

**Analyse des variables cachées influant sur les difficultés et possibilités
que présente l'établissement de partenariats public-privé
axés sur la recherche-développement et sur les chaînes de valeur
dans le secteur de l'agriculture des pays en développement**

**Préparé pour la Fondation Syngenta pour une agriculture durable
et le Centre de recherches pour le développement international**

par

**William P. Boland, Université de la Saskatchewan
en consultation avec**

Peter W. B. Phillips, Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy

1.0 Introduction

Ce document de travail entend offrir une information générale sur les partenariats public-privé (PPP) en agriculture pour lutter contre la fin et la pauvreté dans les pays en développement. Il vise quatre objectifs : fournir des renseignements concrets, qu'on ne peut obtenir par ailleurs dans le domaine public, sur les caractéristiques des PPP et sur les éléments nécessaires à la création et au fonctionnement de ces structures organisationnelles; informer sur les incitatifs, les contraintes, les outils habilitants et les coûts cachés associés à la création et à la gestion des PPP en agriculture dans les pays en développement; préciser les éléments qui distinguent les activités en amont réalisées par les PPP de recherche-développement (R-D) des activités en aval mises en œuvre par les PPP axés sur les chaînes de valeur; examiner les constatations émanant de ce document en regard des travaux antérieurs réalisés sur le sujet.

Le terme partenariat public-privé renvoie à toute forme d'engagement de collaboration pris entre des acteurs ou des organismes des secteurs public, privé et sans but lucratif (Kernaghan, 1993, pp. 57-60). Les PPP favorisent la répartition du travail et de l'exercice de l'autorité, ainsi que le regroupement des ressources humaines et financières sous une seule structure organisationnelle en vue de réaliser des objectifs et des résultats communs (Vieira et Hartwich, 2002, pp. 30-31). La mise en commun des ressources publiques et privées dans le cadre d'un PPP enrichit tout processus, car elle permet d'exploiter l'avantage comparatif que possède chacun des partenaires (Van de Meer, 2002, pp. 123-137). Plus précisément, les PPP facilitent la collaboration entre des partenaires hétérogènes en instaurant la confiance qui permet de créer des interdépendances et des réseaux aux intérêts similaires, lesquels contribuent à réduire les coûts de transaction associés à la collaboration (McQuaid, 2009, pp. 9-11).

Aux fins de la présente analyse, nous discernons deux types de PPP principaux, un premier voué à la R-D, et l'autre axé sur les chaînes de valeur. Le PPP de R-D s'attache à mettre au point des technologies de sélection en aval permettant de créer des variétés à haut rendement plus résistantes aux stress biotiques et abiotiques (Boettiger, 2011). Il a pour objectif de faciliter le transfert des technologies conçues par le secteur privé aux pays en développement afin de remédier à leur manque de capacités scientifiques (Pray, 2001, pp. 2-7). Il s'agit donc d'un mécanisme de transfert technologique qui fait le maillage entre les atouts du secteur privé et les besoins qu'éprouvent les pays en développement dans ce domaine. De par sa structure, le PPP de R-D garantit au secteur privé la protection des droits de propriété intellectuelle (PI) relatifs à ses investissements. En effet, le régime de réglementation qu'il applique recourt aux instruments relatifs à la PI, notamment les brevets et la protection des variétés de végétaux, ce qui facilite l'innovation technologique en R-D (Kock, 2011). Ce type de PPP encourage donc l'innovation et fournit un moyen d'attirer les investissements grâce à une structure qui met à profit les avantages découlant du processus de R-D à valeur ajoutée (idem).

Parallèlement, le PPP axé sur les chaînes de valeur a pour but de relier les exploitants agricoles des pays en développement aux systèmes mondiaux de distribution des intrants et extrants (Boettiger, 2011). Il s'attache à créer des réseaux locaux qui renforcent les capacités d'exporter les produits de base vers les marchés des pays industrialisés. Essentiellement, le PPP axé sur les chaînes de valeur aide les plus pauvres d'entre les pauvres à organiser des chaînes de valeur et d'approvisionnement locales et régionales en vue de leur intégration à l'économie mondiale. En raison du manque d'efficacité des marchés et de l'instabilité des systèmes politiques, ce type de PPP renforce les capacités locales permettant de garantir la qualité et la salubrité des produits aux utilisateurs finals, palliant ainsi le manque de transparence économique et politique (Poulton et MaCartney, 2012, pp. 2-3). De plus, il contribue à l'amélioration des capacités de gouvernance locales qui favorisent la création de marchés d'offre et de demande réglementaires et transparents.

L'auteur a réalisé des entrevues auprès d'intervenants qui participent directement à des PPP en agriculture dans les pays en développement. Le contenu de ce document témoigne donc des points de vue de ces spécialistes et praticiens et fournit aux lecteurs des perspectives d'experts sur les défis et les possibilités que présentent ces PPP. Afin de favoriser des discussions franches et ouvertes, les personnes interrogées et leurs organismes ont reçu l'assurance que les propos recueillis demeureraient confidentiels et qu'il ne serait possible de les associer ni aux personnes ni à leurs organismes respectifs. Aussi, au lieu de porter sur des cas particuliers, cette étude examine-t-elle le sujet dans son ensemble et tente de découvrir des modèles communs aux divers PPP.

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'interprétation des résultats et il est juste de les analyser. Ainsi, l'auteur a sollicité des entrevues auprès de 90 personnes œuvrant au sein de 67 PPP. Seules 20 personnes réparties dans 9 PPP, dont dix du secteur privé et huit du secteur public, ont accepté de prendre part aux entrevues. Ce faible échantillon est peut-être attribuable au délai serré, mais il semble aussi que les praticiens des PPP hésitent à parler aux chercheurs, et ce, malgré l'assurance d'une stricte confidentialité. Il a donc fallu modifier l'orientation du document, qui ne devait se pencher à l'origine que sur les PPP axés sur les chaînes de valeur. Le faible taux de réponses obtenues de ce côté a en effet obligé, afin de mener une analyse rigoureuse, à tenir compte également des réponses fournies par les intervenants œuvrant auprès des PPP de R-D. La majorité des PPP à l'étude sont situés en Afrique, mais ils possèdent une structure et des processus à caractère général.

Aucun des PPP examiné dans le cadre de cette étude n'a atteint un degré de fonctionnement soutenu à long terme; chacun poursuit son évolution et cet aspect sera traité à la 3^e partie. Les PPP existent depuis peu dans les pays en développement. Ceux dont il est question dans cette étude font partie de la base de données du site Web de la Fondation Syngenta pour une agriculture durable¹. La plupart des partenariats se sont constitués au cours des cinq à sept dernières années; les PPP en agriculture établis dans les pays en développement en sont donc encore à leurs premiers stades de développement².

Cette analyse se présente de la façon suivante : le PPP repose sur les théories relatives à la production des connaissances et à l'innovation. Toutes deux sont essentielles pour comprendre la façon dont les PPP gèrent les systèmes d'innovation destinés à mettre au point des solutions technologiques agricoles pour lutter contre la faim et la pauvreté dans les pays en développement. L'analyse des incitatifs, des contraintes et des outils habilitants liés aux PPP contenue dans la documentation publique sert de base aux questions formulées pour éclairer les variables cachées qui influent sur les PPP. Le document offre un aperçu et une analyse des réponses fournies au questionnaire qui se trouve à la fin de la 2^e partie.

2.0 Les PPP en agriculture : mise en contexte

Une façon de mettre en contexte l'établissement du PPP consiste à examiner les différences qui existent entre le concept vertical du gouvernement exercé par l'État et le concept horizontal de gouvernance assurée par des réseaux hétérogènes. Plus précisément, on suppose que le néolibéralisme, les mesures d'austérité, l'apparition d'Internet et la mondialisation ont rendu impuissant le mode de gouvernement étatique fondé sur les lois et la hiérarchie et qu'un

¹ <http://www.syngentafoundation.org/>

² Les 90 PPP sont tirés d'une base de données comportant près de 200 PPP mis en œuvre par la FSAD. La base de données indique la date de début de chaque PPP. On peut la consulter à l'adresse (en anglais) : <http://www.syngentafoundation.org/index.cfm?pageID=745>.

nouveau modèle de gouvernance s'y est substitué (Weiss, 2000, pp. 6-12). Ce modèle n'est pas une nouvelle mouture du système de gouvernement existant; il s'agit plutôt d'un nouveau système de « réseaux auto-organisés », gouvernant en l'absence d'une autorité centrale (Rhodes, 1995, p. 1). La gouvernance n'est donc pas synonyme de gouvernement. Au contraire, elle représente une rupture totale avec les processus traditionnels propres au gouvernement centralisé. Notre époque se définit par une nouvelle répartition du pouvoir de gouverner, grâce à laquelle se tissent des liens d'interdépendance entre de nouveaux acteurs non étatiques et dans laquelle les frontières entre les secteurs, autrefois bien tracées, s'embrouillent (idem). La gouvernance participative repose sur le recours à des PPP axés sur la résolution de problèmes, qui facilitent l'échange des connaissances entre les secteurs public, privé et bénévole (OCDE, 2000, pp. 3-4).

La production de nouvelles connaissances est un domaine dans lequel la gouvernance participative a fait son apparition. D'après certains, il existe deux formes de production des connaissances, une forme verticale, le mode I, et une forme horizontale, le mode II (Gibbons et coll.). Le mode I se rapporte à la production de connaissances théoriques au sein d'organismes autonomes qui travaillent isolément (idem). Il correspond à la définition que donne Rhodes du gouvernement hiérarchique. Le mode II est axé sur la résolution de problèmes; il se déroule à l'intérieur de réseaux hétérogènes où prévaut le dialogue, lequel est fonction d'une forte interaction entre les membres des réseaux voués à la résolution de problèmes (idem). La boucle de rétroaction que produit cette interaction permanente facilite la gouvernance de ce mode horizontal de production des connaissances (Nowotny et coll., 2003, pp. 8-12).

La croissance économique repose sur l'innovation, un processus qui consiste à réorganiser les connaissances existantes afin de créer de nouveaux processus économiques créateurs de richesses. C'est à Joseph Schumpeter que l'on attribue la définition de l'innovation, à savoir l'adoption d'un nouveau produit ou l'amélioration d'un produit existant, la conception d'une nouvelle méthode de production, la création d'un nouveau marché, la découverte et l'exploitation d'un nouvel approvisionnement d'intrants ou l'établissement d'une nouvelle structure organisationnelle (Schumpeter, 1939, pp. 59-61). Il s'agit d'un processus par lequel la somme des connaissances existantes permet de produire ou d'adopter quelque chose de nouveau. Cette définition fournit une assise à l'analyse des modèles concurrents par lesquels on tente d'expliquer les processus qui régissent l'innovation. L'angle sous lequel on examine l'innovation présente trois composantes : des « personnes particulières » qui mettent en œuvre des « processus particuliers » dans des « endroits particuliers » (Leadbeater, 2005).

