



Le partenariat au Cirad



Conseil scientifique du Cirad

Juin 2011



cirad

LA RECHERCHE AGRONOMIQUE
POUR LE DÉVELOPPEMENT



Le Cirad est un centre de recherche français qui répond, avec les pays du Sud, aux enjeux internationaux de l'agriculture et du développement.

Il produit et transmet, en partenariat avec ces pays, de nouvelles connaissances, pour accompagner le développement agricole et contribuer au débat sur les grands enjeux mondiaux de l'agriculture, de l'alimentation et des territoires ruraux.

Le Cirad dispose d'un réseau mondial de partenaires et de directions régionales, à partir desquelles il mène des activités de coopération avec plus de 90 pays.

Il emploie 1 800 agents, dont 800 ingénieurs chercheurs. Son budget s'élève à 214 millions d'euros dont les deux tiers proviennent de l'Etat français.

Le partenariat au Cirad

Conseil scientifique du Cirad

Juin 2011

Sommaire

Introduction	5
Recherche et partenariat, alternative ou complémentarité ?	6
Le partenariat, dimension constitutive du Cirad	6
La « science au centre », un recentrage ?	6
La vision du conseil scientifique	6
Définition et typologie du partenariat	8
Une définition	8
Quelle typologie ?	9
Les fonctions du partenariat	10
La fonction d'orientation	10
Les exigences générales de la recherche finalisée	10
Les spécificités du Cirad	11
La fonction de réalisation	12
La fonction d'appropriation	15
La fonction d'évaluation	16
Conclusion et perspectives	17
Annexe - Avis demandé au CS sur le partenariat	19

Ce document, rédigé par Bernard Chevassus-au-Louis, constitue une première réponse à la saisine de la direction générale du Cirad sur « les nouvelles orientations de son partenariat, la place qui lui est faite dans sa stratégie et les modalités de sa mise en œuvre ».

Il propose tout d'abord de revisiter, grâce à une réflexion sur les liens entre recherche, partenariat et développement, les relations que doivent entretenir, au Cirad, les notions de « science au centre » et de « science au Sud ».

Après avoir proposé, à partir de trois critères, une définition d'un partenariat à part entière, la note examine les typologies possibles des partenariats de l'établissement. Elle propose de développer plus particulièrement un cadre d'analyse autour de quatre fonctions du partenariat – orientation, réalisation, appropriation et évaluation – ces fonctions s'inscrivant globalement dans le concept de boucle de la recherche finalisée.

Chacune de ces fonctions est ensuite présentée et analysée pour en identifier les objectifs possibles, les exigences et les enjeux, tant pour l'établissement que pour ses agents.

Juin 2011

Introduction

En mai 2010, lors de sa 63^e session, le conseil scientifique du Cirad a été saisi par la direction générale de l'établissement d'une demande d'avis sur « les nouvelles orientations de son partenariat, la place qui lui est faite dans sa stratégie et les modalités de sa mise en œuvre ». Les attendus de cette demande (annexe, p. 19) mettaient en avant les évolutions de l'institution, en particulier sa réforme stratégique et les termes de son contrat d'objectifs, mais également l'évolution du paysage de la recherche agronomique, tant nationale qu'internationale.

Avant d'examiner de manière précise les différentes questions posées par cette saisine, le conseil scientifique a souhaité conduire et proposer une réflexion plus générale sur les finalités de ce partenariat pour, à la fois, en distinguer les différents aspects et en souligner les enjeux et contraintes qui en découlent. **En effet, il ne s'agit pas de considérer positivement tout partenariat, mais de pouvoir juger si les stratégies mises en œuvre permettent effectivement de répondre au rôle que doit jouer le partenariat pour l'établissement.**

Cette note évoquera tout d'abord les interrogations, les tensions, les incompréhensions qui peuvent exister autour de la relation entre recherche et partenariat et présentera la vision qu'a le conseil scientifique de cette relation. Elle proposera ensuite une définition et une grille d'analyse des « fonctions » de ces partenariats. Elle examinera enfin, selon cette grille, les questions que posent ces fonctions et qu'il conviendra d'examiner dans la suite de cette réflexion.

Cette réflexion sur l'articulation entre production scientifique et partenariat, dans le cadre spécifique de la recherche agronomique finalisée et du mandat du Cirad, est conduite dans un registre principalement pragmatique et opérationnel. Elle amène cependant, comme on le verra, à soulever plusieurs questions déontologiques et éthiques. Celles-ci ne seront qu'évoquées, le comité d'éthique ayant lancé une réflexion dans ce domaine.

Pour alimenter sa réflexion, le conseil scientifique s'est inspiré en particulier des rapports de Hubert et De Turckheim (2006)¹, Sebillotte (2007)², du groupe Erefin³ sur la recherche finalisée, ainsi que des travaux de Nowotny⁴ sur la recherche finalisée, et de Horton *et al.* (2009)⁵ sur les fonctions du partenariat, auxquels il renvoie pour des analyses plus approfondies.

Enfin, le Conseil n'a pas approfondi la distinction à opérer éventuellement entre les termes de « partenariat » et de « coopération », ce dernier figurant explicitement dans l'énoncé des missions de l'établissement. On retiendra à ce stade que le premier terme a été considéré comme incluant le second.

¹ Hubert B, De Turckheim E, 2006. L'évaluation des recherches partenariales à l'Inra. Texte de synthèse.

² Sebillotte M., 2007. La recherche finalisée. Réflexions et conséquences pour l'INRA.

³ Voir le site <http://www.obs-ost.fr/en/la-cooperative/errefin.html>

⁴ Voir notamment Nowotny H, Scott P, Gibbons M, 2001. Re-thinking Science: Knowledge and the public in an age of Uncertainty, Polity Press.

