



Grands Défis Canada^{MC}
Grand Challenges CanadaTM

L'APPROCHE DES GRAND DÉFIS

HARMONISER LES INVESTISSEMENTS DANS L'INNOVATION POUR LE DÉVELOPPEMENT : DÉFIS, PRIX ET OBLIGATIONS

Novembre 2012

Écrit par : Grands Défis Canada¹

Le 18 juin 2012, au Sommet du G-20 tenu à Los Cabos, au Mexique, le premier ministre Stephen Harper a annoncé un investissement de 40 M\$ sur cinq ans, à même une enveloppe totale de 100 \$M, dans « AgRésultats », une initiative novatrice administrée par le Canada en partenariat avec les gouvernements de l'Australie, de l'Italie, du Royaume-Uni et des États-Unis, ainsi que la Fondation Bill & Melinda Gates. Cette importante initiative vise à améliorer l'accès à une alimentation suffisante, sécuritaire et nutritive. AgRésultats emprunte une approche appelée *Advanced Market Commitments* (garanties de marché anticipées) pour lever des fonds dans le secteur privé à des fins de recherche et de mise en œuvre. (On trouvera plus de détails au sujet de cette annonce <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fra.do?nid=681059>.)

La garantie de marché anticipée est l'un des nombreux nouveaux modèles conçus pour financer l'innovation à des fins de développement qui sont apparus durant la dernière décennie. Depuis les efforts de Social Finance UK pour créer des obligations à impact social jusqu'à la Fondation X Prize et l'Initiative Grands Défis en santé mondiale de la Fondation Bill & Melinda Gates, un nombre croissant d'organisations, d'établissements et de pays ont entrepris d'explorer divers modèles pour financer l'innovation axées sur le développement et mettre à contribution les ressources du secteur privé en vue de résoudre des problèmes de développement critiques.

Jusqu'à maintenant, une certaine confusion entoure la nature de ces approches et leurs liens réciproques. Le présent article tente de clarifier ces questions en esquissant un modèle expliquant comment sept de ces mécanismes financiers les plus courants s'harmonisent dans un ensemble cohérent et holistique.

¹ David Brook et Peter Singer ont contribué à cet article et assument la responsabilité de son contenu. Nous sommes reconnaissants envers Jocelyn Clark et Andrew Taylor pour leurs commentaires sur une version antérieure du manuscrit. Alex Dehgan et David Ferguson de l'USAID ont été les premiers à suggérer l'application généralisée de l'approche des Grands Défis pour harmoniser différents mécanismes de financement. Steven Buchsbaum et David D'Argenio de la Fondation Bill & Melinda Gates ont élaboré les principes de l'Approche des Grands Défis énumérés dans cet article.

Sept mécanismes de financement de l'innovation pour le développement

Voici une description de sept des mécanismes les plus courants de financement de l'innovation pour le développement actuellement déployés ou en voie d'élaboration. Il importe de garder à l'esprit que ces modèles en sont encore aux premiers stades du développement et de la mise en œuvre, et que les différents organismes et établissements utilisent, ou utiliseront, des variations des modèles décrits ci-dessous. Ces descriptions ne sont pas exhaustives et visent à donner un aperçu des types de mécanismes existants et de leurs caractéristiques.

- 1. Subventions Grands Défis** – Traditionnellement, l'Approche des Grands Défis a utilisé le financement par subventions en s'appuyant sur les principes décrits plus loin dans l'article. Plus récemment, on a observé une segmentation croissante de ce type de subventions entre une filière de subventions plus limitées à l'étape de la démonstration de principe et une filière de subventions de transition à l'échelle plus importantes et de partenariats. En outre, certaines filières de subventions dans d'autres organismes ressemblent beaucoup aux subventions Grands Défis mais ne sont pas libellées comme telles présentement même si elles partagent plusieurs caractéristiques communes. Dans ce modèle, le risque financier est entièrement assumé par les établissements publics ou sans but lucratif qui accordent les subventions à l'étape de la démonstration de principe, tandis qu'à l'étape de la transition à l'échelle, le risque est partagé entre le bailleur de fonds et le partenaire participant au déploiement à l'échelle lorsque la subvention prévoit un volet de contrepartie.

Exemples : Les subventions accordées par la Fondation Bill & Melinda Gates dans le cadre de l'Initiative Explorations Grands Défis, celles de Grands Défis Canada dans le cadre des initiatives Les Étoiles en santé mondiale et Sauver des vies à la naissance, les subventions du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale et plusieurs autres.