Selon le modèle d'innovation centré sur des « personnes particulières », la croissance économique est fonction de la créativité des particuliers qui s'efforcent d'être à l'avant-garde des changements technologiques, sociaux et organisationnels (Florida, 2002, pp. 1-3). Dans ce

cas, c'est le capital humain et social qui marque la croissance économique. Les trois éléments invoqués par Florida, soit la technologie, la confiance et la tolérance, facilitent un réagencement novateur des connaissances existantes qui débouche sur de nouvelles idées. Se rattache à cette notion le rôle des entrepreneurs sociaux et des spécialistes des politiques qui, grâce à leurs efforts et à la place qu'ils occupent au sein des organismes privés et publics, définissent et appliquent des idées novatrices qui influent sur le processus d'innovation (Campbell, 2004, pp. 74–76; Faminow et coll., 2009, p. 3). Ces personnes mettent à profit leurs capacités de négocier et de traverser les frontières qui existent entre l'État, le secteur privé et la société pour devenir des agents de changement influents. Le créneau qu'elles choisissent ainsi leur permet de repérer les nouvelles possibilités et elles ont la volonté et la capacité de susciter le changement au sein des organismes et des réseaux. Dans les organismes voués au développement international, les entrepreneurs sociaux se distinguent par leur aptitude à cerner ou à mettre au point des solutions technologiques pour lutter contre la pauvreté et ils possèdent les capacités nécessaires pour créer des réseaux aptes à produire des changements positifs (Faminow et coll., 2009, pp. 3-5).

On appelle également « systèmes d'innovation » le modèle relatif aux « processus particuliers ». Selon cette démarche, les interdépendances qui se créent entre les réseaux des entreprises, des gouvernements et des organismes voués à l'apprentissage produisent des économies d'envergure qui conduisent à l'innovation (Etzkowitz et Leydesdorff, 1995, 2000). On suppose ainsi que les universités mettent l'accent sur des réseaux de production de connaissances permettant de créer des liens avec le gouvernement et l'industrie et entre ces derniers (Etzkowitz et Ranga, 2009). D'après ce modèle, la collaboration crée des liens d'interdépendance entre les organismes qui favorisent l'innovation. Cette notion s'accompagne du point de vue selon lequel l'innovation se produit désormais à l'échelle mondiale et que la clé de la croissance économique fondée sur l'innovation se trouve dans le renforcement des capacités des organismes locaux et régionaux de prendre part aux échanges de connaissances mondiaux, lesquels se produisent par le truchement de technologies de pointe protégées par les droits de propriété intellectuelle (Bathelt, 2004, pp. 31-33; Phillips, 2002). Concernant l'innovation et la mondialisation des systèmes, on reconnaît la nécessité d'adopter une nouvelle forme hybride d'organisation qui intègre des partenaires différents à des systèmes fonctionnels (Bathelt, 2004, p. 33; Etzkowitz et Ranga, 2009, p. 4).

Le modèle d'innovation axés sur les « endroits particuliers » se fonde sur la création de grappes d'entreprises et d'industries qui produisent des économies d'échelle aux paliers national et régional (Porter, 19990, p. 17). Quatre facteurs interdépendants doivent être réunis pour que les grappes offrent un avantage comparatif et produisent des économies d'échelle. Le premier touche à leur structure concurrentielle, qui force les industries à innover, sans quoi elles risquent de disparaître. Le deuxième facteur a trait à la présence d'un bon marché de

consommateurs qui fournit les conditions essentielles à la concurrence. En troisième lieu, il faut mettre en place des industries dérivées afin de créer des chaînes de valeur en amont et en aval et d'influencer le processus d'innovation. Enfin, les « endroits particuliers » sont fonction de la densité des marchés du travail, d'une infrastructure hautement perfectionnée et de marchés financiers diversifiés et bien établis pour assurer des investissements soutenus. Ces « endroits particuliers » favorisent les économies d'échelle en assurant une concurrence permanente, en rendant les marchés interdépendants et en appuyant les industries et les marchés du travail.

L'analyse qui précède met en contexte le rôle des PPP en ce qui a trait à la création et à la gestion de systèmes d'innovation efficaces axés sur la recherche-développement dans le secteur agricole. Ces systèmes tentent de regrouper chercheurs, organismes et agriculteurs au sein de réseaux aptes à mettre au point de nouvelles formes de technologies fondées sur les connaissances et à transférer ces technologies en vue de favoriser la croissance économique dans le domaine agricole. Les PPP sont désormais les acteurs principaux dans la gestion de ces systèmes. Ils suscitent la collaboration en faisant entendre leur voix, en instaurant la confiance et en favorisant la réciprocité. Ils se font les intermédiaires entre les secteurs public, privé et bénévole en coordonnant les activités liées aux aspects financiers, à la R-D et à la gouvernance (Hall, 2006, pp. 3-7). L'efficacité de la R-D s'en trouve accrue, de même que les transferts technologiques; il en résulte de meilleurs rendements et une réduction du coût des intrants pour les producteurs (Hartwich et coll., 2007, pp. 55-61). La configuration horizontale des PPP, qui permet d'accroître la confiance, la transparence et la reddition des comptes, donne lieu à des taux d'absorption des connaissances et des technologies très élevés (Spielman et von Grebmer, 2004, pp. 16-38). Les PPP centrés sur les systèmes d'innovation en R-D dans le secteur de l'agriculture offrent une structure organisationnelle permettant de gérer l'introduction de technologies agricoles transformatrices (Hall et coll., 2010, pp. 25-27). Ils jouent ainsi le rôle de « courtiers en innovation », car ils relient les concepteurs de technologies aux utilisateurs et constituent le noyau autour duquel se rassemblent des réseaux hétérogènes (Klerkx et coll., 2009, pp. 2-4). Essentiellement, les PPP sont devenus les principaux coordonnateurs du financement et de la production et diffusion des nouvelles connaissances nécessaires à l'innovation technologique en agriculture. À titre de courtiers, ils facilitent l'innovation technologique en synchronisant les activités des secteurs public, privé et bénévole.

L'établissement des PPP en agriculture et la mise en oeuvre d'activités fructueuses et soutenues reposent sur un nombre de facteurs interdépendants. L'analyse des éléments qui incitent les organismes, publics et privés, à former des PPP est une façon de mettre leur formation en contexte. Les organismes du secteur privé s'engagent dans un PPP avec le secteur public pour avoir accès à des banques de matériel génétique brut et non exploité, ainsi qu'aux systèmes de connaissances locaux et régionaux mis en place par le secteur public (Byerlee et Fischer, 2002, p. 8). L'adhésion du secteur privé aux PPP constitue donc pour lui un moyen

d'élargir ses marchés aux pays en développement en accédant aux réseaux des organismes publics (idem, pp. 8-10). En outre, le secteur privé ne connaît pas bien les « cultures orphelines » telles que le millet, le manioc et le sorgho. En participant à des PPP, les entreprises peuvent donc tirer profit de l'expérience acquise par le secteur public et des technologies qu'il a mises au point, en plus d'enrichir leurs connaissances techniques et scientifiques sur les principales cultures qui assurent la subsistance de plus d'un milliard de personnes (CropLife International, 2009).

Les motifs qui incitent le secteur public à se joindre à des PPP font écho à ceux du secteur privé : il souhaite avoir accès au processus de mise au point des semences et aux systèmes de distribution du secteur privé et profiter ainsi des technologies d'amélioration génétique de pointe et du financement privé (Spielman et von Grebmer, 2004, pp. 17-18). Essentiellement, les secteurs public et privé ont besoin de mutualiser leurs compétences et connaissances respectives en matière de technologies, car ils n'ont pas les capacités de travailler isolément à la mise au point de solutions technologiques novatrices pour lutter contre la pauvreté dans les pays en développement.

Malgré les nombreux incitatifs à l'établissement des PPP, plusieurs contraintes empêchent cette collaboration. L'une d'entre elles concerne le risque que le secteur public ou le secteur privé, réunis dans un PPP, fasse un mauvais usage des technologies exclusives, ou abusent de ces dernières. Plus précisément, le secteur privé peut tenter d'utiliser les technologies du domaine public à son avantage. En outre, les droits de propriété intellectuelle que détient le secteur privé relativement aux technologies de sélection et aux variétés finies risquent d'être transférés, de manière accidentelle ou intentionnelle, à des concurrents ou à des agriculteurs qui peuvent nuire aux résultats d'une entreprise et menacer sa position sur le marché (Spielman et coll., 2007, pp. 49-54). Une deuxième contrainte d'importance a trait à l'incapacité des régimes de propriété intellectuelle internationaux d'empêcher le transfert, non voulu ou illégal, des technologies exclusives et des connaissances entre les organismes et les pays; cette incapacité entrave les projets de collaboration (von Braun, 2007, p. 11). Un troisième obstacle à la formation d'un PPP est le manque d'expérience des partenaires potentiels quant à la conception et à la mise en œuvre de ce type de partenariat; en effet, la formation d'un PPP exige des compétences précises que seule l'expérience peut procurer (Hartwich et coll., 2007, pp. 46-47). Les coûts cachés de la collaboration associés au temps et aux ressources nécessaires pour établir la confiance et éliminer la concurrence relativement aux ressources limitées dont disposent les PPP constituent une quatrième contrainte importante (Hall, 2006, pp. 14-15). Un cinquième obstacle à la conception et à la mise en œuvre d'un PPP fructueux concerne l'attention portée aux résultats à court et à moyen terme, lesquels sont en général mesurés en fonction du rendement des investissements (Ferroni, 2010). Enfin, le fait qu'aucun PPP en agriculture n'ait encore produit de résultats fructueux ajoute à ces contraintes.

La documentation sur le sujet propose des outils habilitants pour équilibrer les incitatifs et les contraintes. Le premier, et sans doute le plus important, est l'accès à un financement soutenu, grâce auquel on peut disposer du temps et des ressources nécessaires pour établir les relations et la structure qui permettront d'assurer la durabilité d'un PPP à long terme (Warner et Kahan, 2008). Un deuxième outil essentiel, relié au premier, consiste à concevoir le PPP de sorte qu'il attire, le cas échéant, un financement du secteur privé; autrement dit, le PPP doit devenir rentable (idem). Un troisième facilitateur est le recours à une tierce partie qui agit à titre de courtier et aide les partenaires à définir leurs objectifs et à élaborer un plan pour les atteindre. De cette façon, on évite que les partenaires n'entrent en conflit pour établir les objectifs du PPP (Hall, 2006, p. 14). Un autre outil consiste à utiliser les services d'organismes internationaux sans but lucratif spécialisés, comme l'International Service for the Acquisition of Agri-Biotech Applications (ISAAA), lequel s'emploie à faire le maillage entre les besoins des pays en développement en matière de technologies et les technologies et les banques de matériel génétique dont disposent les organismes publics et privés des pays industrialisés (ISAAA, 2012). Le Public Sector Intellectual Property Resource for Agriculture (PIPRA) et le Centre for the Application of Molecular Biology to International Agriculture (CAMBIA) exercent aussi une fonction similaire; ils aident les organismes des pays en développement à accéder aux technologies agricoles et à renforcer leurs capacités de les utiliser. Ils organisent notamment des ateliers sur la gestion des droits de propriété intellectuelle, les stratégies de commercialisation et l'établissement de partenariats public-privé. Enfin, la stabilité du milieu économique et macropolitique est un préalable à la collaboration multisectorielle dans le domaine de la R-D en agriculture dans les pays en développement (Banque mondiale, 2008).