⁵ Horton, D, Prain, G. and Thiele, G. 2009. Perspectives on partnership: A literature review. International Potato Center (CIP), Lima, Peru. Working Paper 2009-3. 111 p.

Recherche et partenariat, alternative ou complémentarité ?

Le partenariat, dimension constitutive du Cirad

Depuis la création du Cirad, et s'enracinant même dans les expériences des institutions qui l'ont précédé, le partenariat joue un rôle central, essentiel, dans l'activité de l'établissement. On peut dire que, en tant qu'institution, le Cirad n'est en fait que la partie visible, l'un des nœuds d'un vaste réseau de relations qui se déploient et se sont déployées au cours du temps sur l'ensemble de la planète. Cette dimension temporelle est à souligner particulièrement, à savoir la lente construction d'un capital de connaissances des contextes locaux – tant biophysiques que socio-économiques, culturels et politiques – mais aussi d'un capital de reconnaissance par les partenaires et de confiance de leur part. Elle constitue en effet un atout pour la pertinence de l'action du Cirad, mais crée aussi des « acquis » qui obligent à considérer et à mettre en œuvre des redéploiements thématiques et géographiques avec le souci de préserver globalement ce capital.

Les conséquences de cette réalité sont importantes, en particulier en termes de programmation, de réalisation et d'évaluation de la recherche de l'établissement : **isolé de ce contexte, il est difficile de cerner tant la pertinence des problématiques du Cirad que sa capacité d'apporter effectivement, avec les moyens dont il dispose, des réponses adaptées.**

La « science au centre », un recentrage ?

Par rapport à cette pratique ancienne et culturellement intégrée du partenariat, la réforme stratégique du Cirad et, en particulier, l'affirmation de la mission centrale de production de connaissances scientifiques de qualité (la « science au centre ») a pu apparaître à certains comme une réorientation, une volonté de promouvoir une nouvelle priorité. Dès lors que, selon cette métaphore, il ne saurait y avoir plusieurs centres, cette affirmation véhiculerait l'idée d'une atténuation de l'importance à accorder aux partenariats non strictement liés à la production de connaissances. D'aucuns ont même pu, ou voulu, y voir une légitimation de démarches de recherche qui s'affranchiraient de cette contrainte pour se justifier par la seule excellence de la production scientifique.

D'autres y ont vu l'affirmation d'une double exigence, dès lors que s'énonçait également le slogan du « partenariat au cœur », et ont pu considérer que cette exigence de performance tant en termes de partenariat que de production scientifique allait rendre encore plus difficile la conduite de leurs activités.

La vision du conseil scientifique

Les interrogations précédentes expriment une vision dualiste, qui considère que le partenariat et la production scientifique constituent deux entités non seulement distinctes mais potentiellement antagonistes. On trouve par exemple l'expression de cette vision dualiste dans certains passages de la récente évaluation de l'établissement par l'Aeres, qui salue « une stratégie de recherche centrée sur six objectifs prioritaires qui confortent

la recherche fondamentale (« la science au centre ») aux côtés⁶ des missions historiques du Cirad en matière de développement (« la science au Sud »).

Cette vision est-elle légitime ou, plutôt, est-ce la seule possible ? Ne peut-on pas identifier des synergies entre ces deux entités, voire en développer une vision intégrée qui les placeraient toutes les deux au centre (ou au cœur) de la mission du Cirad, à l'image des deux visages du dieu Janus ?

C'est cette dernière vision que veut conforter le conseil scientifique. **Il n'y a pas d'un côté la science et de l'autre le développement en partenariat, d'un côté la production de connaissances et de l'autre l'utilisation de ces connaissances, il y a le pari de la science pour le développement, c'est-à-dire l'affirmation que la pratique de la recherche en partenariat participe du développement, qu'un tel développement de la science est acte de développement et, pour aller jusqu'au bout de cette conviction, qu'il ne saurait y avoir de développement véritable et durable d'une société sans développement de la connaissance au sein de cette société et par elle.**

Il s'agit bien là d'un pari et d'une conviction : d'autres pourront mettre en avant bien d'autres facteurs, économiques, politiques, culturels conditionnant le développement et minimiser, voire nier ce rôle potentiel de la science dans le développement. Ceux qui s'impliquent dans ces autres voies du développement, y compris au sein du Cirad, ne sauraient être critiqués, tant il convient d'être modeste devant la complexité de ce processus ; mais c'est le pari que doit faire une institution de recherche comme le Cirad et qu'elle doit faire partager à ses agents, **le pari du développement par la recherche en partenariat.**

Le partenariat apparaît alors comme une dimension constitutive de ce pari, indissociablement lié à la recherche et **l'obligation d'excellence n'est plus alors un critère exogène et académique mais l'expression de la volonté de réussir un véritable développement.** Autrement dit, l'exigence incontournable de qualité exprimée par le slogan « la science au centre » ne constitue pas pour le Cirad l'expression d'une simple ambition d'être reconnu comme un organisme de recherche à part entière. **Elle exprime surtout sa responsabilité vis-à-vis des défis majeurs qu'il doit contribuer, par la recherche, à relever.** On peut même avancer que cette ambition de qualité doit être encore plus forte pour le Cirad – qui opère souvent dans des champs originaux ou peu d'opérateurs interviennent – que pour d'autres organismes de recherche du Nord, dont les travaux sont souvent répliqués et peuvent donc être validés, ou invalidés, par d'autres avant d'être appliqués.

Pour finir, on soulignera que ce pari du développement par la recherche en partenariat ne doit pas être perçu comme une méconnaissance ou une minoration des autres facteurs nécessaires à un processus de développement. Il existe à l'évidence des situations politiques, sociales ou économiques de blocage que la recherche ne saurait nier ni prétendre débloquent – de nombreux agents du Cirad en ont fait l'expérience. Il est donc de la responsabilité de l'établissement d'identifier en permanence, de manière pragmatique, les lieux propices où ce pari peut être pris avec des chances raisonnables de succès.

