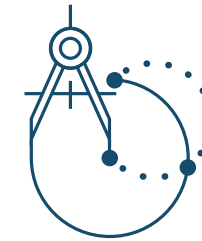
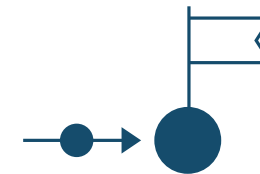


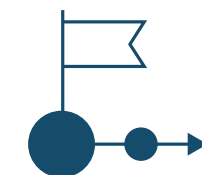
Phase 1
Lancement



Phase 2
Conception



Phase 3
Réalisation



Phase 4
Évolution

Phase 1: **lancement**

L'enjeu de la première phase d'un partenariat multipartite (en préparation) est de dégager une compréhension claire du problème et de faire adhérer les principaux acteurs. Cela implique aussi d'associer systématiquement les décideurs responsables et, surtout, les groupes cibles potentiels dans les pays partenaires. Après avoir décrit précisément les problèmes à résoudre et éclairci la question de savoir si un partenariat est un cadre propice pour en venir à bout, les initiateur·rice·s doivent analyser le contexte et les points de vue des acteurs concernés et esquisser la démarche à suivre. La tâche cruciale de la phase 1 consiste à générer une participation et un soutien pour le projet. Pour assurer la capacité d'action, il conviendra de rassembler autour des initiateur·rice·s un noyau d'acteurs importants et engagés chargés de faire avancer la constitution du partenariat. Ce « noyau » a pour mission de créer un espace de dialogue et de coopération ainsi que de coordonner le processus de l'engagement. Il est expressément précisé que la première phase n'a pas encore pour but de créer des structures formelles. L'important est bien plus que les acteurs prennent assez de temps pour les échanges informels et l'établissement de relations, car ce sont précisément les bases du succès futur du PMP.

Bibliographie : Brouwer et al. (2015) : 26-43 ; Künkel et. al. (2016b) : 29-39 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 15-32 ; GIZ (2015) : 18- 19

Facteurs de réussite



Gestion de la coopération

Contexte

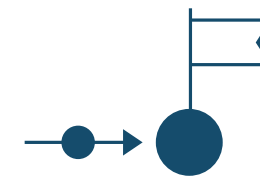
 = particulièrement important à la phase 1



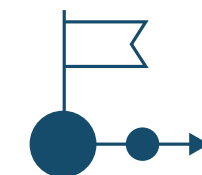
1. Phase
Lancement



2. Phase
Conception



3. Phase
Réalisation



4. Phase
Évolution

2. Phase: **conception**

L'enjeu de la phase 2 est de concevoir une feuille de route commune et d'arrêter de premiers accords. Les partenaires s'entendent sur des objectifs communs, des indicateurs de réussite et une vision de ce que le partenariat doit changer. Ils devraient en outre déterminer les rôles des différents acteurs et clarifier ce que chacun apporte comme ressources au partenariat. Ces points devraient autant que possible être enregistrés par écrit, par exemple sous la forme d'un protocole d'accord. La phase 2 pose les fondements de l'engagement des partenaires et formalise la structure donnée aux processus de gestion, de décision et de communication. Elle rassemble ainsi les conditions nécessaires à une bonne réalisation lors de la phase 3.

Bibliographie : Brouwer et al. (2015) : 26-43 ; Künkel et. al. (2016b) : 29-39 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 15-32 ; GIZ (2015) : 18- 19

Facteurs de réussite



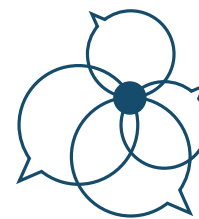
Stratégie et
planification
collectives



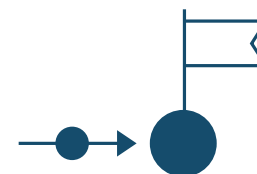
Gestion des
processus



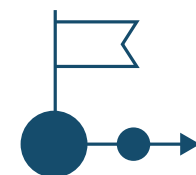
 = particulièrement important à la phase 2