L'analyse ci-après se fonde sur les six questions suivantes portant sur les incitatifs, les contraintes et les outils habilitants liés aux PPP en agriculture.

- 1) Quels sont les motifs qui incitent à se joindre à un PPP ?
- 2) Quelles sont les contraintes qui empêchent de se joindre à un PPP ?
- 3) De quelle façon les PPP peuvent-ils venir à bout des contraintes ?
- 4) Quels sont les outils habilitants les plus utiles à la formation des PPP ?
- 5) Quels sont les coûts cachés associés à la participation aux PPP ?
- 6) Quelle est la leçon la plus importante à prodiguer sur les PPP ?

3.0 Résumé et analyse des réponses

Les idées et concepts dont il est question dans cette partie se fondent uniquement sur les commentaires émis lors des entrevues. Le résumé des réponses et les thèmes généraux abordés sont suffisamment détaillés pour susciter un débat sur le rôle des PPP en agriculture, tout en préservant la confidentialité des réponses.

3.1.1 Les motifs qui incitent à former un PPP ou à se joindre à un PPP : les réponses du secteur privé

Cette question met en évidence deux aspects principaux. Tout d'abord, de nombreuses entreprises privées des pays industrialisés ont des politiques favorables à l'exécution de projets dans les pays en développement ou font preuve d'un esprit de bonne volonté à cet égard. Cette bonne disposition peut résulter d'une directive particulière du conseil de direction à cet égard; il peut s'agir aussi d'une politique organisationnelle qui incite les employés et les directions à prendre part à des activités caritatives ou leur en confie le mandat. Selon les répondants, l'esprit de bonne volonté manifesté dans l'exécution de ces activités procure de nombreux avantages aux entreprises. Des employés heureux, une meilleure image publique et l'établissement de nouvelles relations dans les pays en développement n'en sont que quelques exemples. Ainsi, la participation d'une entreprise à des activités caritatives relève donc de facteurs multiples. Plus d'un répondant affirme que les œuvres caritatives sont de bonnes activités de relations publiques. Dans plusieurs cas, la création d'un PPP est attribuable à l'initiative personnelle des employés qui voient des possibilités d'appliquer des technologies commerciales à des cultures de subsistance sans que cela nuise à la position qu'occupent leurs employeurs sur le marché. Selon certains répondants, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est désormais un facteur qui incite ces dernières à participer à des PPP en agriculture dans les pays en développement, car bon nombre des grandes sociétés agro-alimentaires sont cotées en bourse et leur bien-être financier dépend des investisseurs. Il existe maintenant des systèmes, tels que l'indice de durabilité Dow Jones, permettant de surveiller le volet relatif à la responsabilité sociale des entreprises. Cette surveillance incite à l'action, car les investisseurs, qui réagissent à la pression exercée par le public, exigent que les entreprises projettent une bonne image publique pour leur accorder un financement soutenu.

De même, les activités philanthropiques des PPP à l'œuvre dans les pays en développement recueillent une image positive dans la presse et les médias sociaux. Plus d'un répondant estime qu'en offrant leurs technologies et du financement à des PPP à l'œuvre dans les pays en développement, et en y affectant des employés, les entreprises démontrent qu'elles soutiennent l'agriculture durable, envers laquelle se dessine une tendance à long terme quant au choix des consommateurs en matière de produits alimentaires. Pour plusieurs répondants, le soutien que les entreprises apportent à l'agriculture durable régit leur position sur le marché autant que le font les prix et la qualité des produits. Elles réagissent à la tendance à long terme que manifestent les consommateurs en faveur du développement durable et équitable. En outre, la participation des entreprises à des PPP à l'œuvre dans les pays en développement est aussi dictée par le fort sentiment de satisfaction qu'elle procure aux employés, sur les plans professionnel et personnel. C'est l'avis réitéré par de nombreux répondants, tous du secteur privé, pour lesquels cette participation contribue à rehausser le moral des employés.

Un deuxième incitatif à la participation des entreprises à un PPP est d'ordre commercial. En effet, les pays en développement leur ouvrent de nouveaux marchés de consommateurs et leur donnent accès à de nouveaux fournisseurs de produits de base. De nombreux répondants du secteur privé indiquent qu'en participant à des PPP, les entreprises contribuent à renforcer les capacités locales des pays en développement en aidant les agriculteurs à s'intégrer à des chaînes de valeur cohérentes, et à faire ainsi accéder ces pays à l'économie agricole mondiale. Les PPP offrent aussi aux entreprises l'accès aux connaissances et aux ressources locales leur permettant de répondre à leurs besoins stratégiques à long terme. Des répondants des PPP de R-D soulignent que la possibilité d'enrichir leurs connaissances sur des espèces végétales locales, et d'acquérir ces espèces, est un fort incitatif à la collaboration. En effet, le matériel génétique des végétaux représente un atout scientifique et offre aux pays en développement des possibilités d'élargir leurs marchés. Des répondants des PPP axés sur les chaînes de valeur affirment, quant à eux, qu'il leur est essentiel d'acquérir des connaissances locales pour pouvoir collaborer avec les plus pauvres d'entre les pauvres, car les pays en développement constituent les nouveaux marchés de consommateurs et de fournisseurs et, par conséquent, la principale source de croissance mondiale. En outre, comme ces partenariats aident à comprendre le contexte local et régional qui régit la mise en œuvre des entreprises, à la fois sur le plan politique et sur celui des connaissances, ils aident également à réduire les risques associés à l'investissement dans de nouveaux pays et de nouveaux produits.

Des répondants du secteur privé participant aux PPP axés sur les chaînes de valeur affirment que ce modèle est celui qui convient le mieux à l'établissement de réseaux de chaînes de valeur et d'approvisionnement. Le déplacement des activités de transformation et de fabrication des produits alimentaires dans les pays en développement permet aussi aux entreprises de réduire les coûts et d'accroître leur efficacité. Par ailleurs, pour beaucoup, la participation à des PPP est un processus coûteux qui absorbe beaucoup de temps. On estime cependant que les avantages économiques qui en résultent à long terme valent l'investissement initial, car les PPP offrent l'assise structurelle permettant de nouer les relations locales nécessaires à la création de ces chaînes. Les PPP des pays en développement sont le pivot autour duquel se développent les nouveaux marchés, les chaînes d'approvisionnement et les réseaux de R-D. Selon un répondant d'un PPP de R-D, l'établissement d'un partenariat dans un pays en développement a procuré à son organisme les avantages accordés au premier arrivé sur le marché. Pour un autre, elle a fourni un moyen de rattraper son retard sur le plan de la concurrence.

Un thème sous-jacent commun est le fait que les pays en développement revêtent désormais une importance stratégique face aux aspirations à long terme des entreprises spécialisées dans le secteur agro-alimentaire. À cet égard, les PPP constituent le meilleur moyen d'accéder à ce nouvel espace économique, car leur structure encadre la collaboration avec les pays en développement. Plus d'un répondant estime qu'en raison de cette structure participative, les

PPP réussissent à établir des réseaux cohérents dans des pays qui manquent de stabilité économique et politique. La formation de PPP dans les pays en développement donne également aux entreprises l'accès aux réseaux établis par des organismes d'aide nationaux et internationaux tels que le GIZ, le CRDI et USAID. L'exploitation des connaissances du secteur public et des atouts du secteur privé permet ainsi d'accélérer le processus d'apprentissage. Ainsi, comme les cultures primaires des pays en développement n'occupent pas une place importante sur les marchés mondiaux et qu'en général, elles n'intéressent pas le secteur privé, les PPP donnent aux entreprises l'accès aux technologies du secteur public qui leur sont nécessaires pour être efficaces dans les pays en développement.

3.1.2 Les motifs qui incitent à former un PPP ou à se joindre à un PPP : les réponses du secteur public

De la même manière, de nombreux répondants du secteur public indiquent que ce dernier se joint à des PPP afin d'avoir accès aux technologies du secteur privé, en particulier les nouvelles technologies relatives aux variétés Bt résistantes aux herbicides. En collaborant avec le secteur privé, il approfondit sa compréhension des connaissances et des technologies que possèdent les entreprises. Les deux secteurs peuvent ainsi effectuer une répartition scientifique du travail pour s'attaquer aux divers problèmes causés par les maladies qui touchent les cultures dans les pays en développement. Les programmes de recherche s'en trouvent accélérés et les nouvelles technologies sont transférées plus rapidement et avec efficacité aux agriculteurs des pays en développement. Plusieurs répondants du secteur public sont d'avis qu'en général, les PPP doivent leur existence au fait que ni le secteur privé, ni le secteur public ne dispose à lui seul des capacités nécessaires pour répondre aux besoins des agriculteurs des pays en développement en matière de technologies. Le secteur public a besoin des compétences du secteur privé pour instaurer des systèmes de réglementation dans ces pays, et les entreprises ont une riche expérience dans l'établissement des normes relatives à l'introduction de nouvelles technologies, en particulier les biotechnologies. Leur expérience et leurs compétences s'étendent à toute la gamme des nouvelles technologies, y compris la réglementation en matière de biosécurité, laquelle est essentielle à l'introduction fructueuse de nouvelles variétés végétales. Le secteur public a donc besoin des capacités et des connaissances du secteur privé en ce qui touche à l'introduction des produits.

Bien que le secteur public soit passé maître dans la mise au point de nouvelles technologies, en particulier en ce qui a trait aux cultures de subsistance, il n'a pas l'expérience du secteur privé pour les lancer sur le marché ou les introduire auprès des agriculteurs des pays en développement. À cet égard, un répondant souligne qu'il faut habituellement plus de dix ans pour réussir le lancement d'un nouveau produit, qu'il s'agisse d'un produit génétiquement modifié ou non. Selon lui, le plus grand indicateur de réussite des PPP dans les pays en

développement est le fait d'avoir connu des échecs antérieurs dans la mise au point et le lancement d'un produit, une expérience que possède le secteur privé.