C'est donc dans cette optique qu'il convient d'analyser maintenant les différentes dimensions du partenariat.

⁶ C'est le conseil scientifique qui souligne ce terme.

Définition et typologie du partenariat

Une définition

Même si le mot semble avoir un sens évident, il est sans doute nécessaire de préciser ce que l'on entend par partenariat, afin d'éviter de qualifier ainsi toutes les formes de contacts, d'échanges ou de dialogues que des individus ou des collectifs peuvent pratiquer au sein d'un établissement comme le Cirad.

En s'inspirant notamment du rapport de Horton *et al.* (2009), le conseil scientifique propose de retenir trois critères pour définir un partenariat à part entière, ces critères pouvant donc être utilisés pour évaluer la qualité des partenariats.

Le premier critère est la **dimension institutionnelle** : les personnes qui s'impliquent le font au nom d'un collectif et se veulent représentatives et porteuses des visions et des questionnements de ce collectif, quelle que soit sa taille ou sa nature. Ce critère ne signifie pas qu'il faille choisir les institutions les plus socialement représentatives, politiquement majoritaires ou économiquement dominantes ; des partenariats avec des organisations minoritaires, voire avec des collectifs de « dissidents » peuvent se révéler tout autant pertinents. De même, le fonctionnement en réseaux informels, à différentes échelles, est aujourd'hui (et sera sans doute encore plus à l'avenir), une forme de travail dont on mesure tout l'intérêt. Ce critère institutionnel oblige seulement à s'interroger, de part et d'autre, sur « ce que représentent » les partenaires impliqués (en particulier leur insertion réelle dans le système local de connaissance et d'innovation), sur ce que l'on représente soi-même et, surtout à expliciter cet aspect.

Le deuxième critère est la **réciprocité**, c'est-à-dire une volonté de préciser ce que seront les modalités et finalités des échanges, avec un souci prééminent de bénéfices mutuels. C'est la notion de *win-win situation* souvent évoquée par les Anglo-Saxons. Ceci suppose en particulier une identification claire des objectifs et responsabilités de chacun : s'agit-il d'une simple concertation, avec information réciproque, pour permettre à chaque partenaire de mieux définir sa stratégie ou, avec tous les intermédiaires possibles entre ces deux extrêmes, d'une ambition de définir et de mettre en œuvre une stratégie commune ?

Le troisième critère est l'**inscription dans la durée**, afin de permettre, au-delà d'un simple exposé, une interaction réelle entre les différents points de vue, et les hommes et femmes qui les expriment, une compréhension de leurs fondements et de leur rationalité.

La définition suivante, qui s'inspire de celle proposée par Horton *et al.*⁷, résume ces analyses : **un partenariat est une relation interorganisationnelle coopérative et négociée, à bénéfice mutuel et entretenue par un processus de communication continu et s'inscrivant dans la durée.**

⁷ "In the context of international agricultural research for development, partnership is defined as a sustained multi-organizational relationship with mutually agreed objectives and an exchange or sharing of resources or knowledge for the purpose of generating research outputs (new knowledge or technology) or fostering innovation (use of new ideas or technology) for practical ends".

Quelle typologie ?

Même en adoptant la définition précédente, les partenariats sont multiples et il apparaît nécessaire d'en proposer une typologie pour faciliter l'analyse critique, tant au niveau de la pertinence du choix des partenaires que de la qualité des partenariats établis.

Plusieurs regroupements peuvent être proposés. On en évoquera trois, avant de présenter celui qu'a choisi le conseil scientifique.

La première approche est de **considérer les « types » de partenaires selon leur statut socio-économique** et ainsi les enjeux sociétaux dont ils sont porteurs. On pourra s'interroger alors sur le partenariat avec les instances et décideurs politiques, les organisations internationales, les opérateurs économiques (avec éventuellement des sous-catégories selon la taille de ces opérateurs, des PME aux multinationales), les ONG, les opérateurs de recherche et de formation, les syndicats, etc. Chacun de ces partenariats nécessite en effet des analyses spécifiques pour examiner comment les mettre en œuvre dans l'esprit des critères que nous avons évoqués.

La deuxième grille possible est de **s'intéresser aux différents champs d'activités** du Cirad, définis en particulier en termes de filières, de la production à la consommation (l'horticulture, la foresterie, l'élevage bovin, etc.) ou de zones géographiques, et d'examiner les partenariats à établir, renforcer ou éventuellement éviter dans ces champs. Il faut souligner notamment que le Cirad travaille sur les problématiques agricoles, agroalimentaires, environnementales du Sud, mais également sur des filières qui concernent les consommateurs métropolitains (riz, banane, café, cacao, agrumes, caoutchouc...) et peuvent même être en rivalité avec des productions nationales (protéagineux, palmier à huile, canne à sucre...). L'analyse de ces filières est donc particulièrement délicate et mérite d'être régulièrement actualisée.

Le Cirad est familier de ces deux grilles et le conseil scientifique considère que l'institution est à même de conduire en interne, et a déjà conduit, des analyses de qualité dans ce domaine. En outre, l'examen et la validation de ces analyses ressortent plutôt des attributions du conseil d'administration que de celles du conseil scientifique (ce qui n'exclut pas que ce dernier puisse contribuer à cette évaluation, comme il l'a d'ailleurs fait par le passé⁸).

Une troisième grille possible, plus nouvelle, serait de s'intéresser aux champs scientifiques délimités récemment par la création des trois départements, et d'examiner les partenariats pertinents dans ces différents champs. Une telle analyse serait intéressante mais elle est surtout du ressort des comités de programme.

