

ÉTUDE SUR DES PARTENARIATS NORD-SUD NOVATEURS

Résumé des constatations
Études de cas

Remerciements

L'AUCC tient à remercier le Centre de recherches pour le développement international du soutien financier accordé au projet.

Fondée en 1911, l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) est le porte-parole de 97 universités et collèges universitaires canadiens publics et privés à but non lucratif.

L'AUCC souhaite remercier Denise Beaulieu, Ph. D., qui a mené cette étude en collaboration avec les universités canadiennes qui ont participé aux projets et leurs partenaires du Sud.

© 2013 AUCC

ISBN: 978-0-88876-310-7



Table des matières

1. Introduction : Contexte	2
2. Objectif de l'étude	2
3. Cadre analytique	5
4. Constatations	6
4.1 Pratiques novatrices	6
4.2 Pratiques novatrices et caractéristiques des partenariats fructueux	8
4.3 Difficultés liées à l'innovation dans les partenariats Nord-Sud	9
5. Recommandations et prochaines étapes	10

Études de cas

Soutenir le développement économique de l'Afrique du Sud en créant des liens entre le milieu universitaire et l'industrie pour l'enseignement de la transformation du bois

Améliorer la santé des enfants en région rurale en Ouganda

Trois partenaires universitaires donnent un cours sur la violence à caractère sexiste dans le domaine de l'enseignement supérieur

Apprendre ensemble à promouvoir le développement par les citoyens

Consolider les capacités de gouvernance environnementale au Bangladesh

Ecominga Amazónica - Écodéveloppement communautaire et santé environnementale en Bolivie

1. Introduction : Contexte

Ce bref document résume les principales constatations réalisées à partir de six études de cas visant à cerner les caractéristiques de partenariats universitaires Nord-Sud novateurs menés par l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) en 2012. Il comprend un survol de l'objectif de l'étude et des précisions sur son déroulement, dont un rappel du cadre analytique employé pour concevoir la méthode de collecte de données et les outils d'analyse. La dernière section contient un résumé des constatations de l'étude, des recommandations adressées aux bailleurs de fonds de ces partenariats, aux universités participantes et aux professeurs, de même que les prochaines étapes possibles.

L'AUCC a obtenu des subventions pour entreprendre des activités de recherche et de communication et organiser des dialogues politiques afin d'élargir la base de connaissances des universités canadiennes sur les enjeux clés, les possibilités et les défis de la collaboration internationale en matière de recherche pour le développement et pour accroître la collaboration des universités canadiennes avec des partenaires des pays en développement et des économies émergentes.

Des travaux préalables comprenant de la recherche et des symposiums ont porté sur :

- *la dimension internationale des plans de recherche stratégique élaborés par les universités canadiennes dans le cadre des demandes au Programme des chaires de recherche du Canada;*
- *les politiques et les pratiques en matière de rémunération et de reconnaissance des professeurs;*
- *l'amélioration de la participation des professeurs de la diaspora aux partenariats Nord-Sud;*
- *le rôle des partenariats Nord-Sud dans les stratégies d'internationalisation.*

2. Objectif de l'étude

Le principal intérêt d'étudier les partenariats novateurs consiste à approfondir les connaissances et à comprendre un nouveau type de démarche collaborative qui rompt avec le modèle traditionnel et hiérarchique du partenariat Nord-Sud axé sur le transfert de connaissances du Nord vers le Sud. Dans sa présentation au Symposium de juin 2012¹, M. John Gaventa, directeur de l'institut Coady, a souligné certaines caractéristiques de ces nouveaux partenariats :

- Ils permettent la transmission exceptionnelle de divers types de connaissances et créent une culture d'apprentissage mutuel.
- Les partenaires du Nord ne prennent pas toutes les décisions; la prise de décisions en commun est le mode de fonctionnement préconisé.
- Les partenaires adoptent une démarche multinationale et transnationale envers les réseaux du savoir comprenant des échanges Nord-Nord, Sud-Sud et Nord-Sud.

