

Premiers pas pour les partenariats multipartites Conseils pratiques

Relever les défis complexes de l'Agenda 2030 exige souvent d'adopter une approche coopérative impliquant la participation de différent·e·s acteur·rice·s. Le lancement et la mise en œuvre de partenariats multipartites (PMP) peut cependant être compliqué. Une chose est certaine à la mi-parcours de l'Agenda 2030 : afin de pouvoir quand même relever les multiples défis, il est indispensable que tous les groupes d'acteurs conjuguent leurs efforts dans une démarche partenariale. Le rapport « *Unite to Ignite* », publié lors du sommet de 2023 sur les ODD, confirme, lui aussi, que les partenariats sont le mode de coopération qui mène à la réalisation de l'Agenda 2030.

Ce guide fournit des **recommandations et des conseils pratiques** pour les premiers pas des PMP. Pendant la première phase d'un PMP, la phase de lancement, l'accent est mis sur la compréhension du problème, sur l'implication des acteur·rice·s et sur la définition, dans les grandes lignes, de la marche à suivre. Une bonne gestion de la coopération et une analyse exhaustive du contexte sont deux facteurs importants pour la réussite. Le guide se penche sur les questions clés suivantes : quelle est la meilleure manière d'engager un partenariat et de quoi faut-il tenir compte ?



1. Potentiel de changement transformationnel

Les PMP sont un format capable d'amorcer un changement transformationnel et qui permet de relever ensemble et de manière durable les défis en matière de développement. L'approche coopérative et l'implication des acteur·rice·s pertinent·e·s originaires de différents secteurs sont la clé de la réussite, mais les PMP ne sont pas toujours le format le mieux adapté, car ils peuvent être chronophages et gourmands en ressources.

L'idée à l'origine d'un nouveau partenariat ou d'une nouvelle coopération peut être motivée par plusieurs raisons. Au début, il convient toutefois d'explorer le potentiel pour le lancement d'un PMP et d'effectuer les préparatifs nécessaires à la mise en place d'un tel partenariat. Le choix d'un PMP peut ainsi résulter de l'attention portée, pour des raisons politiques, sociales ou économiques, à un thème donné. La nécessité d'agir amorce une dynamique politique,

suscite un fort intérêt de la part des médias et des responsables politiques et la volonté de s'engager dans une coopération avec d'autres acteur·rice·s. Dans ce contexte, une condition indispensable à la réussite de tout partenariat est que les acteur·rice·s ne puissent pas relever seul·e·s un défi complexe et estiment pouvoir retirer une valeur ajoutée évidente de la coopération avec des acteur·rice·s originaires de différents secteurs. L'établissement d'une première compréhension commune des objectifs ou des problèmes est, elle aussi, très importante pour réussir le lancement d'un PMP.

Les partenariats peuvent être lancés à l'initiative d'individus, d'organisations ou d'entreprises. Par exemple, l'Alliance pour les textiles durables (*The Textiles Partnership*) a été créée par des acteur·rice·s public·que·s suite à une crise aiguë, l'Initiative pour la transparence des pêches

(The Fisheries Transparency Initiative – FiTI) est issue d’une étude scientifique, doublée d’une attention générale pour ce sujet, tandis que le Forum du cacao durable (The German Initiative on Sustainable Cocoa) et le Forum pour l’huile de palme durable (Forum for Sustainable Palm Oil) sont l’expression des intérêts économiques des entreprises. Les partenariats existants travaillent notamment sur la gestion non durable de matières premières et de produits ou sur la corruption, le manque de transparence dans les chaînes d’approvisionnement et les violations des droits humains.

Conseils pratiques

- Analyser l’adéquation d’un PMP : le partenariat multipartite est-il la bonne méthode pour atteindre l’objectif visé ? (Page 20, [Le guide des PMP](#)).

2. Analyse du contexte

L’analyse du contexte explore dans quel environnement opérerait le nouveau PMP envisagé, au moyen d’une recherche des approches de PMP ou initiatives déjà engagées. Le but de l’analyse est d’appréhender le contexte et de déterminer si, et de quelle manière, le PMP pourrait se rattacher à des structures existantes, afin d’éviter la mise en place de structures en double ou la concurrence avec d’autres initiatives. On peut procéder à une recherche et à une évaluation des activités d’autres acteur·rice·s du secteur

et des conditions-cadres pertinentes. Il convient d’accorder une attention particulière aux obstacles généraux qui pourraient entraver la coopération entre différent·e·s acteur·rice·s.

