Chapitre 7

Pour de meilleures collaborations : réflexions sur l'efficacité des partenariats

Gerard Ralphs et Isabella Wagner [1]

Résumé : Ce chapitre traite des fondamentaux de la qualité des relations partenariales, autrement dit, de la « santé » des projets coopératifs. Au vue de la récente prolifération des réseaux de projets dans le domaine de la coopération bi-régionale en recherche et innovation, et au vue des défis auxquels ces réseaux doivent faire face, les auteurs proposent des applications pratiques inspirées de leurs expériences professionnelles en Afrique et en Europe. Ces applications abordent les questions de l'harmonisation des intérêts, de ressources financières et techniques, ou encore des tropismes culturels. Les auteurs montrent que l'usage de méthodes évaluatives, comme l'apprentissage de partenariats, est crucial pour permettre aux partenaires de mieux gérer leurs succès et leurs échecs.

Introduction [2]

La coopération Afrique-Europe en matière de recherche et innovation est faite de nombreuses interrelations, mêlant intérêts politiques, institutionnels et individuels. Ces relations se concrétisent sous la forme d'accords ou de conventions politiques, ou encore de projets mis en réseaux. Elles se constituent cependant par et à travers des interactions plus informelles, plus interpersonnelles et éminemment collaboratives, mises en place par des professionnels ou institutions au fil du temps. Quel que soit leur degré de formalité, leur dynamisme ou leur but, ces interactions sont constitutives des pratiques coopératives, et les génèrent même. De fait, elles sont un élément essentiel à la compréhension du mode de fonctionnement de toute entreprise coopérative, et à l'optimisation du son potentiel. Plutôt que d'analyser la dimension politique glo-

1. Gerard Ralphs, Human Sciences Research Council (Conseil de recherche en sciences humaines, Afrique du Sud), gralphs@hsrc.ac.za ; Isabella Wagner, Zentrum für Soziale Innovation (Centre pour l'innovation sociale, Autriche), wagner@zsi.at.

2. Les auteurs remercient D[r] Arne Tostensen (Conseil norvégien de la recherche) et D[r] Andrew Cherry (Association des université du Commonwealth), ainsi que les relecteurs pour leurs commentaires et corrections apportés aux précédentes versions de ce chapitre. Gerard Ralphs remercie tout particulièrement **Research Africa* (*Recherche Afrique) ainsi que le Human Sciences Research Council qui lui ont permis de travailler à l'écriture ce chapitre.

bale de la coopération Afrique-Europe (sujet que les précédents chapitres traitent), ce chapitre se concentre sur les relations professionnelles entre individus et organisations dans le cadre de réseaux de projets. Il suggère que participants, chefs de projets et donateurs doivent accorder plus d'attention et d'importance aux processus de collaboration encadrant leurs interactions.

D'aucuns diront que ce thème n'est pas nouveau, étant donné les politiques stratégiques et de gestion qui encadrent déjà la recherche et l'innovation. En effet, les guides et boîtes à outils visant à améliorer les pratiques collaboratives entre chercheurs et institutions internationales ont proliféré aux cours des dernières décennies (voir par exemple OECD, 2011 et KPFE, 2012). Si ces outils soulignent et renforcent des valeurs et principes essentiels aux processus collaboratifs, ce n'est que très récemment que des conseils pratiques sont apparus, abordant de façon plus concrète les défis propres aux projets bi-régionaux (voir chapitre 6 et, par exemple, COHRED, 2016). Forts de notre expérience (qui demeure toutefois subjective) comme collaborateurs au sein d'un projet multilatéral en Afrique et en Europe développé sur cinq ans, nous proposons dans ce chapitre nos réflexions suivies de quatre suggestions pratiques. Notre analyse suggère que plus de recherche est nécessaire non pas seulement pour comprendre comment la coopération entre l'Afrique et l'Europe fonctionne, mais pour mieux saisir ce qui est essentiel à son *bon* fonctionnement (et le sera d'autant plus dans le futur).

1 Pour de meilleurs partenariats, dès maintenant

Comme les précédents chapitres l'ont montré, la recherche collaborative pour l'innovation s'est peu à peu affirmée comme un élément central des relations entre l'Afrique et l'Europe. Des projets collaboratifs à géométrie variable (selon leurs composition, approches, et leur degré de formalité ou d'informalité) continuent de se développer, plus ou moins rapidement. Certains prennent la forme de *consortia*, prenant fin une fois leurs cycles de financement clôturés, ou d'accords coopératifs bi- ou multi-latéraux, comme c'est le cas du très complexe Partenariat Europe-Pays en Développement pour les Essais Cliniques (EDCTP) ou du projet « *Skare Kilometre Array* » (« Champ du kilomètre carré »), qui impliquent un large panel d'acteurs institutionnels et dont les activités et résultats s'étendent sur plusieurs années. D'autres reposent sur des accords inter-institutionnels instaurant des activités coopératives sur le long terme, comme les échanges universitaires, le partage d'infrastructures de recherche, ou encore des collaborations individuelles tout au long d'une carrière professionnelle. Nombre de ces relations s'entrecroisent, et recoupent de plus vastes initiatives sur des enjeux pressants tels que le changement climatique, la sécurité alimentaire et nutritionnelle ou les crises de santé publique (Union européenne, 2015). Quels que soient leurs causes, leurs formats ou leur niveau d'engagement, l'analyse des partenariats est nécessaire pour comprendre la configuration et assurer la productivité des processus de coopération entre les deux continents en recherche et innovation.