En mettant en opposition ces nouveaux modes de fonctionnement des partenariats et ce qu'il a appelé « le modèle admis des partenariats Nord-Sud », M. Gaventa faisait état d'une forme d'innovation sociale que d'autres ont définie comme « [...] de nouvelles structures organisationnelles et institutionnelles, de nouvelles façons de faire les choses, de nouvelles pratiques sociales, de nouveaux mécanismes, de nouvelles démarches et de nouveaux concepts qui se traduisent par des réussites et des améliorations concrètes². »

De façon générale, ce sont ces nouvelles façons de travailler que le partenariat entre l'AUCC et le CRDI désire examiner dans les études de cas approfondies. De façon plus concrète, les partenaires voulaient voir comment l'innovation sociale se reflète dans le contexte des partenariats universitaires Nord-Sud. Les études de cas visaient à répondre aux questions suivantes :



IDRC Photo : Hector Barrios

¹ Symposium sur les nouveaux modèles de partenariats Nord-Sud organisé par l'AUCC à Ottawa en juin 2012. Veuillez consulter le rapport sur le Symposium pour obtenir un complément d'information à www.aucc.ca.



IDRC Photo : Anna Lartey

- Quels sont les facteurs à l'origine de la réussite de ces partenariats?
- Comment les partenaires prennent-ils les décisions clés?
- Quels résultats obtiennent-ils?
- Comment ces partenariats contribuent-ils aux objectifs nationaux en matière de développement des pays hôtes? (Il pourrait s'agir d'échanges de connaissances, de meilleurs résultats de recherche, d'accroître la capacité des organisations universitaires ou autres à participer à la diffusion de la recherche et à l'échange de connaissances, etc.)
- Qu'est-ce qui rend ces partenariats novateurs? Quelles sont les sources d'innovation?
- Quelles sont les forces et les difficultés de ces partenariats? Quelle est l'influence de l'innovation sur les résultats obtenus?
- Qu'ont en commun ces partenariats?

Dans cette étude de type exploratoire, les cas devaient être choisis de façon à maximiser les possibilités de souligner divers aspects de l'innovation, ce qui dégagerait un riche échantillon de pratiques novatrices. Orientée par le concours du groupe consultatif spécial d'agents de liaison internationale et par ce vaste critère, l'AUCC a choisi d'étudier six partenariats selon les critères de sélection suivants :

- **Données préalables** indiquant que des pratiques novatrices ont contribué à la réussite du partenariat (documents de projet, publications ou documents distribués lors d'exposés en public);
- **Diversité** des secteurs visés dans le cadre des partenariats;
- **Rayonnement au-delà des partenaires universitaires**, jusqu'à divers intervenants collaborant avec les universités canadiennes et les universités du Sud : représentants de l'industrie, structures de gouvernance locale et nationale, ONG étrangères et locales, organisations communautaires, citoyens, etc.

Le tableau de la page suivante présente les six partenariats choisis pour l'étude.

² Goldenberg, M. et coll. (2009). Social Innovation in Canada: an Update. Ottawa: Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