3.2 Les contraintes qui empêchent de former un PPP ou de se joindre à un PPP

Du point de vue du secteur privé, trois obstacles principaux freinent la formation d'un PPP ou la participation à un PPP dans les pays en développement. Le premier a trait aux droits de propriété intellectuelle (DPI). Du point de vue d'un PPP de R-D, les entreprises sont très engagées envers la protection des DPI, par exemple le droit relatif aux caractères génétiques spécifiques. Or, un PPP peut nuire à ces efforts en permettant que la propriété intellectuelle soit exportée, sous la forme d'aliments, du pays ou de la région qui accueille le PPP vers les marchés des pays industrialisés, mettant en péril la position des entreprises sur le marché, ainsi que leurs profits. D'après un répondant qui œuvre depuis des dizaines d'années auprès des PPP de R-D, l'absence d'un régime international régissant les DPI oblige les entreprises à surveiller l'utilisation illégale de ses DPI dans chaque pays et, le cas échéant, à entreprendre des poursuites très coûteuses.

De même, les risques accrus que des concurrents ravissent la propriété intellectuelle d'un produit à une entreprise posent des obstacles à sa participation à un PPP axés sur les chaînes de valeur. À cet égard, plusieurs répondants affirment que la collaboration avec de multiples partenaires du secteur privé n'est pas chose aisée, car il est difficile de prévenir le transfert d'un procédé de marque et des connaissances sur les produits à des concurrents. De plus, il est pratiquement impossible d'empêcher le transfert des secrets de fabrication et des marges de profit. Les secrets de fabrication comportent des pratiques non codifiées tant à l'échelle de l'exploitation agricole qu'à l'échelle des chaînes de valeur. Ils comportent aussi le recours à des applications logicielles de gestion des chaînes de valeur, ainsi qu'à des contacts personnels pour exercer cette gestion au sein des exploitations agricoles de plusieurs pays. Ce domaine dépasse la portée du présent document, mais il justifie que l'on y prête une plus grande attention.

La deuxième contrainte qui freine la participation du secteur privé à des PPP touche à des questions de contrôle : de qui relève le PPP ? Les PPP sont régis par plusieurs comités de direction qui compliquent l'organisation hiérarchique et les fonctions de leadership. Beaucoup de PPP relèvent d'organismes de subventions sans but lucratif ou d'organismes de développement, et non du secteur privé. En d'autres mots, plusieurs répondants estiment que le secteur privé ne comprend pas toujours le mode de fonctionnement des PPP. Il est partie prenante de nombreux contrats et ententes bilatéraux conclus avec des PPP, mais il s'agit souvent de projets ponctuels pour lesquels on ne s'attache habituellement pas à renforcer les normes d'exploitation d'un organisme. Plusieurs répondants ont abordé cette question. Selon eux, l'expérience du secteur privé en matière de PPP appartient en grande partie à des employés, non à l'entreprise.

On a fait observer à plusieurs reprises que le secteur privé évolue plus rapidement que le secteur public. De plus, le flou qui entoure le leadership dans un PPP amène les partenaires à fixer toutes sortes d'objectifs. Par exemple, des activités visent, entre autres, l'augmentation des revenus dans les exploitations agricoles alors que d'autres tendent à consolider les chaînes de valeur de sorte à favoriser la création de marchés d'exportation et à assurer leur viabilité. Ces objectifs ne sont pas incompatibles, mais ils peuvent susciter des conflits au sujet de l'utilisation des ressources limitées.

La troisième contrainte révélée par les entrevues porte sur les différences culturelles qui existent entre les organismes. Elles peuvent avoir trait aux différentes normes d'exploitation des secteurs public et privé. Le secteur public privilégie souvent l'exécution d'activités définies dans le cadre d'un contrat, alors que le secteur privé s'attache habituellement aux résultats, ses activités étant tributaires de l'atteinte de résultats acceptables, c'est-à-dire commercialement rentables. Selon certains répondants, le processus et les activités sont constamment modifiés en vue d'atteindre les résultats attendus. Les différences qui touchent notamment la langue et les normes peuvent aussi correspondre à celles existant entre les pays industrialisés et les pays en développement. À cela s'ajoutent les différences entre les fuseaux horaires et l'absence d'une filiale du secteur privé sur le terrain qui contribuent à amplifier les problèmes de communication reliés à la langue ou à la culture. Enfin, la méconnaissance générale que démontrent les entreprises privées au sujet des cultures orphelines communes aux pays en développement telles que le manioc, le millet et le sorgho, entrave également leur participation à des PPP. Ces derniers doivent en effet suivre une courbe d'apprentissage coûteuse en temps.

Les répondants du secteur public ont cerné quatre contraintes principales freinant la participation à un PPP. La première a trait au fait qu'il n'y a pas beaucoup de chercheurs ou de scientifiques spécialistes des PPP de R-D en agriculture dans les pays en développement, ce qui restreint habituellement le nombre de projets auxquels peuvent se consacrer les scientifiques. On a souligné à maintes reprises l'ampleur démesurée des tâches administratives associées à chaque projet, ce qui a pour effet de priver davantage les PPP de R-D de personnes qualifiées.

Les entrevues menées dans le cadre de cette étude ont mis en évidence le fait que les chercheurs qui collaborent à des PPP dans les pays en développement forment un milieu restreint. En effet, les répondants connaissent tous quelqu'un, ou ont tous entendu parler de quelqu'un, qui participe à un PPP de recherche en agriculture. Le même problème touche les PPP axés sur les chaînes de valeur. Ces derniers ne dépendent pas tant des scientifiques et des chercheurs que des spécialistes des chaînes de valeur qui sont au fait des connaissances et des produits locaux et qui possèdent les compétences nécessaires pour établir ces PPP. Ces spécialistes savent également comment obtenir du financement public et privé, susciter l'intérêt des entreprises et les amener à participer à des PPP, et ils sont en mesure d'assortir les

produits d'exportation aux possibilités qu'offrent les pays industrialisés. Mais encore là, il semble y avoir, à l'échelle mondiale, une pénurie de personnes capables d'établir des PPP axés sur les chaînes de valeur. En second lieu, selon plusieurs, les organismes du secteur public et les centres de recherche sans but lucratif éprouvent de la difficulté à cerner les technologies utiles et à trouver des partenaires du secteur privé sérieux et honnêtes. À cela s'ajoute le fait que le secteur public examine minutieusement les motifs qui poussent le secteur privé à participer aux PPP. Ainsi, les perceptions négatives que semble avoir le secteur public à l'égard des grandes entreprises de biotechnologies risquent d'empêcher la création de PPP efficaces. Troisièmement, le manque de fonds restreint les possibilités des organismes publics et des organismes sans but lucratif. Enfin, la quatrième contrainte mentionnée par de nombreux répondants a trait au fait que beaucoup d'organismes publics manquent d'expérience pour traiter avec des partenaires du secteur privé, un problème semblable à celui soulevé par le secteur privé.

3.3 De quelle façon les PPP peuvent-ils venir à bout des contraintes ?

Les répondants ont désigné cinq moyens permettant de surmonter les contraintes qui entravent l'établissement de PPP efficaces dans les pays en développement. Le premier consiste à progresser lentement en nouant d'abord des relations avec les partenaires. Selon plusieurs répondants, ce sont les amitiés créées dans le cadre de rencontres personnelles qui sont les plus utiles à la formation d'un PPP. Elles permettent d'instaurer la confiance et d'asseoir les bases de relations durables. L'établissement de ces liens vise à éprouver l'efficacité du processus. Il est conseillé d'avancer pas à pas et de s'entendre d'abord sur les objectifs, le processus, la répartition du travail et les accords de financement, et de ne s'occuper des aspects juridiques et de la rédaction des accords officiels qu'à la dernière étape.

En second lieu, l'aspect le plus important pour assurer la réussite d'un PPP consiste à recruter des spécialistes auprès d'organismes de développement ou de bailleurs de fonds expérimentés dans l'établissement de PPP dans les pays en développement; cette expérience compte beaucoup. Les spécialistes des PPP agissent comme intermédiaires pour aplanir les différences qui existent au regard des normes adoptées respectivement par les secteurs public et privé, ainsi que les différences culturelles entre les partenaires des pays en développement et des pays industrialisés. Une constatation importante à souligner : aucun des répondants des PPP de R-D n'a mentionné la nécessité de recourir à des spécialistes pour établir un PPP, seuls les répondants des PPP axés sur les chaînes de valeur l'ont fait. Les deux types de PPP diffèrent donc passablement quant à l'expérience et aux compétences jugées nécessaires pour démarrer les activités.

Le troisième moyen consiste à garder à l'esprit l'objectif final qui est d'accroître les revenus et améliorer la santé des agriculteurs des pays en développement au moyen de l'agriculture. La meilleure façon d'atteindre cet objectif est de s'attacher aux aspects que le PPP juge cruciaux pour sa mission, en commençant par le sommet de la structure. Quatrièmement, il importe d'exercer une diligence raisonnable; il est prudent d'étudier les technologies en cause, ainsi que les partenaires potentiels, les moyens dont ils disposent et les motifs qui les incitent à former un PPP. En cinquième lieu, la majorité des répondants estime que l'engagement personnel compte beaucoup, car il permet de surmonter les problèmes associés à la complexité des PPP et aux différences culturelles.

3.4 Les coûts cachés associés à la participation aux PPP

Les répondants ont relevé six facteurs représentant des coûts cachés associés à la participation aux PPP. Le premier a trait au temps. L'atteinte d'un consensus au regard du PPP exige la tenue de nombreuses réunions. Il faut consacrer beaucoup de temps à l'intégration des différents partenaires et des systèmes qui formeront un seul organisme. Il s'agit de réunir du personnel, et même des directions, des secteurs public et privé au sein du PPP, notamment des personnes provenant de divers pays en développement, chacun ayant sa propre culture, sa propre langue et son propre comportement organisationnel. Dans l'ensemble, les PPP à l'étude réunissaient trois partenaires au moins, mais plusieurs en comptaient jusqu'à 15, regroupant du personnel des secteurs public et privé et plusieurs pays. Aux yeux de nombreux répondants, cette situation complexe comporte beaucoup d'imprévus et les efforts faits pour comprendre la dynamique qui s'installe chez les partenaires du PPP absorbe beaucoup de temps. D'autres estiment qu'il est impossible, avant de se joindre à un PPP, de prévoir avec exactitude le temps qu'un organisme devra consacrer au partenariat.

S'ajoute à ce problème le calcul des coûts de renonciation relativement au temps consacré pour former un PPP, des coûts qui ne figurent pas au bilan. Les répondants ont évoqué à maintes reprises l'importance de ce coût caché, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, d'autant plus qu'en général, les organismes bailleurs de fonds, des secteurs public et sans but lucratif, ne permettent pas le recouvrement des contributions en nature. Cet élément renforce l'une des contraintes traitées à la deuxième question.

