

Suivi et évaluation des relations partenariales dans le cadre de projets de recherche et développement

Une proposition de démarche en cinq étapes

Magali Cazade, Amélie d'Anfray, Alexandre Guichardaz, Christophe Héraudeau, Claudio Proietti
Décembre 2024



Remerciements

Les auteurs remercient tous les collègues et partenaires qui ont participé à la conception et à l'expérimentation de cette démarche. Un remerciement particulier va aussi à Chloé Alexandre et Franck Lecoq pour la précieuse relecture critique du document.

Comment citer ce document ?

Cazade M., d'Anfray A., Guichardaz A., Héraudeau C., Proietti C. 2025. Suivi et évaluation des relations partenariales dans le cadre de projets de recherche et développement : une proposition de démarche en cinq étapes. Montpellier : Cirad, 35 p.

<https://doi.org/10.18167/agritrop/00838>



Table des matières

Introduction.....	4
Objectifs, utilisateurs et principes de la démarche	6
Le cadre	8
Trois stades d'analyse	8
Démarrage.....	8
Mise en œuvre	8
Evaluation et évolution	8
Trois niveaux d'évaluation	9
Cinq dimensions	11
La vision.....	11
La motivation.....	11
La gouvernance	11
La communication.....	11
Les ressources	11
Les étapes.....	12
Avant de s'engager dans la démarche ... deux préalables	12
La démarche.....	13
Caractérisation de la qualité du partenariat	14
Identification des points critiques qui réduisent le potentiel du partenariat.....	15
Construction collective d'un plan d'action pour renforcer le partenariat	16
Mise en œuvre du plan d'action	18
Evaluation finale.....	20
Les outils.....	23
1. Check-list des documents à exploiter	23
2. Liste de questions pour le questionnaire sur l'état de santé du partenariat.....	23
3. Guide d'entretien avec les partenaires pour les entretiens bilatéraux	26
4. Organisation de la session d'auto-évaluation participative.....	28
5. Modèle de rapport d'analyse des informations préliminaires recueillies à chaque étape	32
Bibliographie.....	33

Introduction

Le partenariat entre organisations est reconnu comme une pratique positive voire nécessaire pour atteindre des objectifs complexes (voir BOX 1 pour la définition de partenariat utilisée dans le cadre de ce document). Son potentiel pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre des interventions pour la production de connaissances, biens et services lui est reconnu dans différents secteurs (Hajjar et al., 2020; Olivier et al., 2016), y compris celui de la recherche agricole pour le développement (Horton et al., 2009; Tomich et al., 2019). Toutefois, les défis inhérents à la gestion des relations entre organisations, dont les identités, cultures et valeurs différents, sont souvent mal appréhendés et sous-estimés (Frisby et al., 2004; Sanginga et al., 2007). Une faiblesse observée dans de nombreux cas est que les organisations ont tendance à s'investir dans l'établissement et la planification des partenariats, mais qu'ensuite peu est fait pour en assurer une bonne gestion, ainsi que le suivi et l'évaluation de leur performances et résultats (Frisby et al., 2004). Dans ce document, nous nous intéressons aux relations partenariales qui s'établissent entre les individus et organisations pour la conception et la mise en œuvre d'interventions telles que des projets et programmes de recherche pour le développement. Dans ce document nous nous référerons à ce groupe d'acteurs comme à un consortium.

BOX 1. DEFINITION DU PARTENARIAT

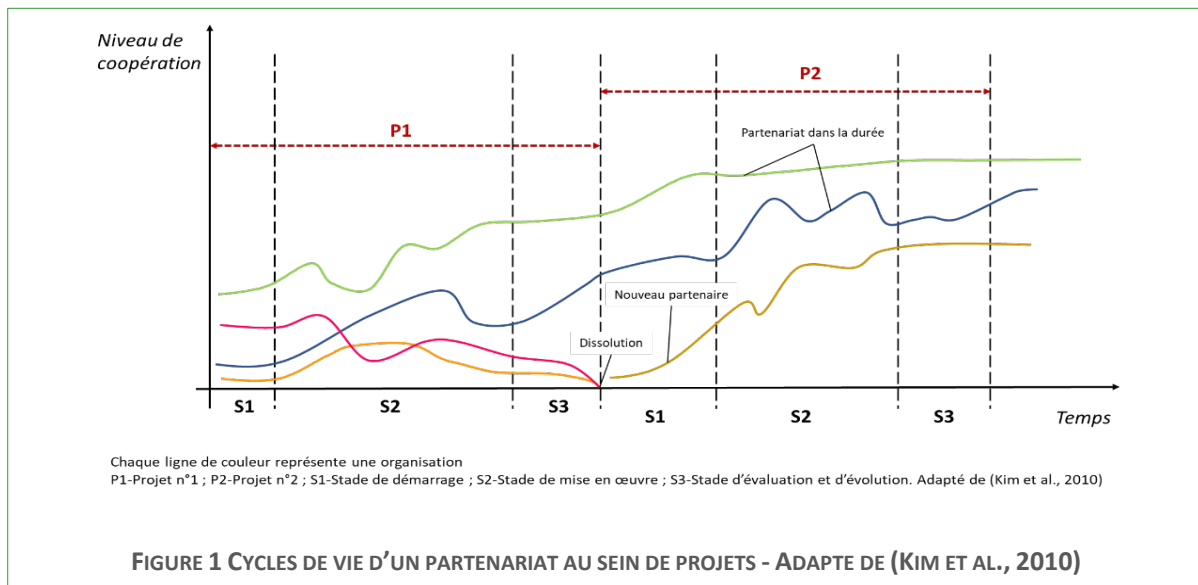
Le partenariat est une relation dynamique entre divers acteurs, basée sur des objectifs convenus d'un commun accord, poursuivie par une compréhension commune de la division du travail la plus rationnelle basée sur les avantages comparatifs respectifs de chaque partenaire. Le partenariat englobe l'influence mutuelle, avec un équilibre judicieux entre la synergie et l'autonomie respective, qui intègre le respect mutuel, une participation égale à la prise de décision, la responsabilité mutuelle et la transparence. (Brinkerhoff, 2002)

Dans les vingt dernières années, face à des enjeux sociétaux de plus en plus complexes et interconnectés, le Cirad, comme d'autres organisations de recherche et de développement, a vu s'affirmer des modalités de travail structurées autour d'interventions multi-acteurs et multi-échelles où les parties prenantes sont amenées à coopérer pour l'atteinte d'objectifs concertés. Nous observons que l'efficacité de ces projets et programmes est directement influencée par la qualité des relations entre les partenaires et que travailler sur le renforcement de ces interactions peut être l'un des leviers pour accroître les effets de ces interventions, ainsi que leur durabilité.

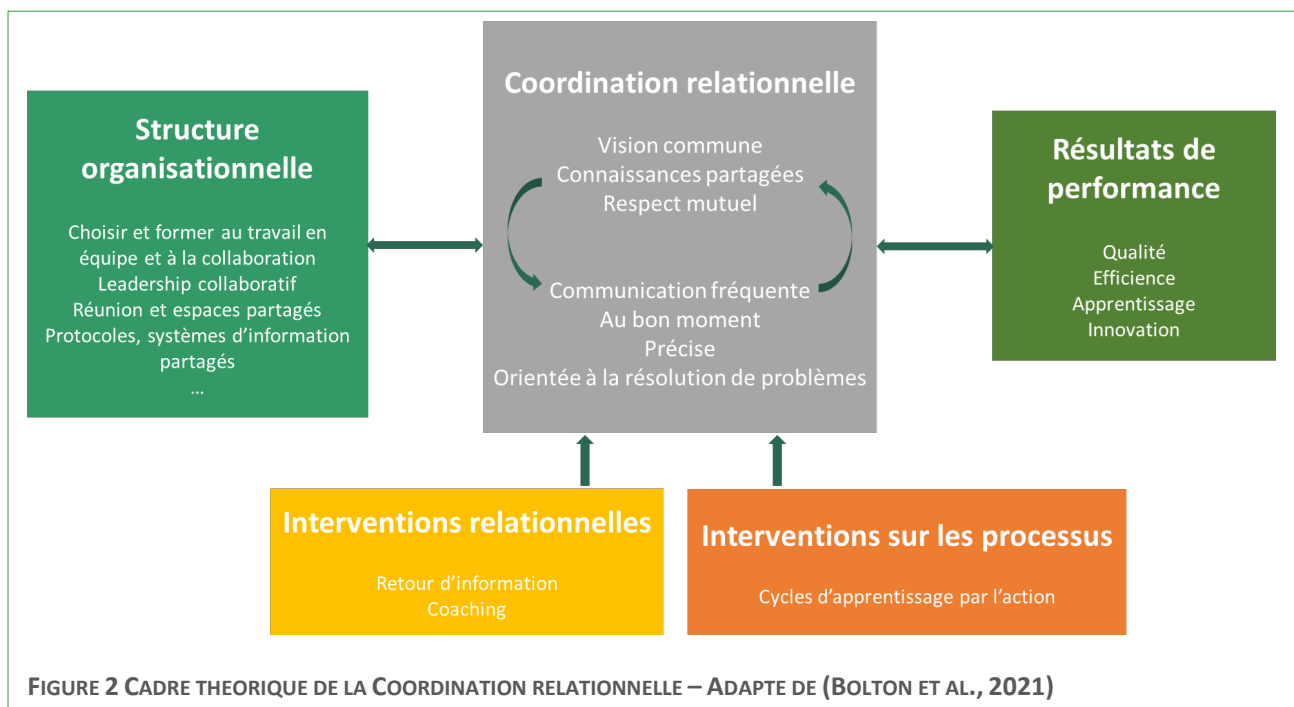
À l'échelle d'un projet, un partenariat entre deux ou plusieurs organisations se forme avec une durée et des objectifs qui sont définis dans le temps et arrêtés de manière contractuelle entre les organisations qui portent le projet et le(s) bailleur(s). En ce qui concerne les relations partenariales, le cadre d'un projet, permet d'identifier trois stades de développement (qui seront décrits dans une section spécifique de ce document) : un stade de démarrage, un stade de mise en œuvre, un stade d'évaluation et d'évolution (Figure 1). Au cours de ces trois stades, les relations entre les organisations impliquées peuvent se modifier et le niveau de coopération peut évoluer.

Il est à surligner que la temporalité du projet n'est pas toujours de celle du partenariat, qui peut préexister et perdurer après la fin du projet. Les relations entre les différentes organisations impliquées dans un projet peuvent en effet hériter d'une histoire de collaboration passée et s'inscrire dans la durée à travers d'autres projets communs ou des partenariats institutionnels de long-terme. Tandis que d'autres peuvent se terminer pendant ou avec le projet. Aussi, le projet constitue un cadre au sein duquel des exigences (p.ex. typologie d'organisations à inclure dans un consortium déterminé par l'appel à proposition) et contraintes spécifiques (p.ex. restrictions pour certains

types d'organisations à être inclus comme partenaire de plein droit dans un consortium) peuvent influencer le partenariat.



Dans ce document, nous nous plaçons dans le cadre d'un projet de recherche et développement comme espace où s'exprime l'interdépendance entre les fonctions des différentes organisations pour atteindre des objectifs communs. L'incertitude qui caractérise les contextes de mise en œuvre appelle à la mobilisation de mécanismes de coordination flexibles et adaptatifs entre les partenaires basés sur des modèles tels que ceux prônés par Gittell et Bolton et al. (Bolton et al., 2021; Gittell, 2011).