1. Phase
Lancement



3. Phase
Réalisation



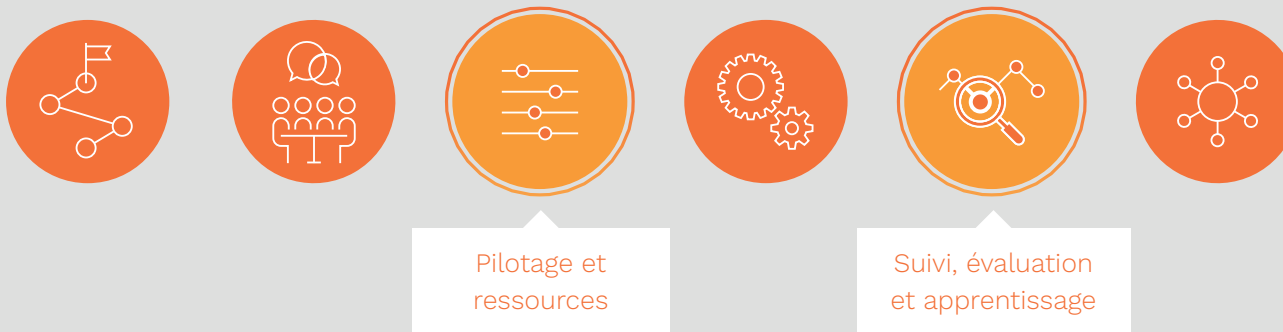
4. Phase
Évolution

3. Phase: **réalisation**

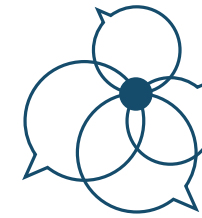
C'est à la phase 3 que commence véritablement la mise en œuvre du partenariat multipartite. Les objectifs fixés sont maintenant recherchés d'après la feuille de route élaborée en commun et les rôles établis, tout en faisant preuve de souplesse. Cela suppose de créer un espace pour la réflexion et l'apprentissage en s'appuyant sur un système de suivi institutionnalisé. S'il devient évident au fil de la mise en œuvre que les conditions ont changé, que des partenaires importants font défaut ou que les chaînes de résultats n'opèrent pas, les acteurs peuvent à tout moment se remettre au processus de planification décrit auparavant pour les phases 1 et 2. Pour être efficace, la mise en œuvre doit reposer sur des financements et des structures de décision, de gestion et de communication établis. Il faut en outre renforcer le travail de relations publiques et la gestion des parties prenantes afin de conserver l'intérêt général pour ce thème et maintenir l'engagement des partenaires. Cela revient à prévoir des besoins humains plus importants, notamment pour que le secrétariat soit bien pourvu.

Bibliographie : Brouwer et al. (2015) : 26-43 ; Künkel et. al. (2016b) : 29-39 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 15-32 ; GIZ (2015) : 18-19 Facteurs de réussite

Facteurs de réussite



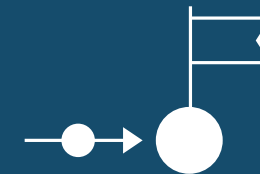
 = particulièrement important à la phase 3



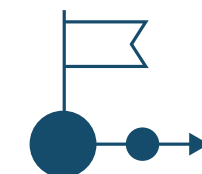
1. Phase
Lancement



2. Phase
Conception



3. Phase
Réalisation



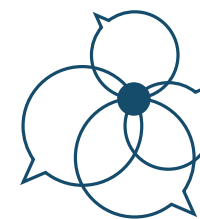
4. Phase
Évolution

4. Phase: **évolution**

L'enjeu de la phase 4 est d'assurer la réussite à long terme du partenariat multipartite et de déceler les potentiels de mise à l'échelle. L'important en premier lieu est de maintenir la dynamique du processus de changement par une gouvernance et une communication transparentes. De plus, en se basant sur le suivi et l'évaluation ainsi que sur les acquis de l'expérience, on devrait réfléchir à l'opportunité de faire évoluer le partenariat et dans quelle direction. Il pourrait ainsi être judicieux d'élargir la portée du partenariat, par exemple en institutionnalisant le processus. Une autre solution serait de déplacer le centre de gravité du PMP vers une autre problématique en vue d'en accroître l'impact. Pour que la réussite soit durable, il est important que les partenaires s'entendent sur ce qui est indispensable pour poursuivre le PMP. Ils devraient en même temps faciliter le transfert des responsabilités de sorte à permettre l'intégration de nouveaux partenaires et surtout à renforcer les partenaires locaux et leurs capacités.

Bibliographie : Brouwer et al. (2015) : 26-43 ; Künkel, et. al. (2016B) : 29-39 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 15-32 ; GIZ (2015) : 18- 19

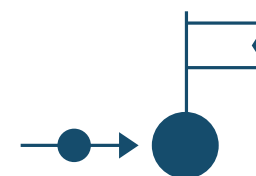
Facteurs de réussite



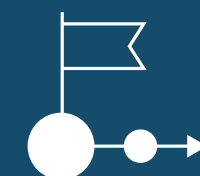
1. Phase
Lancement



2. Phase
Conception



3. Phase
Réalisation



4. Phase
Évolution

Facteurs de réussite



Stratégie et planification collectives

Définition conjointe d'objectifs clairs

Chaque acteur d'un partenariat a ses propres intérêts et idées d'objectifs qui ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux des autres partenaires. Le défi consiste à s'entendre pour donner des objectifs communs solides au partenariat. Cela suppose de se mettre d'accord sur l'utilité commune de la coopération. Élaborer des objectifs communs de même qu'une vision qui rende compte du potentiel transformateur du partenariat favorise l'implication et l'appropriation par les partenaires. S'entendre sur les chaînes de résultats et les jalons crée un cadre d'action concret et rassure les partenaires tout comme les tiers sur la démarche commune suivie. Seule la définition claire des objectifs stratégiques permet d'estimer les investissements à réaliser pour renforcer les capacités institutionnelles et d'enclencher une réflexion critique à cet égard.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; B ; Brouwer et al. (2015) 33 ; Drost & Pfisterer (2013) : 10, 11 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 7 ; GDI (2015) : 21 & 23, 23 ; OCDE (2015) : 36 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 18, 25 ; Tennyson (2011) : 8, 27, 28