Survol des six partenariats étudiés

PARTENARIAT ET PARTENAIRE PRINCIPAUX	OBJECTIF/RÉSULTATS PRÉVUS	ACTIVITÉS					
		Projets de développement	Extension des services à la collectivité	Élaboration de programmes d'études	Recherche concertée	Échanges de professeurs	Échanges étudiants
1. Développement communautaire fondé sur les actifs (développement ABCD) en Éthiopie. Coady Institute, Oxfam Canada, Comart Foundation et trois ONG éthiopiennes. Les 24 collectivités éthiopiennes participantes.	Soutenir le développement par les citoyens dans les collectivités rurales éthiopiennes en appliquant et en documentant la méthode ABCD.	✓	✓	✓	✓		
2. Cours sur la violence à caractère sexiste dans le domaine de l'enseignement supérieur. Carleton University, Université de Sierra Leone et Université de Tanzanie.	Contribuer à l'élaboration, par des étudiants des trois pays, d'une vision profonde et transnationale sur la violence à caractère sexiste dans le domaine de l'enseignement supérieur.			✓	✓		
3. Consolider les capacités de gouvernance environnementale au Bangladesh. University of Manitoba, Université North South du Bangladesh, Université BRAC, Centre for Natural Resources Studies (ONG du Bangladesh). Les 10 collectivités participantes du Bangladesh.	Contribuer au renforcement des capacités de gouvernance environnementale au Bangladesh par l'élaboration de programmes universitaires visant à appuyer les petits projets d'affaires écologiques et la création d'un réseau stratégique national.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Renforcement de la santé maternelle et infantile en Ouganda. University of Calgary, Dalhousie University et Université Mbarara de l'Ouganda. Autorités sanitaires locales.	Réduire la mortalité et la morbidité infantiles par l'élaboration et la mise en œuvre d'un modèle efficace de gestion intégrée des maladies infantiles.	✓	✓	✓	✓		
5. Enseignement de la transformation du bois. University of British Columbia, Université de Stellenbosch, Afrique du Sud, et Université métropolitaine Nelson Mandela, Afrique du Sud. Ministère du Commerce et de l'Industrie de l'Afrique du Sud. Forest Industries Education Training Authority (FIETA)	Accroître la pertinence de l'enseignement universitaire de la transformation du bois par l'élaboration et la mise en œuvre, en collaboration étroite avec l'industrie, d'un nouveau programme de formation en transformation secondaire du bois.			✓	✓	✓	✓
6. Éco-développement communautaire et santé environnementale en Bolivie. Université du Québec à Montréal, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Universidad Autónoma del Beni José Ballivián et Universidad Amazónica de Pando. ONG en environnement, collectivités et municipalités participantes.	Élaborer et encadrer une nouvelle discipline – la sensibilisation à l'environnement – au moyen d'une coopération étroite entre les universités participantes et les collectivités boliviennes.	✓	✓	✓	✓	✓	

Les données ont été recueillies principalement en consultant des documents de projets, en effectuant des recherches sur Internet et en réalisant des entrevues avec des représentants de projets canadiens et leurs partenaires.



3. Cadre analytique

Une brève analyse documentaire des recherches effectuées sur les partenariats a mené au choix de trois ensembles de caractéristiques d'un partenariat efficace et novateur : les principes fondamentaux, les processus de suivi et les résultats obtenus. Ces trois ensembles ont orienté la collecte et l'analyse des données.

1. Principes fondamentaux : Principes qui orientent la mise sur pied d'un partenariat solide. Ces principes sont : une vision commune, un leadership robuste, l'interdépendance et la complémentarité, la réciprocité se reflétant par la prise de décisions en commun en ce qui a trait à la conception du projet, le partage des ressources et la reconnaissance de l'importance des contributions de tous les partenaires et de la validité des divers types de connaissances. L'investissement envers différents objectifs (et les objectifs de l'autre), et pas nécessairement aux objectifs communs, peut aussi constituer un important facteur d'efficacité.
2. Processus de suivi : Processus qui entretiennent les niveaux d'engagement et d'énergie au cours du partenariat. Ces processus sont : l'établissement de règles claires en ce qui a trait aux processus de prise de décision,

une communication transparente, la clarté des rôles des partenaires, l'ouverture aux discussions sur les enjeux interculturels et les répercussions de différents styles de communication, la confiance, l'engagement, l'établissement de règles équitables en ce qui a trait à l'accès aux ressources et la reconnaissance de toutes les contributions.

3. Résultats et activités : Que réussit-on? Quelle valeur ajoutée apporte le partenariat à ce que les partenaires peuvent réussir individuellement? Quelle est la contribution exceptionnelle dans l'atteinte de ces résultats? Quelle est la contribution du partenariat à la vision stratégique de chaque partenaire? Ces résultats peuvent être une amélioration des capacités, des effets multiplicateurs sur les politiques, les organisations et les collectivités, un rendement accru des partenaires pour l'atteinte d'un aspect de leur mission, de nouvelles relations avec d'autres établissements à la vision semblable, un accès accru aux fonds de donateurs, etc. L'étude des partenariats devrait aussi comprendre un examen de la gamme d'activités réalisées pour atteindre les résultats. Il peut s'agir de recherches concertées, d'échanges de professeurs ou d'étudiants (bidirectionnels), de services à la collectivité, de transmission de connaissances à divers intervenants, de projets de développement, d'initiatives



IDRC Photo : Hector Barrios

de financement pour l'innovation, de formation des étudiants, etc. Plus précisément, l'analyse des résultats et des activités devrait fournir des renseignements sur la valeur ajoutée des pratiques novatrices en ce qui a trait à la pertinence et à la durabilité des résultats.