Les auteurs proposent le concept de coordination relationnelle comme fondateur d'un partenariat de qualité (figure 2). Lorsque les facteurs de réussite de la coordination relationnelle sont réunis, la structure organisationnelle des partenaires s'en trouvera influencée (en amont), ainsi que les résultats de performance du travail conduit (aval). Les auteurs identifient deux types d'interventions pour renforcer la mise en place et la gestion d'une coordination relationnelle tout au long du projet : (i) l'intervention relationnelle, qui permet par exemple la remontée

d'information d'un ou plusieurs partenaires ; et (ii) l'intervention sur le processus qui favorise quant à elle l'apprentissage par l'action. Ces deux types d'interventions présentent l'avantage de stimuler la réflexivité pendant la conduite du projet, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Objectifs, utilisateurs et principes de la démarche

L'émergence de nouvelles formes de partenariat entre acteurs de recherche et de développement est documenté dans la littérature (A. Hall et al., 2001, 2003; A. J. Hall et al., 2004) qui met en évidence leur importance pour une contribution effective aux objectifs de développement durable. Différentes approches pour évaluer les partenariats, leurs performances et leurs résultats sont aussi disponibles dans la littérature (Afsana et al., 2009; Babiak, 2009; Brinkerhoff, 2002; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2021; Funnell, 2006; Gittell, 2011; Hajjar et al., 2020; Hardy et al., 2003; Lemmel & Signoret, 2016). Pourtant, la pertinence de ces approches lorsqu'elles sont appliquées en conditions réelles est peu documentée. En outre, les pratiques d'évaluation des projets de R&D intègrent rarement les cadres théoriques mentionnés (Horton et al. 2009). La démarche proposée dans ce document représente un pas en avant pour combler la distance entre théorie et pratiques d'évaluation de partenariat. Nous nous sommes inspirés des travaux existants pour l'élaboration de la démarche présentée dans ce document. Cette démarche a été testée dans le cadre de deux projets : FAIR Sahel et ClimOliveMed.

Encadré 1 : Développement et intégration de la démarche au sein du projet FAIR Sahel

Le projet FAIR Sahel travaille à l'interface entre recherche et développement. Il a pour ambition de contribuer à la diffusion de systèmes innovants en intensification agroécologique par la mise en œuvre d'une approche de co-conception qui mobilise les acteurs de recherche et de développement qui interviennent dans le secteur agricole du Burkina Faso, du Mali et du Sénégal. Cette stratégie est mise en œuvre tant à l'échelle locale, territoriale, que nationale et est mobilisée afin d'assurer la faisabilité, la pertinence et la diffusion des innovations. Le projet rassemble 17 partenaires de 7 pays, et mobilise plus de 150 collaborateurs. Le chemin d'impact du projet tient compte de cette dimension, et présente l'évolution des modes d'interaction entre les partenaires comme un changement nécessaire pour toute la cascade de changements attendus à travers le projet.

Dans le cadre de ce projet, la démarche a été mise en œuvre par la coordination du projet, qui a proposé aux membres du consortium de s'engager dans cette approche collective d'auto-évaluation pour :

- Permettre **l'analyse des relations** entre les organisations engagées dans la mise en œuvre du projet et **stimuler la réflexion et l'apprentissage collectifs** à partir des résultats de cette analyse ;
- Identifier des actions à mettre en œuvre pour le **renforcement progressif du partenariat** et pour faire **émerger de nouvelles méthodes de travail et d'interactions** entre les partenaires ;
- **Suivre et évaluer** si et de quelle manière ces changements **contribuent à l'impact espéré** du projet auprès des bénéficiaires finaux.

Encadré 2 : Développement et intégration de la démarche au sein du projet ClimOliveMed

Le projet ClimOliveMed vise à étudier l'adaptation de la culture de l'olivier au changement climatique dans un contexte méditerranéen. Il est mis en œuvre par un consortium d'instituts de recherche français et marocains ainsi que par l'Interprofession marocaine de l'olive, le Conseil Oléicole Internationale (COI) ainsi que le centre national de recherche agronomique italien (CREA). La culture de l'olivier est étudiée d'un point de vue biologique (étude du génotype et du phénotype) et d'un point de vue socio-économique (étude des systèmes de production et des connaissances des agriculteurs). Un axe du projet porte sur l'accompagnement à l'intégration et au partage des connaissances disponibles sur l'olivier, à l'échelle du projet entre les partenaires, à l'échelle territoriale auprès des professionnels de la filière oléicole et à l'échelle internationale auprès des gestionnaires des ressources génétiques de l'olivier. Cette intégration est soutenue par un pilotage de projet en codécision, suivant les principes et outils de la gouvernance adaptative. Un chemin d'impact a été défini et mis à jour collectivement. Un système de suivi-évaluation a été mis en place pour :

- Permettre **l'analyse des relations partenariales** et suivre l'état d'**avancement des changements** souhaités par acteur ;
- Renforcer la recherche **multi-acteurs** sur l'olivier et construire l'avenir d'une **coopération** fondée sur des apports **complémentaires** et plus **équilibrés** entre acteurs académiques et professionnels des rives nord et sud de la Méditerranée ;
- Expérimenter de nouvelles "façons de faire" pour **construire de la confiance** entre les partenaires pour faciliter l'atteinte des changements souhaités.

La démarche a été élaborée pour servir aux personnes et organisations qui sont engagées dans le partenariat multi-acteurs qui met en œuvre l'intervention.

La démarche se veut **adaptative** et **itérative**. Son utilisation régulière (e.g. une fois par an) devra s'intégrer dans les processus de gestion du projet et son dimensionnement pourra s'adapter aux ressources disponibles.

Cette démarche s'intéresse à des **partenariats établis** et ne propose pas d'outils pour l'identification et la sélection d'organisations pour le développement de nouveaux partenariats.

La démarche vise à la fois à fournir des informations utiles pour la **réflexion périodique** et la prise de décision sur des mesures visant le **renforcement du partenariat** et pour **documenter l'évolution du partenariat** le long de l'intervention. Ces informations pourront aussi être utiles lors des éventuelles **évaluations** du projet ou du processus de changement auquel le consortium aura contribué.

La démarche proposée est basée sur **l'engagement informé et volontaire** des partenaires qui constituent le consortium.



IMAGE 1 SEANCE DE TRAVAIL DANS LE CADRE DE L'ATELIER MI-PARCOURS DU PROJET CLIMOLIVEMED (PHOTO © PROJET CLIMOLIVEMED)

Le cadre

Le cadre proposé par la démarche s'articule autour de : trois stades d'analyse, trois niveaux d'évaluation et cinq dimensions d'évaluation de la santé du partenariat. Ces différents éléments sont présentés dans cette section.

Trois stades d'analyse

Les partenariats connaissent des stades de développement différents qui sont caractérisés par des activités et des défis spécifiques (Horton et al., 2009; Kim et al., 2010). Il a été constaté que ceux (organisations et leurs membres) qui s'engagent dans des relations partenariales investissent une grande partie de leurs efforts dans les premiers stades de construction et de démarrage du partenariat, mais que leurs efforts diminuent au fur et à mesure que le temps passe. Le constat a aussi été fait que cette tendance a des retombées négatives sur la qualité et l'efficacité du partenariat (Frisby et al., 2004). A cela s'ajoute le fait que les conditions de mise œuvre de ces interventions (complexes) sont changeantes, ce qui demande aux partenaires la volonté et les capacités de s'investir dans une gestion réflexive et adaptative.

Sur la base de ces constats, nous proposons trois stades pour l'application de la démarche et nous insistons sur son caractère itératif. Cette itération devrait concourir au maintien du nécessaire niveau d'attention de la part des organisations sur la gestion du partenariat et encourager un mode de gestion évolutif qui s'adapte au stade du cycle de vie du projet et au niveau de maturation du partenariat.

Les trois stades proposés sont : le démarrage, la mise en œuvre, l'évaluation et évolution du partenariat (Figure 1).

Démarrage du partenariat

En fonction du niveau de connaissance entre les organisations, ce stade est caractérisé par la construction ou la clarification d'une vision commune des partenaires quant aux objectifs, avantages et risques du partenariat lui-même et de sa contextualisation dans le cadre du projet. Cette phase intègre généralement une clarification sur les modalités de gouvernance, à travers la définition, la révision et l'appropriation des structures et processus de gestion et communication. Enfin, dans le cadre du lancement des stratégies du projet, le consortium va adresser les questions liées à la définition et/ou révision du partage des rôles, tâches et ressources entre partenaires. A titre indicatif, la durée du stade initial est de l'ordre de quelques mois, bien que pouvant varier en fonction de la taille du consortium. Plus important encore, la durée du stade initial dépendra du niveau de clarification des différents points énumérés plus haut avant le lancement effectif du projet. Ce stade commence au moment de la conception du projet et se termine avec la mise en place des cadres conventionnels de gestion du projet. Il comprend le premier cycle de planification et budgétisation.

Mise en œuvre du partenariat

Ce stade est caractérisé par la construction et le renforcement de l'esprit d'équipe, l'opérationnalisation des structures et processus de gestion, l'émergence ou la confirmation d'un leadership à différents niveaux de management. C'est à ce stade que la collaboration et les synergies entre les organisations se développent, se consolident ou se bloquent face aux obstacles, que la confiance mutuelle est gagnée ou perdue, que la capacité des partenaires à identifier et résoudre collectivement les problèmes rencontrés est mise à l'épreuve. La durée de ce stade dépend de la durée du projet et correspond à sa phase d'implémentation. Des cycles itératifs d'analyse de la qualité du partenariat au long de cette phase permettent d'identifier différents types de blocage qui apparaissent au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet et de chercher les moyens de les dépasser.

Evaluation et évolution du partenariat

Il s'agit de la phase finale du projet. Cette phase est caractérisée par la révision globale des réalisations du projet et de la performance du partenariat. C'est à ce stade que des leçons peuvent être tirées et des recommandations

formulées pour améliorer la collaboration future dans le cadre de nouveaux projets ou de nouvelles initiatives. De l'évaluation peuvent aussi émerger des conclusions qui vont amener certains des partenaires à mettre un terme à la collaboration.



IMAGE 2 LES MEMBRES DU CONSORTIUM DE FAIR-SAHEL ECHANGENT LORS DE L'ATELIER MI-PAROURS DU PROJET (PHOTO © R. BELMIN)

Trois niveaux d'évaluation

Évaluer le partenariat représente un défi méthodologique qui est lié aux caractéristiques inhérentes de l'objet même de l'évaluation. En effet, les partenariats avec leurs formes institutionnelles diverses, complexes, dynamiques et, jusqu'à aujourd'hui peu comprises, échappent à une forme simple d'évaluation. Ce qui complique ultérieurement l'exercice est la présence d'organisations dont le statut et les objectifs motivant leur engagement dans le partenariat diffèrent. Enfin, l'évolution des objectifs communs et des modes de fonctionnement des partenariats est aussi une caractéristique souvent observée et qui rend l'exercice de suivre et évaluer les progrès accomplis loin d'être une simple mesure d'indicateurs prédéterminés (Horton et al., 2009).

En se basant sur les avancées méthodologiques présentés dans la littérature (Babiak, 2009; Brinkerhoff, 2002; Gittel, 2011; Horton et al., 2009) nous avons identifié trois niveaux d'analyse (Figure 4) :

- Celui des **organisations** et de leurs membres qui s'engagent dans le partenariat ;
- Celui du **partenariat**, c'est-à-dire l'espace de collaboration entre les organisations et leurs membres ;
- Celui du **système d'acteurs** et facteurs de contexte avec lequel le partenariat interagit pour la mise en œuvre du projet.

Pour chacun de ces niveaux, la littérature scientifique identifie des **facteurs de succès**, contribuant au fonctionnement effectif du partenariat. Le tableau suivant présente une synthèse de ces éléments.

Facteurs de succès	
Organisations	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance de la valeur et soutien du partenariat à différents niveaux de l'organisation Volonté et possibilité opérationnelle de s'engager dans des mécanismes de gouvernance qui peuvent limiter l'autonomie de l'organisation Volonté de comprendre, s'adapter et répondre aux besoins du partenariat Identité organisationnelle (normes professionnelles, valeurs, procédures de gestion) adaptée ou adaptable aux facteurs qui précèdent Disponibilité des capacités managériales et techniques adéquates
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> Vision commune et objectifs partagés entre les partenaires Clarté et accord sur les modalités de gouvernance et de gestion, répartition des responsabilités, ressources, bénéfices et risques Compatibilité de l'identité organisationnelles des partenaires Communication de qualité (fréquente, opportune, précise et axée sur la résolution de problèmes) Confiance, reconnaissance et respect des compétences des autres partenaires Mise en place de dispositifs pour la gestion des conflits, l'apprentissage, la gestion adaptative Coûts de transaction acceptables
Système ¹	<ul style="list-style-type: none"> Identification des acteurs auprès desquels le partenariat interviendra et de leurs besoins / attentes Plausibilité de l'ambition transformative / du niveau d'influence du partenariat sur le système Pertinence des produits/services du partenariat par rapport aux changements souhaités Réalisme de la contribution du partenariat à l'atteinte d'objectifs sociaux, économiques, environnementaux

TABLEAU 1 FACTEURS DE SUCCES POUR LE PARTENARIAT

Le fonctionnement du partenariat, le fonctionnement des organisations et le système dans lequel le projet évolue s'influencent mutuellement. Cette démarche se focalise de manière spécifique sur l'analyse des relations entre les partenaires au sein du consortium (le partenariat). Il ne s'agit pas d'analyser et accompagner directement le développement institutionnel ou le renforcement organisationnel de chaque organisation. Toutefois, l'évaluation de la qualité du partenariat pourra faire émerger des points critiques (au niveau des organisations comme du consortium) qui impactent négativement le fonctionnement et les performances du partenariat. L'identification des leviers pour améliorer la situation observée ainsi que la prise d'engagements pour la mise en œuvre des actions pour mitiger ou dépasser les situations critiques pourra donc intéresser le niveau organisation et consortium.