Les deuxièmes coûts cachés, en rapport avec celui du temps, concernent le nombre de déplacements intercontinentaux nécessaires à la création d'un PPP efficace. Comme on l'a mentionné, la survie et la réussite des PPP sont tributaires réunions de comité; les déplacements représentent donc des coûts cachés imprévisibles. Non seulement il faut se déplacer si l'on souhaite former un PPP efficace, mais également, le nombre des déplacements augmente lors de la mise à l'essai des nouvelles variétés végétales dans les pays en développement. Plus un PPP étend son empreinte géographique, c'est-à-dire plus il compte de

pays partenaires, plus les coûts de déplacement relatifs aux essais sur le terrain seront importants et imprévisibles. Il s'agit pourtant d'une composante essentielle à la réussite de tout PPP de R-D en agriculture. Les répondants soulignent que la marge de manœuvre financière ne laisse pas beaucoup de place aux tâtonnements dans le processus visant les essais sur le terrain.

Le troisième facteur, également associé aux incertitudes relatives au temps et aux déplacements, a trait à la complexité des PPP, qui est mal comprise. Les structures et les processus évoluent à mesure que se forment les PPP; souvent, d'autres partenaires s'y joignent apportant de nouvelles idées et possibilités qui poussent à redéfinir les objectifs et les missions. Ces changements accroissent la complexité du PPP et risquent d'en faire dévier la mission. Il est alors facile de perdre de vue les objectifs stratégiques du partenariat initial et cette situation entraîne des coûts supplémentaires.

En quatrième lieu viennent la production des rapports financiers, la rédaction des demandes de subvention et la recherche de financement permanente. Les exigences relatives à la production de rapports et d'autres documents varient en fonction de la structure du PPP. Selon certains répondants, toutefois, chaque type de partenaire a les siennes et cela pose des difficultés aux autres membres du partenariat. Les bailleurs de fonds du secteur public, notamment le GIZ, USAID et le CRDI, et les organismes sans but lucratif, comme la Fondation Gates et la Fondation Rockefeller, ont des exigences en matière de production de rapports qui nécessitent d'avoir des systèmes de documentation complexes et coûteux pour les PPP et leurs partenaires. Plus d'un partenaire du secteur privé affirme que le degré de précision exigé entraîne de lourdes charges imprévues et difficiles à justifier. Encore une fois, les bailleurs de fonds ne permettent pas de facturer ces coûts indirects.

Les grands partenaires du secteur privé disposent de budgets de R-D qui se situent dans les neuf ou dix chiffres, ce qui réduit considérablement le montant des subventions octroyées par les bailleurs de fonds. Malgré cela, ils doivent adapter leurs systèmes de rapports financiers aux exigences de ces derniers et à celles du PPP, un aspect mentionné dans la partie relative aux contraintes. Plusieurs répondants ont également fait des commentaires sur les coûts de transaction élevés associés aux PPP. Ces observations portaient sur les rapports financiers, mais aussi sur le temps et l'énergie consacrés à la recherche de financement. En outre, la plupart des partenaires du secteur privé manque d'expérience dans la rédaction de demandes de subvention. D'autres coûts cachés ont trait à la vérification des résultats émanant des systèmes comptables des pays en développement. En effet, les bailleurs de fonds et les partenaires du secteur privé jugent que les pratiques comptables des partenaires des pays en développement ne sont pas conformes en général aux principes comptables reconnus dans les pays industrialisés.

Les aléas associés à la gestion des DPI sont un cinquième facteur entraînant des coûts cachés. La majorité des PPP de R-D en agriculture sont tributaires des technologies que possèdent les entreprises privées, les organismes publics, les universités et même des particuliers. Comme il n'existe pas de régime de DPI international, les questions relatives à la liberté d'action donnent lieu à des coûts cachés difficiles à prévoir. En général les recherches sur la liberté d'action nécessitent de recourir à des avocats privés et d'examiner la situation relative aux DPI dans plusieurs territoires de compétence. Un PPP a dû acquérir 43 DPI qui ont exigé des années d'efforts et de dépenses. À cet égard, le projet « Riz d'or » illustre bien la façon dont les questions de liberté d'action peuvent régir le rythme de travail et les résultats de ces partenariats. Ces problèmes continuent d'entraver l'établissement des PPP de R-D dans les pays en développement, car ils doivent consacrer temps et argent pour obtenir l'accès légal aux technologies dont ils ont besoin. Ces coûts cachés sont propres aux PPP de R-D.

Le sixième et dernier facteur concerne l'absence d'infrastructure dans les pays en développement. Dans plusieurs cas, il a fallu construire des routes et des laboratoires, acheter du matériel scientifique et former des scientifiques et des techniciens pour que les PPP de R-D puissent atteindre leurs objectifs. Quant aux PPP axés sur les chaînes de valeur, les répondants soulignent qu'il est encore plus compliqué de prévoir les besoins en matière d'infrastructure, les coûts cachés sont donc plus difficiles à prédire. Au début, ces PPP tirent de faibles marges de profit des produits d'exportation, d'où l'importance d'une exploitation d'échelle. Pour réussir toutefois, il vaut mieux commencer modestement et mettre au point un bon modèle de fonctionnement avant de se lancer dans des activités à grande échelle.

Les consommateurs des pays industrialisés exigent la transparence et la traçabilité des produits. Les PPP axés sur les chaînes de valeur doivent donc collaborer avec la société civile pour répondre à ces exigences, ou renforcer les capacités de la société civile en la matière. À cette fin, le personnel sur le terrain doit élaborer des programmes de sensibilisation et d'information et les diffuser auprès d'un plus grand nombre d'agriculteurs possible, et le plus tôt possible. Selon les répondants, ces activités représentent des dépenses importantes difficiles à prévoir avec précision. D'une certaine façon, les PPP axés sur les chaînes de valeur font face à des contraintes financières et organisationnelles au début de leurs activités, alors que les PPP de R-D ne s'y heurtent qu'après la mise au point réussie d'une variété végétale. Il importe donc que les PPP axés sur les chaînes de valeur établissent un réseau dès le début de leurs activités afin de sensibiliser le plus d'agriculteurs possible.

Ce problème est plus aigu pour les PPP qui se penchent sur les produits arboricoles comme le café ou les noix. En effet, les caféiers et les noyers mettent de longues années pour atteindre leur maturité et produire des fruits. Plusieurs répondants ont évoqué cette question. De plus, à leur avis, il est difficile de justifier les dépenses à grande échelle, car elles sont liées en général à

des programmes de sensibilisation, au renforcement des capacités et à la mise en place d'organismes d'agriculteurs et aucune de ces activités ne produit de rendements immédiats des investissements. C'est un problème abordé par plusieurs personnes oeuvrant au sein des PPP axés sur les chaînes de valeur : l'exploitation à grande échelle nécessite des investissements à grande échelle, mais les organismes bailleurs de fonds exigent des résultats concrets afin de poursuivre leur financement; cela pose donc un problème de mesure.

Un répondant mentionne qu'un moyen de s'assurer un financement soutenu consiste à amener les bailleurs de fonds sur le terrain afin de leur montrer les résultats atteints grâce aux fonds qu'ils ont accordés. Par ailleurs, beaucoup de PPP axés sur les chaînes de valeur sont à l'œuvre dans plus d'un pays. Il leur faut mettre en place des systèmes de gouvernance avec de multiples gouvernements, ce qui rend le processus plus coûteux et plus complexe. Mais, cette présence dans plusieurs pays aide à la transparence parce qu'elle force les différents gouvernements et organismes à se conformer aux normes de fonctionnement extérieures. Elle représente toutefois des coûts additionnels et rend plus complexe l'établissement des PPP axés sur les chaînes de valeur. Il est difficile de prévoir les besoins en matière d'infrastructure et de capacités avant d'établir un PPP. Comme on l'a mentionné, l'élaboration de ce type de partenariat s'étend en général sur une longue période et les objectifs s'affinent au fil de son évolution, ajoutant à la complexité et aux incertitudes relatives à sa formation.

3.5 Les outils habilitants les plus utiles aux PPP

Le rôle que jouent certaines personnes dans la formation d'un PPP et dans sa réussite est sans conteste l'élément que les répondants désignent comme étant de loin le plus important. Dans un cas à l'étude, le PPP de R-D était le fruit des efforts déployés par une seule personne pendant près de 30 ans, depuis ses années universitaires et tout au long de sa carrière. Alors qu'elle travaillait pour un organisme sans but lucratif, elle a mis au point une première technologie, puis, voyant le besoin de la perfectionner, elle a bâti une relation à long terme avec un partenaire du secteur privé. En outre, elle a réussi au cours de ces 30 années à obtenir du financement de presque tous les grands bailleurs de fonds, notamment des gouvernements nationaux, le secteur privé et, dernièrement, la Fondation Bill et Melinda Gates. Le projet est maintenant en cours de réalisation.

Tous les PPP à l'étude dans ce document sont le fruit de l'initiative d'un particulier sans lequel ils n'auraient jamais vu le jour. Ainsi, deux employés du secteur privé se sont rendu compte que leurs employeurs détenaient une technologie apte à lutter contre les maladies affectant les cultures ou les problèmes nutritionnels dans les pays en développement. Ils ont alors lancé une « croisade » visant à transférer cette technologie afin de résoudre un problème agricole. Dans ces deux cas, le PPP était le résultat direct de la collaboration établie pour mettre au point une technologie et financer le processus de renforcement des capacités des pays en développement

afin de transférer cette technologie aux agriculteurs. Un autre PPP axé sur les chaînes de valeur, à l'œuvre dans plusieurs pays, a vu le jour grâce aux efforts d'un spécialiste des PPP oeuvrant au sein d'un organisme de développement national et qui a vu des possibilités commerciales, pourtant non évidentes, pour les agriculteurs. Ce PPP repose entièrement sur ce spécialiste qui connaît bien les produits, les processus et l'industrie, et qui sait comment assurer des marges de profit industriel et établir ce type de PPP. Encore une fois, ce vaste PPP n'existerait pas sans le dévouement de cette personne.

Dans d'autres cas, reconnaissant les limites de leurs programmes, des chercheurs du secteur public ont noué des relations avec le secteur privé et des organismes bailleurs de fonds afin qu'ils les aident à transférer leurs technologies aux agriculteurs. Dans chaque cas, les récits convaincants sur les activités et les efforts entrepris pour lutter contre la faim et la pauvreté, et la conviction de pouvoir réussir, reposaient sur les actions menées par des personnes clés. Il semble donc que les PPP dépendent beaucoup du travail des particuliers et l'on peut se demander si ces PPP auraient vu le jour sans eux. Il importe de souligner que ces chercheurs ont accompli des efforts pendant des décennies, de fait, tout au long de leur carrière. Dans deux cas, les PPP étaient le fruit d'un transfert de projet d'une personne à un nouvel employé, lequel a poursuivi la tâche. Dans un autre cas, le concepteur d'un PPP axé sur les technologies est demeuré en poste afin de continuer ses travaux et d'offrir son soutien. Ainsi, les constatations émanant des cas étudiés et des entrevues réalisées en vue de ce document permettent d'affirmer que les éléments les plus utiles à la formation des PPP sont des personnes capables de percevoir des possibilités qui ne sont pas toujours évidentes.