C'est pourquoi le conseil scientifique a choisi de proposer une réflexion selon une grille qui recoupe les trois précédentes et s'intéresse aux fonctions du partenariat, c'est-à-dire au rôle qu'il doit jouer aux différentes étapes allant de la définition d'un programme de recherche avec tous les acteurs concernés à l'appropriation des résultats par les opérateurs socio-économiques visés. Ces étapes constituent une **boucle de recherche**, cette notion étant décrite de manière détaillée en particulier dans Sebillotte (2007).

⁸ Voir par exemple l'avis 2008/05 sur « La mise en œuvre en Afrique subsaharienne de la stratégie du Cirad ».

Les fonctions du partenariat

Pour le Cirad, la question des fonctions du partenariat se pose selon deux dimensions différentes, mais complémentaires, de ses missions.

D'une part, le Cirad est un organisme public de recherche finalisée. A ce titre, il relève, comme par exemple le Cemagref, l'Inra ou l'Ifremer du mode 2 de la recherche⁹, c'est-à-dire qu'il doit à la fois partir des interrogations de la société pour élaborer ses programmes de recherche, et veiller à ce que les réponses qu'il apporte soient appropriées, tant sur le fond (production de savoirs opérationnels et utilisés par les destinataires) que sur la forme (mode de présentation adapté aux utilisateurs). Ceci introduit deux premières fonctions du partenariat : la **fonction d'orientation**, pour l'élaboration des questions de recherche ; et, la **fonction d'appropriation**, pour la restitution des résultats.

D'autre part, le Cirad est un organisme de recherche en coopération pour le développement. Au même titre que l'IRD¹⁰, il doit inscrire ses recherches dans la perspective d'un développement durable. Il doit en particulier considérer que, dans les pays où il intervient, le développement de capacités endogènes de production de connaissance constitue une dimension essentielle de son action¹¹.

Ceci introduit une troisième fonction du partenariat, la **fonction de réalisation**, c'est-à-dire l'association aussi forte que possible des acteurs locaux à la production de connaissance et, grâce à cette association, le développement de ces capacités endogènes.

Enfin, l'évaluation des activités du Cirad ne saurait se dispenser du regard des partenaires et d'un examen à partir de leurs propres valeurs et attentes. La **fonction d'évaluation** constitue donc un quatrième volet à prendre en compte.

Même si elles s'enchaînent selon une certaine logique, **ces quatre fonctions** d'orientation, de réalisation, d'appropriation et d'évaluation, **qui constituent les éléments d'une boucle de recherche, ne doivent pas être considérées comme des composantes d'une séquence linéaire et intangible**, qui devrait se dérouler sans rétroactions ni ajustements. **C'est au contraire dans la combinaison pertinente de ces différentes fonctions, dans la mise en place de continuités (ou de discontinuités) entre elles que doivent s'exprimer toute l'intelligence et le savoir-faire du Cirad et de ses agents.** Examinons maintenant plus en détails les différentes fonctions du partenariat.

La fonction d'orientation

Les exigences générales de la recherche finalisée

Comme indiqué précédemment, cette fonction d'orientation concerne l'ensemble des organismes de recherche finalisée. Quatre points sont donc à rappeler à ce titre.

Tout d'abord, il convient de **se départir d'une vision naïve selon laquelle les orientations à privilégier résulteraient d'une simple confrontation entre une**

⁹ Helga Nowotny définit ainsi un mode de recherche « hétéronome », construisant ses approches en interaction étroite avec la société, par rapport au mode 1, « autonome », de la recherche fondamentale.

¹⁰ Indépendamment de la question de savoir si l'IRD est ou non un organisme de recherche finalisée.

¹¹ En forçant le trait, on pourrait dire que le critère ultime de réussite du Cirad serait de devenir inutile ou, du moins non indispensable, mais la route est, hélas (?), encore longue.

« offre » et une « demande » de recherche, qui préexisteraient toutes deux au dialogue avec les partenaires. Il s'agit en effet de réaliser une « co-construction » des questions de recherche, en intégrant à la fois les problèmes actuels identifiés par les partenaires, une analyse des compétences que le Cirad possède ou peut développer ou mobiliser dans la communauté scientifique, et surtout – et ce n'est pas la moindre difficulté –, une réflexion prospective commune sur les problèmes pouvant se poser à plus ou moins long terme. Cette dernière exigence est liée au temps de réponse, souvent long, de la recherche, qui l'oblige à anticiper pour apporter des réponses au moment opportun. **Cet investissement dans la co-construction des questions de recherche représente – et doit représenter – une part importante de l'activité de l'établissement et de ses personnels.** L'analyse des stratégies mises en œuvre pour gérer cette fonction mérite donc d'être conduite.

En corollaire, il convient de considérer ces activités non comme des préalables à des actions de recherche mais comme parties intégrantes de ces actions – et ceci qu'elles débouchent ou non sur l'identification immédiate de questions pertinentes pour la recherche –, et de les évaluer dans cette optique.

Une autre vision simpliste est celle qui considérerait qu'il s'agit de faire interagir « la recherche », dépositaire des savoirs et savoir-faire, et « la société », chargée d'exprimer ses attentes et ses besoins. Outre le fait que les chercheurs font partie de la société et ont donc une certaine vision de ses attentes et de ses besoins, les savoirs sont eux-mêmes répartis dans la société, au-delà du cercle des chercheurs « professionnels ». On reviendra sur ce point par la suite, mais il est important de l'indiquer dès maintenant pour se départir clairement du schéma d'un échange entre « porteurs de problèmes » et « porteurs de solutions ».

Il faut également rappeler que **« la » recherche comme « la » société sont des concepts qui recouvrent en fait une grande diversité** d'acteurs, de points de vue, de représentations parfois contradictoires, voire conflictuelles, ce qui ne fait que renforcer l'affirmation précédente de la dimension constructiviste des questions de recherche.