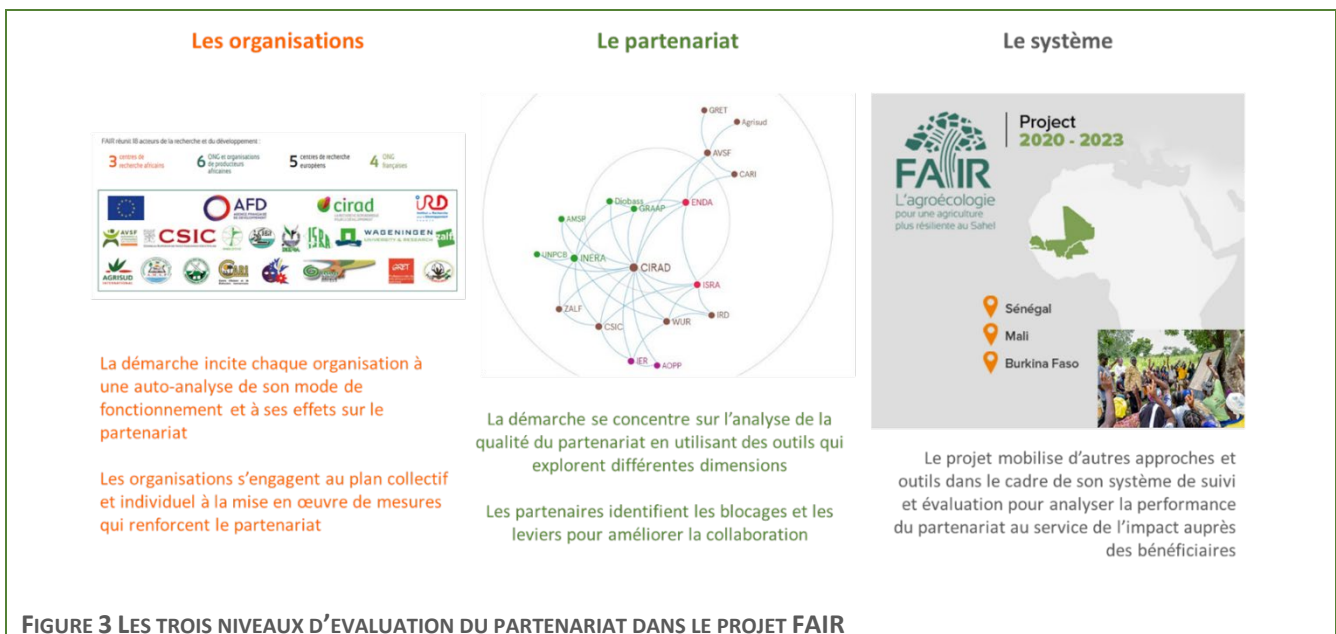


FIGURE 3 LES TROIS NIVEAUX D'ÉVALUATION DU PARTENARIAT DANS LE PROJET FAIR

¹ La systématisation des prérequis et facteurs de succès d'un partenariat du point de vue de sa contribution aux objectifs plus larges (i.e. sociaux, économiques ou environnementaux) est moins riche que pour les autres niveaux.

Les effets du partenariat sur le système seront le plus souvent intégrés de façon plus large dans le système de suivi et évaluation du projet. Les approches développées pour suivre et évaluer les indicateurs de performance et de changement devront, pour ce faire, s'interroger sur les liens de causalité entre l'amélioration des relations partenariales au sein du consortium et les contributions du projet aux objectifs escomptés.

Cinq dimensions

Sur la base d'une analyse de la littérature (Afsana et al., 2009; Brinkerhoff, 2002; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2021; Hardy et al., 2003; Horton et al., 2009; Kim et al., 2010; Piltan & Sowlati, 2016), nous avons identifié cinq dimensions principales qui influencent la qualité et la performance d'un partenariat .

L'évaluation de l'état de santé du partenariat s'organise autour de ces 5 dimensions.

La vision

Cette dimension interroge l'existence et le niveau de maturité d'une idée commune du but dans lequel le partenariat a été créé. Elle interroge aussi la compréhension des atouts et compétences de chaque partie et des complémentarités entre les contributions des parties. Elle interroge enfin les identités organisationnelles des partenaires pour réfléchir à leur compatibilité en termes de valeurs et procédures.

La motivation

Cette dimension interroge la reconnaissance du bienfait (voire de l'exigence) du partenariat par les différentes organisations et leur vision quant à la durée du partenariat. Elle s'intéresse au niveau d'engagement des partenaires dans les activités de collaboration, au soutien de la démarche partenariale à différents niveaux (i.e. opérationnel, administratif, managérial) et à la perception de l'équité du partage des bénéfices et des risques comme élément de motivation à poursuivre la collaboration.

La gouvernance

Cette dimension interroge les processus de prise de décision, planification et mise en œuvre des activités. Leur clarté, leur transparence, leur capacité de créer un climat de confiance dans lequel les contributions de chaque partenaire sont connues, reconnues et valorisées. L'inclusivité de ces processus d'une part et la participation d'autre part sont considérées dans cette dimension.

La communication

Une communication de qualité est considérée comme essentielle à la santé d'un partenariat. Cette dimension interroge l'existence d'un flux d'information organisé, transparent et régulier entre les membres du consortium. Elle s'intéresse aussi à l'adoption d'une posture et une communication constructives et visant la résolution des problèmes ainsi que la construction/renforcement d'un climat de confiance réciproque.

Les ressources

La répartition et la mobilisation des ressources humaines, techniques, de capital social, financières, est interrogée dans cette composante. La capacité du partenariat à mobiliser et mettre à disposition des membres les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs communs de façon transparente, l'utilisation d'une logique de renforcement mutuel et non de compétition sont les éléments pris en compte dans cette dimension.

Les étapes

Avant de s'engager dans la démarche ... deux préalables

Accord sur les finalités et modalités de l'utilisation de la démarche

Au démarrage du processus, il est important d'informer et de recueillir l'accord des parties prenantes sur les finalités et les caractéristiques de la démarche. En effet, l'engagement et la posture des parties prenantes sont essentiels pour que l'exercice d'auto-évaluation soit possible et utile (voir Tableau 1 – Facteurs de succès au niveau Organisations). Il est important de souligner le caractère formatif de l'évaluation, c'est-à-dire qu'il sera question de comprendre pour agir ensemble et non pas de juger ni de sanctionner. Il est aussi important de souligner que la démarche collecte et restitue tant des éléments objectifs que subjectifs, liés à la perception de la qualité du partenariat par les parties prenantes, et qu'elle vise à promouvoir un dialogue constructif autour des points critiques qui seront identifiés pour les résoudre.

Pilotage et mise en œuvre de la démarche

Le pilotage de cette démarche revient à la coordination générale du projet, comme faisant partie du système de suivi et évaluation. Les objectifs et finalités seront déterminés par le consortium lors de la conception du projet. La coordination s'assurera que les étapes sont mises en œuvre au fur et à mesure du projet et essaiera de mettre en place toutes les conditions nécessaires pour que les organisations membres du consortium s'impliquent dans cette démarche tout au long du projet.

Pour la mise en œuvre, la contribution de l'ensemble des organisations partenaires est sollicitée. Pour renforcer le partenariat, des changements de pratiques et de postures peuvent être nécessaires tant au niveau de la coordination de chaque partenaire qu'aux autres niveaux de collaboration et mise en œuvre des activités du projet. Pour cela, il est important de ne pas limiter le nombre de collaborateurs qui seraient impliqués dans la démarche. En effet, un faible nombre de participants peut générer des résultats qui ne sont pas représentatifs de la perception générale au sein du consortium. Pour pouvoir espérer une évolution, il est important d'obtenir au sein de chaque organisation un bon niveau d'adhésion à la démarche. Une compréhension partagée des difficultés rencontrées est essentielle pour que les actions correctives proposées fassent consensus et soient suivies.

Encadré n°3 : Le groupe de travail suivi-évaluation du projet FAIR Sahel

Le système de suivi-évaluation du projet a été élaboré grâce à un processus participatif pour permettre une co-construction et une appropriation large et progressive. La coordination du projet a initié un groupe de travail composé d'un représentant de chacun des partenaires. Ce groupe de travail s'est réuni sur une base trimestrielle pour clarifier les indicateurs du cadre logique et mettre en place les démarches de suivi-évaluation basées sur les approches orientées changement, dont la démarche autour des relations partenariales. Cette dernière a été partagée lors de sa conception avec tous les partenaires du projet et le groupe de travail a été sollicité pour contribuer à l'élaboration des outils (questionnaires, guides d'entretien, document méthodologique, etc.). Cependant, la mobilisation du groupe lors de l'implémentation a rencontré des difficultés :

- les membres avaient une compréhension limitée des approches orientées changement et un intérêt limité pour s'impliquer dans l'opérationnalisation du suivi-évaluation. La coordination du projet a néanmoins réussi à mobiliser des ressources internes pour assurer que le suivi la qualité des relations partenariales soit réalisé chaque année ;
- le projet n'avait pas, dès la conception, prévu des ressources suffisantes (ni humaines, ni financières) pour implémenter l'ensemble des outils de suivi-évaluation développés. Cela s'est traduit par une priorisation des outils à mettre en œuvre. L'orientation des évaluations externes vers des questions d'intérêt particulier pour le consortium a pu, au moins en partie, aborder des dimensions que le suivi n'avait pas pu couvrir.

Bien que légère, la mise en œuvre de cette démarche nécessite des moyens. En s'y engageant, le consortium doit prévoir le ressources humaines, financières et les temps collectifs nécessaires. Dans la suite du document des indications sont données pour estimer ces ressources.