Un deuxième outil habilitant mentionné par les répondants a trait au financement et à l'expertise des bailleurs de fonds et des organismes de développement nationaux. Sans financement ou sans compétences en la matière, la plupart des PPP seraient incapables de démarrer. Ils sont tout simplement trop coûteux et complexes pour aller de soi et ne peuvent se justifier par la seule demande des agriculteurs ou des coopératives agricoles des pays en développement. Pour voir le jour, il leur faut un soutien extérieur, à savoir du financement, des technologies, de l'expertise dans le domaine, des connaissances sur les produits et, surtout, la capacité d'établir des réseaux. Il convient de percevoir les PPP comme étant des organismes qui s'emploient à relier des « personnes particulières » qui mettent en œuvre des « processus particuliers » dans des « endroits particuliers » afin mettre au point des solutions technologiques fondées sur les mécanismes du marché pour lutter contre la faim et la pauvreté dans les pays en développement. Dans chaque cas étudié, le PPP constitue le pivot autour duquel on s'emploie à intégrer les chaînes de valeur nationales ou régionales au marché international axées sur le marché international, ou à établir un réseau mondial regroupant des personnes et des organismes voués au développement agricole dans les pays en développement.

Dans le cadre de cette étude, on estime que tous les organismes internationaux voués à l'agriculture dans les pays en développement ont été des facilitateurs essentiels, notamment la FSAD, le CRDI, le GIZ, USAID, le Fonds Monsanto, la Fondation Rockefeller et la Fondation Howard G. Buffet. Ils ont tous fourni du financement et mis à contribution leurs compétences et leurs connaissances scientifiques et institutionnelles en matière d'agriculture dans les pays en développement. À l'œuvre depuis 2007, la Fondation Bill et Melinda Gates s'est démarquée à cet égard. En effet, selon les répondants, sa participation a été dans bien des cas décisive quant à la poursuite des activités, autrement vouées à l'échec. La Fondation Bill et Melinda Gates a versé des milliards de dollars au titre du financement du développement agricole dans le monde. De plus, elle a recruté des spécialistes en développement qui ont mis à profit leurs vastes connaissances auprès des PPP de R-D en agriculture et aux PPP axés sur les chaînes de valeur, afin de les aider notamment à résoudre ou atténuer les problèmes relatifs à la liberté d'action concernant les végétaux et les technologies fondées sur les processus. Essentiellement, grâce à l'étendue de ses activités, la Fondation Bill et Melinda Gates a contribué à la clarification des règles ou normes internationales relatives à la liberté d'action, facilitant ainsi la participation efficace du secteur public, y compris les universités, et du secteur privé au domaine des technologies.

Un troisième élément déclencheur a trait au fait que les organismes souhaitent se lancer dans de nouvelles activités. Cette volonté se rattache au premier élément mentionné, soit les particuliers. Les organismes, publics et privés, doivent permettre à leurs employés de consacrer de leur temps à des projets personnels et mettre des ressources à leur disposition. Le PPP est un concept qui évolue selon la collaboration qu'il suscite. L'importance attribuée au rôle que jouent les particuliers dans la formation des PPP de R-D ou axés sur les chaînes de valeur remet en question la documentation existante qui n'aborde pas beaucoup le sujet; de fait, elle est plutôt muette à cet égard. On peut cependant supposer que ce ne sont pas les organismes qui décident d'établir des PPP afin de lutter contre la pauvreté dans les pays en développement au moyen de l'agriculture, mais plutôt que les PPP résultent des efforts déployés par des particuliers conscients des limites que présente l'organisation industrielle actuelle des structures agricoles et de développement à l'échelle mondiale. D'une certaine façon, la combinaison des personnes, des milieux et des processus concorde bien avec la théorie de l'innovation définie dans l'introduction de ce document. Au sein des sphères publique et privée, ce sont les particuliers doués d'un esprit d'entreprise qui sont à l'origine de la formation des PPP en agriculture dans les pays en développement. C'est une constatation qu'il vaut la peine d'approfondir.

3.6 Les enseignements les plus importants que les praticiens ont tirés des PPP

Dans l'ensemble, les répondants estiment que les secteurs public et privé n'ont pas les capacités d'agir indépendamment l'un de l'autre pour résoudre les problèmes liés à l'insécurité alimentaire et à la pauvreté. Les PPP représentent donc le seul moyen viable de mettre au point des solutions technologiques durables axées sur l'agriculture pour éliminer la pauvreté. De plus en plus de PPP voient le jour et ils constituent un nouveau modèle de collaboration fondé sur les relations personnelles. Il est prouvé que les PPP ont une incidence considérable sur la réduction de la pauvreté lorsqu'ils allient les capacités des secteurs public et privé à celles des bailleurs de fonds et des organismes de développement en vue de rendre les technologies et les processus accessibles aux agriculteurs. Par ailleurs, l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de cette étude font observer qu'il faut des années, voire des décennies, avant que les activités d'un PPP ne produisent des résultats durables dans les pays en développement. Les chances de réussite seront plus grandes si le PPP adopte une démarche modulaire, c'est-à-dire s'il avance pas à pas pour nouer des relations et instaurer la confiance entre les partenaires avant de se lancer dans les étapes plus complexes visant l'atteinte des objectifs.

Les PPP dépendent de l'engagement des partenaires et du leadership qu'on y exerce. Plusieurs répondants estiment que, dans la mesure du possible, il vaut mieux confier l'établissement du PPP à des spécialistes de ce domaine. Ces derniers connaissent bien la situation locale, ils savent comment obtenir du financement et inciter le secteur privé à participer au PPP. Plus d'un répondant souligne que les PPP fructueux sont motivés par l'atteinte d'objectifs commerciaux réalistes. Dans les meilleures conditions, ils permettent de créer des chaînes de valeur qui intègrent les agriculteurs des pays en développement ou les coopératives agricoles aux marchés mondiaux. Selon certains, par ailleurs, ils requièrent un temps et une énergie considérables que les partenaires sous-estiment largement en général. De même, la réussite des PPP, qui exige des années d'efforts, est constamment compromise par le fait que les bailleurs de fonds et les organismes de développement poursuivent une démarche à court terme. Plus précisément, la plupart des bailleurs de fonds exigent que les PPP produisent des rapports et atteignent des cibles annuels afin de leur assurer un financement soutenu et, au mieux, ils limitent leur financement à une période de cinq ans. Pourtant, dans les pays industrialisés, il faut parfois plus d'une dizaine d'années avant que la R-D ne débouche sur la mise au point et l'application d'une nouvelle biotechnologie.

On est d'avis que le financement accordé à court terme peut nuire à l'achèvement des projets et entraîner l'attribution des rares ressources à d'autres besoins. On risque ainsi d'assister à l'abandon de nombreux projets, une situation qui freine le potentiel des PPP. Par conséquent, étant donné l'absence d'infrastructure dans les pays en développement, il conviendrait de concevoir les PPP selon un échéancier de 10 à 20 ans. Il importe également de répéter

qu'aucun des PPP à l'étude ne peut être qualifié de fructueux, car ils sont tous en évolution et n'ont pas encore atteint leurs objectifs. On peut supposer que les connaissances sur la création et la mise en œuvre des PPP font toujours défaut.

Les PPP s'étendent sur tous les continents et fuseaux horaires. Leur efficacité est fonction de systèmes de production de rapports bien conçus définissant clairement les objectifs, les procédures, les responsabilités et les calendriers. Un système de suivi facilite également les progrès. Les PPP regroupent des personnes provenant de divers organismes et cultures. À cet égard, on est d'avis que passer du temps dans les organismes et les pays respectifs des partenaires favorise l'établissement des relations, car cela permet de constater les conditions dans lesquelles les autres travaillent. On ne saurait trop insister sur le fait qu'un particulier peut faire évoluer les choses et que l'engagement à la fois des personnes et des organismes est le facteur déterminant de la réussite des PPP en Afrique. La persistance a son importance.

4.0 Enseignements tirés

Cette partie résume les enseignements précis tirés des entrevues. En premier lieu, les PPP résultent de l'établissement de relations et de réseaux, de la mise au point de solutions technologiques et du renforcement des capacités. Comme on le souligne tout au long de ce document, les PPP dépendent des efforts des particuliers et de leurs relations personnelles. Ces relations, ainsi que la confiance et la communication sont les facteurs principaux qui déterminent la formation d'un PPP. Tous les PPP à l'étude reposent sur le dévouement et l'initiative de particuliers; ils ne sont pas le fruit d'une politique précise ni de l'adoption d'un modèle institutionnel. Les relations sur lesquelles se fondent un PPP lui permet aussi de renforcer ses capacités et de devenir le noyau à partir duquel se forment des réseaux diversifiés, selon qu'il s'agisse d'un PPP de R-D ou d'un PPP axé sur les chaînes de valeur.

Tous les PPP à l'étude contribuent, d'une manière ou d'une autre, à cimenter la cohésion des réseaux regroupant des organismes différents. Cela suppose que les PPP favorisent la création de réseaux horizontaux constitués d'organismes tous désireux de rendre les solutions technologiques accessibles aux petits exploitants agricoles. Ces solutions sont le fruit des échanges d'idées et des nouvelles connaissances produites grâce aux réseaux de particuliers et d'organismes réunis dans le cadre du PPP. Pour pouvoir mettre les solutions technologiques à la disposition des agriculteurs des pays en développement, les PPP de R-D ou axés sur les chaînes de valeur doivent renforcer leurs capacités de susciter le changement. Il leur faut donc renforcer les capacités matérielles et scientifiques et les capacités de gouvernance permettant aux petits exploitants agricoles d'absorber les technologies et de s'intégrer aux réseaux mondiaux; mais il importe également de renforcer leurs capacités internes d'accomplir ces tâches multiples et complexes.

Le deuxième enseignement porte sur la complexité. Comme les PPP sont des structures en évolution, il n'existe pas de règles rigoureuses régissant leur formation ni de modèles concrets à reproduire. Les PPP à l'étude dans ce document ont été créés en vue de mettre au point des solutions destinées à résoudre l'ensemble des graves problèmes liés à la faim et à la pauvreté dans les pays en développement, pour lesquels ni le secteur public ni le secteur privé n'ont les capacités de résoudre à eux seuls jusqu'à maintenant. Les problèmes complexes exigent des solutions complexes. Les nouvelles structures que sont les PPP ne sont pas modelées d'après les organismes publics ou privés et les défis qu'ils ont à relever leur sont propres.