4. Constatations

Les partenaires des six initiatives ont atteint trois grands types de résultats dont la durabilité est jugée élevée. Tout d'abord, bon nombre d'importantes améliorations ont été réalisées à l'échelle des collectivités dans une grande variété de domaines : diversification des gagne-pain, hausse des revenus, amélioration de la santé infantile, améliorations aux infrastructures de la collectivité, restauration de l'environnement, etc. Deuxièmement, les types de capacités acquises par l'ensemble des organisations, dont les partenaires canadiens, seront cruciaux pour l'efficacité organisationnelle à long terme : apprendre à apprendre, analyse critique, leadership, établissement de relations entre universités et collectivités, partage et transmission efficaces des connaissances, méthodes de travail en collaboration, etc. Troisièmement, ces partenariats ont généré des connaissances empiriques et théoriques utiles et pertinentes sur un vaste éventail de problèmes, d'enjeux et de défis auxquelles d'autres organisations dans des situations semblables ont accès. Les pratiques novatrices qui ont contribué à l'atteinte de ces résultats sont présentées ci-dessous.

4.1 Pratiques novatrices

Grâce à l'analyse des données recueillies pour les six études de cas, il a été possible de cerner trois pratiques novatrices principales adoptées par les partenaires de l'ensemble des études de cas : le **processus décisionnel basé sur la collaboration**, une **grande importance accordée à l'apprentissage** et la **gestion itérative**. Ces pratiques et leur étendue sont décrites ci-dessous.

Les Canadiens ont fait preuve d'un fort leadership dans la transmission de ces pratiques novatrices à leurs pairs, à leurs étudiants et aux autres participants. Ce faisant, ils ont pu faire connaître leurs valeurs et assurer la durabilité des principes qui orientent leur travail, même si les membres de l'équipe se renouvellent.

Processus décisionnel basé sur la collaboration

Les partenaires ont adopté un modèle de prise de décision axé sur la collaboration. Ce processus repose sur un dialogue ouvert permettant d'échanger sur les connaissances mutuelles et d'acquiescer une vision commune des résultats attendus du partenariat et des méthodes pour les atteindre. Dans le cadre des partenariats, bon nombre d'activités visaient à mettre en œuvre un processus décisionnel basé sur la collaboration et, si nécessaire, d'autres activités visaient à accroître la capacité de participation à ce processus.

Les partenaires ont adopté diverses méthodes pour que la prise de décisions soit transparente et que la communication soit ouverte : appels réguliers sur Skype, réunions d'examen des projets, mise sur pied de comités composés de Canadiens et de membres du pays hôte, évaluation (interne) de la participation et adoption de lignes directrices claires relativement au partage de l'information et à la prise de décisions.

Un des principaux facteurs de réussite de la mise en œuvre du processus décisionnel basé sur la collaboration est le fait que les partenaires canadiens ont travaillé d'égal à égal avec leurs partenaires étrangers et joué un rôle de facilitation de leurs initiatives. Aucun d'entre eux n'a agi comme dépositaire de connaissances cherchant à transmettre l'expertise canadienne aux partenaires du Sud. Tous les partenaires ont pris les choses en main à différents moments, et les Canadiens ont affirmé en avoir appris autant que leurs partenaires. Cette pratique s'accompagnait d'un principe de responsabilité mutuelle : les partenaires étaient redevables les uns aux autres.

Grande importance accordée à l'apprentissage

Chacun des six partenariats fonctionnait comme une organisation axée sur l'apprentissage : les partenaires suivaient de nombreux types de processus d'examen critique visant à rendre leurs stratégies plus pertinentes. Les nouvelles connaissances ont été intégrées au processus décisionnel, ce qui s'est traduit par une amélioration de la pertinence et de l'efficacité de l'initiative. Un élément central de cette culture d'apprentissage était la valeur qu'accordaient les partenaires aux divers types de savoir et de connaissances qui éclairaient leurs décisions. Il est particulièrement intéressant de constater que cinq⁴ partenariats ont été en mesure d'intégrer les connaissances pratiques, scientifiques et techniques des divers groupes participants (professeurs et étudiants universitaires, représentants d'ONG et des gouvernements, membres de la collectivité, etc.). Les dirigeants de ces partenariats ont symbolisé cette orientation d'apprentissage (ils ont tous souligné à quel point ils avaient appris!), ce qui est devenu un aspect « culturel » des partenariats.