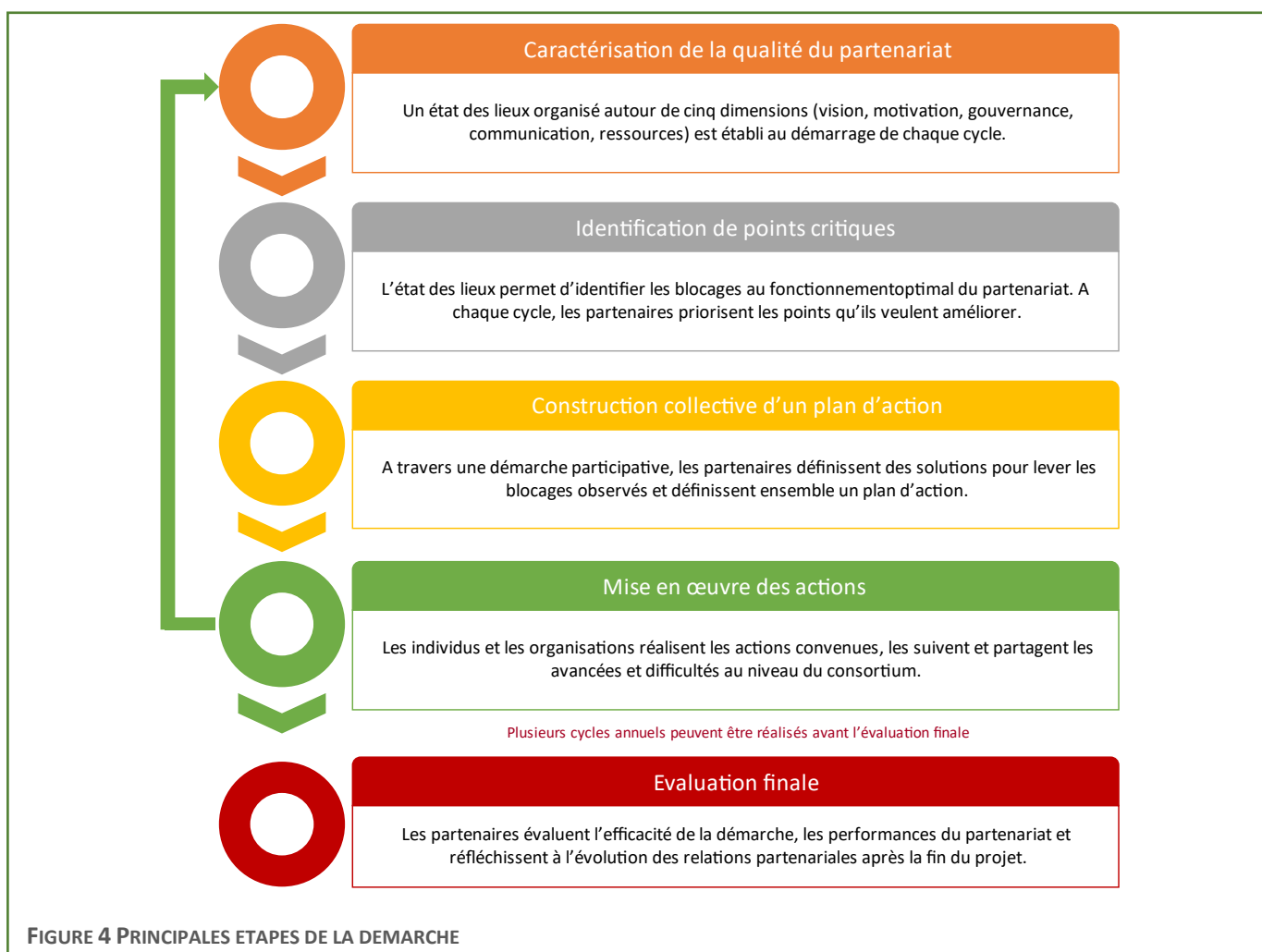
La mise en œuvre de la démarche peut être portée par un groupe au sein du consortium. Toutefois, certaines tâches, comme par exemple la facilitation des échanges lors des séances collectives, peuvent être externalisées avec un ou plusieurs animateur(s) non directement impliqués dans les activités du projet.

La démarche

La démarche est participative et cherche à favoriser l'implication des partenaires dans le suivi de l'évolution de la qualité du partenariat et dans la mise en œuvre des actions pour le renforcer. Elle se veut itérative, à répéter une fois chaque année (par exemple), et flexible, pour s'adapter aux exigences de chaque stade (i.e. démarrage, mise en œuvre, évaluation et évolution) du projet.

Le schéma ci-dessous présente les principales étapes de la démarche qui sont :

- 1) La caractérisation de la qualité du partenariat ;
- 2) L'identification des points critiques qui réduisent le potentiel du partenariat et leur analyse lors d'un atelier participatif ;
- 3) La construction collective de « ce qu'il faut faire/changer » et l'élaboration d'un plan d'action pour renforcer le partenariat ;
- 4) La mise en œuvre du plan d'action ;
- 5) L'évaluation finale (après plusieurs cycles).



Les sections qui suivent présentent les différentes étapes.

Etape 1 : Caractérisation de la qualité du partenariat

Chaque cycle de la démarche commence par une analyse de la qualité du partenariat.

Lors du premier cycle (*stade de démarrage*), la composition du consortium est décrite en détaillant les différents partenaires, leur statut contractuel dans le projet, leur participation aux différentes structures de gouvernance et de coordination du projet. Ce premier travail s'appuie sur la révision des documents de projet et des documents contractuels (Voir l'[outil 1](#) pour une liste non exhaustive des documents à prendre en compte).

Pour caractériser la qualité du partenariat, deux outils complémentaires peuvent être mobilisés.

Le premier outil est un questionnaire en ligne à l'intention de tout représentant de toute organisation faisant partie du consortium (voir un exemple [ici](#)). Le questionnaire est organisé autour des cinq dimensions présentées plus haut : vision, motivation, gouvernance, communication, ressources. L'analyse des réponses permet de donner à un instant donné la perception des répondants sur le fonctionnement global du consortium. En fonction du nombre de réponses obtenues et des caractéristiques du consortium, l'analyse pourra chercher à mettre en évidence : la perception moyenne de la qualité du partenariat pour chacune des cinq dimensions ; la perception spécifique de certaines catégories d'acteurs et/ou certaines géographies ; les perceptions « atypiques » positives et négatives ; l'évolution des perceptions (au cas où le questionnaire soit mobilisé de façon itérative).

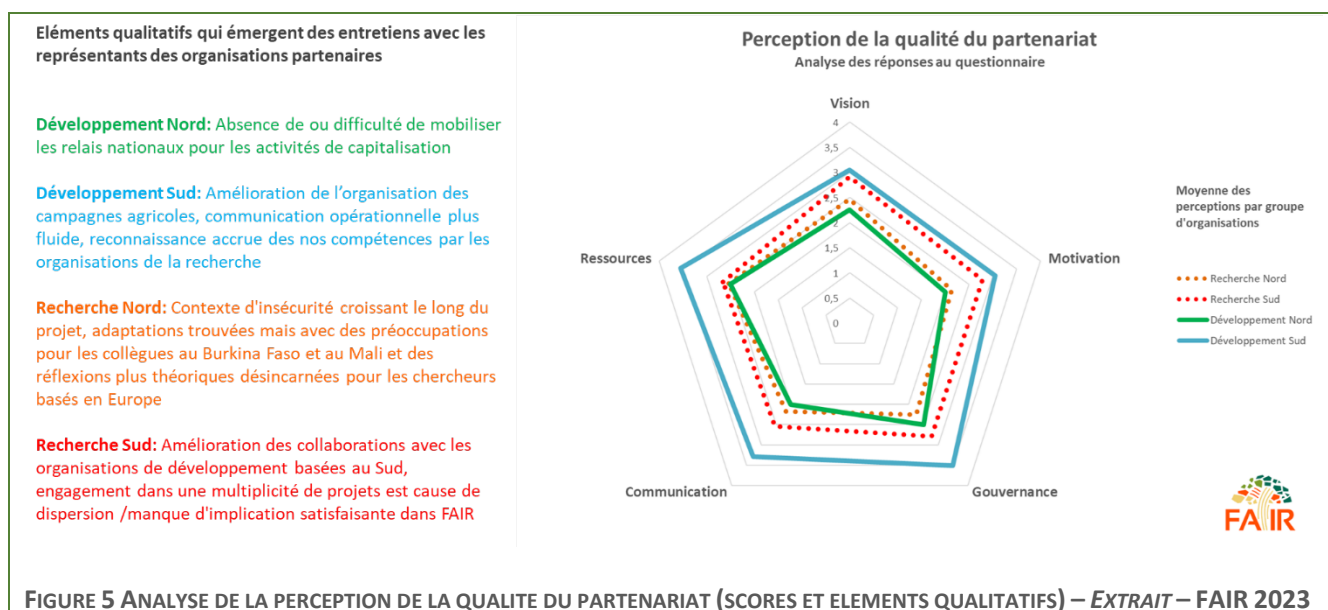
Le questionnaire peut être complété par des entretiens bilatéraux (deuxième [outil](#)) avec des représentants de certaines organisations partenaires. Le guide d'entretien est aussi élaboré autour des cinq dimensions, mais les questions sont posées de manière à obtenir plus d'éléments circonstanciés et des illustrations concrètes des points positifs et de points critiques dans le fonctionnement du partenariat.

L'analyse qualitative issue des questionnaires et des entretiens vise à documenter et autant que possible fournir des éléments narratifs d'explication des tendances moyennes et des écarts de perceptions des participants. Lors de l'analyse, une attention particulière est portée aux perceptions positives qui peuvent permettre d'identifier et partager des pratiques ayant un effet positif sur le partenariat et aux perceptions négatives qui permettent d'identifier les situations critiques. Un rapport ou autre support est élaboré pour : a) consigner et partager les résultats et b) proposer les thèmes de travail à approfondir pendant les séances de réflexion présentées dans l'étape suivante. Dans la figure 6 est présenté un extrait de la synthèse réalisée en 2023 dans le cadre du projet FAIR-Sahel et dans l'[annexe 6](#) des extraits du rapport sont aussi fournis à titre d'exemple.

Encadré n°4 : Caractérisation de la qualité du partenariat dans le projet ClimOliveMed

Le suivi de la qualité du partenariat a été intégrée comme une activité à part entière du projet avec des moyens humains associés. Il a incombé au chargé de projet d'animer ce travail pour faire bénéficier d'un recul critique sur la vie du collectif, d'outiller le dialogue entre les partenaires et de prendre les décisions pour accompagner au mieux le consortium ClimOliveMed sur cinq aspects fondateurs du partenariat: 1) Le partage d'une vision commune des objectifs 2) La motivation et l'engagement des membres à participer au projet et à leur équipe de travail 3) La perception d'une gouvernance claire et efficace 4) La bonne communication entre les partenaires 5) La gestion équitables et appropriée des ressources financières et humaines. Les résultats du questionnaire ont été agrégés sous forme de graphiques pour faciliter la lecture des résultats. En moyenne, 40% des membres actifs de ClimOliveMed ont répondu aux sondages, proposés sur une base annuelle. L'outil proposé a été bien reçu par les partenaires : le sondage a été perçu comme complet et bien conçu pour réfléchir à la santé des relations partenariales. Il a aussi permis aux partenaires de réfléchir de façon régulière à leur propre positionnement dans le projet.

Les deux outils peuvent aussi être utilisés pour analyser la qualité du partenariat lors du **stade de mise en œuvre**. Toutefois les questionnaires et guides d'entretiens seront adaptés pour évaluer les progrès fait par rapport aux années précédentes. Cela impliquera, comme on verra dans la suite du document d'analyse, la réalisation des plans d'action et la mise en œuvre des nouvelles pratiques de collaboration.



Des membres de l'équipe du projet peuvent se charger de la réalisation de cette étape mais il est aussi possible de faire appel à des personnes externes, surtout pour la réalisation des entretiens où la présence d'un interlocuteur perçu comme neutre peut faciliter le déroulement de certains entretiens. Néanmoins, une connaissance fine du projet, de ses enjeux et de l'environnement dans lequel il évolue (et notamment le contexte culturel) reste nécessaire pour pouvoir contextualiser les échanges et comprendre les points de blocage.

Une dernière considération sur cette étape. Les équipes de FAIR-Sahel et ClimOliveMed avaient, dès la conception des projets, identifié les relations partenariales entre acteurs de différentes nature (i.e. organismes de recherche, associations de producteurs et professionnelles, organisations de développement, institutions publiques, etc.) comme un élément fondateur et discuté de la centralité de la qualité de ces relations pour la réussite de leurs actions. Ces réflexions se reflétaient dans les théories de changement, l'organisation des composantes et les espaces de gouvernance. Ayant déjà posé ces fondements, l'étape de caractérisation de la qualité du partenariat a été lancé sans passer par une séance de construction collective de la vision du partenariat et de partage des valeurs qui ont sous-tendaient l'engagement de chacun dans cette démarche. Une telle séance aurait tout sa place dans des projets qui n'auraient pas eu ces réflexions au moment de leur montage.

Etape 2 : Identification des points critiques qui réduisent le potentiel du partenariat

Le rapport d'analyse des réponses aux questionnaires et aux entretiens bilatéraux est partagé avec les membres du consortium. Il sera envoyé à l'ensemble des collaborateurs engagés dans le partenariat et fera l'objet d'une séance de travail collective. Cette séance donnera l'opportunité, à ceux qui ont travaillé sur la collecte et l'analyse des informations, de présenter les résultats mais aussi les questions restées ouvertes et nécessitant plus d'échanges pour être approfondies et clarifiées.