Enfin, il est important de souligner que **l'établissement qui s'engage dans un partenariat d'orientation conserve *in fine* la responsabilité pleine et entière de ses orientations**, même s'il doit justifier ses choix auprès des partenaires qui ont accepté de s'impliquer dans la co-construction des problématiques. Ce principe est à rappeler pour éviter toute ambiguïté sur le rôle des uns et des autres. Il a comme conséquence que l'établissement ne saurait s'abriter derrière d'éventuelles demandes fortes, voire des « exigences » de certains partenaires pour justifier des choix stratégiques qui se révéleraient inadéquats.

Les spécificités du Cirad

A ces exigences générales s'ajoutent, dans le cas du Cirad, des contraintes particulières, qui renforcent la nécessité d'un investissement important de l'établissement et de ses agents dans ce partenariat d'orientation.

En effet, le Cirad est amené à intervenir dans des contextes biophysiques, mais aussi socio-économiques et culturels, à la fois très divers et non familiers pour la plupart de ses agents, au moins quand ils commencent leur carrière. Quelques exemples illustreront cette « extériorité » aux contextes culturels. Le statut de la connaissance scientifique – en particulier par rapport aux autres modes de connaissance –, les représentations de la nature et de ses relations avec l'homme, ou la conception des rôles respectifs des hommes et des femmes dans la société peuvent varier fortement d'une

société à l'autre. La manière de prendre en compte cette diversité pose des problèmes non seulement méthodologiques mais également éthiques, comme celui de la nécessité mais aussi des limites du respect de la diversité culturelle.

Un corollaire de cette diversité des contextes est le fait que de nombreux objets « familiers » de la recherche agronomique – une graine, une plante, une forêt, un animal reproducteur, un étang, une coutume alimentaire – peuvent jouer des rôles différents de ceux auxquels nous sommes habitués, spécifiques de chaque société, en particulier lorsque ces objets donnent lieu à des échanges¹². Sans trop détailler ce point, on soulignera ici la prédominance, dans les sociétés occidentales, d'une vision fonctionnelle, voire monofonctionnelle, des objets et pratiques : l'alimentation « sert » à apporter les nutriments indispensables, un étang à produire du poisson, une forêt, du bois. L'existence de visions ou d'usages différents dans d'autres sociétés, qui peuvent prévaloir sur les précédentes, doit sans cesse être rappelée. En effet, elle implique que la notion même « d'amélioration », c'est-à-dire les modifications souhaitables ou acceptables de ces objets, ne peut se définir de manière unilatérale et monodisciplinaire et doit tenir compte de la diversité des contextes.

De plus, les contextes et représentations sont parfois en évolution rapide, voire brutale. Autrefois répartis de manière disjointe sur la planète, ils peuvent, du fait de la mondialisation, coexister aujourd'hui sur un même territoire, parfois de manière conflictuelle. De ce constat découle la nécessité d'une « intelligence stratégique » permanente et organisée impliquant tous les agents, pour capter des signaux faibles, des émergences et analyser leurs conséquences éventuelles.

Plus globalement, en prolongement des remarques précédentes, la notion même de développement, et surtout de développement durable, ne peut être définie de manière exogène aux acteurs d'une société. **Cette explicitation et cette compréhension du développement souhaité par une société constituent donc un aspect central du partenariat d'orientation.**

La fonction de réalisation

Nous partons du constat suivant : **plus encore que les richesses matérielles, les compétences scientifiques sont réparties de manière extrêmement inégalitaire sur notre planète.** En outre, au sein d'un pays donné, les inégalités sont souvent d'autant plus marquées que le niveau moyen de développement de ce pays est faible.

On pourrait certes se satisfaire de cette situation et promouvoir un modèle de division internationale du travail considérant que les pays développés doivent s'appuyer sur leurs avantages comparatifs et s'organiser pour rester les principaux producteurs de connaissance scientifique dans le monde. Ce modèle de recherche de substitution n'est pas sans attraits, tant en termes d'efficacité, au moins à court terme, que de simplicité de mise en œuvre. Le Cirad l'a souvent pratiqué dans le passé et cette « tentation » peut demeurer, tant pour les agents pris individuellement que pour les niveaux d'organisation collective de l'établissement. Mais si l'on est persuadé que le développement de capacités scientifiques locales constitue une composante incontournable d'un véritable développement, l'on se doit de consacrer à cette réduction des inégalités des efforts notables : c'est le premier enjeu du partenariat de réalisation.

¹² Par exemple, l'échange d'un taureau reproducteur pourra correspondre à des logiques différentes selon les sociétés et ne se limitera pas forcément à une transaction basée sur la seule « valeur génétique » de cet animal.

Il ne s'agit donc pas, comme pour un organisme de recherche dédié aux problématiques des pays développés, **de choisir les meilleurs partenaires dans le monde pour développer des synergies efficaces** (ce que nous appellerons ici le partenariat « symétrique »), **en prenant parfois la place des systèmes locaux de recherche au nom de cette efficacité**. Il s'agit de gérer, localement, la tension entre une efficacité à court terme, fondée sur le choix de partenaires disposant de moyens humains et matériels conséquents, et une efficacité à long terme, privilégiant l'émergence de nouvelles compétences, éventuellement au détriment de la performance à court terme. Cette ambition à long terme se traduira notamment par une association des compétences émergentes à toutes les étapes de la boucle de recherche, de l'élaboration du projet à la diffusion des résultats.

Ce critère ne doit pas se traduire nécessairement par des priorités géographiques : dans la plupart des pays, et en particulier dans les pays émergents, la possibilité de développer un type de partenariat ou un autre existe. De plus, **il ne s'agit pas de pratiquer systématiquement le partenariat « dissymétrique »** : la mise en place de partenariats symétriques peut et doit contribuer, grâce à la qualité des travaux réalisés et des échanges mis en place, à alimenter le partenariat dissymétrique et, à l'inverse, peut s'enrichir des interrogations de ces derniers.