Un élément notable est que cette version traditionnelle des Grands Défis peut être élargie pour en faire une approche globale qui réunit et harmonise un certain nombre de mécanismes financiers différents, tel que décrit ci-dessous.

Le point fort de cette approche est qu'elle peut mener au développement et/ou à la démonstration de principe d'idées nouvelles et novatrices pour solutionner à un large éventail de problèmes et de défis. La principale faiblesse de cette approche est le besoin de fournir du financement au départ pour l'ensemble des innovations qui se déroulent. En outre, il y a peu de mécanismes pour assurer que ces idées nouvelles sont validées, se traduisent en produits et/ou services, et sont ensuite diffusées à grande échelle de façon à avoir un impact durable.

- 2. Partenariats de développement de produit** – L'objet d'un partenariat de développement de produit est de surmonter des obstacles à l'investissement dans la recherche en santé en vue de solutionner des problèmes urgents en santé mondiale. Les partenariats de développement de produits réunissent tout un éventail d'organismes et d'établissements, y compris des innovateurs, des acteurs et des établissements des secteurs public et privé. De façon générale, le partenaire du secteur public (parfois en collaboration avec des partenaires sans but lucratif) offre de subventions pour susciter des investissements dans le développement de nouveaux produits et/ou services de

santé. Dans ce modèle, le risque financier est partagé entre les établissements publics ou sans but lucratif et les partenaires du secteur privé qui versent la subvention.

Exemples : Le Projet de vaccin contre la méningite, l'Initiative internationale de vaccin contre le sida, l'Alliance contre la tuberculose et d'autres.

Jusqu'à maintenant, ces partenariats ont connu un certain succès pour ce qui est de mettre au point de nouveaux produits et services de santé et de faire progresser certains de ceux-ci vers le marché. Il reste à voir si ces produits pourront être diffusés à grande échelle et avoir des effets transformationnels sur la santé.

- 3. Investissement axé sur l'impact** – L'investissement axé sur l'impact a trait aux fonds d'investissement qui renoncent à une partie ou à la totalité du rendement commercial en retour d'un plus grand impact social (en comparaison des fonds d'investissement traditionnels). Dans ce modèle, le risque financier est réparti entre les investisseurs qui participent au fonds d'investissement axé sur l'impact et, éventuellement, les établissements publics ou à but non lucratif si le modèle prévoit une garantie contre les premières pertes ou une autre forme de réduction du risque lié aux investissements faits dans ce type de fonds.

Exemples : Le fonds ACUMEN, le Small Enterprise Impact Investment Fund, et d'autres.

Le point fort de ce modèle est qu'il facilite la levée de capitaux pour faire avancer vers le marché des produits et/ou services transformateurs qui n'auraient pas pu attirer d'investissements en fonction de leurs perspectives de rendement commercial. Le défi que pose ce modèle est qu'il peut être très difficile de quantifier l'impact social et, par conséquent, de démontrer le rendement social requis sur l'investissement.

- 4. Prix d'innovation** – Plutôt que de financer des idées, la notion fondamentale derrière un prix d'innovation est d'offrir une rétribution financière significative au premier innovateur ou à la première équipe d'innovateurs qui met au point un produit ou un service défini. En plus des concours largement connus tels que X PRIZE, on observe un intérêt croissant dans le secteur public pour l'utilisation de prix d'innovation. Ainsi, en janvier 2011, l'administration Obama a mis en place l'*America COMPETES Reauthorization Act*, qui donne à tous les organismes du gouvernement américain l'autorité de recourir à des concours assortis d'une remise de prix pour promouvoir leurs mandats essentiels et stimuler l'innovation. Dans ce modèle, le risque financier est principalement assumé par l'innovateur qui tente de mettre au point une solution, sans garantie aucune qu'une solution fructueuse portera fruit (puisque seule la première solution couronnée de succès reçoit le prix).

Exemples : Le Lunar X PRIZE de Google, le Bright Tomorrow Lighting Prize du département de l'Énergie des États-Unis, le Night Rover Challenge de la National Aeronautics and Space Administration, et plusieurs autres.

Le principal avantage de l'approche axée sur les prix est que le bailleur de fonds ne débourse un montant que si un projet réussit. La faiblesse de cette approche est qu'en

raison de leur nature, les prix requièrent des modalités précises qui indiquent clairement quand et dans quelles conditions le prix sera attribué. Ainsi, il est très difficile pour une stratégie axée sur l'attribution de prix de susciter une réflexion nouvelle et novatrice dans les domaines où les résultats souhaités ne peuvent être facilement articulés ou mesurés.