La séance doit permettre d'approfondir l'analyse de la qualité du partenariat et de s'assurer qu'il y a un accord sur ses conclusions. La séance sert à mettre en avant les perceptions, avancées et résultats positifs mais il est aussi question de relever les situations, les processus, les facteurs qui seront reconnus par le plus grand nombre de répondants comme des points critiques dans le fonctionnement du partenariat. L'identification de ces points critiques fait l'objet d'un travail préalable par l'équipe en charge de l'analyse des données.

La formulation de ces points doit être faite de manière constructive et bienveillante pour amorcer/renforcer un dialogue entre les parties prenantes en vue de trouver des solutions aux difficultés rencontrées. Si le nombre de points critiques identifié est élevé, les partenaires définissent quels sont ceux qu'ils considèrent comme prioritaires et sur lesquels ils veulent s'engager pour améliorer la santé du partenariat. Des échanges entre les personnes ayant réalisé la collecte et l'analyse des données et l'équipe de coordination du projet peuvent aider à identifier les principaux blocages qui entravent la mise en œuvre du projet. Si l'équipe peut dédier un temps suffisant lors de la séance collective, la priorisation des points critiques peut aussi être faite avec l'ensemble des participants. Si ce n'est pas possible, l'ensemble des résultats sont présentés et ensuite la proposition de points prioritaires est présentée et soumise à la validation des participants à la séance.

La mise en pratique de la démarche au **stade de démarrage** permettra l'identification d'un premier ensemble de points critiques. Lors des mises en pratique successives (**stade de mise en œuvre**), il sera question de suivre quelle a été l'évolution par rapport aux problématiques identifiées précédemment ainsi que de vérifier s'il y aurait des nouveaux points à analyser et résoudre ensemble.

En première année, les difficultés identifiées peuvent concerner les processus globaux de gouvernance et leur formulation peut parfois apparaître un peu générale. Il est attendu au fur et à mesure des années que les points critiques soulevés concernent des aspects plus précis et soient formulés de manière plus détaillée. En particulier, il est attendu que l'analyse de la qualité du partenariat prenne de plus en plus en considération des éléments liés à ce que Bolton et al. (2021) indiquent comme résultats de performance (e.g. qualité des produits et services, efficacité, apprentissages, innovation. Voir figure 2).

Etape 3 : Construction collective d'un plan d'action pour renforcer le partenariat

Une fois que les parties prenantes ont identifié les points critiques qui pénalisent le fonctionnement du partenariat, une étape de construction de solutions s'en suit.

Une approche participative est privilégiée pour la construction des solutions. Pour ce faire, une séance est organisée pendant laquelle :

- Les participants complètent l'analyse initiale des points critiques prioritaires et décrivent les problèmes rencontrés. Cette phase permet de préciser les éléments (par exemple perceptions, comportements, procédures, etc.) sur lesquels il faut intervenir ;
- Les participants caractérisent la situation souhaitée à partir du constat établi. Ils formulent un objectif annuel à atteindre pour avancer vers, voire réaliser, la situation souhaitée ;
- Les participants proposent des actions à mettre en œuvre par les différents partenaires pour atteindre l'objectif.

Encadré 5 : Evolution des séances collectives au cours du projet FAIR Sahel

Le projet FAIR Sahel, entre 2021 et 2023, a pu expérimenter trois ateliers de réflexion et construction collective des actions pour renforcer le partenariat. Ces séances se sont articulées autour de la présentation des résultats des questionnaires, puis l'identification de points critiques sur lesquels construire des travaux de groupe aboutissant à des plans d'action.

Grâce aux retours des participants, les séances ont évolué au fur et à mesure du temps, et notamment :

- Formulation de points de blocage de plus en plus précis, faisant appel à des situations réelles vécues par les partenaires dans la mise en œuvre du projet. Adresser frontalement la "vision" ou la "gouvernance" est difficile à appréhender, mais partir d'un cas particulier où ces questions sont prégnantes permet de construire des pistes de solution transposables dans d'autres situations.
- Co-animation des groupes par les partenaires du projet. Nous avons testé l'externalisation de l'animation en première année du projet et cela n'a pas été productif car les facilitateurs avaient une connaissance insuffisante des partenaires et du projet. Les années suivantes, en plus de la mobilisation du personnel du Cirad (coordinatrice du projet et collègues externes au projet), la préparation et l'animation des sessions ont vu une forte implication du personnel du projet.
- Utilisation de méthodes d'animation ludiques permettant de faire ressortir les dysfonctionnements tout en gardant une ambiance propice à la construction de solutions.

A l'issue de cette séance, les orientations générales quant aux objectifs visés et les actions à mettre en œuvre pour les atteindre auront été définies collectivement. En fonction du temps dédié à cette séance et du type d'actions qui sont discutées, il est possible que chaque organisation ait besoin de réaliser une planification plus détaillée en interne et de valider les engagements pris ou à prendre au niveau des instances internes de gestion. Si vous vous trouvez dans cette situation, sachez que cette étape est critique car elle nécessite que chaque organisation identifie parmi ses modes de fonctionnement ceux qui pénalisent le partenariat et propose des actions correctives. Il est important que les représentants des organisations impliqués dans ce processus jouent le rôle de relais au sein de leur organisation avec les collègues qui n'ont pas pu participer aux sessions collectives mais aussi avec leurs instances de gestion / décideurs. L'adhésion de ces instances / décideurs aux actions proposées est d'autant plus importante si la mise en œuvre des actions dépend de leur validation. Si de telles validation sont nécessaires, il est, autant que possible, conseillé d'anticiper la participation de représentants de ces instances / décideurs à l'étape de la formulation des actions ou de passer par une étape de validation du plan d'action.

Aussi, il est important de prévoir le partage des plans d'actions élaborés par chaque organisation au niveau des instances de gouvernance du projet pour discuter et mettre en cohérence les actions proposées. Ces allers- retours entre le niveau organisation et le niveau consortium peuvent prendre du temps et nécessitent un suivi de la part de la coordination du projet.



IMAGE 3 SEANCE DE PLANIFICATION DES ACTIONS DE L'UNE DES COMPOSANTES DE FAIR-SAHEL (PHOTO © R. BELMIN)

Etape 4 : Mise en œuvre du plan d'action

A l'issue de la précédente étape, un plan d'action permettant la mise en place des solutions proposées lors des séances collectives est élaboré. Il est suggéré que le suivi global du plan d'action soit confié à une structure de gouvernance fonctionnelle du projet. Comme déjà évoqué, la prise d'engagement pour la mise en œuvre des actions pourra se faire tant au niveau des individus que des organisations dépendamment du type d'action retenu. Les plans d'actions peuvent être définis au niveau d'une seule organisation mais, le plus souvent, plusieurs organisations auront des actions à mener et des responsabilités partagées. Les responsabilités de suivi partiel de ces plans seront à réfléchir et adapter dans chaque situation en décidant quel sont les niveaux (e.g. organisation, pays, composante, etc.) plus pertinents et les approches plus réalistes (e.g. référents pour chaque organisation, mobilisation de l'équipe de suivi et évaluation, confier une tâche additionnelle au coordinateurs pays / composante, etc.).

La coordination du projet pourra proposer au moins une revue en milieu d'année de la planification consolidée lors de l'une des séances de pilotage du projet. Préalablement à cette séance, il sera important de faire le point sur la mise en œuvre des différentes actions, documenter les progrès, analyser les retards et leurs causes et proposer les ajustements nécessaires. La séance servira aussi à discuter et résoudre des éventuelles difficultés liées à l'interdépendance entre actions qui sont sous la responsabilité de différentes organisations.

A la fin d'une année de mise en œuvre, il est conseillé que le plan d'action soit évalué et le bilan partagé avec le consortium. Ce partage peut intervenir au moment où un nouveau cycle de la démarche commence et que les

résultats de l'analyse des nouveaux questionnaires et entretiens sont présentés pour mettre à jour l'analyse de la qualité du partenariat.

A partir de la deuxième année (**stade de mise en œuvre**) les auto-évaluations, les questionnaires et les entretiens peuvent aussi être la base pour organiser une nouvelle séance participative pour :

- Faire l'état de mise en œuvre des plans d'action et analyser la contribution de ces actions aux changements souhaités (une adaptation du questionnaire sera nécessaire pour introduire les questions relatives) ;
- Mettre à jour l'état de santé du partenariat ;
- Identifier les points critiques qui pénalisent le fonctionnement global du partenariat ;
- Définir collectivement les actions à mener et les nouvelles pratiques de collaboration à faire émerger.

Encadré 6 : Evolution des plans d'action sur les 3 années de mise en œuvre de la démarche – FAIR Sahel

En première année, à l'issue de l'étape de construction collective de solutions pour l'amélioration de l'efficacité du partenariat, la coordination a demandé à chaque partenaire de construire un plan d'action à l'échelle de l'organisation et sous la responsabilité du point focal du projet de chaque organisation. Une étape de suivi des plans d'action a montré que leur mise en œuvre était difficile car ils étaient peu appropriés par les collaborateurs de chaque organisation, et que les points focaux n'avaient pas toujours la légitimité auprès des autres collaborateurs de faire appliquer ces décisions.

En deuxième année, l'équipe a souhaité faire reconnaître à tous que la mise en œuvre de ces actions correctives demandait un engagement personnel de chacun dans son quotidien. Chaque collaborateur présent à l'atelier de construction collective a donc été invité à remplir son propre plan d'action. Néanmoins cela n'était pas réellement possible à suivre ou évaluer dans la durée, et les plans d'action individuels ne permettaient pas de suivre un effet au niveau du collectif.

Par la suite, les plans d'action ont été déclinés, discutés et mis en œuvre au niveau des comités techniques des composantes et du comité de coordination. Ces enceintes avaient l'avantage d'être des structures de gouvernance reconnues, légitimes, et efficaces au sein du projet pour donner des orientations sur la manière de conduire les activités pour les différents partenaires. De plus, elles étaient fonctionnelles avec des rencontres régulières permettant de suivre au fil de l'année la mise en œuvre des plans d'action.

Encadré 7 : Les outils de la démarche d'intermédiation au service de la mise en œuvre du projet ClimOliveMed

Le suivi des relations partenariales a été appuyé par les résultats des questionnaires semestriels (voir encadré 5) en complémentarité du rôle d'intermédiaire endossé par le chargé de projet. L'intermédiation est la fonction au cœur d'un projet de recherche multi-acteurs, qui permet les interactions approfondies entre les membres du collectif grâce à un processus transparent de discussion critique, rendant possible le croisement des savoirs et la co-décision. Le processus d'intermédiation s'est notamment matérialisé à travers la constitution et l'animation par le chargé de projet de groupes de travail thématiques. La constitution des groupes présentés ci-de suite s'est faite lorsque le besoin était identifié par le collectif en particulier dans le cadre des comités de pilotage.

Coordination. Constitution d'une équipe de 8 représentants (4 français et 4 marocains) d'organisations d'enseignement et de recherche, de gestion de ressources génétiques et d'une interprofession agricole. Cette équipe s'est réunie mensuellement pour assurer la mise en œuvre du projet, informée par le binôme de coordinateurs (coordination scientifique et chargé de projet) qui se réunissait de façon hebdomadaire.

Suivi-évaluation. Construction et actualisation du chemin d'impact grâce à la méthode ImpresS, au démarrage du projet et à mi-parcours pour permettre au collectif de partenaires de se doter d'une vision commune du but dans lequel le partenariat a été créé. Conduite d'enquêtes individuelles à mi-parcours et en fin de projet pour évaluer le degré de changement suite à l'intervention. Contributeur.rices : deux membres des services d'appui spécialistes en approches orientées changement, chargé de projet et expertise/appui ponctuel de certains partenaires.

Gestion des données. Création et actualisation d'un plan de gestion des données pour renforcer la clarté des contributions de chacun, correspondre au cadre FAIR data (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) et assurer le reporting. Contributeur.rices: chercheurs ayant de l'expérience sur la gestion des données ou pour lesquels cela représentait un enjeu de recherche important (e.g. bio-informaticiens, écologues).

Cadres contractuels. Ecriture d'un accord de consortium avec définition des règles de collaboration et des rôles des membres participants à la coordination pour renforcer la clarté des structures de gouvernance. Contributeur.rices: chargée de convention en appui au projet et coordinateur scientifique.

