

Perspectives sur les partenariats

JANVIER 2010

Leçons et implications pour le développement agricole international*

Introduction

Le travail en partenariat s'est généralisé et est probablement devenu indispensable pour la production efficace de connaissances, le développement agricole et la réduction durable de la pauvreté. Cependant, le partenariat est souvent prenant, frustrant, et moins productif que prévu. Pour améliorer l'efficacité des partenariats dans la recherche pour le développement, les chercheurs du Centre International de la Pomme de Terre (CIP) ont passé en revue les publications, évaluations et rapports traitant de partenariats, consortiums, alliances et autres relations inter-organisationnelles. Cette révision reflète le contenu non seulement des documents concernant la recherche agricole internationale mais aussi d'autres études pertinentes dans d'autres domaines tels que le développement organisationnel, la santé, la prestation des services publics, l'économie institutionnelle et les études de politiques en science et technologie.

Ce résumé souligne les principales conclusions de cette révision bibliographique sur le partenariat et présente les défis, thèmes et leçons communs ainsi que les implications pour la recherche internationale des organisations de développement.

Défis

La bibliographie sur les partenariats est riche mais fragmentée. Il y a une grande quantité de travaux utiles sur le sujet des partenariats, mais il y a très peu d'études transversales. Les idées les plus pertinentes sont souvent tellement profondément enfouies dans la littérature spécialisée qu'elles sont pratiquement inconnues et inaccessibles pour la plupart de ceux qui travaillent dans la recherche agricole internationale pour le développement.

Les aspects du partenariat soulignés varient en fonction du domaine étudié. Les spécialistes de la gestion tendent à mettre l'accent sur les utilisations stratégiques des collaborations. Les analystes des politiques scientifiques placent l'accent sur le rôle des partenariats dans l'innovation. Les économistes soulignent les questions liées au marché et aux droits de propriété intellectuelle. Les différentes disciplines travaillent généralement de manière isolée, avec peu de communication entre elles. Cela se traduit par un manque de connaissances qui pourraient être mis à la disposition des gestionnaires et des décideurs dans le domaine de l'agriculture avides d'obtenir des orientations pratiques pour la mise en œuvre d'actions.

Le terme «partenariat» n'est pas clairement défini, il est appliqué de façon incohérente et évolue rapidement, ce qui peut occasionner des confusions et malentendus. Le terme «partenariat» s'applique à des relations qui vont de collaborations très informelles à des relations bien établies, qui

impliquent un partage complet des risques, bénéfices, ressources, et responsabilités. Le sens du partenariat change aussi selon les disciplines. Par exemple, dans les milieux d'affaires un partenariat signifie une entité au sein de laquelle les partenaires partagent les profits ou les pertes. Dans la communauté internationale, le terme renvoie plus à une alliance qu'un partenariat formel au sens commercial, et il inclut les dispositifs qui, auparavant, auraient été appelés consortiums, réseaux, ou programmes nationaux et régionaux.

Thèmes universaux

On retrouve des thèmes clés dans toute la diversité des études et rapports révisés, ce qui offre des informations utiles pour orienter les décideurs, les gestionnaires, et les chercheurs. Ces thèmes fournissent également un tremplin potentiel pour de futures recherches appliquées.

Aspects essentiels

De nombreux aspects apparaissent essentiels pour assurer le succès d'un partenariat entre plusieurs organisations. Le premier est la poursuite d'objectifs communs liés à la production de connaissances et à l'innovation par opposition à la simple recherche d'une efficacité accrue. Tout aussi important est le développement de la confiance mutuelle, ce qui exige souvent beaucoup de temps et d'investissement. Un troisième aspect commun est la génération d'avantages à partager entre tous les participants.



sur les partenariats

Un continuum d'accords de peu à très formels

Les partenariats sont dynamiques. Ils changent avec le temps, évoluent souvent vers davantage de formalité avec l'accroissement des objectifs communs et des interdépendances. Finalement, un partenariat peut évoluer et se convertir en une entité propre et devenir une nouvelle organisation à part entière. Toutefois, la formalisation ne se produit pas sans coûts. A mesure que les partenariats se formalisent, ils perdent la souplesse et la fluidité qui sont propices à la production de connaissances et à l'innovation. En outre, pas tous les partenariats ne prennent la voie d'une plus grande formalisation, en particulier ceux conçus pour répondre à des besoins précis et stables.