Ce principe étant affirmé, l'équilibre à trouver entre ces deux types extrêmes de partenariat, avec toutes les situations intermédiaires possibles, et donc le positionnement global du Cirad, suppose une réflexion stratégique quasi permanente. Mais dans tous les cas, **il est indispensable d'assurer une forte imbrication des chercheurs et des équipes impliqués dans les deux types de partenariat et d'éviter la formation « d'îles scientifiques » sans connexion avec la réalité du terrain**. Autrement dit, il convient d'insérer ces partenariats symétriques, qui développent souvent des recherches plus d'amont et à visée de moyen ou long terme, dans la logique d'une boucle de recherche dont **tous les acteurs** doivent partager à la fois une vision claire de la trajectoire globale et l'ambition du « développement par la recherche en partenariat » que propose le conseil scientifique.

Cette notion d'efficacité à long terme est importante à prendre en compte : si elle oblige à assumer les conséquences de partenariats dissymétriques, elle incite également à faire preuve de réalisme et à respecter les conditions minimales nécessaires à la réalisation de travaux de recherche. Quitte à être trivial, rappelons que le partenariat suppose l'existence d'un partenaire à part entière avec lequel des interactions réelles et constructives sont possibles : certains choix par trop déséquilibrés ne seront porteurs d'avenir ni à court terme, ni à long terme¹³.

Par ailleurs, parler de partenariat dissymétrique ne signifie pas qu'il existe un détenteur de connaissances d'un côté, et un receveur potentiel de l'autre. Dans les domaines de compétence du Cirad – la production agricole, l'alimentation, la gestion des ressources naturelles –, les sociétés ont développé au cours du temps des connaissances empiriques, des savoirs profanes et, surtout, des modes d'acquisition et de transmission des connaissances qui leur ont permis de s'adapter à des environnements fluctuants et incertains. C'est donc le deuxième enjeu du partenariat de réalisation : comment développer des synergies entre ces deux modes de connaissance et se placer dans une logique de complémentarité et non de confrontation, voire de substitution de l'un par l'autre. **Reconnaître et surtout valoriser le pluralisme (au sens de « souligner la**

¹³ C'est dans cette optique que s'est organisée la réflexion récente du Cirad sur les dispositifs prioritaires de coopération.

valeur ») des modes de connaissance, tout en ayant une vision réaliste de leurs potentialités mais aussi de leurs limites, est une préoccupation qui doit sous-tendre l'action du Cirad. Cela a comme corollaire que la formation de ses agents aux approches de disciplines comme l'épistémologie et l'anthropologie est un enjeu particulièrement important pour l'institution.

Évoquons enfin un dernier enjeu, et non des moindres, du partenariat de réalisation, que nous aurions pu évoquer également pour le partenariat d'orientation : **la tension entre pertinence locale et généricité des savoirs.** En effet, la diversité des contextes locaux, conjuguée à l'ambition de travailler en partenariat étroit avec les acteurs, oblige à prendre en compte la pertinence locale des travaux et la reconnaissance de cette pertinence par les acteurs, comme un aspect important du choix des orientations. À l'inverse, toute recherche se doit de présenter un certain degré de généricité, c'est-à-dire aboutir à des savoirs et savoir-faire pouvant être utilisés plus largement que dans la situation où ils ont été produits¹⁴.

Cette exigence doit bien sûr être énoncée, mutuellement reconnue et acceptée par les partenaires, car elle peut avoir des conséquences concrètes sur les travaux réalisés en commun (protocole, type de données recueillies, valorisation des résultats obtenus, etc.). Elle oblige également le Cirad à réfléchir à la stratégie pertinente pour construire la généricité à partir de ses travaux. La littérature scientifique récente montre en particulier l'intérêt, le retentissement et la reconnaissance scientifique d'approches de méta-analyse de tels travaux¹⁵.

Enfin, cette exigence peut susciter des tensions, en particulier lorsque les connaissances qui seront « exportées » reposeront en partie sur des ressources ou des savoirs locaux qui n'avaient pas été explicités auparavant, ou à fortiori lorsque cette explicitation introduira une perturbation, une remise en cause d'une organisation sociale ou d'un avantage économique pouvant exposer ceux qui s'étaient impliqués dans le partenariat. Comme pour le pluralisme culturel, on retrouve ici la nécessité d'une réflexion éthique sur de telles pratiques. En particulier, proclamer que les connaissances constituent un bien public global pour justifier leur libre mise à disposition ne représente pas forcément une réponse adaptée et recevable par les partenaires.

Comme la fonction d'orientation, la fonction de réalisation doit mobiliser l'ensemble du Cirad, et non les seuls agents expatriés. Elle doit faire l'objet de réflexions et de stratégies d'action aux différents niveaux d'organisation : unités, départements, direction générale. À ce titre, il est nécessaire d'évoquer les interactions entre les chercheurs travaillant à différentes échelles. L'exemple le plus simple est probablement le travail sur une nouvelle variété, qui implique des généticiens, des physiologistes, des sélectionneurs, des pathologistes, des entomologistes, des agronomes, et bien sûr des producteurs et des consommateurs. À chaque niveau se développent des partenariats spécifiques, dont l'organisation reflétera sans doute l'importance et la qualité des interactions entre les chercheurs impliqués à ces différents niveaux : une recherche fragmentée risque d'induire chez les partenaires un dispositif similaire, avec des « isolats » de compétences partielles et non coordonnées, peu susceptibles de relever les défis du développement. **L'intégration au sein du Cirad pour prendre en charge des objets complexes apparaît alors non seulement**

¹⁴ Cet impératif peut varier d'une discipline à l'autre et concerner aussi bien une extension spatiale (application à d'autres situations similaires) que temporelle (permettre à une société de mieux affronter son avenir).