Cette orientation d'apprentissage a gagné en efficacité grâce aux liens solides entre les trois aspects de la mission de l'université (l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité). Cela témoigne d'une grande capacité à concilier les objectifs qui peuvent parfois entrer en concurrence et à faire en sorte que des objectifs éducatifs et des résultats à l'échelle des collectivités, par exemple, se renforcent mutuellement. Ainsi, des résultats de recherche pourraient servir à peaufiner les stratégies liées au projet tandis que de nouveaux cours pourraient voir le jour d'après les recherches sur les besoins de la collectivité. Ces cours pourraient parfois demander des étudiants qu'ils visitent la collectivité ou qu'ils prennent des mesures précises pour aider une collectivité à résoudre un problème. De nouvelles connaissances ont été transmises de différentes façons au milieu universitaire, aux réseaux stratégiques, aux praticiens et au grand public.

Gestion itérative-évolutive⁵

L'adoption d'un vaste cadre de résultats dès le début du projet, suivie d'ajustements à l'approche de la mise en œuvre liés à la formation continue, a été une pratique répandue dans tous les partenariats étudiés. Les partenaires ont pu accroître la souplesse de leurs plans, même au sein de ce qu'on pourrait considérer comme un cadre plutôt rigoureux de gestion axée



IDRC Photo : David Barbour

sur les résultats. Selon ceux qui ont participé à l'étude, une théorie de changement reposant sur la gestion axée sur les résultats pourrait servir d'outil flexible permettant d'orienter la mise en œuvre des projets et de tirer des leçons pour appuyer la prise de décisions. Cette constatation démontre qu'il est possible de créer une certaine souplesse même dans des accords de financement rigides reposant sur des résultats et des indicateurs prédéfinis. D'un point de vue pratique, les partenaires ont intégré cette souplesse à leurs activités, extrants et résultats à court terme et ont souvent choisi de modifier le déroulement de leurs activités afin d'adopter des solutions plus pertinentes et appropriées à la vue des connaissances acquises au cours du projet.

Cette pratique de gestion itérative-évolutive respecte l'esprit de la gestion axée sur les résultats. Par exemple, la politique de gestion axée sur les résultats de l'ACDI stipule que « la mise en œuvre de la [gestion axée sur les résultats] à l'ACDI sera continue. Elle sera améliorée au fur et à mesure de l'expérience et adaptée de manière réaliste aux circonstances (sans oublier le renforcement des capacités nécessaires dans certains pays en développement partenaires)⁶. »

⁴ Le seul partenariat n'ayant pas intégré de connaissances pratiques est le partenariat tripartite (la Carleton University en collaboration avec une université de la Tanzanie et une autre de la Sierra Leone), surtout en raison du fait que le partenariat était axé sur la conception et la prestation d'un cours.

⁵ L'équipe du partenariat entre la University of Manitoba et des universités du Bangladesh ont donné le nom de « gestion évolutive » à cette pratique.

⁶ ACDI, La gestion axée sur les résultats – Énoncé de principes, 2008. Cité ici parce que l'ACDI a été une des premières agences de développement à adopter la gestion axée sur les résultats comme principal cadre de gestion.

Parmi les six qui sont à l'étude, le partenariat entre le Coady Institute et Oxfam est le seul mis en œuvre conformément à ce qu'on pourrait considérer comme un cadre de financement réellement souple : la Comart Foundation a financé leur processus sans cadre de résultats préalablement établi. Or, un cadre souple ne réduit pas les attentes des bailleurs de fonds : la Fondation s'attendait à des améliorations concrètes de la vie des agriculteurs éthiopiens. Ce n'est qu'après avoir vu des résultats d'évaluation qui prouvaient l'amélioration de la vie des participants éthiopiens que la Fondation a décidé de renouveler son financement pour cinq années supplémentaires (de 2011 à 2016).