Les aspects positifs et négatifs

Les partenariats reposent sur différents facteurs externes, organisationnels, ou individuels qui peuvent influencer de manière significative le processus de partenariat et ses résultats. Le désir d'atteindre des objectifs qui ne peuvent être atteints seuls, la nécessité de lier la recherche à l'action, ou le désir de créer de nouvelles connaissances ou des changements de politiques peuvent être des éléments moteurs efficaces. Les aspects négatifs, qui peuvent conduire à l'inertie de la collaboration, peuvent être des progrès lents, les coûts de transaction (réels ou perçus), la perception que les gains sont trop difficiles à obtenir, le sentiment de manquer de connaissances suffisantes pour entraîner des changements, ou le partenariat imposé par un bailleur de fonds comme une condition préalable au financement.

Atteindre l'équilibre, l'équité, et la transparence

L'asymétrie dans les relations de pouvoir, le manque d'équité concernant les avantages ou les gains provenant du partenariat, et le manque de transparence dans la gestion de l'information ou des ressources peuvent gravement ébranler la confiance et la réussite du partenariat. Ces questions sont particulièrement problématiques dans les partenariats Nord-Sud et peuvent atteindre différents types de partenariats si elles sont systématiquement ignorées ou submergées dans les discours politiques ou de soutien social. Il est également clairement établi dans la bibliographie que l'efficacité de la direction au sein d'un partenariat est plus associée à la capacité de motiver, d'influencer, et de faciliter les processus plutôt qu'au contrôle des prises de décision.

Une nouvelle définition

La définition suivante, basée sur la présente révision bibliographique, peut être proposée pour son utilisation dans le contexte de la recherche internationale pour le développement:

Un partenariat est une relation multi-organisationnelle soutenue, avec des objectifs établis d'un commun accord et un échange ou partage des ressources ou connaissances dans le but de générer des résultats de recherche (nouvelle connaissance ou technologie) ou favoriser l'innovation (utilisation de nouvelles idées ou technologies) à des fins pratiques.

Facteurs de réussite

Les facteurs suivants sont associés au succès des partenariats:

- Une vision et un but communs
- Des objectifs définis de manière réaliste
- La légitimité et le soutien au partenariat par des organisations mères
- Le partage équitable des ressources, responsabilités, et avantages
- Une gouvernance et prise de décision transparentes
- La création continue de confiance
- L'apprentissage et le développement des capacités

Considérations finales

Le partenariat n'est pas une fin en soi mais un moyen, et sa réussite devrait être mesurée par les résultats et les impacts. Par ailleurs, s'il est largement admis que le partenariat est un moyen approprié et efficace de répondre aux objectifs de développement complexes et durables, il existe peu de données systématiques pour prouver la véracité de cette allégation. Des approches prometteuses d'évaluation existent, mais d'autres recherches sont nécessaires pour les tester et les appliquer, ainsi que pour développer des théories de partenariat mieux étayées qui peuvent orienter les partenariats et les efforts de la communauté de la recherche agricole pour le développement.

*DOCUMENT DE REFERENCE:

Horton, D., Prain, G., Thiele, G. 2009. Perspectives on partnership: A literature review. International Potato Center (CIP), Lima, Peru. Working Paper 2009-3.

CONTACT: Gordon Prain • g.prain@cgiar.org

Les partenariats sont une priorité au CIP et seront le thème central de son prochain rapport annuel