- 5. Garanties de marché anticipées** – Une garantie de marché anticipée offre un acheteur et un prix d'achat garantis pour un produit ou un service qui est offert à un tarif fortement escompté dans des pays ou des collectivités à faible revenu. Les garanties de marché anticipées peuvent aussi être utilisées pour stimuler la demande de produits et/ou de services, ce qui ressemble aux mécanismes de paiements sur résultats décrits plus loin. Dans ce modèle, le risque financier est assumé entièrement par l'innovateur, qui reçoit la subvention promise uniquement s'il parvient à diffuser et à faire accepter une solution viable dans le domaine de la santé.

Exemples : En 2009, cinq pays (Canada, Italie, Norvège, Russie et Royaume-Uni), travaillant en collaboration avec la Fondation Bill & Melinda Gates, ont engagé 1,5 M\$ dans le cadre d'une garantie de marché anticipée pour l'achat de vaccins contre la pneumonie, en offrant aux fabricants la certitude financière requise pour qu'ils investissent dans la mise au point de vaccins et dans de nouvelles installations de fabrication. L'initiative devrait permettre de sauver 7 millions de vie d'ici 2030. L'initiative AgRésultats mentionnée précédemment constitue un autre exemple.

Comme dans le cas du modèle des prix d'innovation, le point fort de cette approche est que les bailleurs de fonds ne paient qu'en cas de réussite. La faiblesse de l'approche est qu'elle requiert des résultats préalablement définis et mesurables.

- 6. Programmes de paiements sur résultats** – Dans les programmes de paiements sur résultats, au lieu de financer un produit en particulier, les paiements sont conditionnels à l'obtention de résultats précisément définis. Comme dans le modèle précédent, le risque financier est assumé par l'innovateur, qui reçoit la subvention promise uniquement s'il y a diffusion et acceptation d'une solution viable dans le domaine de la santé.

Exemple : L'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination administre un programme visant à encourager la vaccination des enfants dans 53 pays à l'aide d'un triple vaccin contre la diphtérie, le tétanos et la coqueluche (DTC). Pour chaque enfant immunisé au-delà d'un certain seuil, les gouvernements des pays où résident ces enfants reçoivent 20 \$.

Comme dans le cas des autres modèles, le principal point fort de ces mécanismes est que le paiement n'est versé que si le résultat est obtenu. Le principal problème de ce modèle est qu'il dépend d'indicateurs clairs et mesurables qui peuvent être définis au départ et qu'il peut engendrer des incitations négatives à s'engager dans toute activité susceptible d'avoir des effets bénéfiques mais qui n'aboutit pas directement à des résultats mesurables.

- 7. Obligations à impact social** – Les obligations à impact social ressemblent aux programmes de paiements sur résultats mais, dans le cas présent, le risque financier est déplacé vers un tiers (p. ex des organismes de développement, des fondations privées ou des personnes bien nanties). Une obligation à impact social est un contrat officiel

conclu entre les participants, soit un bailleur de fonds (habituellement le gouvernement ou un organisme gouvernemental), un ou des investisseurs privés et un ou des agences de prestation de services. L'investisseur privé avance des fonds au départ pour appuyer un programme ou un service social innovateur, et il touche une rémunération selon les résultats obtenus dans le cadre du programme ou du service.

Exemple : La première obligation à impact social a été lancée par Social Finance UK en septembre 2010 à la prison de Peterborough pour financer les services de réhabilitation des prisonniers servant une courte peine d'emprisonnement et libérés dans le but de réduire le taux de récidive.

En raison de leur caractère relativement novateur, les obligations à impact social n'ont pas encore été utilisées dans le secteur du développement. L'un des principaux obstacles est le besoin de trouver un bailleur de fonds qui fera les paiements après la validation de l'impact. Certains ont suggéré que ce rôle soit assumé par de grandes organisations multilatérales, des organismes d'aide et/ou des fondations privées intéressés par les résultats sociaux obtenus.

Individuellement, chacun de ces modèles offre une approche différente en vue de faciliter l'innovation pour le développement. Chacun a connu un certain succès, mais aucun n'est encore ressorti comme étant une solution complète pour faire émerger de nouvelles idées, traduire ces idées en produits et/ou services nouveaux, et déployer les produits et les solutions de manière à maximiser les résultats et l'impact. Nous avons participé à un huitième modèle émergent, l'**Approche des Grands Défis** qui, à notre avis, offre un cadre permettant de mieux comprendre et exploiter le pouvoir collectif des modèles précédents.