Les programmes de financement multilatéraux, comme le Programme-cadre (PC) de l'Union européenne (UE), et le « Programme scientifique et technologies du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique » (ACP), sans compter les nombreux

programmes bilatéraux de financement existant entre pays africains et européens, ont soutenu de nombreux réseaux de projets (pour une cartographie thématique récente des projets multilatéraux, voir Union européenne, 2014 ; Communauté européenne, 2009b et Union européenne, 2010 et 2015). Nombres d'institutions ou d'organisations ont ainsi signé des accords de subvention, obligeant un consortium à la réalisation d'un ensemble d'objectifs définis par des dispositions contractuelles et ajustées selon les priorités établies dans un appel à financement (Union européenne, 2014).

En fonction de leurs rôles, responsabilités et de leur niveau de contribution en nature, les partenaires multinationaux s'engagent à respecter leur programme d'activités, investissant une force de travail définie selon les tâches et le calendrier. Dans ce chapitre, nous utiliserons les termes de « projets en réseau » et de « partenariat » en fonction des spécificités des contextes bi-régionaux [3].

L'analyse du travail en équipe et/ou en réseau de chercheurs et d'innovateurs venus du monde entier ouvre des champs historiques, politiques et épistémologiques aussi divers que spécifiques, et peut ainsi susciter des points de vue critiques radicalement différents. Des relents de colonialisme ou d'impérialisme font parfois surface. Les chercheurs Costello et Zulma ont ainsi décrit, dans ce qui est aujourd'hui un article fondateur des études de partenariats, un modèle semi-colonial de travaux de recherche collaboratifs : « Dans le domaine de la recherche, certains types d'interactions ne prêtent que trop peu d'attention aux enjeux de propriété, de durabilité et de développement des capacités de recherche à l'échelle nationale » (p.827). Les auteurs poursuivent :

> Les recherches « par voie postale », à travers lesquelles les chercheurs occidentaux demandent à leurs collègues africains de leur envoyer des échantillons biologiques, se pratiquent toujours autant, bien que moins que par le passé. Les recherches dites « parachute », où les chercheurs se rendent en Afrique ou en Asie pour de courts séjours et prélèvent des échantillons biologiques, demeurent assez courantes. Ces deux types de recherche produisent des résultats dont la publication ne reflétera qu'une contribution minimale des pays africains ou asiatiques. Les « sites annexes » utilisés pour la recherche de terrain, dirigés et gérés par un personnel expatrié, constituent le modèle d'investissement prédominant. (*Ibid.*)

Un langage de l'excellence de la recherche est aussi utilisé pour justifier la sélection de partenaires au cour d'appels à financement compétitifs. À propos de la qualité des interactions de recherche entre institutions et chercheurs d'Europe et d'Afrique un bulletin de nouvelles du *Research Africa* (*Recherche Afrique*), citait, en 2009, un chercheur Européen selon lequel « la majorité des institutions européennes et

3. Une note est nécessaire quant à l'usage des termes « recherche » et « innovation ». Ces dernières années, notamment sous l'effet des Programmes-Cadres et du programme « Horizon 2020 », la question de l'innovation a été couplée à celle de la recherche pour marquer un intérêt non seulement pour la production mais aussi pour l'utilisation de connaissances. Dans ce contexte, les réseaux de projets sont soutenus pour mener des activités en recherche et en innovation. C'est pourquoi nous utilisons dans ce chapitre la formule plus inclusive de « recherche et innovation ».

leurs scientifiques considèrent que les recherches collaboratives avec l'Afrique comme 'secondaires' » (Ralphs, 2009) [4].

Plus récemment, la réputée journaliste Linda Nordling, spécialiste des politiques stratégiques scientifiques, notait que, dans le domaine de la santé, le « type d'interactions notées par Costello et Zulma semble persister » (Nordling, 2015, p.24). Quand bien même « les collaborations ont proliféré au cours des dernières décennies sous l'impact du concours financier d'agences internationales pour la recherche sur la santé en Afrique, », Nordling note que « les scientifiques africains rapportent qu'ils demeurent relégués à des positions de collecteurs de données ou de techniciens de laboratoires, qui n'offrent aucune perspective réelle de pouvoir occuper des postes de direction » (*ibid.*). Nordling a plus particulièrement enquêté sur un incident récent et largement médiatisé, dans lequel les chercheurs du *Kenya Medical Research Institute* (Institut de recherche médicale au Kenya, KEMRI), alors qu'ils participaient à un partenariat de recherche financé par le *Wellcome Trust*, ont intenté et gagné un procès contre leurs homologues britanniques accusés de racisme (voir Nordling, 2012, 2014a, 2014b and 2015). D'autres commentateurs ont également mis en question le modèle de partenariat Nord-Sud, et ce publiquement (voir par exemple Ishengoma, 2011). Toutefois, l'incident dit « KEMRI 6 » demeure une des instances les plus sombres de la coopération Afrique-Europe en recherche et innovation, et rappelle que les risques liés à la discrimination, aux inégalités structurelles et asymétries de pouvoir persistent.