On ne saurait surestimer la complexité de la dynamique régissant l'établissement de relations avec des partenaires multiples et variés. Selon un répondant, on pourrait comparer un PPP à un mariage qui unirait au moins trois partenaires ayant leurs caractéristiques bien particulières; autrement dit, nous nous trouvons en terrain inconnu. Il ajoute que de longues fréquentations sont la clé d'un mariage réussi. C'est dire que les PPP sont coûteux et absorbent beaucoup de temps, mais aussi qu'ils sont très prometteurs. Pour citer Donald Rumsfeld, les PPP doivent se méfier des « inconnus inconnus », lesquels abondent à l'intérieur des PPP. Les répondants soulignent que, malgré tous les efforts déployés par les planificateurs et les prévisionnistes, il est difficile de déterminer avec exactitude les variables cachées qui rendront encore plus complexe l'établissement d'un PPP, ainsi que son maintien et sa réussite. Ces variables cachées concernent notamment les coûts, les questions liées à la production de rapports, l'évolution de la structure et des processus en fonction des nouveaux partenaires et des nouvelles missions qui viendront s'ajouter, les tâtonnements dans la mise au point des nouvelles technologies et les dépenses associées à la gestion des questions de DPI.

Malgré toutes les difficultés énoncées, il existe des solutions pratiques à la conception et à la mise en œuvre de PPP fructueux. En premier lieu, il importe de recourir à des spécialistes œuvrant au sein des organismes nationaux et internationaux et des organismes bailleurs de fonds qui savent composer avec les aléas des PPP. Des organismes comme la Fondation Bill et Melinda Gates, le GIZ, USAID, pour n'en nommer que quelques-uns, possèdent de vastes connaissances et une vaste expérience en ce qui concerne la création et la gestion des PPP. Comme on l'a mentionné, plusieurs PPP n'existeraient pas sans le concours de ces spécialistes qui s'emploient à combler les différences entre les secteurs public et privé et comprennent la dynamique relative à l'obtention du financement octroyé par les bailleurs de fonds. Deuxièmement, une bonne compréhension des incitatifs permet de voir clairement les contraintes qui peuvent freiner la réussite des activités. Il importe également de comprendre les motifs qui incitent toutes les parties prenantes à former un PPP : quels atouts offre le PPP et qu'il serait impossible d'obtenir sans cette collaboration ? En troisième lieu, il importe de s'attarder à la structure du PPP. On conseille fortement d'élaborer un plan définissant avec précision le calendrier, les responsabilités et les résultats ciblés. Le plan et le calendrier doivent

tenir compte du fait que des années d'efforts et de financement seront nécessaires pour mettre en œuvre des activités durables et qu'il faudra aussi le soutien des spécialistes des PPP et l'engagement des organismes.

5.0 Répercussions stratégiques et résumé

Le résultat des entrevues prête foi aux descriptions des multiples fonctions qu'il faut assumer dans le cadre d'un PPP en agriculture. Il ne fait aucun doute que les PPP agissent comme intermédiaires afin d'intégrer des organismes différents à des systèmes d'innovation efficaces fondés sur la R-D. Ils correspondent en cela au mode II de production des connaissances, à savoir que les réseaux remplacent les structures de R-D verticales des secteurs public et privé et deviennent les principaux producteurs des nouvelles connaissances. Comme on l'a mentionné, les partenariats faisant l'objet de cette analyse jouent également le rôle de courtiers en innovation. En effet, de par leur structure, ils favorisent l'élaboration et la mise en œuvre de solutions technologiques novatrices pour lutter contre les problèmes de faim et de pauvreté que les secteurs public ou privé ne semblent pas avoir les capacités de résoudre à eux seuls. Selon cette démarche et les entrevues réalisées, le PPP est la structure qui convient pour relier des personnes particulières qui œuvrent à des processus particuliers dans des endroits particuliers. Cela suppose que l'innovation est fonction de la collaboration, ce qui est le propre d'un PPP. L'innovation dépend également d'entrepreneurs sociaux et d'organismes créateurs qui n'hésitent pas à relever des défis hors de leur champ d'activités habituel. Par conséquent, il ressort de cette analyse que les PPP constituent de bons choix stratégiques parce qu'ils offrent une structure apte à susciter des idées et à mobiliser des personnes et des organismes en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre de solutions technologiques axées sur l'agriculture visant à aider les agriculteurs des pays en développement à lutter contre la faim et la pauvreté. Les PPP sont en mesure d'intégrer les agriculteurs aux marchés mondiaux et de mettre à leur disposition les technologies utilisées à l'échelle internationale, ce que ne semblent pas pouvoir faire les secteurs public et privé isolément. Ce modèle tient donc compte des limites de ces deux secteurs dans la lutte contre la pauvreté mondiale.

Cette analyse est pertinente au regard de la documentation actuelle sous quatre aspects. Tout d'abord, la question des coûts cachés associés à la mise en œuvre d'un PPP, mise en évidence par les répondants, doit faire l'objet d'une analyse approfondie. Les documents existants indiquent en général que les coûts cachés entravent la formation des PPP. Cependant, les répondants abordent la question des coûts cachés sous l'angle opérationnel, une fois le PPP établi. Ils expliquent que ces coûts représentent une difficulté gérable, mais qu'ils ajoutent tout de même aux dépenses et à la complexité associées aux PPP de R-D ou axés sur les chaînes de valeur dans les pays en développement.

Comme on l'a mentionné, de l'avis des répondants, aucun des PPP à l'étude n'est parvenu jusqu'à maintenant à un fonctionnement efficace. On peut alors se demander si les coûts cachés associés aux PPP influent sur la lenteur à produire des résultats positifs. Effectivement, les entrevues permettent d'affirmer qu'ils sont un facteur contribuant à prolonger la période préparatoire à la formation d'un PPP au-delà du temps prévu. La question mérite d'être approfondie, car elle est pratiquement absente de la documentation actuelle. Il convient de répéter que les PPP en agriculture sont nouveaux dans les pays en développement et qu'ils prennent un essor rapide. Ils contribuent à pallier la pénurie de modèles fonctionnels et offrent des exemples de réussite.

Le second aspect qu'il vaut la peine d'analyser en profondeur a trait au rôle des outils habilitants dans la création des PPP. Plus précisément, il n'existe aucune analyse sur le rôle crucial que jouent les particuliers dans la formation des PPP de R-D et les spécialistes œuvrant à la formation des PPP axés sur les chaînes de valeur. Comme le démontre ce document, l'engagement des particuliers compte pour beaucoup. Sans l'initiative et les connaissances de personnes clés, les PPP qui font l'objet de cette étude n'existeraient pas. Cette constatation a de profondes ramifications, car elle suppose que les politiques et les organismes sont secondaires par rapport aux efforts déployés par les particuliers, au sein de ces organismes, pour mettre au point des solutions technologiques novatrices afin de lutter contre la faim et la pauvreté. Certes, la documentation traite de l'influence qu'exercent les entrepreneurs sociaux pour ce qui est d'inciter les organismes à sortir des sentiers battus. Toutefois, le sujet vaut d'être approfondi, car cela permettrait aussi de confirmer que les secteurs public et privé, pour toutes sortes de raisons, n'ont pas les capacités à eux seuls de concevoir des solutions pour lutter contre la faim et la pauvreté et mettre en œuvre ces solutions.

Le troisième aspect concerne l'importance que présentent les technologies et les connaissances pour les PPP axés sur chaînes de valeur. Ces partenariats dépendent de nouveaux procédés et de connaissances non codifiées qui influent sur les capacités de réaliser des profits sur les exportations de produits à faible marge. Selon les observations émanant des entrevues, l'incapacité des concurrents de collaborer limite l'ampleur et la portée des PPP axés sur les chaînes de valeur. Les répondants soulignent en effet la difficulté d'empêcher le transfert des procédés de marque et des connaissances sur les produits à des concurrents. Les PPP axés sur les chaînes de valeur sont sans doute plus complexes que ce qu'indique la documentation et leur démarrage est peut-être plus difficile que celui des PPP de R-D. En effet, leur fonctionnement exige des connaissances non scientifiques différentes. Ainsi, au lieu de recourir aux connaissances scientifiques, les PPP axés sur les chaînes de valeur doivent pouvoir compter sur le soutien d'un facilitateur technique qui comprend les conditions locales, la façon dont fonctionnent les grands distributeurs de produits alimentaires, les processus permettant

d'obtenir des fonds de démarrage et les modèles commerciaux internationaux, et il doit être en mesure de cerner les possibilités d'exportation dans de multiples pays.

En quatrième lieu, même si les réseaux hétérogènes sont essentiels aux deux types de PPP afin de transférer les technologies et les capacités aux agriculteurs pauvres, il reste que chaque PPP peut avoir besoin d'un réseau fonctionnel à des étapes différentes de son développement. En effet, aux dires des répondants, les PPP de R-D amorcent leurs activités de manière linéaire en établissant des relations qui répondent à leurs besoins en matière de technologies, d'abord avec un partenaire, pour ensuite étendre leurs activités au fil de leur évolution, jusqu'à ce qu'ils soient prêts à mettre à l'essai la technologie sur le terrain et à la transférer aux agriculteurs. Inversement, de par leur nature, les PPP axés sur les chaînes de valeur établissent immédiatement des réseaux hétérogènes afin de renforcer leurs capacités de sensibiliser les agriculteurs et de leur fournir, ainsi qu'aux coopératives agricoles, les moyens de s'intégrer aux marchés des pays industrialisés, éloignés et technologiquement avancés. Cela suppose que les coûts de démarrage d'un PPP axé sur les chaînes de valeur dépasseront largement ceux d'un PPP de R-D.

Ce document enrichit les connaissances sur les PPP en agriculture au regard de six aspects. Tout d'abord, il fait valoir le fait que le temps, la complexité, la production des rapports financiers et la recherche de fonds représentent tous autant de coûts cachés associés à la mise en œuvre et la viabilité des PPP. En deuxième lieu, il permet de comprendre les relations entre les PPP de R-D et les PPP axés sur les chaînes de valeur, ainsi que la configuration des réseaux. Troisièmement, la création de différents types de réseaux à différentes étapes de la mise en place des PPP laisse supposer que les coûts cachés associés au démarrage des PPP axés sur les chaînes de valeur sont plus élevés. En quatrième lieu, nous en savons désormais davantage sur le rôle essentiel que jouent les particuliers dans la formation des PPP de R-D et sur celui des spécialistes dans l'établissement des PPP axés sur les chaînes de valeur. Le cinquième aspect concerne la gestion des connaissances non codifiées et les secrets commerciaux qui limitent le nombre des partenaires du secteur privé au sein des PPP axés sur les chaînes de valeur. Enfin, d'après les entrevues, il semble y avoir une pénurie à court terme de scientifiques, de chercheurs et de spécialistes participant à des PPP en agriculture dans les pays en développement, ce qui freine la croissance de nouveaux partenariats.

Ce document contribue également à enrichir les travaux antérieurs portant sur les incitatifs et les contraintes influant sur la formation des deux types de PPP. Dans l'ensemble, les questions abordées dans les entrevues correspondent jusqu'à un certain point aux constatations émanant de la documentation. Cela laisse entendre que les travaux existants sur les PPP ont réussi à cerner les questions que les praticiens ont désignées comme étant cruciales à la

compréhension des PPP. En outre, les six aspects susmentionnés offrent autant de points d'intérêt pour de nouvelles études.

