritères » du processus de sélection.

Objectif du module 3: *donner des conseils sur la manière d'appliquer des méthodes de définition de priorités adéquates et de les adapter aux exigences de la sélection de projets PSNS.*

Questions	Réponses courtes
1. Quelles méthodes doivent être utilisées pour sélectionner les projets PSNS?	<i>Il est suggéré d'opter pour une approche par check-list lors de l'examen des requêtes par rapport aux critères d'acceptation. Pour l'évaluation des requêtes à partir de la liste des critères de sélection, il est recommandé d'utiliser une méthode de pondération par points.</i>
2. Comment fonctionnent ces deux méthodes et quels sont leurs avantages et leurs inconvénients?	<i>La méthode par check-list: l'examen des requêtes se fait à partir d'une liste de critères significatifs. Méthode simple à appliquer mais qui ne permet pas de dégager des priorités. La méthode par pondération: on évalue d'abord les critères significatifs et l'on attribue une note détaillée aux propositions. Ces notes sont ensuite multipliées par le coefficient de chaque critère avant d'être additionnées pour déterminer l'ordre en fonction des priorités. Méthode relativement simple qui permet de déterminer les éventuels conflits d'objectifs et de traiter des projets très différents.</i>
3. Pourquoi faut-il attribuer des coefficients aux critères?	<i>Attribuer des coefficients aux critères sert à déterminer leur importance relative. Dans le cas où il y a des critères opposés, c'est un moyen de déterminer les conflits d'objectifs.</i>
4. Pourquoi et comment utiliser les valeurs- limites comme un outil complémentaire?	<i>Définir des valeurs- limites propres aux critères garantit que les projets répondent à des standards minimaux leur impact potentiel sur des critères particuliers. Les valeur- limites peuvent aussi être utiles si les critères sont interdépendants.</i>

Module 4: Présentation des requêtes

Alors que les éléments du processus de sélection décrits dans les modules précédents sont déterminés de A à Z par les programmes PSNS, l'influence de ces programmes sur les propositions concrètes de projets est limitée. Le contenu et la structure des informations

peuvent considérablement varier d'une requête à l'autre, ce qui transforme les processus de sélection en un exercice difficile qui demande beaucoup de temps. Il est par conséquent capital que les programmes veillent à ce que le format et le contenu des requêtes se prêtent le mieux possible à une procédure de sélection donnée et qu'ils sachent où trouver des informations complémentaires le cas échéant.

Objectif du module 4: *donner des conseils sur la manière de garantir que les requêtes contiennent les informations requises selon un format convenu et de collecter des informations auprès de sources complémentaires.*

Module 5: Elaborer des propositions

Avant d'être évaluées, les propositions de projets doivent d'abord être élaborées. Même si ce n'est pas de leur ressort direct, les institutions en charge du programme ont tout intérêt à prendre des mesures pour faciliter l'élaboration de projets recherche. Elles peuvent avoir en effet une influence considérable sur la qualité des partenariats scientifiques et des propositions de recherche en assistant les chercheurs dans la préparation de leurs projets.

Objectif du module 5: *donner des conseils sur la manière de concevoir des procédures destinées à aider les partenaires du Sud et du Nord dans l'élaboration de leurs projets de recherche en partenariat.*

Module 6: L'évaluation des requêtes individuelles

L'évaluation des requêtes individuelles est l'étape qui prend le plus de temps dans la sélection de projets pour un programme PSNS. Il est préférable de la diviser en trois phases. Premièrement, les projets qui ne satisfont pas aux exigences principales du programme sont d'abord exclus sur la base des critères de présélection. Deuxièmement, les propositions maintenues sont examinées par différents évaluateurs suivant la liste des critères de sélection. Troisièmement, ces mêmes évaluateurs doivent arriver à un consensus sur les notes individuelles qu'ils ont attribuées.

Objectif du module 6: *donner des conseils sur la manière d'élaborer des procédures d'évaluation permettant d'examiner les propositions selon un schéma cohérent.*

Questions	Réponses courtes
<i>Qu'est-ce qu'un contrôle ?</i>	<i>Le contrôle d'acceptation est basé sur une série de critères qui reflètent les exigences principales d'un programme PSNS.</i>
<i>Quelles sont les mesures qui accompagnent l'évaluation approfondie des requêtes?</i>	<i>La première mesure est un formulaire d'évaluation garantissant que les évaluations individuelles sont comparables. Des directives écrites facilitent en outre le travail de l'évaluateur.</i>
<i>A quoi faut-il faire particulièrement attention lorsque l'on évalue une requête à l'aide de la liste des critères?</i>	<i>Lorsque plusieurs personnes évaluent des propositions en suivant la liste des critères, chacune doit comprendre les critères de la même manière, donner la même valeur aux notes et mener son évaluation sur la base des mêmes informations.</i>
<i>Qui est susceptible de procéder à l'évaluation?</i>	<i>On a l'habitude de faire appel à des experts indépendants. Trouver des spécialistes de ce type peut poser un problème. On peut y remédier en sélectionnant des personnes dotées de compétences différentes et en les chargeant d'évaluer chacune un domaine spécifique en fonction de leur expertise. Autre possibilité: faire participer les candidats eux-mêmes ou leurs institutions à l'évaluation.</i>
<i>Comment synthétiser les évaluations faites par différents experts?</i>	<i>Le meilleur moyen est d'utiliser un rapport de consensus. Si les critères scientifiques et la pertinence pour le développement sont examinés par deux groupes d'experts différents, leurs évaluations peuvent être pondérées. Un formulaire spécifique peut rendre service le cas échéant.</i>

Module 7: Synthétiser et classer

A cette étape du processus de sélection, les notes données aux critères pour chaque projet sont multipliées par le coefficient attribué aux critères pour obtenir les notes finales. Les propositions sont ensuite classées par rapport à ces notes et ce classement conditionnera les décisions en matière de financement.

Objectif du module 7: *donner des conseils sur la manière d'établir les notes finales et la préparation du rapport à l'intention du comité de décision.*

Module 8: Décider et notifier

Dans la dernière étape du processus de sélection, il convient de s'assurer que la décision finale est réellement basée sur les critères de sélection et que tous les participants sont informés en détail des résultats du processus de sélection. Il faudra en dernier lieu conclure des accords contractuels pour les projets PSNS sélectionnés afin de garantir une mise en pratique conforme aux propositions acceptées.

Objectif du module 8: *donner des conseils pour la prise de décision et pour la phase venant après la prise de décision.*