Les précédents exemples démontrent que malgré nombre d'expériences positives, les préjugés sont récurrents au sein de la coopération entre chercheurs et innovateurs africains et européens. Ainsi, l'Afrique (souvent déclinée au singulier, ce qui dénote une absence totale de diversité) est souvent caractérisée comme un partenaire « faible », nécessitant un soutien financier et technique, ou encore comme le partenaire dont les capacités doivent être renforcées. Le pendant de cette caractérisation voudrait que l'Europe soit le partenaire financièrement et techniquement « fort », celui en charge de la recherche de sites et de données à exploiter, et responsable des programmes de renforcement des capacités. Malgré l'existence *de facto* d'un différentiel de ressources et de capacités entre les pays africains et européens, le décalage entre la pratiques et une rhétorique politique officielle contenue dans la Stratégie conjointe Afrique-UE (Joint Africa-UE Strategy, ci-après référée sous son acronyme anglais JAES) (Union africaine – Union européenne, 2007) n'est que plus flagrant. La vision du JAES suppose un modèle de coopération bien différent, reposant notamment sur les concepts de « propriété » et de « responsabilité conjointe » (Union africaine-Union européenne, 2007, p. 2). Quels sont, dès lors, les moyens possibles pour remplacer ces stéréotypes néfastes par des idées et pratiques plus constructives ?

2 Bonnes pratiques

Au cours des dernières décennies, les études sur les partenariats en recherche et innovation se sont démultipliées avec l'émergence de modèles collaboratifs pour la production de connaissances et les récents développements technologiques (The Royal So-

4. Il convient de mentionner que le commentateur ajoute que « cela est largement dû à un manque considérable de communication sur les résultats de la "recherché frontière" déjà obtenus avec les partenaires africains » (*ibid.*).

ciety, 2011). Intellectuels, financiers et décideurs politiques poursuivent là un intérêt commun : faire avancer les recherches sur la nature et les résultats des entreprises collaboratives, en incluant leur dimension géopolitique et trans-sectorielle, leurs échelles, les effets et le potentiel de l'innovation technologique, ainsi que la façon dont les processus de coopération peut être améliorée, précisée et réajustée (voir par exemple Union européenne, 2009a and 2014 ; Bruegelmans *et al.*, 2015 ; ASSAF, 2015) [5]. Répondant directement à certains défis propres aux partenariats identifiés au début de ce chapitre, un riche corpus de littérature a émergé à partir du milieu des années 1990 traitant des facteurs influençant l'efficacité des partenariats engageant projets et programmes de recherche et innovation, ainsi que les initiatives mobilisant les pays développés et en développement (voir tableau 1) [6].

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'égalité, l'établissement conjoint de calendrier, et la transparence de la communication comptent parmi les principaux éléments essentiels à tout cadre de bonnes pratiques. Pris ensembles ou individuellement, ces cadres de bonnes pratiques sont la pierre angulaire de tout partenariat potentiel avant qu'un accord ne soit signé ou qu'un partenariat ne soit mis en place et un projet conjoint financé. Toutefois, une contribution de premier ordre en matière de bonnes pratiques vient d'un rapport de l'OCDE publié en 2011 et intitulé *Opportunités, Défis et Bonne Pratiques dans la Coopération Internationales pour la Recherche entre Pays Développés et en Développement* selon lequel :

> Il n'y a pas, et ne devrait pas avoir, de recette universelle pour définir et réaliser des collaborations de recherche. Chaque situation est, dans une certaine mesure, unique et doit être traitée comme telle. Cependant, un panel de paramètres descriptifs et génériques peut être utilisé pour caractériser des programmes et projets collaboratifs, afin que des choix judicieux soient pris, au cas par cas et respectant leur valeur optimale. Ce processus d'optimisation peut être vu comme la recherche d'un *équilibre* entre différentes exigences qui ne sauraient être maximisées en même temps. (OCDE, 2011, p. 4 ; italique ajouté.)

Ces cadres de bonnes pratiques et leurs préceptes tendent à promouvoir un ensemble de principes génériques de partenariat. En matière de pratiques de développement professionnel, des d'organisations pour le développement de capacités sont apparues, comment *The Partnering Initiative* (Initiative pour le partenariat) dédiée aux partenariats entre praticiens, ou encore comme l'Initiative pour l'équité de la recherche mise en place par le Conseil pour la recherche en santé pour le développement (COHRED) (voir le chapitre 6 sur ce point), qui consiste dans le développement d'un mécanisme de notification spécifiquement conçu pour les partenariats en recherche et innovation. Ces avancements laissent à penser que les mécanismes de partenariats sont en voie d'être codifiés en un ensemble de compétences professionnelles et organisationnelles.

5. Voir Bradley (2007) pour un excellent, bien que déjà quelque peu daté, état de l'art.

6. Pour une revue de littérature plus importante sur la question de l'évaluation des partenariats commissionnée par l'International Development Research Centre (Centre de recherche pour le développement international), voir Hollow, 2011.

Tableau 1 – Principaux facteurs de succès pour les partenariats de recherche transfrontaliers (Hollow, 2011)