¹⁵ Voir par exemple Sachs J. *et al.*, 2010. Monitoring the world's agriculture. *Nature*, 466, 558-560.

comme une nécessité interne mais comme une condition pour que se développent chez les partenaires de telles démarches intégrées.

La fonction d'appropriation

Comme les autres organismes de recherche finalisée, le Cirad doit avoir le souci de la trajectoire de ses travaux, c'est-à-dire conduire une réflexion et prendre éventuellement des initiatives pour que les résultats de recherche atteignent les utilisateurs potentiels et soient effectivement appropriés par eux.

Cette obligation est d'autant plus forte que la prise en compte explicite par l'établissement des objectifs du Millénaire – en particulier conduire des recherches pour les plus démunis – oblige à s'intéresser à la manière dont les résultats pourront bénéficier en priorité à ces femmes et à ces hommes. On sait d'expérience que l'appropriation des résultats de la recherche est souvent le fait, au moins dans un premier temps, d'acteurs disposant d'un capital intellectuel et culturel ou d'un statut socio-économique élevés.

On notera également que de nombreux bailleurs de fonds revendiquent aujourd'hui d'évaluer et de piloter la recherche agronomique pour le développement à l'aune de ses impacts socio-économiques, c'est-à-dire en mesurant ses conséquences ultimes sur des critères tels que la diminution du taux de pauvreté ou de malnutrition.

Cependant, le conseil scientifique ne s'inscrit pas dans cette optique de pilotage par la mesure des impacts, et ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les délais souvent longs (10 ans et plus) qui séparent un résultat de recherche et ses impacts mesurables rendent une telle évaluation peu informative, car trop tardive, pour un pilotage stratégique. Ensuite, la multiplicité des acteurs impliqués dans le succès socio-économique d'une innovation et dans l'ampleur de son impact rend difficilement imputable à la seule recherche l'échec – et donc, logiquement, le succès – d'une innovation particulière. Enfin, comme indiqué précédemment, les exigences et les ambitions du partenariat de réalisation obligent à ne pas se focaliser sur les impacts socio-économiques à relativement court terme et à s'intéresser au développement des capacités endogènes de recherche et, plus largement, au développement du capital social que représente la mise en place de nouvelles institutions, organisations ou instances de dialogue au sein d'une société. Là aussi, il est clair qu'une telle évaluation nécessite d'autres critères – encore largement à construire – et d'autres pas de temps.

Si l'analyse des impacts semble peu pertinente en termes de pilotage fin d'une stratégie, elle a toute sa place à un niveau plus macroscopique, c'est-à-dire pour justifier, à grande échelle et avec le recul temporel nécessaire, la pertinence globale d'un investissement fort et soutenu dans la recherche agronomique pour le développement.

En outre, **si le conseil scientifique est peu favorable à une évaluation par les impacts, il soutient en revanche la nécessité d'une « culture de l'impact »**. Il s'agit d'analyser, dans chaque contexte, le système d'acteurs impliqués dans l'innovation, afin d'identifier les caractéristiques souhaitables des produits issus de la recherche, leurs modalités de présentation et les partenariats à privilégier (ou à éviter) pour assurer leur diffusion. **Il s'agit donc d'une obligation de moyens et non de résultats** et cette obligation doit s'inscrire dès le début du processus de recherche, même si les stratégies à mettre en œuvre ne se préciseront progressivement. **Ce sont donc ces stratégies, cette définition des « chemins vers l'impact » et de la manière de les parcourir, qui devront être soumises à l'évaluation.**

Notons que, pour alimenter cette démarche, des études rétrospectives de succès ou d'échecs d'innovation, réalisées ou commanditées par le Cirad (bien sûr en partenariat !) peuvent être pertinentes. **Le conseil scientifique encourage l'institution à poursuivre de telles études, dans un cadre méthodologique rigoureux, aussi bien pour rendre compte de son action que pour disposer d'une capacité de contre-expertise face à des études externes pouvant être hâtives.**

Par rapport au contexte des pays développés, celui de nombreux pays où évolue le Cirad présente des difficultés particulières. Tout d'abord, la chaîne du progrès est généralement quasi absente ou peu performante, contrairement à la France où elle s'est organisée progressivement pour relier la recherche aux utilisateurs finaux *via* des instituts techniques, des chambres d'agriculture, un enseignement technique dédié, etc. Cette carence est d'autant plus dommageable que le contexte socio-économique de ces pays – grand nombre de paysans, faible niveau de formation – présente des analogies avec celui des années cinquante en Europe, contexte qui avait motivé la mise en place de cette chaîne du progrès.

On peut certes théoriser, au moins dans le contexte européen, le caractère obsolète de cette conception linéaire de l'innovation. Encore faut-il proposer d'autres schémas, les mettre en place et s'assurer de leur efficacité concrète. Et, dans ce domaine, le Cirad ne peut guère s'appuyer sur des références solidement éprouvées.

Autre difficulté, déjà soulignée pour le partenariat d'orientation, celui de l'extériorité du Cirad, qui oblige à réfléchir à des modes de présentation et d'appropriation adaptés aux contextes, différents d'un pays à l'autre, voire parfois au sein d'un même pays.

Une des approches possibles, et pratiquée par l'établissement, pour assurer ce partenariat d'appropriation est de le lier étroitement au partenariat de réalisation, voire d'orientation, c'est-à-dire d'**associer dès le début d'une opération de recherche les utilisateurs finaux visés, ou ceux qui seront les plus susceptibles de contribuer à l'adoption des résultats obtenus.** Les démarches de recherche-action, d'innovation participative, etc. traduisent cette orientation.