4.2 Pratiques novatrices et caractéristiques des partenariats fructueux

Puisque les pratiques novatrices reconnues illustrent concrètement les concepts (abstrait) présentés dans le cadre analytique, le tableau ci-dessous présente la contribution de chacun à l'opérationnalisation des trois ensembles de caractéristiques des partenariats fructueux présentés ci-dessus.

PRATIQUES NOVATRICES	CARACTÉRISTIQUES DES PARTENARIATS FRUCTUEUX		
	PRINCIPES FONDAMENTAUX	PROCESSUS DE SUIVI	RÉSULTATS DURABLES
Processus décisionnel basé sur la collaboration	Les discussions sur les principes qui orientent le partenariat sont ouvertes et participatives.	<ul style="list-style-type: none"> Les échanges entre les partenaires à l'aide de divers moyens de communication sont réguliers. Divers types de processus incitent au dialogue ouvert et à la prise de décisions transparente : examens réguliers des projets, responsabilité mutuelle, comités composés de membres de toutes les organisations de partenaires qui prennent les principales décisions techniques et administratives, diffusion de lignes directrices claires relativement au partage de l'information et à la prise de décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> Le processus décisionnel basé sur la collaboration accroît l'adhésion de tous les intervenants aux résultats. Les résultats sont plus adaptés aux besoins et aux capacités des organisations partenaires, ce qui devrait se traduire par des solutions plus appropriées et des résultats durables.
Grande importance accordée à l'apprentissage	Les principes d'une culture d'apprentissage sont énoncés clairement : l'échec est source d'apprentissage, de l'importance est accordée à divers types de connaissances et de savoir, la production de connaissances contribue aux projets de développement du pays hôte, principalement en mettant l'accent sur l'utilisation de ces connaissances.	<ul style="list-style-type: none"> Des examens réguliers des projets donnent l'occasion d'apprendre et de partager ces apprentissages. Les nouvelles connaissances sont diffusées à grande échelle. Tous les membres de l'équipe, même les plus expérimentés, apprennent. On incite les participants à faire preuve d'esprit critique et à remettre en question les idées reçues. 	L'apprentissage sert le projet actuel au lieu de faire partie des leçons tirées en vue des projets à venir.
Gestion itérative-évolutive	Les partenaires s'entendent sur un vaste cadre de résultats qui décrit les résultats à atteindre et sur le fait que les activités et extraits ne sont pas coulés dans le béton.	La théorie de changement est activement mise à l'épreuve et documentée, et on réagit aux changements au cours de la mise en œuvre du projet.	<ul style="list-style-type: none"> Les stratégies liées au projet deviennent mieux adaptées à la situation, et des résultats mieux adaptés au contexte peuvent être atteints. L'utilisation des ressources est améliorée. Cette méthode favorise l'action rapide.

4.3 Difficultés liées à l'innovation dans les partenariats Nord-Sud

Les partenaires ont pu cerner certaines difficultés de ces partenariats novateurs. Ces difficultés concernent l'utilisation des ressources et la place des initiatives de coopération internationale au sein des stratégies d'internationalisation des universités.

