

Développer des partenariats de qualité pour une recherche de qualité

décembre 2008

[traduit de l'anglais : "Developing quality partnerships for quality research"]

par Kathryn Touré,

Bureau régional de l'Afrique centrale et occidentale (BRACO),
Centre de recherches pour le développement international (CRDI),
Dakar, Sénégal

pour *La Lettre du NORRAG*¹, n°41, sur
« Les politiques du partenariat ; périls ou promesses ? »

Des questions pertinentes et des méthodologies solides sont essentielles à une recherche de qualité, tout comme le sont des partenariats de qualité. En fonction de quels critères sélectionnons-nous nos partenaires ? Comment nous y prenons-nous pour constituer des partenariats sérieux qui valorisent nos efforts de recherche tout en contribuant à améliorer le panorama d'ensemble en matière de développement et d'utilité de la recherche ? Nous aimerions partager ici un certain nombre de préoccupations relatives au développement et à la gestion des partenariats, activités qui occupent au quotidien bon nombre d'entre nous. Ces pistes de réflexion pourront sembler évidentes, néanmoins elles méritent d'être répétées dans la mesure où nous continuons à ne pas les intégrer pleinement dans nos habitudes de travail. Cet article, qui est tiré d'une expérience personnelle dans un réseau de recherche, invite tous ceux qui sont confrontés aux questions liées au développement de partenariats de qualité dans le but de promouvoir une recherche de qualité à partager leurs réflexions.

Nous nous efforcerons de présenter ici des perspectives valables pour des unités de recherche, des réseaux et institutions, y compris universitaires, en particulier dans les contextes ouest-africain et centre-africain.

1. Network for Policy Research Review and Advice on Education and Training (NORRAG) – en français : Réseau d'études et de recherche sur les politiques d'éducation et de formation. Le NORRAG (www.norrag.org) est coordonné depuis l'Institut des hautes études internationales et du développement (IHEID), basé à Genève (Suisse). *La Lettre du NORRAG (NORRAG News)* est éditée par Kenneth King, de l'Université d'Édimbourg (Écosse, Royaume-Uni).

Formulez clairement les objectifs que vous cherchez à atteindre

Il est risqué de se lancer dans un partenariat si votre institution ne possède pas une vision claire de ce qu'elle tente d'accomplir et de la façon dont elle compte s'y prendre, cette vision devant être articulée dans le cadre d'un plan stratégique pluriannuel. Projeter les contours du monde que nous imaginons se révèle parfois une démarche plus efficace que de partir d'une série de problèmes que nous espérons résoudre. Une direction institutionnelle efficace et un plan d'action basé sur des constatations empiriques et conçu à partir d'une large participation sont des ingrédients essentiels pour conduire un programme de recherche.

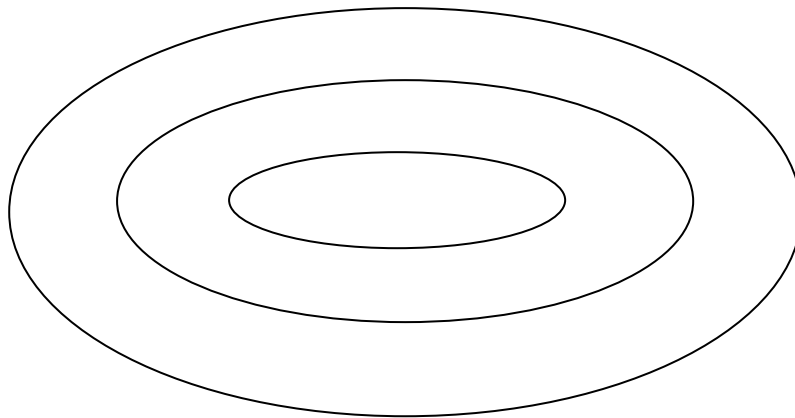
Tracez les grandes lignes de la configuration actuelle et de la configuration souhaitée de votre institution en matière de partenariats

Pour adopter une approche stratégique en matière de développement des partenariats, il peut s'avérer bénéfique de représenter la situation actuelle et la situation souhaitée d'une institution dans ce domaine. Pour cela, on peut procéder en traçant une série de cercles concentriques, que l'on désignera par le terme « Carte des partenaires » (voir la Figure 1 ci-dessous), illustrant la situation actuelle de nos différents partenaires. Ceux qui se trouvent au plus près du cœur des opérations menées par l'institution devront apparaître dans le cercle intérieur. Ceux qui sont importants pour l'institution sans toutefois être intimement impliqués dans l'élaboration de ses orientations stratégiques et dans la prise de décision devront apparaître dans le cercle intermédiaire. Enfin, les partenaires qui occupent une position plus périphérique figureront dans le cercle extérieur. Les partenaires qui ne sont pas encore impliqués auprès de l'institution mais dont celle-ci souhaiterait qu'ils le soient apparaîtront hors de la carte.