Source	Principaux facteurs de succès
Gaillard, 1994	• Intérêts mutuels forts et bénéfices pour tous les partenaires • Engagement à égalité pour toute suggestion et décision • Décision commune quant aux outils et instruments, leur installation, la maintenance et leur réparation • Incluent un budget pour une formation, si possible menant à l'obtention d'un diplôme formel pour renforcer l'engagement • Les salaires doivent être suffisants • Transparence sur les dépenses budgétaires • Chaque organisation participante devra inclure un nombre substantiel de chercheurs • Les parties doivent se rencontrer régulièrement • Les canaux de communication doivent être disponibles pour assurer une interaction efficiente entre les partenaires • Les publications scientifiques doivent être rédigées conjointement, et tous les auteurs doivent être mentionnés • Les programmes collaboratifs doivent être évalués de façon régulière
KFPE 1998; 2011 and 2014	• Mise en place commune de l'agenda • Interaction avec les parties prenantes • Clarifier les responsabilités • Rendre compte aux bénéficiaires • Promouvoir l'apprentissage mutuel • Renforcer les capacités • Partager les données et les réseaux • Diffuser les résultats • Mettre en commun les profits et le mérite • Appliquer les résultats • Garantir les résultats
St-Pierre and Burley (2010) fait notamment référence aux partenariats entre donateurs[a]	• Racines du partenariat • Relations interpersonnelles positives • Complémentarité • Niveau d'engagement • Gestion des risques • Termes de l'engagement • Gouvernance et prise de décision • Communication • Égalité
Union européenne, 2014	• Equité dans tous les aspects du partenariat (dont la conception, gestion budgétaire, responsabilités, prise de décision, coordination et management) • *Leadership* fort, coordination et management et gouvernance • Objectifs clairs, composition appropriées, division des responsabilités et compréhension des rôles • Bonne communication, transparence et échange d'informations • Relations interpersonnelles fortes et confiance mutuelle • Investissement sur le long terme

[a] *ESSENCE on Health Research* est un bailleur de fonds collaboratif où des partenaires donateurs travaillent dans le domaine de la recherche sur la santé pour le développement (voir http://www.who. int/tdr/partnerships/essence/members/ en/, 2017).

En effet, plusieurs organisations travaillant dans le domaine de la recherche et de l'innovation (universités, conseils scientifiques, entreprises, départements gouvernementaux, organisations à but non lucratif) disposent désormais de bureaux ou de divisions dédiées aux partenariats afin de mieux pouvoir gérer leurs portefolios ou, pour ce qui est des bureaux internationaux, pour soutenir plus avant la création de partenariats. Le sérieux avec lequel la cause pour l'entreprise partenariale est considérée suggère que les partenariats, s'imposant comme une modalité de travail, méritent non seulement une organisation financière et stratégique propre, mais aussi une structure organisationnelle innovante.

3 Pour de meilleures collaborations : quatre enjeux clés pour l'efficacité des partenariats

Dans le contexte d'un intérêt grandissant et soutenu pour la coopération, notre attention s'est fixée sur la question de l'efficacité des partenariats ou réseaux de projets en recherche et innovation. Par efficacité, nous entendons la mesure par laquelle les activités collaboratives soutiennent et permettent la réalisation des objectifs du partenariat. Nous distinguons ainsi la finalisation, en temps voulu, des éléments livrables (c'est-à-dire la productivité du projet) de la « santé » des relations en réseaux ou partenariales (c'est-à-dire l'efficacité du projet) [7]. Par ailleurs, nous suggérons l'existence de processus parallèles qui demandent différents niveaux d'expertise managériale et de contribution participative tout au long d'un projet. Comme l'a affirmé Gerard Ralphs (2013) :

> Il est relativement aisé pour des participants de se concentrer sur les premières procédures d'évaluation de leur travail, il existe de nombreuses mesures de gestion de projet pour ce faire. Toutefois, leur succès ne se traduit pas forcément par un partenariat efficace. Le processus partenarial passe souvent au travers de l'évaluation, non seulement par ce qu'il est peu prédictible, mais aussi parce qu'il peut être éminemment politique. Plus encore, il peut s'agir de jeux de personnalités plus ou moins difficiles, d'interactions multiculturelles, de politiques ou intérêts institutionnels, ou de la capacité ou incapacité d'écouter ouvertement et avec attention ce dont, le plus souvent, nous ne souhaitons pas entendre parler.

Ainsi définie, l'efficacité des partenariats doit être comprise comme un processus et un aboutissement, nécessitant une contribution de tous ses partenaires et ce à toutes les étapes du cycle partenarial (The Partnering Initiative, 2013). Autrement dit, l'efficacité n'est pas donnée au moment où les partenaires signent une convention de subvention de projet. Elle demande, au contraire, un effort réfléchi afin de « devenir efficace », ce qui, une fois réalisé, sera un résultat désirable pour le partenariat lui-même, ainsi que pour les porteurs et bienfaiteurs du projet. Atteindre un « état » d'efficacité partenariale requiert cependant un travail spécifique de la part des partenaires pour atteindre des objectifs communément définis. Quels sont ces éléments clés

7. Gerard Ralphs remercie Suzanne Taylor et Lisa Burley de l'International Development Research Centre pour avoir partagé leur concept de « santé » des partenariats.

qui peuvent aider ces derniers à générer l'efficacité de leur partenariat ? La discussion précédente montre à l'évidence que s'il existe des principes ou facteurs constitutifs de partenariats efficaces, il n'existe pas d'approche toute faite pour permettre à un partenariat d'être, systématiquement et en toute situation, efficace. La responsabilité incombe aux partenaires de déterminer les mécanismes à mettre en place pour assurer le fonctionnement de leur partenariat.

Partant de la réflexion que nous avons menée, nous nous tournons à présent vers une analyse plus contextuelle et théorique de notre expérience comme partenaires « africains » et « européens » au sein d'un réseau de projet bi-régional, CAAST-Net Plus, axé sur le soutien à la coopération en recherche et innovation en rapport avec les défis globaux tels que la santé, le changement climatique et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Ce partenariat peut, à première vue, répondre aux critères d'efficacité répandus et présentés dans le tableau 1. Les participants du réseau ont en effet été amenés à concevoir et rédiger ensemble le projet en question, et, une fois ce-dernier approuvé, de signer un accord de consortium non-contraignant déterminant les termes de l'engagement entre les partenaires pour la durée du projet. Cette documentation pré-partenariale a couvert les enjeux de prise de décision, gouvernance, définition des rôles, communication, etc., et tous les partenaires ont été encouragés, tout long du processus, à apporter leur contribution à la création d'accords adaptés au réseau établi. De plus, le réseau avait initialement budgétisé les instances et ressources dédiées aux réunions en-personne, comme les rencontres annuelles, ainsi que les salaires du personnel payés par les investisseurs. Quand bien même le règlement prévoyait que le coordinateur du projet devait être issu d'un pays membre de l'UE, un « Coordinateur Régional Africain », lui-même salarié, a été nommé par le consortium pour garantir une représentation et une distribution des voix équitable dans la gestion du réseau. Le réseau reflétait à tous égards, les principes théoriques et pratiques du partenariat.