Budget. Elaboration d'un outil budgétaire collaboratif pour rendre transparent l'allocation des ressources financières des deux conventions de recherche française et marocaine, et faire de leurs éventuelles réallocations un moment de co-décision tout au long du projet. Contributeur.rices: comptable, chargé de projet, chercheur spécialiste des enjeux collaboratifs, représentants des conventions de recherche marocaine et française.

Communication. Production d'une newsletter semestrielle, d'un site web, d'une chaîne YouTube, d'un compte LinkedIn, pour assurer une bonne communication au sein du projet et vers l'extérieur. Contributeur.rices: binôme de coordinateurs et d'un prestataire externe.

Valorisation. Réalisation de support de valorisation à destination des acteurs bénéficiaires identifiés : scientifiques mais aussi décideurs, agriculteurs, gestionnaires de ressources génétiques, interprofessions et conseillers agricoles. Contributeur.rices: tous les membres du projet répartis en sept groupes de travail thématiques définis lors d'une journée d'étude dédiée.

Etape 5 : Evaluation finale

A la fin du projet (**stade d'évaluation et évolution**), la caractérisation de l'état de santé du partenariat servira à porter un regard rétrospectif sur l'évolution des relations entre les membres du consortium tout au long du projet. Les cinq dimensions serviront toujours comme axes structurant l'analyse, mais il s'agira aussi de se questionner sur :

- **l'efficacité de la démarche** : Dans quelle mesure la démarche a-t-elle permis d'améliorer le fonctionnement global du partenariat ? Dans quelle mesure a-t-elle permis de faire émerger des nouvelles formes de collaboration entre les organisations ?
- **la performance du partenariat** : Dans quelle mesure les changements induits ont influencé l'efficacité de la mise en œuvre du projet ?
- **la durabilité** des changements : Est-ce que les organisations ont une perception et une vision différente du fonctionnement en partenariat avec les autres organisations ? Est-ce que les organisations se projettent dans de futures relations ? et si oui, établiront-elles un cadre de partenariat différent en se basant sur les leçons apprises ?

Pour mener cette évaluation finale, l'équipe du projet peut définir l'approche plus adaptée à ses besoins et capacités. Nous proposons de combiner différents outils pour croiser les points de vue des différents individus et organisations du consortium. Les outils qui peuvent être mobilisés comprennent :

- Focus groups, en particulier pour caractériser la perception des acteurs sur ce que la démarche leur a apporté sur leur vision du partenariat, les changements au niveau de leur organisation et des interactions avec les autres organisations, et sur les nouvelles méthodes de travail développées au cours du projet ;
- Entretiens avec les coordonnateurs de chaque institution, pour évaluer s'ils se projettent à nouveau dans des relations avec les autres organisations, si leur perception du partenariat a évolué, et comment ils construiraient différemment un partenariat pour un futur projet (par exemple, sur l'élaboration du projet, la définition des activités, le partage des ressources, etc.) ;
- Analyse longitudinale des états annuels de qualité des relations partenariales établis sur la base des questionnaires en ligne et des entretiens bilatéraux ;
- Indicateurs du chemin d'impact, pour évaluer le niveau d'atteinte des résultats attendus du projet, et vérifier la validité des hypothèses de la théorie de changement ;

- Evaluation finale externe du projet, pour examiner à dire d'acteurs impliqués dans le projet mais externes au partenariat (par exemple, agriculteurs, élus, institutions, bailleurs) s'ils ont perçu des changements dans les modalités d'intervention des organisations au fur et à mesure du projet, et si ces changements ont été ressentis comme améliorant la qualité des interventions menées.

Cette évaluation finale sera restituée à l'ensemble des organisations, voire à un cercle élargi à d'autres acteurs qui étaient impliqués dans le projet, pour capitaliser sur les leçons apprises et nourrir la réflexion sur l'amélioration de la démarche dans le cadre de collaborations futures.

Encadré 8 : Evaluations externes et questionnaire finale d'analyse de la qualité des relations partenariales dans FAIR Sahel

Les évaluations externes réalisées dans le cadre du projet (commanditées par la coordination ou le bailleur), ont toutes reconnu et salué les résultats obtenus par cette démarche. Extrait de l'évaluation réalisée par le consortium Altaï/Nitidae en avril 2023 : « **A plusieurs reprises en 2021 et 2022, la coordination du projet a impulsé des actions visant à améliorer le fonctionnement de ce cadre partenarial à la fois pour améliorer l'efficacité de l'action ; mais également pour s'assurer de la bonne représentativité des différents partenaires, de leurs visions et de leurs contraintes, et notamment celles des partenaires des pays d'intervention** ».

Un questionnaire envoyé à la communauté du projet 6 mois après le dernier atelier a permis d'évaluer la perception des acteurs sur l'évolution des points critiques traités de 2021 à 2023. Ceux-ci notent des améliorations notables sur 13 des 14 points critiques traités lors des ateliers via cette démarche. Si la mise en œuvre de la démarche a rencontré certaines difficultés et limites soulignées par les participants : « *les actions ne sont pas suivies de façon systématique. Il aurait fallu interpeller davantage les coordonnateurs pour faire un point périodique en dehors des rapports* » ou encore « *les résultats restent parfois entre acteurs ayant participé [aux ateliers]* », elle a encouragé une posture réflexive de chacun envers les autres acteurs du projet : « *cela m'a permis de prendre conscience de certains points et d'essayer de m'améliorer au fil de l'eau, avec ou sans réussite* », et a permis de développer « *plus d'écoute, de respect mutuel et au final d'horizontalité dans les relations entre (certains) acteurs* » (citations de l'enquête finale sur l'évaluation de la démarche mise en œuvre dans le projet FAIR, septembre 2024).

L'évaluation externe finale réalisée par le consortium Altaï/Nitidae en fin 2024 a relevé que : « **le projet FAIR-Sahel a engendré des changements significatifs et durables dans les postures des acteurs de la recherche et du développement, bien que des marges de progression subsistent.** L'intérêt et la pertinence de la démarche participative et interdisciplinaire ont été largement compris et assimilés par les parties prenantes. Ces approches seront probablement privilégiées et intégrées dans les pratiques futures des acteurs impliqués.

Le projet a également introduit les acteurs à une véritable interdisciplinarité, favorisant une collaboration enrichie entre sciences agronomiques, économiques et sociales, qui commence déjà à porter ses fruits. Cette ouverture contribue à une meilleure compréhension des enjeux complexes des transitions agroécologiques et à des approches plus holistiques.

Un autre acquis clé est le renforcement des partenariats entre structures de développement et institutions de recherche. Ce mode de collaboration, qui a démontré son efficacité, est désormais perçu comme un modèle à reproduire. Toutefois, sa pérennisation dépendra de la disponibilité de mécanismes de financement adaptés, permettant de soutenir de tels partenariats dans le futur. »



IMAGE 4 PREMIERE SEANCE DU COMITE DE PILOTAGE DU PROJET CLIMOLIVEMED (PHOTO © PROJET CLIMOLIVEMED)

Les outils

1. Check-list des documents à exploiter

- Convention de financement du ou des bailleurs du projet
- Accord de consortium
- Conventions de reversement
- Conventions de partenariat
- Organigramme du projet
- Documents d'anciens projets ou autres projets en cours qui lient une ou plusieurs organisations présentes dans le consortium
- Comptes rendus des réunions de gestion du projet

2. Liste de questions pour le questionnaire sur l'état de santé du partenariat

NB. Le questionnaire présenté ici est celui utilisé dans le cadre du projet FAIR-Sahel

Votre organisation et vous

Les réponses à ce sondage sont anonymes, toutefois nous aimerions avoir quelques informations sur votre organisation.

Dans quel pays est basé le siège de votre organisation ? *

Choisir une seule option

- Allemagne
- Burkina Faso
- Espagne
- France
- Mali
- Pays Bas
- Sénégal

Dans quel type d'activités est principalement engagée votre organisation ? *

Choisir une seule option

- Recherche
- Développement

Dans le cadre de ce projet, dans quels pays sont concentrées vos activités ? *

Choisir une ou plusieurs options

- Burkina Faso
- Mali
- Sénégal

Votre perception de la vision au sein du consortium

1. **Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :** *

Choisir une seule option pour chaque ligne

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
Les partenaires adhèrent aux objectifs du projet					
Les partenaires ont une connaissance claire des contributions que chacun apporte en vue de l'atteinte des objectifs du projet					
Les partenaires reconnaissent que les contributions de chaque organisation ont été définies sur la base de ses atouts et compétences spécifiques					
Les partenaires connaissent les stratégies que chaque organisation utilise pour contribuer aux objectifs du projet					

2. Voulez-vous illustrer vos réponses pour cette rubrique par une expérience positive ou négative que vous avez vécu au courant de cette première année de mise en œuvre du projet ?

Votre perception de la motivation et de l'engagement au sein du consortium

3. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes : *

Choisir une seule option pour chaque ligne

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
Ce partenariat n'est pas seulement lié à l'opportunité du projet mais s'inscrit dans une vision long terme					
Le partenariat est soutenu et promu au sein des organisations partenaires tant au niveau institutionnel (décideurs, conseil d'administration, ...) qu'au niveau opérationnel (techniciens, chercheurs, ...)					
Dans le cadre du projet, les partenaires encouragent la collaboration et les synergies entre leurs équipes					
Le partage des bénéfices et des risques liés au partenariat se fait de manière équitable parmi les partenaires					

4. Voulez-vous illustrer vos réponses pour cette rubrique par une expérience positive ou négative que vous avez vécu au courant de cette première année de mise en œuvre du projet ?

Votre perception de la gouvernance au sein du consortium

5. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes : *

Choisir une seule option pour chaque ligne

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
La gouvernance du projet est inclusive et prend en compte la diversité des partenaires					
Les processus de coordination (planification, mise en œuvre, reporting) conviennent à tous les partenaires					
Les responsabilités et les tâches de chaque partenaire sont clairement définis au sein du consortium					

Les partenaires assument activement leurs responsabilités au sein du projet et participent régulièrement aux instances de pilotage et gestion					
---	--	--	--	--	--

6. Voulez-vous illustrer vos réponses pour cette rubrique par une expérience positive ou négative que vous avez vécu au courant de cette première année de mise en œuvre du projet ?

Votre perception de la communication au sein du consortium

7. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes : *

Choisir une seule option pour chaque ligne

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
Des cadres conventionnels clairs et appropriés définissent les relations entre les partenaires					
Les partenaires peuvent compter les uns sur les autres pour mettre en œuvre leurs activités					
La communication entre partenaires est régulière et constructive					
Chaque partenaire informe les autres partenaires sur les activités qu'il mène au sein du projet de manière régulière et transparente					
Les avancées et difficultés dans la mise en œuvre du projet sont connues de tous les partenaires					

8. Voulez-vous illustrer vos réponses pour cette rubrique par une expérience positive ou négative que vous avez vécu au courant de cette première année de mise en œuvre du projet ?

Votre perception de la gestion des ressources au sein du consortium

9. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes : *

Choisir une seule option pour chaque ligne

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
Le partenariat apporte à chaque organisation les ressources (techniques, financières ou autres) nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs					
Les organisations mettent à disposition du projet les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du consortium					
Les partenaires sont dans une logique de renforcement mutuel					
Les partenaires font bénéficier aux autres organisations de leurs réseaux et sphères d'influence					

10. Voulez-vous illustrer vos réponses pour cette rubrique par une expérience positive ou négative que vous avez vécu au courant de cette première année de mise en œuvre du projet ?

Conclusion

Merci d'avoir participé à ce questionnaire qui nous permettra de mieux préparer l'atelier sur les relations partenariales à Ouagadougou début octobre ! Ci-dessous une dernière question si des aspects importants vous ont paru manquer dans le questionnaire.

11. Avez-vous d'autres attentes par rapport au partenariat qui n'ont pas été présentées dans les 5 dimensions du questionnaire ?

3. Guide d'entretien avec les partenaires pour les entretiens bilatéraux

S'introduire brièvement

Expliquer que les entretiens viennent compléter les informations collectées à travers le questionnaire online (demander de le remplir s'il ne l'a pas déjà fait)

Expliquer que le choix des interviewées considère les pays, les organisations, l'implication dans les activités de la première année.