L’analyse du contexte est une étape importante avant d’aborder de manière systématique les partenaires éventuelle·s, mais il convient de la compléter en permanence par des entretiens et des échanges avec eux·elles.

Conseils pratiques

- Identifier le contexte d’un nouveau partenariat : Quelles conditions-cadres faut-il connaître et prendre en compte ? Existe-t-il déjà un partenariat qui travaille sur ce sujet ? Est-il utile de créer un autre partenariat ?

Outil

- Mieux comprendre la situation complexe : outil [3](#)

3. Gestion des parties prenantes

3.1 Analyse des parties prenantes

Cette analyse a pour but d’identifier, au niveau mondial ou national, des acteur·rice·s pertinent·e·s issu·e·s du secteur privé, des pouvoirs publics, de la société civile et des milieux scientifiques dans le champ thématique concerné. Pour ce faire, on peut (1) identifier les acteur·rice·s pertinent·e·s, (2) les prioriser et élaborer une proposition concernant (3) le nombre, le séquençage et la méthodologie des futurs entretiens. L’analyse des parties prenantes, qui peut être effectuée sous forme de recherche documentaire, doit être validée conjointement par les instigateur·rice·s. Elle peut en outre bénéficier des résultats des entretiens et interviews prévus avec les acteur·rice·s, de la mobilisation des réseaux existants

ou des échanges ouverts entre les personnes intéressées.

3.2 Composition du noyau central

Un noyau central est composé d’acteur·rice·s particulièrement intéressé·e·s, engagé·e·s et visionnaires, qui interviennent de manière très active en faveur du lancement et de l’activation du PMP. Rempporter l’adhésion de telle·s acteur·rice·s est souvent déterminant pour la réussite et il convient de l’envisager dès l’analyse des parties prenantes et d’obtenir leur soutien de manière systématique lors des échanges ultérieurs.

L'instauration d'un climat de confiance est particulièrement important dans les relations avec les acteur·rice·s et les partenaires potentielle·s. La confiance, la transparence et des relations marquées par l'estime mutuelle sont les fondements d'une coopération future où des compromis seront faits,

des décisions prises et où tou·te·s les participant·e·s auront plaisir à coopérer sur une base volontaire. Une gestion réfléchie des structures de pouvoir inégales contribue au caractère constructif d'une possible coopération d'égal à égal.

Conseils pratiques

- Cartographie des parties prenantes : quelle·s acteur·rice·s intéressé·e·s/pertinent·e·s existent dans ce domaine ? Quels réseaux existants peuvent être mobilisés ?
- Constitution d'un noyau central : quelle·s acteur·rice·s sont des acteur·rice·s clés ? Qui doit absolument annoncer son soutien ?
- Analyse précoce et permanente des parties prenantes : quelle·s autres acteur·rice·s/partenaires y a-t-il ? Comment d'autres acteur·rice·s peuvent-ils/elles rejoindre le PMP (vérification de la diligence raisonnable) ?
- On peut aussi engager un PMP avec un nombre restreint de partenaires afin de pouvoir agir plus rapidement. D'autres partenaires pourront s'y joindre par la suite.
- Recruter des porte-parole (personnalités, acteur·rice·s de haut niveau) intervenant en faveur du partenariat afin d'en renforcer le profil et d'en augmenter l'attrait.
- Développer, renforcer et garantir en permanence la confiance, la crédibilité et la transparence. Organiser des rencontres et des échanges personnels (tant formels qu'informels) en vue de favoriser l'échange, l'instauration de relations de confiance et la médiation entre les partenaires.

Outils

- Cartographie des parties prenantes : outils 5 et 12
- Compréhension des groupes d'acteur·rice·s : outil 2
- Différents rôles au sein du groupe : outils 11, 27, 29 et 35
- Relations et ambiance au sein du groupe : outils 30 et 42
- Fidéliser les acteur·rice·s : outils 50 et 59

4. Concrétisation des objectifs et des intentions

Le potentiel d'un PMP dépend de la mesure dans laquelle on détecte parmi les acteur·rice·s une volonté, un intérêt et une première direction commune pour une coopération. Il doit exister au sein d'un PMP une compréhension partagée du changement transformationnel devant être engagé. Les interviews ou entretiens avec des parties prenantes pertinentes issues du secteur privé, de la société civile, des pouvoirs publics et des milieux scientifiques permettent de recenser les besoins des parties prenantes, d'en comprendre les différentes méthodes de travail, d'identifier d'autres acteur·rice·s pour le PMP prévu et de concrétiser les activités envisagées pour le PMP.