En dépit de toutes les contributions aussi positives que diverses à la coopération bi-régionale de ce partenariat, quatre défis se sont montrés persistants. Dans la section qui suit, nous proposons notre réflexion sur ces enjeux et partageons un ensemble de solutions pratiques qui pourront inspirer d'autres réseaux de projets à travailler sur les modalités de leurs partenariats.

3.1 Défi #1 : Le problème des intérêts cachés

Les principales raisons de s'engager dans des activités de partenariat en recherche et innovation peuvent être classées en quatre catégories :

- Avantage comparatif : chercheurs et organisations de recherche de différents pays ou régions apportent à un sujet particulier un avantage distinct (en termes de connaissance ou de compétence) comme par exemple l'accès à des infrastructures de recherche, sites ou populations propices à la recherche (notamment dans le contexte de projets liés à la santé, questions politiques ou bien dans le domaine de l'astronomie).
- Questions transnationales : nombre de problèmes scientifiques ou sociétaux transcendent les frontières nationales et requièrent des réponses multinationales

ou de plus en plus globales (ainsi s'applique la notion que la science « n'a pas de frontières »).

- Intensifier les efforts : grâce à la recherche commune, les chercheurs, organisations de recherche, ou les États mêmes, peuvent accomplir bien plus qu'en travaillant isolément.
- Commercialiser la recherche : impliquer le secteur privé est un élément essentiel pour assurer que la recherche débouche sur des produits ou services, et génère même des profits.

Aussi politiquement corrects qu'ils sont (ou semblent), ces arguments et concepts peuvent en fait déguiser les véritables intérêts que les partenaires poursuivent à travers un projet : subventions, réputation, données, parts de marché, pour n'en citer que quelques uns. Autrement dit, chaque organisation impliquée dans un partenariat, qu'il soit grand ou petit, met sur la table un ensemble d'objectifs ou agendas institutionnels, organisationnels ou encore individuels (ce que nous appelons « intérêts »). Après tout, ces objectifs sont au fondement de la configuration (et définition) du partenariat, et doivent être explicitement exprimés pendant les négociations ou l'opérationnalisation du réseau [8]. Notre expérience a démontré que les intérêts demeurés cachés ou implicites ont un impact négatif sur la qualité de la coopération prise dans son ensemble.

Il est bien sûr difficile d'estimer très exactement les intérêts implicites d'individus, quand bien même certains sont, au cours de notre expérience, devenu évidents. Ces intérêts cachés opèrent à un niveau individuel, mais aussi à l'échelle de département, institution, organisation voir à l'échelle d'un pays. Le point essentiel est que nous devons essayer d'être aussi honnêtes que possible au sujet des intérêts institutionnels implicites, ou des intérêts nationaux en jeu : les projets généreront des partenariats plus efficaces quand les attentes, tout comme les responsabilités à déléguer seront connues. Cette tâche doit faire part dès la phase de conceptualisation du projet.

> Application pratique : *Chaque partenaire doit élaborer une déclaration d'intérêts institutionnels et individuels, explicites et implicites pendant la phase de conceptualisation du projet ; un atelier incluant tous les partenaires sur la convergence (et divergence) des intérêts de tous les participants dans le contexte du partenariat doit être organisé.*

> Les théories des négociations raisonnées suggèrent que ce sont les intérêts (non les positions) qui jouent un rôle déterminant dans les négociations (Hamann & Boulogne, 2008). Les intérêts sont centraux pour l'environnement partenarial et peuvent créer de la confusion s'ils ne sont pas gérés avec dextérité par les participants et gestionnaires d'un partenariat, durant les négociations ainsi que pendant la réalisation d'un projet. D'un point de vue schématique, pour les organisations du secteur privées mandées par des propriétaires ou actionnaires, les facteurs de participation à

8. Comme l'écrit Gaillard : « L'une des conditions déterminantes pour une collaboration réussie tient à ce que les partenaires travaillent sur un pied d'égalité ou du moins de façon complémentaire [. . .]. [La collaboration peut être réussie] si elle est basée sur des intérêts mutuels forts et si les deux parties peuvent chacune en tirer bénéfice. » (1994, p. 57.)

des partenariats peuvent reposer sur des motifs de profit ou de croissance, d'opportunité d'accès à de nouveaux marchés, d'opportunités en recherche et développement ou d'opportunité d'expansion de leur clientèle.

Pour les organisations gouvernementales mandées par les contribuables, les facteurs de participation à des réseaux multilatéraux peuvent être déterminés par un agenda politique national spécifique et selon leurs bénéfices pour les citoyens. Pour les instituts de recherche stratégique ou pour les organisations de la société civile qui utilisent leurs recherches pour influencer des politiques, leurs intérêts au sein d'un partenariat peuvent être motivés par la volonté de mener de nouvelles recherches stratégiques sur des thèmes spécifiques ou d'influencer le discours politique.