1. Pour quelle organisation travaillez-vous et où se portent principalement vos activités ?
2. Dans quel pays êtes-vous basé ?
3. Pour quelle composante travaillez-vous principalement, et pour quelle(s) activité(s) spécifiquement ?
4. Quelle est l'appréciation des relations entre les partenaires qui portent le projet après environ une année depuis son démarrage ?
5. Avez-vous des exemples positifs ou négatifs que vous voudriez partager pour illustrer votre appréciation ?
6. Comment expliquez-vous ces aspects positifs ou négatifs ?

(Sans en faire mention explicite dans l'entretien, utiliser les questions des 5 rubriques pour creuser les explications données par l'interviewé)

7. **De la VISION : est ce que les partenaires avaient des objectifs différents lors de la mise en œuvre de ces activités ? est-ce que le résultat attendu/l'objectif était clair et partagé pour tous les partenaires ?**

Pensez-vous qu'il soit possible de faire quelque chose pour mieux rallier les partenaires autour de ces **objectifs** ?

Les objectifs du projet sont-ils perçus comme **claires** et **réalistes** ? Si non, quelles dimensions ne sont pas claires ? pas réalistes ?

Pensez-vous que les **contributions** de chaque partenaire pour ces **activités soient claires et connues** par les autres membres ? Si non, qu'est-ce qu'il faudrait faire pour améliorer cette situation ?

Pensez-vous que les contributions de chaque partenaire pour ces activités aient été définies sur la base des **atouts et compétences de chaque partenaire** ? Pouvez-vous donner des exemples pour expliquer votre réponse ?

Pensez-vous que les partenaires aient **des façons très différentes de contribuer à l'atteinte des objectifs** ? si oui, sont-elles **acceptées et respectées** par les autres partenaires ? Voyez-vous des façons de faire qui soient incompatibles et qui peuvent mettre en péril le partenariat ?

8. **De la MOTIVATION : est ce que les difficultés que vous avez rencontrées découlent de problème d'engagement de la part de certains partenaires ?**

Pensez-vous que ce déficit **d'engagement** et/ou de **motivation** dans la réalisation des activités découle du fait que **tous les niveaux (institutionnels, décideurs, techniciens, etc.) de l'organisation** n'ont pas le même niveau de collaboration ?

Pensez-vous que certain(s) partenaire(s) n'ont pas de volonté réelle de s'impliquer dans le partenariat pour la réussite du projet ?

Quelles sont les **intentions et motivations** de **votre organisation** pour s'impliquer dans ce projet ? Connaissez-vous les raisons des **autres organisations** ? Pensez-vous qu'elles sont **compatibles** ou avez-vous identifié des points critiques ?

Pouvez-vous brièvement décrire les relations que vous avez avec les autres partenaires du consortium (**première collaboration, collaboration de longue date, collaboration avec une partie des organisations mais pas avec l'ensemble, etc.**) ? Pensez-vous que ce partenariat est destiné à se poursuivre ? dans la même composition ? qu'est ce qui est fait par votre organisation pour que cela se poursuive ? et qu'est-ce que font les autres ?

9. De la GOUVERNANCE : est ce que les difficultés que vous avez pu rencontrer découlent de problème de pilotage, entre les partenaires ou chez un partenaire en particulier qui pénalise le reste du consortium ?

Quel est le **cadre (conventions, contrats, accords informels, ...)** établi pour la gestion du projet ? Quels sont les éléments qui vous semblent claires et appropriés ? quels sont les éléments qui ne le sont pas ?

Quelle **structure** de gouvernance (quelles **instances** ?) a été établie ? est-elle **inclusive** et **efficace** ?

Pensez-vous que les **mécanismes** du partenariat sont appropriés ? Pourquoi ?

Les partenaires participent de façon régulière et active à la gouvernance du projet ? si non, pourquoi ?

Quelle est votre perception quant à la gouvernance du projet à différents niveaux (projet, composantes, pays) ?

De quelle manière sont appréciés les **processus de prise de décision à différents niveaux (projet, composantes, pays)** ? et la **transparence** dans la reddition des comptes entre partenaires à différents niveaux (projet, composantes, pays) ?

10. De la COMMUNICATION : est ce que les difficultés rencontrées sont liées à un déficit de communication ou des problèmes relationnels entre certains partenaires ?

Pensez-vous que les **activités et responsabilités** sont **clairement définies** ? si non, à quel niveau pensez-vous qu'il y a des points à améliorer (**pays, composante, projet**) ? Plutôt en termes d'activités à mener ou de qui doit faire quoi ?

Comment trouvez-vous la **coordination** des activités au sein du projet ? les rôles sont-ils clairs aux différents niveaux ? que faudrait-il faire pour améliorer la coordination ?

Les partenaires se montrent-ils **coopératifs et se soutiennent les uns les autres** dans la mise en œuvre des activités ? avez-vous des exemples positifs ou négatifs pour expliquer votre réponse ?

Comment trouvez-vous la communication au sein du projet ? les messages sont-ils clairs, suffisants, délivrés au bon moment et orientés à la résolution des difficultés rencontrées ? Pouvez-vous donner des exemples positifs et négatifs ?

11. Du bon usage des RESSOURCES : est-ce qu'on demande à certaines organisations de faire plus qu'elles ne peuvent en fournir, d'après leurs compétences / moyens logistiques / budget ? Est-ce que le partage des ressources n'a pas été fait de manière à permettre à chaque partenaire de pouvoir participer aux activités ?

Quelles sont les **capacités techniques** que votre organisation mobilise dans le cadre de ce partenariat ?

Quelles sont les **capacités administratives et financières** que votre organisation mobilise dans le cadre de ce partenariat ?

Quels sont les **réseaux et sphères d'influence** que votre organisation mobilise dans le cadre de ce partenariat ?

Pensez-vous que les contributions que votre organisation mobilise soient reconnues par les autres membres ?

Quels sont les partenaires qui apportent les capacités **complémentaires** les plus importantes pour l'atteinte des objectifs du projet ?

4. Organisation de la session d'auto-évaluation participative

Objectifs de la séance

1. Présenter / Rappeler la démarche proposée pour suivre et évaluer l'évolution des relations partenariales au sein du consortium FAIR en vue d'améliorer l'impact du projet auprès des bénéficiaires finaux
2. Présenter l'état de mise en œuvre du plan d'action annuel pour renforcer la qualité du partenariat (à partir de la deuxième année du projet)
3. Présenter, enrichir et valider les résultats de l'analyse de la perception des partenaires sur l'état de santé des relations partenariales
4. Identifier les points critiques sur lesquels il faut agir pour faire évoluer les relations partenariales et définir la situation souhaitée / idéale vers laquelle s'orienter
5. S'accorder sur les actions à entreprendre pour atteindre la situation souhaitée

Outputs

- Etat de santé des relations partenariales enrichi et validé
- Pistes d'actions pour faire évoluer les relations partenariales élaborée et validé par les participants

Déroulé

Session	Contenu	Durée	Notes
Introduction	<p>Rappeler : Pourquoi c'est fait ? Dans quel esprit c'est fait ? Mais aussi motiver, donner le ton des échanges (bienveillance, construction d'esprit d'équipe)</p> <p>Présenter du déroulé de la séance</p>	<p>5 – 10 min Plénière</p>	<p>Insister sur l'importance des relations partenariales dans la logique d'intervention du projet et sur sa réussite</p> <p>Inscrire le suivi et évaluation (S&E) de l'évolution des relations partenariales comme dimension du système de S&E du projet</p> <p>Rappeler les principes de la démarche : auto-évaluation, démarche itérative, orientée à l'action</p>
Démarche	<p>Présenter la démarche</p>	<p>15 – 20 min Plénière</p>	<p>D'où vient le cadre d'analyse Quels sont les étapes et les outils (le questionnaire et les entretiens)</p> <p>Il est toujours souhaitable de présenter brièvement la démarche, en particulier si une année après l'autre les participants aux séances ne sont pas les mêmes</p>
Diagnostic	<p>Présenter les éléments de diagnostics, les notes moyennes pour chaque dimension considérée et là où pertinent/possible les moyennes par catégorie / groupe de répondants Présenter les éléments qualitatifs tirés des réponses ouvertes et des entretiens bilatéraux</p> <p>Partager la proposition de points critiques prioritaires à traiter collectivement</p>	<p>20 - 30 min Plénière</p>	<p>Les résultats préliminaires de l'auto-évaluation</p>
Enrichissement et validation	<p>Réactions et échanges modérées par un facilitateur</p> <p>S'assurer que toutes les 5 dimensions sont passées en revue et que les points critiques sur lesquels on propose de travailler sont bien compris</p>	<p>15 - 30 min Plénière</p>	<p>Utiliser la feuille préparée pour chaque rubrique pour l'enrichir avec des nouveaux éléments venant des discussions</p> <p>Feuille divisé en deux : points forts et des points critiques</p> <p>Il n'y a pas un nombre fixe de points critiques et de groupes à respecter. Veiller à être réalistes, tant dans la gestion de la séance que dans la formulation des actions à réaliser</p>

	<p>Documenter les nouveaux éléments qui viennent enrichir ou mettre en question les résultats du diagnostic sur des feuilles organisées par dimension</p> <p>Valider et/ou ajouter des points critiques sur lesquels les participants veulent échanger de façon prioritaire</p> <p>Constitution des groupes de travail. Chaque groupe travaille sur un (ou plus) points critiques priorités</p>		<p>La taille d'un groupe de travail peut aller de 5 à 15 participants</p>
<p>Définir l'état souhaité et combler l'écart</p>	<p>(a) Chaque groupe travaille sur un « point critique pour construire ensemble »</p> <p>(b) Formuler les objectifs de changement autour de ces points critiques</p> <p>(c) Formuler les actions à mettre en œuvre</p> <p>(d) Identifier les acteurs concernés par ces actions</p>	<p>60 - 90 min Groupes</p>	<p>(a) Les remontées / illustrations sur le points critiques se font sur des cartes/post-it en répondant aux questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vous retrouvez-vous dans le récit ainsi formulé - Avez-vous des éléments qui aident à l'expliquer ? <p>Le facilitateur récupère les cartes et les lit pour l'ensemble des participants. Cela permet de garder l'anonymat mais n'empêche pas que les participants qui le désirent viennent compléter oralement les idées mises sur les cartes.</p> <p>(b) chaque participant formule sur une carte les objectifs selon la formule « <i>nous aurons fait un grand pas quand nous serons parvenus à ...</i> »</p> <p>Le facilitateur lit les formulations une après l'autre, les regroupe, et facilite la discussion entre les participants pour arriver à une formulation commune / priorisation de quelques objectifs principaux</p> <p>(c) Aider les participant à formuler les actions nécessaires pour y arriver en utilisant la formule "<i>pour réussir à [objectif], nous devons changer/faire... "</i></p> <p>(d) les participants nomment les partenaires concernés a priori par ces actions sur des petites cartes / macarons</p> <p>Une approche plus ludique pour travailler sur les points (a) et (b) peut être l'exercice du « sabotage ».</p>

			<p>L'exercice consiste à réfléchir « à l'envers » sur les points critiques. D'abord les points critiques sont reformulés en termes d'objectifs de renforcement du partenariat. Le constat qu'il y a eu une très faible coordination entre partenaires au niveau d'un site d'intervention deviendra par exemple : tous les partenaires du site A ont participé régulièrement aux réunions de coordination, un plan de travail conjoint a été développé et mis en œuvre.</p> <p>Ensuite le groupe essaiera, de manière absurde mais réaliste, de trouver les meilleures manières pour faire échouer le consortium dans la poursuite de ces objectifs. Pour ce faire, les participants noteront sur des cartes les actions / postures qui feront échouer le consortium.</p> <p>Le facilitateur regroupera les idées pour identifier les grandes « stratégies de sabotage » et ensuite le groupe formulera la version « positive » de ces stratégies et décidera celles qui devront être opérationnalisées avec les sous-étapes (c) e (d) de cette session.</p>
Pause		15 minutes	
Restitution	Restituer les résultats des travaux en mettant l'accent sur les actions et les responsabilités proposées	10 – 15 minutes multipliés fois le nombre de groupe qui ont travaillé Plénière	Un ou deux rapporteurs de chaque groupe + les facilitateurs accueillent les participants des autres groupes pour présenter une synthèse des résultats des travaux, répondre aux questions et enrichir les résultats avec les nouveaux commentaires et propositions
Prochaines étapes	<p>Clarifier quels sont les prochaines étapes et rendez-vous</p> <p>Par exemple, communiquer quand le rapport final du diagnostic sera transmis ; fixer des délais s'il y a la nécessité de valider en interne au niveau de chaque organisation les plans d'actions ; communiquer les périodes / dates auxquelles la révision mi-parcours du plan sera réalisée ; ...</p>	15 – 30 minutes Plénière	

5. Modèle de rapport d'analyse des informations préliminaires recueillies à chaque étape

TITRE : Analyse des relations partenariales au sein du consortium - Rapport de synthèse, mois année

TABLE DES MATIERES

Résumé

Introduction

Analyse des résultats

1. Vision
2. Motivation
3. Gouvernance
4. Communication
5. Ressources

ANNEXES

Annexe 1. Questionnaire - Relations partenariales FAIR Sahel

Annexe 2 : Guide d'entretien

6. Extraits d'un rapport d'analyse du questionnaire online et des entretiens bilatéraux

FAIR Sahel : Analyse des relations partenariales au sein du consortium - Rapport de synthèse, novembre 2023

La figure 1 montre la moyenne générale de toutes les réponses obtenues pour l'ensemble des affirmations des cinq dimensions et pour les trois années.