Cette approche intégrée est sans conteste d'un intérêt réel. Elle est considérée par certains comme « LA » solution à préconiser. Elle ne peut cependant être généralisée. En particulier, le Cirad peut être amené à diffuser des connaissances acquises dans d'autres contextes, avec d'autres partenaires, voire à diffuser des résultats obtenus par d'autres institutions. La question de la fonction d'appropriation doit alors se poser de manière autonome.

Pour introduire le point suivant, on soulignera que l'évaluation des résultats de la recherche-action intégrée doit prendre en compte leur but ultime : une réelle appropriation de ces résultats, et non la simple qualité intrinsèque de ces résultats¹⁶.

La fonction d'évaluation

Nous avons déjà évoqué cette question à propos de l'évaluation par les impacts, mais il nous semble important d'y revenir de manière plus large. En effet, la question de l'évaluation des recherches en partenariat a fait l'objet de diverses réflexions au sein des

¹⁶ Ce qui ne signifie pas que ces démarches peuvent se dispenser d'une formalisation effective des résultats sous les formes classiques du savoir scientifique. Au contraire, leur efficacité même rend d'autant plus nécessaire une évaluation par les pairs des savoirs diffusés.

organismes de recherche finalisée¹⁷, mais ces réflexions n'ont pas abordé deux aspects importants.

Le premier aspect est la tendance à l'externalisation de l'évaluation : de nombreux dispositifs d'évaluation externes, nationaux ou internationaux, interviennent aujourd'hui de manière indépendante dans l'activité de l'établissement, qu'il s'agisse de l'évaluation des unités, des projets ou de l'ensemble de l'institution. La question de la mise en cohérence globale de ces dispositifs, de leur articulation avec les dispositifs internes (notamment l'évaluation des personnels), de l'utilisation de leurs conclusions est donc une question émergente (qui ne sera pas détaillée dans cette note).

Le second aspect est la participation des partenaires à l'évaluation. En effet, dès lors que les trois fonctions du partenariat précédemment évoquées sont en place et associent effectivement les partenaires, il semble difficile de les laisser en marge des dispositifs d'évaluation. Une telle attitude risquerait d'handicaper ces partenariats, en laissant planer un doute sur la volonté de l'établissement d'associer effectivement ses partenaires à l'ensemble de son activité. De plus, elle pourrait générer des tensions difficilement gérables entre les exigences liées à ces partenariats – en particulier en termes d'investissements humains – et les résultats d'évaluation qui n'auraient pas suffisamment pris en compte ces exigences.

Encore une fois, il ne s'agit pas de solliciter une quelconque indulgence, des circonstances atténuantes, à l'égard d'activités évaluées selon les critères classiques et bien connus de la production scientifique. **Il s'agit de prendre en compte réellement, « sérieusement », le partenariat comme une composante, une dimension constitutive, de l'action du Cirad et donc d'en faire une dimension centrale de son évaluation, c'est-à-dire de juger avec rigueur et pertinence de l'effectivité et de l'efficience de ce partenariat.** Cela signifie également, comme cela a déjà été évoqué, que les critères d'efficacité et d'efficience ne sauraient être définis de manière unilatérale, en demandant seulement aux partenaires mobilisés dans l'évaluation de les appliquer.

Revisiter l'ensemble de ces dispositifs d'évaluation et examiner la manière dont ils prennent en compte tant les exigences du partenariat que les partenaires impliqués apparaît donc souhaitable, dans un contexte évolutif où une partie croissante de l'activité du Cirad dépend d'évaluations externes.

Conclusion et perspectives

Ce document se veut beaucoup plus un appel à débat, à approfondissement, que l'énoncé d'une doctrine. Il s'agit donc d'une **invitation à analyser, à capitaliser, à théoriser les expériences de tous les agents du Cirad, afin d'élaborer de nouveaux savoir-faire autour du paradigme global qu'est le « développement par la recherche en partenariat »**. En particulier, la typologie proposée pour les fonctions du partenariat constitue un cadre dont il faudra juger la pertinence pour « visiter » les partenariats du Cirad, aux différents niveaux d'organisation. Nous avons vu notamment que des approches combinant plusieurs de ces fonctions pouvaient se révéler pertinentes.

¹⁷ Voir notamment le rapport Inra de 2006, qui contient de nombreux éléments pertinents.

Le conseil scientifique pourra lui-même s'investir ultérieurement dans des analyses de cas concrets pour affiner ce cadre.

Sous ces différents aspects, la question du partenariat doit être considérée par le Cirad comme un champ de recherche à part entière, en émergence à l'échelle internationale, qu'il convient sans doute d'investir davantage.

Le conseil scientifique apprécierait donc toute contribution individuelle ou collective, y compris critique, lui permettant d'affiner son analyse.

Annexe

Avis demandé au CS sur le partenariat

Compte tenu :

- de la réforme stratégique du Cirad et des priorités géopartenariales définies pour la mise en œuvre de cette stratégie ;
- de la volonté du Cirad de placer ses partenariats au cœur de sa mission, comme le stipule son contrat d'objectifs ;
- des fortes évolutions des organismes de recherche nationaux, régionaux et continentaux au Sud, de la profonde réforme des centres internationaux (CGIAR), ainsi que de la montée en puissance de nouveaux acteurs majeurs du domaine, telles que les institutions de recherche des pays à économies émergentes (Chine, Brésil...);
- de l'évolution du dispositif de recherche aux niveaux français (Agreenium) et européen (ex. Initiatives de programmation conjointe) ;
- des divers questionnements que soulève la recherche finalisée en partenariat (asymétrie, éthique et déontologie, renforcement des compétences, co-construction des questions de recherche, co-valorisation des productions...);

et, en s'inspirant des témoignages des partenaires rencontrés au cours de la séance du conseil scientifique de Cotonou ;

le Cirad demande au conseil scientifique un avis sur les nouvelles orientations de son partenariat, la place qui lui est faite dans sa stratégie et les modalités de sa mise en œuvre.