Une solution possible pour dépasser la question des intérêts divergeants que nous suggérons est la suivante : pendant la phase de planification du partenariat, chaque partenaire serait incité à répondre à un sondage destiné à identifier les intérêts des partenaires dans le contexte du projet envisagé. Les réponses institutionnelles du sondage seraient ensuite combinées avec une déclaration d'intérêt diffusée auprès de tous les partenaires. Les résultats constitueraient la base pour prendre des décisions structurelles sur les questions de planification et de répartition des responsabilités au sein du consortium. Les déclarations d'intérêts devraient être discutées en séance plénière, au cours d'un atelier « en tête-à-tête » à l'occasion du lancement du projet. La sensibilisation aux intérêts existants devrait être développée, tout comme les solutions possibles pour les situations où des intérêts entreraient en conflit.

3.2 Défi #2 : L'importance des identités personnelles dans les paramètres des partenariats professionnels

Les réseaux rassemblent professionnels de la recherche et de l'innovation pour accomplir conjointement des tâches spécifiques selon un ensemble de conditions déterminées. Ces professionnels demeurent toutefois des *être humains*, avec des identités (genre, nationalité, cultures etc.) qui leurs importent et façonnent leurs interactions avec les autres. Il est facile de faire l'impasse sur ces identités dans un contexte de collaboration, sous prétexte d'un environnement de travail commun et d'un plan de travail propre à un projet. Nous affirmons explicitement dans ce chapitre que notre expérience a démontré que ces identités comptent et peuvent jouer un rôle formateur selon les interactions des individus au sein d'un réseau, d'un groupe ou pour accomplir une tâche particulière. Les identités peuvent, par exemple, déterminer si les individus se sentent à l'aise pour parler ou interagir de diverses façons pendant des réunions ou assemblées plénières, et ce sans peur de l'embarras ou de représailles. Ainsi, il est essentiel de ne pas ignorer la question des identités. En sensibilisant collaborateurs d'un réseau à l'importance des identités, celles-ci s'offrent aux collaborateurs comme une ressource (en non un obstacle) utile pour construire des relations interpersonnelles. En conséquence, il convient de reconnaître l'importance des relations interpersonnelles, tout comme le besoin d'interagir de façon productive au niveau interpersonnel.

Comme le rappelle Gaillard : « Les amitiés personnelles entre les partenaires ont aussi leur importance pour dépasser nombre de frustrations émanant d'une collaboration. » (Gaillard, 2014, p. 57.)

> Application pratique : *organiser un atelier sur les multiples identités en jeu au début d'un projet. Les questions qui peuvent être posées sont les suivantes : quels sont les impacts des identités linguistiques, de genre, culturelles, nationales ou autre, propres aux partenaires sur l'efficacité de notre travail commun ? De quelle façon obstruent-elles ou, au contraire, encouragent-elles notre travail ?*
>
> Dans les instances de diplomatie scientifique, incluant les réseaux de projet multilatéraux, domine l'idée que les collaborateurs sont tous autant éduqués, tous autant connectés à l'échelle globale, et qu'il n'existe pas de barrière culturelle. Cependant, de nombreux facteurs font qu'en réalité, beaucoup d'individus n'ont pas les mêmes capacités pour jouer un rôle ou trouver une position au sein d'une convention. Souvent, la question de la communication culturelle au sein des partenariats est ignorée, quand bien même des processus de traductions linguistiques sont mis à disposition.
>
> Dans cette application pratique, nous suggérons d'organiser un atelier où les collaborateurs partageraient leurs expériences au sein de précédents environnements coopératifs interculturels, transdisciplinaires ou multinationaux, mentionnant ce qui est à faire ou à ne pas faire selon leurs cultures professionnelles. L'atelier serait modéré par un formateur expérimenté, et contribuerait non seulement à faire émerger plus de compréhension et de confiance entre les partenaires d'un projet mais aussi à soutenir un travail d'équipe efficace.

3.3 Défi #3 : L'argent n'est pas la seule ressource pour entretenir un partenariat

Les types de partenariat auxquels nous faisons référence dans ce chapitre sont des réseaux de projet avec une seule source principale de financement. Dans les projets soutenus, par exemple, par le PC de l'UE, il est clair que le financement est principalement adapté aux objectifs de compétitivité économique européenne, que la coopération internationale pour la recherche est une stratégie (parmi d'autres) pour atteindre cet objectif, et que les coordinateurs de projets sont principalement issus d'organisations européennes. Dans le contexte bi-régional en question, les coordinateurs et partenaires ont toutefois cherché à créer un environnement égalitaire inclusif. Malgré leurs divers efforts, tous les partenaires n'ont pas pu s'approprier ni assumer la responsabilité du succès des projets à parts égales. Notre expérience a montré que pour que les réseaux fonctionnent bien, un certain nombre de ressources de réserve sont nécessaires en plus du financement, et qui plus est, pour les activités de soutien à la recherche que nous organisons. Ce sont des ressources que tous les participants peuvent apporter, principalement des contributions en nature, qu'il s'agisse de temps ou d'infrastructure de recherche, de solutions économiques pour sous-traiter des services, d'expériences et de connaissances, de réseaux et de contacts, de parrainage

politique, ou encore (et pour ne citer que ces quelques exemples), d'une situation géographique stratégique. Pour développer une gestion conjointe des tâches du projet et susciter plus de compréhension sur les contributions et leurs acteurs contribuant ainsi au succès du projet, nous suggérons de procéder à une évaluation *ex-ante* en retraçant le contenu des ressources que chaque partenaire possède.