L'Approche des Grands Défis

L'« **Approche des Grands Défis** » a d'abord été élaborée il y a plus d'un siècle pour résoudre des problèmes en mathématiques. Il y a plusieurs définitions courantes d'un « grand défi » ; toutes sont axées sur un élément clé similaire, l'identification d'un « obstacle critique » qui, s'il est surmonté, aurait un impact significatif. Dans le contexte de la santé mondiale, la définition suivante a été élaborée : *Un grand défi est un ou plusieurs obstacles critiques spécifiques qui, s'il(s) est(sont) surmonté(s) aidera(ien)t à résoudre un important problème de santé dans le monde en développement avec une probabilité élevée d'avoir un impact à l'échelle mondiale grâce à une application étendue.*

Plus récemment, la Fondation Bill & Melinda Gates et Grands Défis Canada ont utilisé cette approche pour :

1. **Mobiliser, sélectionner et engager des innovateurs.** Nous avons mobilisé une communauté mondiale d'innovateurs en santé mondiale pour qu'ils s'attaquent à des défis dans ce domaine par un processus de sélection concurrentiel et le financement de projets de grande qualité, la validation d'innovations et de solutions à l'étape de la démonstration de principe et, au niveau du programme, nous avons appuyé la création de communautés d'innovateurs, notamment en organisant des rencontres pour ces communautés et en facilitant la diffusion des connaissances parmi celles-ci.

2. **Forger des partenariats.** Nous avons mobilisé des partenaires clés en santé mondiale pour mettre à contribution leurs ressources et leur expertise, maximiser l'impact et faire du Canada un chef de file de l'innovation en santé mondiale.
3. **Diffuser l'impact à grande échelle et mesurer les résultats.** Nous avons élaboré des indicateurs clairs pour le programme qui permettent de mesurer systématiquement l'impact des différents projets et nous travaillons à catalyser les innovations ayant le plus d'impact en vue de les diffuser à grande échelle de façon durable là où les besoins sont les plus grands.

L'Approche des Grands Défis est guidée par cinq principes fondamentaux :

1. **Focalisation** – De grands défis stratégiques bien articulés permettent de cibler les efforts de recherche, de capter l'imagination et de mobiliser les meilleurs chercheurs au monde.
2. **Meilleures idées** – Les projets sont sélectionnés par appels de propositions publics et transparents visant à faire émerger les meilleures idées.
3. **Collaboration** – Les bailleurs de fonds, les chercheurs et les autres intervenants collaborent activement pour accélérer le processus, intégrer les percées et s'assurer qu'elles soient mises au service de ceux et celles qui en ont le plus besoin.
4. **Impact** – Les projets sont sélectionnés non seulement en fonction de leur excellence scientifique, mais aussi de la probabilité qu'ils aient l'impact recherché, et ils sont structurés en étapes et gérés activement à cette fin.
5. **Accès mondial** – Les projets et les chercheurs prennent un engagement en matière d'accès mondial qui vise à garantir que les fruits de leurs recherches seront mis à la disposition de ceux et celles qui en ont le plus besoin.

Dans le passé, l'Approche des Grands Défis a été associée principalement avec l'utilisation de subventions. En partant de ce modèle traditionnel, l'Approche des Grands Défis pourrait aller au-delà de l'octroi de subventions pour stimuler le développement d'idées. Ainsi, nous avons suggéré que cette approche offre une structure par laquelle mobiliser, coordonner et harmoniser les efforts d'un large éventail de mécanismes financiers et de partenaires. Ce faisant, l'Approche des Grands Défis peut constituer un système qui intègre tous les aspects du processus d'innovation, de la conception des idées jusqu'à l'impact (voir la figure ci-dessous).

En harmonisant différents mécanismes de financement de l'innovation pour le développement, il devrait être possible d'exploiter les points forts individuels de chaque approche pour forger une stratégie cohérente et globale favorisant l'impact et le changement durable. Le potentiel que laisse entrevoir l'Approche des Grands Défis pour harmoniser ces mécanismes financiers en apparence disparates ressort de la figure, où l'Approche des Grands Défis est représentée par l'encadré bleu pâle, qui englobe les sept mécanismes. Un tel système d'harmonisation des mécanismes de financement devrait avoir une plus grande probabilité de faire ressortir des solutions valables pour résoudre des problèmes de développement critiques, ainsi qu'une probabilité accrue que ces solutions soient diffusées à grande échelle avec succès. Nous vous invitons à faire des commentaires et des suggestions alors que nous poursuivons l'élaboration de ce modèle.

L'Approche des Grands Défis : harmoniser les investissements dans l'innovation pour le développement