Ces entretiens peuvent aussi servir à garantir le soutien d'acteur·rice·s pertinent·e·s et de recruter des acteur·rice·s pour le noyau central. L'accent est alors mis sur l'établissement de relations, la mise en place de l'appropriation et de relations de confiance et la sensibilisation à l'approche de type PMP.

Concrètement, il s'agit de déterminer s'il existe un intérêt pour un PMP dans la thématique concernée ; à propos de quelles idées concrètes et activités possibles on estime qu'il est nécessaire de lancer un PMP ; où se trouve la valeur ajoutée pouvant inciter les différents groupes d'acteur·rice·s à participer au PMP ; quelles contributions les différent·e·s acteur·rice·s pourraient fournir (l'expertise, les réseaux, les connaissances, les ressources financières, les prestations en nature, etc.). Un exemple de guide d'interview (voir la rubrique *Outils*) peut fournir des repères pour ce type de questions.

Le potentiel permettant de poursuivre le lancement d'un PMP existe quand des acteur·rice·s pertinent·e·s peuvent convenir d'objectifs, d'une vision et d'activités fondamentales.

Conseils pratiques

- Concrétisation du potentiel d'un PMP : quelle est la vision commune ? Quels résultats veut-on obtenir avec ce partenariat ?
- Description sommaire de la coopération : sur quels thèmes pourrait-elle porter ? Quelle méthode serait envisageable ?
- Gérer les attentes des acteur-riche-s participant-e-s.
- Faire preuve de patience et prévoir du temps : prévoir du temps et prendre le temps nécessaire (juste ce qu'il faut et pas davantage).
- Lignes rouges : les acteur-riche-s individuel-le-s définissent en quoi il-elle-s peuvent et veulent contribuer et communiquent de la manière la plus transparente possible.

Outils

- Exemple de guide d'interview avec des acteur-riche-s
- Définition du défi : outils 1, 8 et 14
- Définition de l'objectif : voir l'outil 41
- Gestion des attentes : outil 38
- Réflexion : outils 56, 57 et 60
- Communication : outil 37

5. Passage à la phase 2 « Conception »

Dans la phase 2 « Conception », l'accent est mis sur la conception de la vision et la définition des premiers accords. Les participant-e-s conviennent des objectifs, des rôles et des indicateurs de réussite, puis passent des accords écrits, par exemple sous forme de protocole d'accord, et arrêtent des structures formelles pour les processus de gestion, de décision et de communication. Les facteurs de réussite importants concernent une stratégie et une

planification d'avenir communes ainsi que la gestion des processus.

Dans l'idéal, les acteur-riche-s doivent déjà convenir de modalités de travail accompagnant et définissant la coopération. Les réponses aux questions clés « Comment s'organise la collaboration ? » et « Comment les décisions sont-elles prises ? » aident à déterminer les premières structures qui serviront de base au travail de fond.

Conseils pratiques

- Définir et communiquer clairement les rôles et les besoins des différents acteurs.
- Concevoir une structure décisionnelle : éventuellement, la consigner par écrit sous forme de code de conduite ; lors de la planification d'un partenariat, il faut tenir compte de la longueur des processus décisionnels.
- Définir les canaux de communication, en particulier pour la concertation interne ; communiquer en interne les progrès mineurs et les « victoires d'étape », tout en évitant de communiquer vers l'extérieur des résultats qui ne sont pas encore certains.
- Définir les jalons et les objectifs intermédiaires.
- **Réflexion régulière et autocritique**, même pendant le processus et les autres premières étapes.
- Maintenir le domaine d'action et de travail aussi réduit et spécifique que possible.
- Définir clairement les responsabilités : qui est responsable de quoi ?