Figure 1 Moyennes générales des notes pour les cinq dimensions de caractérisation de la santé du partenariat pour les années 2021 - 2023

Les réponses de 2023 montrent une amélioration de la perception des participants sur l'ensemble des dimensions et un retour, voir un dépassement des appréciations initiales (2021) après le recul des valeurs moyennes enregistré en 2022.

Une analyse des réponses par typologie d'organisation et pays de travail des répondants montre une appréciation plutôt hétérogène des relations partenariales.

VISION

De l'analyse des réponses aux quatre affirmations liées à cette dimension du partenariat et en comparaison avec les résultats obtenus les années précédentes, on peut noter :

- Une amélioration significative du pourcentage de répondants qui perçoivent de manière positive ou très positive l'adhésion des partenaires aux objectifs du projet (Figure 2). Les pourcentages de 2023 reviennent sur des valeurs proches de celles de 2021 ;
- Une connaissance des contributions de chaque organisation qui s'est amélioré nettement par rapport à 2022 voire à 2021 (Figure 3).
- Une connaissance des stratégies de chaque organisation qui s'est aussi améliorée mais pas de façon aussi nette (Figure 4).
- La perception des répondants que les contributions de chaque organisation ont été définies sur la base de ses atouts et compétences spécifiques s'est aussi améliorée par rapport à 2022 mais reste en deçà des appréciations de 2021 (Figure 5).

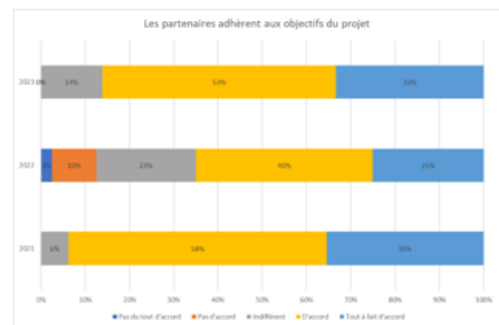


Figure 2 Pourcentage des répondants par niveau d'accord/désaccord avec l'affirmation indiquée dans le titre du graphique

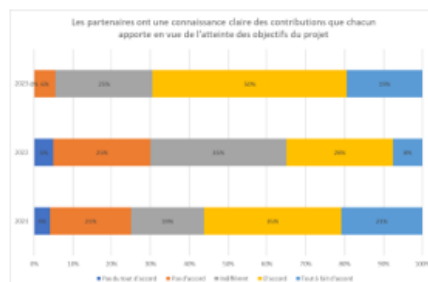


Figure 3 Pourcentage des répondants par niveau d'accord/désaccord avec l'affirmation indiquée dans le titre du graphique

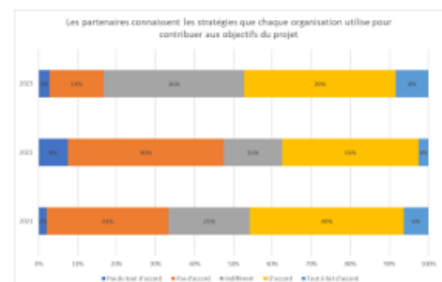


Figure 4 Pourcentage des répondants par niveau d'accord/désaccord avec l'affirmation indiquée dans le titre du graphique

Ces points sont confirmés par les commentaires fournis par les répondants qui ont souligné que :

- Le partage d'une vision et d'objectifs communs est avancé bien que certains aient la sensation que, avec le rapprochement de la clôture du projet, quelques organisations aient la tendance à prioriser des objectifs propres plutôt que ceux du collectif ;
- Les actions d'animation et de communication interne (p.ex. autour des thèses, des termes de référence et des rapports des activités) ont amélioré la connaissance réciproque. Toutefois, certains trouvent ces dispositifs encore insuffisants pour une bonne connaissance des contributions et stratégies de chaque partenaire ;
- Certains estiment que les méthodes de travail restent différentes entre partenaires. Un répondant souligne une distance entre les attentes de la recherche et des organisations paysannes quant aux stratégies du projet.

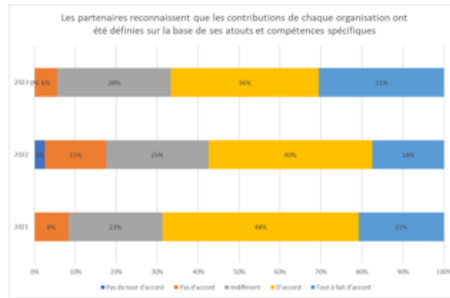


Figure 5 Pourcentage des répondants par niveau d'accord/désaccord avec l'affirmation indiquée dans le titre du graphique

Avec les interviews il a été possible d'illustrer certains résultats de l'enquête.

Certains des interviewés sont revenus sur les difficultés d'approfondir la connaissance, créer la confiance et maintenir des collaborations étroites entre partenaires Nord et Sud. En particulier, cela a été relevé pour les centres de recherche qui n'avaient pas de personnel dans les pays d'intervention, qui n'avaient pas d'historique de collaboration précédent au projet mais aussi pour des centres de recherche qui ont vu leur présence sur les sites se réduire suite aux situations sécuritaires contraignantes. Un partenaire de recherche Sud a noté que le co-encadrement ou la présence d'un thésard dans une zone d'intervention est un élément fort qui peut déclencher des dialogues et collaborations avec des centres de recherche Nord.

PLAN D'ACTION POUR RENFORCER LES RELATIONS PARTENARIALES

Cette section rend compte des perceptions des répondants quant à la mise en œuvre des recommandations formulées en 2022 pour renforcer les relations partenariales. Ces recommandations portaient sur :

1. La participation régulière et active aux comités techniques des composantes ;
2. La circulation de l'information au sein des zones d'intervention ;
3. La co-construction de la planification des activités de la campagne agricole ;
4. La coordination effective des activités au niveau de chaque pays ;
5. La contribution de tous les partenaires aux activités de valorisation, plaidoyer, et capitalisation ;
6. La collaboration entre composantes en vue du renforcement d'une approche transversale.

La figure 23 montre le niveau d'appréciation des répondants quant à la mise en application et aux effets de ces recommandations. Les répondants apprécient de manière mitigée les efforts faits pour améliorer la collaboration.



Figure 23 Perception des répondants quant à la mise en application et aux effets des recommandations formulées lors de l'atelier de bilan 2022 et planification 2023

Bibliographie

- Afsana, K., Habte, D., Hatfi eld, J., Murphy, J., & Neufeld, V. (2009). *Partnership Assessment Toolkit*. CANADIAN COALITION FOR GLOBAL HEALTH RESEARCH.
- Babiak, K. M. (2009). Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships. *Evaluation and Program Planning, 32*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2008.09.004>
- Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. *The Journal of Applied Behavioral Science, 57*(3), 33.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: A proposed framework. *Evaluation and Program Planning, 25*(3), 215–231. [https://doi.org/10.1016/s0149-7189\(02\)00017-4](https://doi.org/10.1016/s0149-7189(02)00017-4)
- Brinkerhoff, J. M., & Brinkerhoff, D. W. (2021). Partnership evaluation: An application of a developmental framework to the Governance and Local Development project in Senegal. *Evaluation and Program Planning, 89*, 102005. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.102005>
- Frisby, W., Thubault, L., & Kikulis, L. (2004). The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments. *Leisure Studies, 23*(2), 109–126. <https://doi.org/10.1080/0261436042000224482>
- Funnell, S. (2006). Evaluating Partnership Programs – Challenges and Approaches. *Paper Presented at the 2006 International Conference of the Australian Evaluation Society, Darwin, Australia.*, 11.
- Gittell, J. H. (2011). *Relational Coordination: Guidelines for Theory, Measurement and Analysis*.
- Hajjar, L., Cook, B., Domlyn, A., Ray, K., Laird, D., & Wandersman, A. (2020). Readiness and Relationships Are Crucial for Coalitions and Collaboratives: Concepts and Evaluation Tools. *New Directions for Evaluation, 2020*, 103–122. <https://doi.org/10.1002/ev.20399>
- Hall, A., Bockett, G., Taylor, S., Sivamohan, M. V. K., & Clark, N. (2001). Why Research Partnerships Really Matter: Innovation Theory, Institutional Arrangements and Implications for Developing New Technology for the Poor. *World Development, 29*(5), 783–797. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(01\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(01)00004-3)
- Hall, A. J., Great Britain, International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics, & National Centre for Agricultural Economics and Policy Research (India) (Eds.). (2004). *Innovations in innovation: Reflections on partnership, institutions, and learning*. CPHP South Asia : International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics ; National Centre for Agricultural Economics and Policy Research.
- Hall, A., Rasheed Sulaiman, V., Clark, N., & Yoganand, B. (2003). From measuring impact to learning institutional lessons: An innovation systems perspective on improving the management of international agricultural research. *Agricultural Systems, 78*(2), 213–241. [https://doi.org/10.1016/S0308-521X\(03\)00127-6](https://doi.org/10.1016/S0308-521X(03)00127-6)
- Hardy, B., Hudson, B., & Waddington, E. (2003). *Assessing strategic partnership: The Partnership Assessment Tool* (p. 49). Office of the Deputy Prime Minister.
- Horton, D., Prain, G., & Thiele, G. (2009). *Perspective on partnership: A literature review* (No. 2009–3; Social Sciences Working Paper, p. 122). International Potato Center. <http://cipotato.org/publications/pdf/004982.pdf>
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2010). Performance assessment framework for supply chain partnership. *Supply Chain Management: An International Journal, 15*(3), 187–195. <https://doi.org/10.1108/13598541011039947>
- Lemmel, C., & Signoret, F. (2016). *Construire une relation partenariale fructueuse. Démarche et outil* [Guide]. COTA.
- Olivier, C., Hunt, M. R., & Ridde, V. (2016). NGO–researcher partnerships in global health research: Benefits, challenges, and approaches that promote success. *Development in Practice, 26*(4), 444–455. <https://doi.org/10.1080/09614524.2016.1164122>
- Piltan, M., & Sowlati, T. (2016). Multi-criteria assessment of partnership components. *Expert Systems with Applications, 64*, 605–617. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.08.006>
- Sanginga, P. C., Chitsike, C. A., Njuki, J., Kaaria, S., & Kanzikwera, R. (2007). Enhanced learning from multi-stakeholder partnerships: Lessons from the Enabling Rural Innovation in Africa programme. *Natural Resources Forum, 31*(4), 273–285. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2007.00166.x>
- Tomich, T. P., Lidder, P., Dijkman, J., Coley, M., Webb, P., & Gill, M. (2019). Agri-food systems in international research for development: Ten theses regarding impact pathways, partnerships, program design, and priority-setting for rural prosperity. *Agricultural Systems, 172*, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2018.12.004>