

# **LA LETTRE DU NORRAG – Numéro 41**

## **Note de synthèse**

### **NUMÉRO SPÉCIAL**

## **LES POLITIQUES DU PARTENARIAT : PÉRILS OU PROMESSES ?**

Le concept de partenariat a été en vogue pendant longtemps pour définir les relations entre donateurs, universités et chercheurs du monde entier.

Les universités recherchent des partenaires internationaux pour diverses raisons, aussi bien stratégiques qu'opportunistes. Leur objectif est de combiner leurs forces respectives en termes d'enseignement et/ou de recherche, d'échanger professeurs et étudiants, d'avoir accès à la « matière grise », aux financements et aux marchés, de diversifier le corps enseignant et la population estudiantine, enfin d'être dans l'arène académique globale.

Les bailleurs de l'aide au développement font du partenariat leur mode de collaboration préféré, lequel lie les institutions entre elles par une cause commune et des accords collaboratifs.

Un certain nombre de questions viennent à l'esprit quand on examine les politiques et pratiques de ces partenariats : qu'entend-t-on par partenariat ? Qui sont les partenaires ? Quels sont leurs rôles ? Quels sont les intérêts en jeu ? Comment trouver un équilibre entre ces derniers ? Qui décide pour qui et à quelle fin un partenariat est établi ? Les partenariats peuvent-ils être maintenus dans la durée, et à quelles conditions ?

Telles sont les questions soulevées dans les contributions de la Lettre du NORRAG 41 sur les politiques du partenariat.

### **Bailleurs et partenariats**

Pour les bailleurs de l'aide au développement, le partenariat semble être devenu la panacée pour interagir avec les pays en développement, aussi bien pour les donateurs que pour les ONG ou les chercheurs. Subséquemment, les bailleurs de fonds se désignent désormais eux-mêmes comme des « partenaires du développement ». Ils attendent des réalisateurs de programmes de développement, ONG, universités ou chercheurs individuels, qu'ils emboîtent le pas et établissent des partenariats plutôt qu'implémenter des activités pour leurs homologues des pays en développement.

En conséquence, le partenariat n'est plus un choix pour les universités ou les chercheurs du Nord souhaitant travailler dans les pays en développement ; c'est devenu une condition de leur collaboration avec le Sud. De nombreuses agences soutenant des « programmes d'échange académique » ou de la « recherche en développement » attendent des institutions du Nord – et même des étudiants – qu'ils aient des « partenaires ». Certaines

agences du Nord espèrent des institutions du Sud qu'elles prennent l'initiative de choisir leurs partenaires du Nord.

Les auteurs de ce numéro reconnaissent bien sûr que l'idée de partenariat de développement est importante. Elle reconnaît en effet que la coopération pour le développement est une relation dont l'efficacité dépend des pratiques des deux parties. La plupart de ces auteurs souligne cependant qu'il serait trop simpliste de supposer que toutes les parties sont égales. Dans ces circonstances, les résultats du partenariat dépendent du pouvoir de négociation relatif des différentes parties.

L'expérience nous apprend que cette asymétrie entre partenaires reste le principal obstacle à une collaboration productive. Pourquoi ? Parce que le mantra selon lequel les partenariats devraient être mutuellement bénéfiques correspond difficilement avec la vision selon laquelle ceux-ci devraient donner la primauté aux besoins et aux priorités du Sud. Les « partenaires » ne sont pas égaux en termes de capacités et de ressources quand débute la collaboration, la responsabilité financière demeurant généralement la prérogative de celui du Nord.

Malgré ces problèmes, les institutions du Nord et du Sud jouent avec les règles qui leur sont « imposées » par les agences les finançant. Il en résulte inévitablement l'établissement de partenariats « truqués » qui n'existe plus ou moins que sur le papier.

### **Les partenariats académiques**

Le partenariat est-il un concept truqué au sein de la coopération au développement ? Tous les partenariats sont-ils des mirages ou existe-t-il des succès tangibles ? Heureusement les auteurs citent des exemples de partenariats réussis entre partenaires académiques et ils parviennent à analyser les facteurs qui contribuent à ces succès. Les partenariats réussis :

- Sont basés sur des intérêts mutuels et une vision commune, et non sur la dépendance et des concepts définis par l'aide.
- Requièrent que les rôles et responsabilités soient clairement identifiés, afin de vivre harmonieusement le processus d'apprentissage mutuel et de changement, avec un partage équitable des risques et des bénéfices.
- Requièrent d'être sensible aux situations asymétriques et à la volonté des partenaires d'établir un meilleur équilibre.
- Ne doivent pas reposer uniquement sur des individus. Quand les individus rentrent en ligne de compte, ces partenariats tendent à disparaître avec ou à cause d'eux. Les partenariats doivent être institutionnels, basés sur des plans à long terme et intégrés aux plans stratégiques des institutions impliquées, en termes de ressources humaines notamment.
- Doivent définir des structures et des mécanismes clairs pour générer des savoirs, les partager, les utiliser et les intérioriser.
- Requièrent des partenaires qu'ils s'accordent sur la manière de partager les gains immédiats et à venir.

## **Pour conclure**

Il semble qu'il y ait un dilemme fondamental à vouloir marier le principe politiquement correct de « partenaires du développement » aux asymétries implicites qui existent entre partenaires « développés » et « moins développés ». Ce dilemme se retrouve à tous les niveaux de la coopération au développement, celui des bailleurs de fonds (lire « partenaires du développement »), universités et chercheurs.

Les contributions à la Lettre du NORRAG 41 suggèrent que les « partenariats » sont plutôt un produit que le point de départ des collaborations. Cette notion reconnaît les réalités, ainsi que les aspirations des partenaires collaborant. Mais il y a une bonne nouvelle : si certaines conditions essentielles sont remplies, le concept peut marcher !

### **Edition de la Lettre du NORRAG**

Kenneth King, Centre of African Studies,  
21 George Square, University of Edinburgh, Edinburgh EH8 9LD, Scotland, UK  
Courriel : [Kenneth.King@ed.ac.uk](mailto:Kenneth.King@ed.ac.uk) ou [P.King@ed.ac.uk](mailto:P.King@ed.ac.uk)

### **Coordination du NORRAG**

Michel Carton, Institut des Hautes Etudes Internationales et du Développement (IHEID),  
Post Box 136, Rue Rothschild 24, 1211 Genève 21, Suisse.  
Courriel : [Michel.Carton@graduateinstitute.ch](mailto:Michel.Carton@graduateinstitute.ch)