À travers cet exercice de visualisation, on sera peut-être amené à se rendre compte que des partenaires-clés, qui devraient se trouver dans le cercle intérieur, apparaissent en fait dans le cercle intermédiaire, et que des donateurs qui devraient apparaître dans le second cercle sont trop intimement associés au cœur des activités quotidiennes de l'organisation. Si les instances dirigeantes de l'institution sont localisées dans le cercle périphérique, ceci trahit sans doute l'existence de problèmes institutionnels. Aussi, une fois ce diagnostic formulé, l'étape suivante consistera-t-elle à dessiner des flèches afin d'élaborer la « carte des partenaires » désirée. Qui, parmi les protagonistes apparaissant à l'extérieur de la carte, voudrions-nous déplacer à l'intérieur du cercle périphérique ou du cercle intermédiaire ?

Indiquez à l'aide d'une flèche le déplacement désiré. On pourra ensuite imaginer des stratégies permettant de rendre ces déplacements possibles. Visualiser la configuration désirée des différents partenaires est un premier pas en vue de l'obtenir.

Figure 1 : Modèle de carte des partenaires destinée à visualiser la situation actuelle et celle désirée



Mettez en place une équipe chargée de développer les partenariats et la mobilisation des ressources

Le développement des partenariats est une responsabilité qui devrait incomber à une équipe. Constituez cette équipe en lui confiant un mandat clair, ainsi que l'opportunité de se rencontrer ou de discuter chaque mois physiquement, ou virtuellement par des moyens technologiques. Consignez au fur et à mesure les enseignements qui en seront tirés et partagez-les au sein de l'institution afin de développer une culture entrepreneuriale en matière de développement et de gestion de partenariats de qualité. Efforcez-vous autant que possible de promouvoir au sein de votre organisation les compétences relatives au développement et à la gestion des partenariats. Si vous avez recours à des consultants externes, assurez-vous qu'ils vous apporteront une véritable contribution et que vous équipes sauront s'approprier leur travail en interne.

Suscitez des opportunités de rencontre avec les partenaires ciblés

Les conférences offrent l'opportunité de rencontrer des partenaires ciblés. Vous pouvez également inviter ces derniers à participer aux événements organisés par votre institution. À la

suite d'un événement que vous organisez, ou à la faveur d'un événement organisé par un partenaire, envisagez de tenir une table ronde afin de présenter le plan d'action stratégique de votre institution. Faites en sorte d'assurer un suivi auprès des institutions qui auront manifesté des signes d'intérêt. Rendre visite aux partenaires que vous êtes le plus désireux d'attirer peut s'avérer nécessaire. Mais préparez-vous préalablement, en effectuant des recherches sur les domaines d'intérêt et les approches spécifiques du partenaire ciblé, et en réalisant une documentation accessible présentant les réalisations de votre institution. De leur côté, vos partenaires s'informeront sur votre institution via internet. Aussi, assurez-vous que votre site web est régulièrement mis à jour, y compris avec le dernier rapport technique et financier annuel, validé par les instances appropriés.

Ayez recours à des notes conceptuelles et évoquez des montants financiers précis

Des propositions abouties sont parfois requises lorsque l'on répond à un appel à propositions. Toutefois, des notes d'intention ou des notes conceptuelles peuvent s'avérer très utiles en matière de mobilisation des ressources. À quoi servirait-il de passer de nombreuses heures à peaufiner une proposition aboutie si nous ne sommes pas sûrs à au moins 60 % qu'un partenaire acceptera de financer le projet ? Préférez à cela une note conceptuelle de deux pages pour initier une conversation avec le partenaire et recueillir auprès de lui un premier retour d'information qui vous donnera des indications utiles pour la suite. Assurez-vous par ailleurs que la fourchette du financement sollicité pour l'activité proposée a été précisée. D'un autre côté, si un partenaire répond par la négative à une proposition aboutie, adaptez celle-ci et soumettez-la à un autre partenaire. Et rappelez-vous qu'une réponse négative peut représenter un tremplin qui vous permettra d'obtenir par la suite une réponse favorable pour un autre projet, si ce partenaire est jugé important pour votre institution.