> Application pratique : *procéder à une évaluation de toutes les ressources mises à disposition pour le partenariat. L'évaluation doit être conjointe et inclure tous les partenaires afin de mettre à jour une liste exhaustive. Cartographier ces ressources en fonction de l'objectif du partenariat. Y a-t-il des déséquilibres ou des inadéquations ? Des contributions inégales impliquent-elles un partenariat inégal ?*
>
> Cette application pratique peut être menée comme un exercice collaboratif incluant tous les partenaires dans la phase de planification du partenariat. Cartographier précisément les ressources disponibles pour atteindre l'objectif commun du partenariat, quels que soient leur origine et leur nombre. Les ressources non financières doivent être tout autant reconnues que les moyens financiers.

3.4 Défi #4 : Les succès et les échecs sont nécessaires à « l'apprentissage partenarial »

Nous pourrions citer d'innombrables exemples de succès et d'échecs survenus au cours de notre expérience partenariale. Par succès, nous entendons les situations où les activités ont permis d'atteindre les objectifs du partenariat. Par échec, nous comprenons les situations où le partenariat a buté sur des insuffisances, confusions, opportunités manquées, ou sur la dégradation (voire la rupture) des relations entre partenaires. Les détails importent peu. Le point sur lequel nous voulons ici insister, est que les succès comme les échecs doivent être perçus comme une partie structurante du cadre de l'apprentissage partenarial (autrement dit, de l'apprentissage par la pratique). Nous pensons que c'est lorsqu'un partenariat peut compter sur des capacités réflexives pour dépasser des instances périlleuses et capitaliser l'apprentissage qui en résulte, qu'un réseau commence à générer et bénéficier de l'efficacité. Pour donner un exemple concret, la déperdition d'énergie de travail dans les cas de forte fluctuation de personnel peut être atténuée et réduite par la documentation des processus d'apprentissage institutionnels.

> Application pratique : *Établir des structures de management explicites pour pouvoir tirer les leçons des succès et des échecs.*
>
> Ces structures devraient être des processus institutionnalisés pour documenter et partager les leçons tirées après des étapes clés du projet. Les questions sont relativement simples : qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas du tout fonctionné et pourquoi ? Que faut-il garder, compléter ou changer ? Cependant, il y a aussi des implications pour des organisations individuelles qui souhaitent s'engager plus avant au sein de partenariats. Celles-ci incluent la nécessité de « formaliser » la fonction d'un

partenariat (Ralphs, 2012), ou d'investir plus dans la formation des professionnels à travers des organisations telles que The Partnering Initiative.

Conclusion

Compte tenu du nombre grandissant des bonnes pratiques auxquelles les partenaires doivent adhérer pour la conduite de leurs collaborations, ce chapitre rappelle qu'il n'existe pas de formule universelle pour assurer l'efficacité d'un partenariat. Les partenaires doivent jouer un rôle actif pour maintenir la bonne santé de leur partenariat. Basés sur notre expérience et apprentissage en tant que partenaires impliqués dans une coopération bi-régionale en recherche et innovation entre l'Afrique et l'Europe, nous avons présenté dans ce chapitre des suggestions pour améliorer le sens de la copropriété et de respect mutuel au sein d'un réseau de projets, et, plus généralement, pour améliorer l'efficacité des partenariats. Ces suggestions peuvent être ainsi résumées : (1) les intérêts individuels doivent être identifiés et reconnus pendant les négociations partenariales afin de ne pas fausser les aboutissements du projet ; (2) les spécificités culturelles et la communication doivent être discutées ouvertement et explicitement intégrées dans les activités des projets ; (3) les ressources financières et non-financières doivent être cartographiées de façon collaborative et pendant la planification du projet, afin de souligner les contributions possibles de chaque partenaire ; (4) l'apprentissage institutionnel doit devenir partie intégrante des programmes de management et doit être systématiquement menée afin de permettre aux partenaires de réfléchir sur les succès ou échecs de leur collaboration.

Tout comme les partenariats en recherche et innovation, ainsi que les études sur les collaborations de recherche ont proliféré, la pratique du partenariat a évolué pour devenir une compétence professionnelle. Ces développements doivent être pris en compte par les institutions et organisations en Europe et en Afrique dans la phase préalable ou de conceptualisation d'un partenariat comme un moyen de répondre à certains défis d'asymétrie ou de dépendance. L'asymétrie des ressources et des capacités a eu, en partie du moins, des effets potentiellement dangereux sur la formulation, la configuration et la réalisation des partenariats entre l'Afrique et l'Europe. Ces défis doivent être confrontés, non seulement au niveau théorique mais aussi dans la pratique, et ce tout particulièrement dans le domaine du JAES, qui prévoit un modèle de partenariat fondé sur l'égalité de propriété et de responsabilité conjointe. Nous espérons sincèrement que ce chapitre suscitera une discussion aussi large que productive entre les acteurs de ce domaine, et que nous aurons, à travers lui, contribué de façon utile sur la manière dont ces questions, qui entravent l'efficacité des partenariats, peuvent être solutionnées.

Références

Union africaine & Union Européenne. (2007) *The Africa-EU strategic partnership : a joint Africa-EU strategy.* Brussels & Addis Ababa, Africa-EU Partnership.

ASSAF. (2015) *Insights into South Africa's participation in the 7th framework programme for research and technological development of the European Commission.* Pretoria, Academy of Science of South Africa.