Les coûts de démarches collaboratives

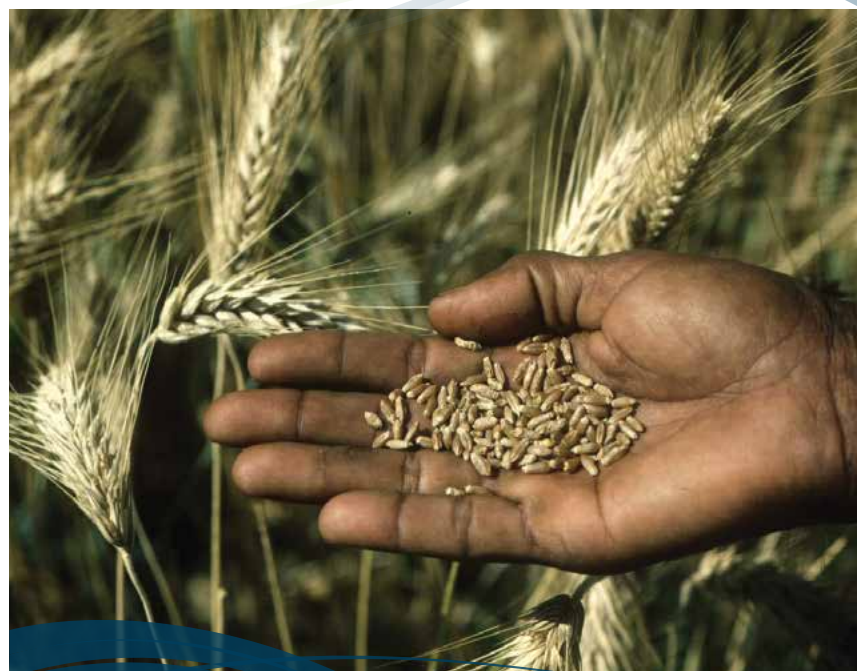
Une démarche collaborative nécessite une communication continue et beaucoup de discussions et d'échanges, ce qui prend du temps. Dans tous les partenariats à l'étude, les participants ont indiqué que le temps nécessaire pour échanger entre eux n'était pas pleinement pris en considération dans leurs budgets et que les heures supplémentaires nécessaires étaient souvent prises du temps personnel des participants. Cependant, ils ont tous convenu que ce type de démarche collaborative a été un facteur déterminant dans l'atteinte de résultats durables.

Les changements culturels associés aux collaborations

Les six partenariats à l'étude ont adopté une méthode de travail collaborative où tous les partenaires travaillent d'égal à égal. Ce principe d'égalité peut représenter un changement important dans la « culture » de la coopération internationale. Les participants d'un des six partenariats ont souligné la nécessité de déconstruire la culture qui veut que l'organisation du Nord prenne les choses en main avant de pouvoir travailler d'égal à égal avec ses partenaires. Il s'agit d'une constatation importante, car les initiatives de collaboration pour le développement où les partenaires du Nord prennent les choses en main sont encore très répandues. Même si cette constatation n'a été effectuée que dans un des six partenariats à l'étude, il devrait être possible de l'appliquer à grande échelle.

Les nombreuses difficultés associées à l'utilisation des ressources

- Les véritables coûts de ces initiatives ne figurent pas totalement dans leurs budgets : d'importants frais supplémentaires ont été engagés en raison de l'utilisation des infrastructures technologiques des universités et du temps consacré par tous les participants à un projet qui, dans bien des cas, s'ajoutait à leur charge de travail habituelle.
- Certains accords de financement ne permettaient pas le versement des salaires des professeurs partenaires, ce que les participants jugent problématique.



IDRC Photo : Daniel Buckles

- La structure de gestion des universités ne permet souvent qu'une réaction très lente aux besoins de ces partenariats internationaux en matière de ressources : il faut souvent beaucoup de temps avant qu'un versement soit effectué.
- Certains Canadiens ont aussi souligné que la direction de leur université ne jugeait pas que ces types de partenariats internationaux présentaient des avantages pour leur établissement. Dans certains cas, cependant, les partenariats ont clairement rendu service à l'université : visibilité accrue d'un programme ou d'un centre de recherche, nouvelles subventions de la recherche, création de programmes, nombre accru d'étudiants étrangers qui envisagent de s'inscrire à un programme, etc.

La place des partenariats au sein des stratégies d'internationalisation des universités

Le rôle des initiatives à l'étude dans les stratégies d'internationalisation des universités n'est pas toujours le même. Dans certains cas, on a jugé que le partenariat faisait partie intégrante de la stratégie et, par conséquent, l'équipe du partenariat a reçu du soutien et de la visibilité au sein de l'établissement. Dans d'autres cas, les professeurs et les chercheurs ont un moindre soutien de la part du bureau des études internationales de leurs universités, ce qui a compliqué la transmission des renseignements sur les activités du projet. Cela se traduit par des difficultés comme la coordination du projet et d'activités parallèles dans un pays partenaire et par des occasions ratées de partenariat ou même de financement.