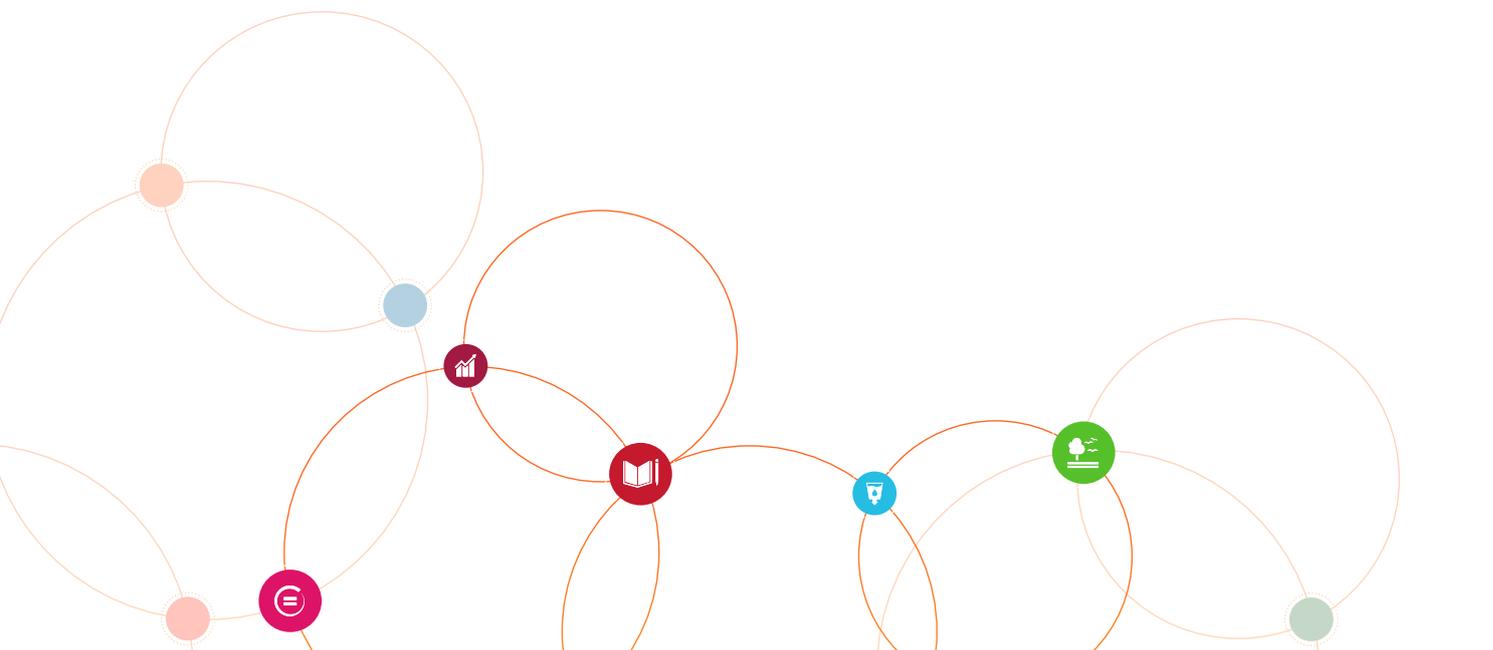
Outils

- Définir des règles : outils 9 et 22
- Effectuer, étendre et communiquer les processus décisionnels : outils 28, 44 et 46

6. Défi concernant toutes les phases

Le lancement et la mise en œuvre d'un PMP peuvent aller de pair avec des défis qu'il est souhaitable de relever de manière agile et créative, avec curiosité et audace. Quelques exemples de ces défis :

- **Ressources** : d'où viennent les ressources financières, le temps et le personnel nécessaires pour créer un partenariat ? Cf. [Financement des PMP](#).
- **Résultats** : comment un PMP peut-il avoir un impact et en apporter la preuve ? Cf. [Résultats des PMP](#)
- **Institutionnalisation** : comment la collaboration sera-t-elle structurée et organisée ? Cf. [Institutionnalisation](#)
- **Participation à égalité** : tou-te-s les acteur-ric-e-s sont-il-elle-s sur un pied d'égalité dans le cadre de la collaboration ? Comment les décisions sont-elles prises ? Cf. [Prise de décision](#)
- **Climat de confiance** : comment les acteur-ric-e-s peuvent-il-elle-s développer leur confiance mutuelle ? Comment surmonter les malentendus et les préjugés ? Cf. [Les conflits dans les PMP](#).



Publié par :

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société : Bonn et Eschborn, Allemagne

Partenariats 2030 – Plateforme des partenariats multipartites pour la réalisation de l'Agenda 2030

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60 3539

E info@partnerschaften2030.de
I www.partnerschaften2030.de

Responsable : Susanne Salz, Bonn

Conception/Maquette :

DIAMOND media GmbH,
www.diamond-media-pr.de

Sur mandat du

Ministère fédéral allemand de
la Coopération économique et
du Développement (BMZ)

Unité G 40 Politiques de coopération avec
la société civile, organisations privées

Bonn, 2024

Remarque : comme il s'agit d'une traduction du texte original, des erreurs peuvent se produire.

Mandaté par



Ministère fédéral de la
Coopération économique
et du Développement