Bradley, M. (2007) *North-south research partnerships : challenges, responses and trends.* Ottawa, International Development Research Centre.

Breugelmans J. G., Cardoso A. L. V., Gurney K. A., Makanga M. M., Mathewson S. B., Mgone C. S., Sheridan-Jones B. R. (2015) Bibliometric assessment of European and Sub-Saharan African research output on poverty-related and neglected infectious diseases from 2003 to 2011. *PLoS Neglected Tropical Diseases.* 9 (8). Disponible sur : http ://journals.plos.org/plosntds/article ?id=10.1371/journal.pntd.0003997 [Consulté le 16 Mai 2017].

COHRED. (2016) *The research fairness initiative : reporting for fairness in research partnerships for global health.* Geneva, Council on Health Research for Development.

European Communities. (2009b) *International cooperation with Africa in FP6 : project synopses.* Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Union Européenne. (2009a) *Drivers of international collaboration in research : final report.* Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Union Européenne. (2010) *The changing face of EU-African cooperation in science and technology : past achievements and looking ahead to the future.* Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Union Européenne. (2014) *Mapping of best practice regional and multi-country cooperative STI initiatives between Africa and Europe : identification of financial mechanisms 2008-2012.* Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Union Européenne. (2015) *Investing in European success : EU-Africa cooperation in science, technology and innovation.* Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Gaillard, J. F. (1994) North-south research partnership : is collaboration possible between unequal partners ? *Knowledge and Policy.* 7 (2), 31-63.

Hamann, R. & Boulogne, F. (2008) Partnerships and cross-sector collaboration. In : Hamann R., Woolman, S. & Sprague, C. (éds.). *The business of sustainable development in Africa : human rights, partnerships, alternative business models.* Pretoria, UNISA Press, 54-82.

Hamann, R., Woolman, S. & Sprague, C. (éds.). (2008) *The business of sustainable development in Africa : human rights, partnerships and alternative business models.* Pretoria, UNISA Press.

Hollow, D. (2011) *An Academic Review of the Evaluation of Partnerships in Development.* Ottawa, International Development Research Centre.

Ishengoma, J. M. (2011). *North-South partnerships are not the answer.* Disponible sur : http ://www.scidev.net/global/migration/opinion/north-south-partnerships-are-not-the-answer-1.html [Consulté le 26 avril 2016].

Knorr-Cetina, K. D. (1999) *Epistemic cultures : how the sciences make knowledge.* Cambridge, Harvard University Press.

KPFE. (1998) *Guidelines for research partnerships with developing countries : The 11 Principles.* Bern, Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries.

KPFE. (2012) *A guide for transboundary research partnerships : 11 Principles and 7 Questions.* 1st Edition. Bern, Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries.

KPFE. (2014) *A guide for transboundary research partnerships : 11 Principles and 7 Questions.* 2nd Edition. Bern, Swiss Commission for Research Partnerships with Developing Countries.

Laport, G. (2017). Time to move to an interest-driven Africa-EU political partnership. EDCPM. Disponible sur : http ://ecdpm.org/talking-points/time-interest-driven-africa-eu-political-partnership-part-two/ ?utm_source=ECDPM+Newsletters+List&utm_campaign=0795947537-EMAIL_CAMPAIGN_2017_06_25&utm_medium=email&utm_term=0_f93a3dae14-0795947537-388626221 [Consulté le 26 Juin 2017].

Nordling, L. (2012) African researchers sue flagship programme for discrimination. *Nature.* 487, 17–18. Disponible sur : http ://www.nature.com/news/african-researchers-sue-flagship-programme-for-discrimination-1.10946 [Consulté le 16 Mai 2017].

Nordling, L. (2014a) Kenyan doctors win landmark discrimination case. Disponible sur : http ://www.nature.com/news/kenyan-doctors-win-landmark-discrimination-case-1.15594 [Consulté le 26 Avril 2016].

Nordling, L. (2014b) Lawsuit offers lessons for alliances. Disponible sur : http ://www.scidev.net/sub-saharan-africa/cooperation/analysis-blog/africa-analysis-alliances.html [Consulté le 26 Avril 2016].

Nordling, L. (2015) Research : Africa's fight for equality. *Nature.* 521, 24–25 Disponible sur : http ://www.nature.com/news/research-africa-s-fight-for-equality-1.17486 [Consulté le 16 Mai 2017].

OECD Global Science Forum. (2011) *Opportunities, challenges and good practices in international research cooperation between developed and developing countries*. Paris, Organisation Economic Co-operation and Development.

Ralphs, G. (2009) Africa-Europe research co-operation on the move. *Research Africa*, 35.

Ralphs, G. (2013) Improving Partnerships. Disponible sur : https ://www.researchprofessional.com/0/rr/news/africa/views/2013/5/improving-partnerships.html [Consulté le 26 Avril 2016].

Ralphs, G. (2012) Partnership and organisational capacity : an exploratory study of the partnering function in research organisations in East and Southern Africa. Unpublished Research Report.

St-Pierre, D. & Burley, L. (2010) Factors influencing donor partnership Effectiveness. *Foundation Review*. 1 (4), 53-61.

The Partnering Initiative. (2013) *The partnering cycle*. London, The Partnering Initiative.

The Partnering Initiative. (2017) *The partnering cycle and partnering principles*. Disponible sur : http ://thepartneringinitiative.org/about-us/philosophy-and-approach/the-partnering-cycle-and-partnering-principles/ [Consulté le 26 avril 2016].

The Royal Society. (2011*) Knowledge, networks and nations : global scientific collaboration in the 21st century*. London, The Royal Society.