Les établissements participants ont des conceptions différentes de l'internationalisation des universités et, par conséquent, des démarches différentes en matière de stratégie internationale. Au cours des dernières années, des inquiétudes liées à l'accès aux ressources ont incité certains établissements à concevoir des stratégies simplifiées et ciblées dont certaines n'intègrent pas les partenariats Nord-Sud aux activités comme c'était le cas auparavant.

Néanmoins, bon nombre d'universités ont bien intégré ces projets à leurs stratégies et reconnaissent ainsi la valeur qu'ils ajoutent à la mission générale, au profil et à la portée de l'université. Cela jette également les bases d'activités supplémentaires en enseignement international et place l'université en bonne position pour établir de solides liens bidirectionnels, particulièrement avec les grands pays émergents de l'hémisphère sud.

Cependant, si les universités insistent trop sur l'aspect sensibilisation des partenariats Nord-Sud au détriment des aspects recherche et éducation, il se peut que les partenariats perdent de la valeur aux yeux des chercheurs et des professeurs canadiens. Naturellement, les chercheurs accordent toujours une grande valeur à la production de résultats de recherche, et ils visent à atteindre ces objectifs au moyen du partenariat. C'est

particulièrement le cas des jeunes professeurs qui sont souvent incapables de participer à de tels partenariats parce que les programmes de sensibilisation n'offrent pas assez de possibilités de publier des articles qui les aideraient à obtenir un poste permanent. Si la recherche est reconnue et récompensée, elle a de plus grandes répercussions et s'intègre mieux aux activités de l'établissement, ce qui favorise par conséquent la conclusion de futurs accords de partenariat.

5. Recommandations et prochaines étapes

Voici des recommandations adressées aux bailleurs de fonds de ces partenariats, aux universités et à leurs professeurs participants, de même que les mesures à prendre.

Recommandations aux bailleurs de fonds

1. Trouver des façons de faire preuve de plus de souplesse : dans un cadre axé sur les résultats, de la souplesse est nécessaire en ce qui a trait aux retombées et aux résultats immédiats afin de profiter de l'expérience d'apprentissage au cours du projet. Il est possible de le faire sans changer l'objectif du projet.

2. Revoir les exigences de financement pour permettre aux universités participantes d'exercer leurs activités dans un cadre de financement qui, par une répartition appropriée, reconnaît la valeur financière de la contribution du pays hôte.
3. Apprendre à connaître les projets financés par votre organisation et participer à une expérience d'apprentissage collaboratif avec les organisations que vos programmes appuient : cela inspirera vos autres programmes, et votre investissement dans une initiative donnée se traduira par des effets multiplicateurs.
4. Consacrer une petite part des fonds du programme à l'innovation.

Recommandations aux universités et aux professeurs participants

1. Énoncer clairement les nombreuses manières dont les initiatives de coopération internationale contribuent à la stratégie d'internationalisation et à la stratégie locale de votre université.
2. Mettre en lumière ces réussites exceptionnelles dans vos communications internes et externes : vos futurs étudiants et partenaires verront probablement d'un très bon œil votre participation à des activités de coopération internationale.
3. Les professeurs participants et le bureau des études internationales devraient collaborer afin de cerner et de faire connaître la contribution de ces partenariats Nord-Sud à chacun des trois aspects de la mission de l'université.
4. Les universités devraient s'efforcer de récompenser et de reconnaître officiellement la participation des professeurs à ce type de partenariat.

Prochaines étapes

1. Mettre sur pied un petit groupe composé d'agents de liaison internationale (ALI) et de représentants universitaires concernés. Il s'agirait d'une occasion de présenter les résultats de cette étude et d'échanger sur la façon d'illustrer les avantages de ce type de partenariats pour leur établissement.
2. Organiser un séminaire ou un symposium avec le CRDI pour faire le point sur ces initiatives et discuter des prochaines étapes. Il pourrait y avoir d'autres occasions de faire participer certains membres de l'AUCC à divers types de dialogue. Par exemple, il existe de l'intérêt chez certains professeurs canadiens, interrogés pour cette étude, envers un dialogue avec le CRDI et l'ACDI (et, dans un cas, avec la Société canadienne de santé internationale) visant à ce que les accords de financement favorisent l'innovation. Ce dialogue pourrait être très intéressant et fructueux. L'AUCC pourrait en organiser la tenue.