Développez les compétences en matière de négociation et décrivez ce que chaque partenaire est susceptible d'apporter à une initiative collaborative

La qualité des relations institutionnelles peut être améliorée par une communication franche et par une évaluation régulière. Cela requiert de discuter dès le début, tout en les documentant, des bases philosophiques du partenariat, mais aussi de la contribution de chaque partenaire en termes de ressources et des gains que celui-ci espère en retirer. Ce dernier aspect est souvent négligé, mais lorsqu'il est abordé de façon explicite, il est de nature à accroître le respect et la

transparence mutuels. Les relations de pouvoir nous dissuadent parfois de négocier dans l'intérêt de nos institutions. Et pourtant, de telles négociations sont justement de nature à modifier l'équilibre des pouvoirs et à nouer des relations basées sur un apprentissage mutuel. Il nous arrive parfois de donner trop rapidement notre assentiment lorsque nous avons la responsabilité d'instruire nos partenaires techniques et financiers sur nos véritables défis et aspirations.

Assurez-vous de mettre en place des structures de gouvernance solides et de faire circuler vos rapports institutionnels

Il nous faut inspirer confiance à nos partenaires en les tenant informés des réunions et décisions importantes des structures de gouvernance de nos organisations. Le rapport d'activité annuel de l'institution, comportant un état des lieux financier en rapport avec le plan d'action stratégique, mais aussi par projet et par partenaire, devrait être répertorié par les autorités (nationales) pertinentes tout en le circulant auprès de chaque partenaire. Mais la diffusion de ce rapport annuel ne saurait suffire. Pour vous assurer que vos principaux partenaires le parcourent vraiment, n'hésitez pas à solliciter de leur part un retour d'information, que ce soit par courriel, par téléphone ou de visu. Vous leur permettrez ainsi de percevoir dans quelle mesure leurs contributions s'accordent au développement global de votre institution et d'accroître ainsi leur implication ; l'important étant de leur donner l'assurance non seulement que les objectifs spécifiques du projet ont été remplis, mais surtout qu'ils ont contribué de manière significative à la réalisation de la vision d'ensemble articulée dans votre plan d'action stratégique.

Assurez un équilibre entre vos partenariats à court et à long terme

Chaque partenariat a un coût, aussi est-il nécessaire de s'assurer que les efforts déployés pour développer et entretenir un partenariat sont adaptés aux bénéfices que l'institution va en retirer. Des partenariats pluriannuels, qui nous permettront d'approfondir notre expertise et nos contributions dans des domaines spécifiques, sont souvent préférables à des contrats à plus court terme, dont les coûts administratifs sont élevés. Il peut toutefois exister des raisons particulières qui justifient d'accepter des contrats à court terme, par exemple se familiariser avec un nouveau partenaire, se lancer dans un nouveau domaine professionnel dans lequel un

apprentissage est nécessaire, ou encore compléter les ressources fournies par un autre partenaire dans tel ou tel domaine d'intérêt courant.

Conclusion

Des partenariats mal choisis et mal gérés sont susceptibles d'accentuer notre dépendance et de générer davantage de dommages que de bienfaits. La réflexion, la planification et le travail en équipe peuvent nous aider à développer et approfondir des partenariats qui serviront les aspirations à moyen et à long terme de notre organisation, tout en contribuant à améliorer le paysage de la recherche dans lequel nous sommes investis, en Afrique de l'Ouest comme en Afrique centrale.

Ressources

Des ressources portant sur le développement de partenariats stratégiques et la mobilisation des ressources sont disponibles auprès de la Division des partenariats du CRDI, à l'adresse suivante : www.idrc.ca/fr/ev-6430-201-1-DO_TOPIC.html.

Un outil d'évaluation des partenariats est disponible dans le rapport annuel 2007 du Réseau ouest et centre-africain de recherche en éducation (ROCARE), annexe L, accessible depuis la bibliothèque virtuelle du ROCARE (www.ernwaca.org) ou dans la *Lettre du NORRAG*, n°35.

Merci aux responsables de programmes et aux autres personnels du CRDI ainsi qu'aux personnels et coordinateurs du ROCARE pour les commentaires qu'ils ont bien voulu formuler à propos de cette contribution à *La Lettre du NORRAG*. Merci également à Kafui Dansou, doctorant à l'Université de Montréal.

Tous les commentaires ou discussions complémentaires sont les bienvenus par l'intermédiaire de Nicole Généreux, responsable des partenariats au CRDI : ngeneraux@crdi.ca; téléphone : (+221) 33 864 00 00 ; fax : (+221) 33 825 32 55.

Les versions en anglais et en français de cette réflexion sont disponibles à www.kathryntorie.net.