Un certain nombre de facteurs exposés dans le cadre de cette analyse ouvrent la voie à de futures recherches. En effet, la perspective étroite adoptée pour mener cette analyse qualitative limite la capacité de procéder par inférence explicite, c'est-à-dire qu'on ne peut généraliser les enseignements tirés dans un contexte donné. En second lieu, certains éléments partiels tels que les lieux géographiques, la taille de l'échantillon et l'absence de PPP fonctionnels et fructueux peuvent influencer les interprétations des résultats émanant de cette étude. Ces limites offrent donc l'occasion de se pencher sur de nouvelles méthodes de recherche. On peut enrichir ce document, et élargir l'étude des PPP, en y intégrant l'analyse des réseaux sociaux, ce qui permettrait d'éclairer, avec statistiques et graphiques à l'appui, les relations qui existent entre différents organismes, ainsi que les différents processus qui régissent et façonnent ces relations. Les PPP font partie d'un système mondial vaste et complexe d'organismes, d'acteurs et de relations dont les nouvelles caractéristiques se fondent sur des boucles de rétroaction. Cela signifie qu'il n'est pas possible de subdiviser le système en ses composantes à des fins d'analyse sans éliminer des éléments essentiels à la compréhension de son fonctionnement. La conception de nouvelles méthodes de recherche s'impose donc. En l'absence de ces méthodes, notamment l'analyse des réseaux sociaux, il sera extrêmement difficile de mesurer les forces et les limites des PPP de R-D ou axés sur les chaînes de valeur en ce qui a trait à l'atténuation de la pauvreté et au renforcement de la sécurité alimentaire dans les pays en développement.

Il n'y a pas de démarche toute faite pour établir et mettre en œuvre les PPP. Il n'existe pas de pratiques courantes ni de procédé organisationnel général permettant d'intégrer et de transférer les enseignements tirés de l'expérience antérieure acquises par les PPP. Sans appui organisationnel, les PPP ne peuvent compter que sur leurs propres moyens et poursuivre leurs activités en vase clos. Dans l'absence permanente de réseaux d'apprentissage organisationnel internationaux, chaque PPP fonctionnera selon un processus indépendant, et les PPP en agriculture pourront difficilement réaliser des économies d'échelle sur la scène internationale. Leurs possibilités de réduire la pauvreté s'en trouveront considérablement réduites. D'après cette analyse, l'établissement et la mise en œuvre des PPP relèvent davantage de la magie que de la science. Mais, de toute évidence, à mesure que se développent des partenariats nombreux et variés, les secteurs public et privé voient les possibilités considérables qu'ouvrent l'amélioration des revenus et des moyens de subsistance des petits producteurs agricoles, ainsi que l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des pauvres dans le monde. Le renforcement des capacités organisationnelles permettant d'atteindre les objectifs de développement des PPP en agriculture demeurent un défi à relever à l'échelle mondiale.

Bibliographie

- Allan, J.R. *Public–Private Partnerships: A Review of Literature and Practice*, Saskatchewan Institute of Public Policy, Regina, 2000.
- Banque mondiale. *World Development Report: Agriculture for Development*, 2008.
http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/WDR_00_book.pdf
 (29 février 2012).
- Rapport sur le développement dans le monde : L’Agriculture au service du développement*, 2008.
<http://siteresources.worldbank.org/INTRDM2008INFRE/Resources/French-version-WDR-2008-July-7.pdf>
- Bathelt, H., A. Malmberg et P. Maskell. “Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation”, *Progress in Human Geography*, volume 28, p. 31, 2004.
- Boettiger, S. “PPPs in Agricultural Development. Current Initiatives: Gaps, Overlaps & Opportunities”, document présenté à l’atelier Catalyzing PPPs, Zurich, 2011.
- Byerlee D. et K. Fischer. “Accessing Modern Science: Policy and Institutional Options for Agricultural Biotechnology in Developing Countries”, *World Development*, volume 30, n° 6, pp. 931–948, 2002.
- Campbell, J.L. *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press, Princeton, 2004.
- CropLife International. “Advancing Agricultural Innovation Through Public–Private Partnerships”, 2009.
http://www.croplife.org/view_document.aspx?docId=2244 (27 février 2012)
- Etzkowitz, H. et L. Leydesdorff. “The Triple Helix: University–Industry–Government Relations. A Laboratory for Knowledge Based Economic Development”, *European Society for the Study of Science and Technology Review*, volume 14, pp. 14–19, 1995.
- Etzkowitz, H. et L. Leydesdorff. “The Dynamics of Innovation: From National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations”, *Research Policy* volume 29, n° 2, pp. 109–123, 2000.
- Faminow, M.D., S.E. Carter et M. Lundy. “Social Entrepreneurship and Learning: The Case of the Central American Learning”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, volume 14, n° 4, pp. 433–450, 2009.
- Ferroni, M. “Partnerships in Agricultural R&D: Myth, Facts and the Way Forward”, article présenté à la 14^e conférence de l’ICABR : Conference on Bioeconomy Governance:

- Policy, Environmental and Health Regulation, and Public Investments in Research, Ravello, Italie, 2010.
- Florida, R. *The Rise of the Creative Class and How it's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, Basic Books, CITY, 2002.
- Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott et M. Trow. *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, Londres, 1994.
- Hall, A. "Capacity Development for Agricultural Biotechnology in Developing Countries: An Innovation Systems View of What it is and How to Develop It", *Journal of International Development*, volume 17, n° 5, pp. 611–630, 2005.
- Hall, A. "Public–Private Sector Partnerships in an Agricultural System of Innovation: Concepts and Challenges", *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, volume 5, pp. 3–20, 2006.
- Hall, A., J. Dijkman et R. Sulaiman V. "Research Into Use: Investigating the Relationship Between Agricultural Research and Innovation", document de travail de l'Université des Nations Unies, n°. 2010-44, 2010. <http://www.researchintouse.com/resources/riu1008invest-relationship-hall-dijkman-sulaiman.pdf> (24 février 2012)
- Hartwich, F., Maria V. Gottret, S. Babu et J. Tola. Building Public–Private Partnerships for Agricultural Innovation in Latin America, 2007. <http://www.ifpri.org/publication/building-public-private-partnerships-agricultural-innovation-latin-america> (27 février 2012)
- International Service for the Acquisition of Agri-Biotech Applications, Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops : 2011. Accessible en français : État mondial des plantes biotechnologiques / GM 2011. <http://www.isaaa.org/resources/publications/briefs/43/executivesummary/default.asp> (29 février 2012)
- Kernaghan, K. "Partnership and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations," *Canadian Public Administration*, volume 36, n° 1, pp. 57–76, 1993.
- Klerkx, L., A. Hall et C. Leeuwis. "Strengthening Agricultural Innovation Capacity: Are Innovation Brokers the Answer?", *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, volume 8, n° 5/6, pp. 409–438, 2009.
- Kock, M.A. "Intellectual Property and Technology Transfer: New Approaches", article présenté à l'atelier intitulé *PPP Innovation Platform*, Zurich, 2012. http://www.syngentafoundation.org/temp/PPP_ZH_2011_Sess_3_Kock.pdf (1^{er} mars 2012)

- Leadbeater, C. "On Innovation." *TED Talks*, 2005.
http://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_on_innovation.html (27 février 2012)
- McQuaid, R.W. "The Theory of Partnership: Why have Partnerships?", dans *Public–Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*, éd. Stephen P. Osborne, Routledge, New York, 2000.
- Nowontny, H., P. Scott et M. Gibbons. "Mode 2' Revisited: The New Production of Knowledge," 2003.
http://www.prescott.edu/faculty_staff/faculty/scorey/documents/NowotnyGibbons2003Mode2Revisited.pdf (24 février 2012)
- OCDE. "Governance in the 21st Century", 2000.
<http://www.oecd.org/dataoecd/15/0/17394484.pdf> (24 février 2012)
- La gouvernance au XXI^e siècle, <http://www.oecd.org/dataoecd/58/10/35625932.pdf>
- Phillips, P.W. "Regional Systems of Innovation as a Modern R&D Entrepot: The Case of the Saskatoon Biotech Cluster », dans *Innovation and Entrepreneurship in Western Canada: From Family Business to Multinationals*, Presses de l'Université de Calgary, Calgary, 2002.
- Poulton, C. et J. Macartney. "Can Public–Private Partnerships Leverage Private Investment in Agricultural Value Chains in Africa?", *World Development*, volume 40, n^o 1, pp. 96–109, 2012.
- Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990.
- Pray, C.E. "Public–Private Sector Linkages in Research and Development: Biotechnology and the Seed Industry in Brazil, China and India", *American Journal of Agricultural Economics*, volume 83, n^o 3, pp. 742–747, 2001.
- Rhodes, R. "The New Governance: Governing Without Government", article présenté au séminaire intitulé State of Britain Seminar II, dans le cadre des séminaires conjoints de l'ESRC/RSA, 1995.
- Schumpeter, J. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York, 1939.
- Spielman, D.J. et K. von Grebmer. "Public–Private Partnerships in Agricultural Research: An Analysis of Challenges Facing Industry and the Consultative Group on International Agricultural Research", 2004. <http://www.cgiar-ilac.org/content/public-private-partnerships-agricultural-research-analysis-challenges-facing-industry-and-co> (5 octobre 2011)

- Spielman, D.J., F. Hartwich et K. von Grebner. "Sharing Science, Building Bridges, and Enhancing Impact: Public–Private Partnerships in the CGIAR", 2007.
<http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00708.pdf> (29 février 2012)
- Van der Meer, K. "Public–Private Cooperation in Agricultural Research: Examples from the Netherlands", dans *Research Policy in an Era of Privatization: Experiences from the Developing World*, éd. D. Byerlee et R.G. Echeverria, Wallingford, CABI, 2002.
- Vieira, L. et F. Hartwich. *Approaching Public–Private Partnerships for Agroindustrial Research: A Methodological Framework*, International Service for National Agricultural Research, San José, Costa Rica, 2002.
- Von Braun, J. Public Policy and International Collaboration for Sustaining and Expanding the Rice Revolution, allocution prononcée au 2^e congrès annuel sur le riz intitulé "Science, Technology and Trade for Peace and Prosperity", 2006.
<http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/20061009jvbrice.pdf>
(29 février 2012)
- Warner, M. et D. Kahan. "Market-Oriented Agricultural Infrastructure: Appraisal of Public–Private Partnerships", exposé de politique, n^o 9, Overseas Development Institute, 2008.
<http://www.odi.org.uk/resources/docs/837.pdf> (29 février 2012)
- Weiss, T. "Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges", *Third World Quarterly*, volume 21, n^o 5, pp. 795–814, 2000.