Direction et responsabilité conjointes

La direction des partenariats multipartites relève d'un concept fondamentalement différent de celui d'organisations individuelles. Alors que les décisions passent par la hiérarchie dans les organisations individuelles, elles suivent des processus de négociation dans les partenariats multipartites. Dans ce contexte de PMP, la direction doit être comprise comme la disposition des partenaires à assumer la responsabilité du projet commun, à partager les risques éventuels et à investir les ressources requises. On a donc besoin, surtout dans la phase initiale, de personnes engagées qui fonctionnent comme un « noyau central » faisant avancer le projet de partenariat et assumant la responsabilité de son succès.

Bibliographie : GDI (2015) : 22, 23 ; Künkel, et. al. (2016b) : 44 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 3 ; Tennyson (2011) : 20

Soutien de haut rang

La réussite des partenariats multipartites ne dépend pas seulement de l'engagement des organisations partenaires ; les acteurs externes y exercent aussi parfois une influence décisive. Dans le contexte politique en particulier, l'appui public donné par des personnes influentes peut s'avérer une contribution importante à l'atteinte des objectifs d'un partenariat. Un soutien de haut rang aide à maintenir la dynamique politique en faveur d'un thème et facilite la mobilisation de ressources publiques comme privées. Les acteurs du partenariat ont donc grand intérêt à étudier quelles institutions sont susceptibles de compter pour leur question et les moyens permettant de les impliquer, de sorte à accroître l'efficacité du partenariat. Outre les ambassadeurs externes, il est très important d'avoir un soutien de haut rang au sein des institutions concernées. En effet, sans le support des instances dirigeantes des organisations partenaires, le PMP n'aura pas de réussite durable.

Bibliographie : Brouwer, et al. (2015) : 30 ; GDI (2015) : 23 ; Künkel, et. al. (2016b) : 44 ; OCDE (2015) : 36 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 17 ; Tennyson (2011) : 20

Facteurs de réussite



Gestion de la coopération

Inclusion des partenaires importants

Inclure divers acteurs de la société dans les partenariats multipartites n'est pas une fin en soi, mais a pour but d'ouvrir des voies menant à la résolution de problèmes complexes. Aussi ne s'agit-il pas nécessairement de constituer un partenariat multipartite en incluant le plus grand nombre possible de parties prenantes, mais de toucher précisément les partenaires qui aideront à atteindre les objectifs du partenariat. Il faut donc commencer par analyser de quelles ressources et quelles connaissances on a besoin pour y parvenir et quels sont les groupes directement « concernés » par ce sujet. Une fois les acteurs d'importance réunis autour d'une table, les partenariats multipartites possèdent un potentiel formidable pour enclencher des changements parce qu'ils combinent des compétences clés de différents secteurs de la société. Inversement, la crédibilité d'un PMP peut en souffrir si des acteurs importants ne sont pas inclus.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; Künkel, et al. (2016b) : 44- 45 ; Tennyson (2011) : 11

Relations d'estime

Le bon fonctionnement d'un partenariat se joue souvent au niveau interpersonnel. C'est uniquement si les gens sont capables de collaborer de façon constructive qu'il est aussi possible de formaliser les relations entre les organisations. Une ressource cruciale des partenariats est donc la confiance établie entre les parties impliquées. Cette ressource particulière n'est certes pas indispensable pour démarrer un partenariat, mais elle détermine pour beaucoup la réussite de la coopération à long terme. Si cette confiance peut s'instaurer par une attitude respectueuse reposant sur un pied d'égalité, elle disparaît rapidement quand il n'existe pas de culture de la discussion constructive et empreinte d'estime. Comme tout acteur s'engageant dans un partenariat est conscient de l'utilité collective de la coopération, il devrait être de l'intérêt de chacun de se montrer ouvert aux opinions et méthodes de ses partenaires.

Bibliographie : Brouwer, et al. (2015) : 33 ; Drost & Pfisterer (2013) : 8 ; GDI (2015) : 35 ; Künkel, et al. (2016b) : 45 ; PRC (2015) : 52 ; Tennyson (2011) : 11, 23-26

S'entendre sur une « langue » commune

Déjà, dans la pratique, les coopérations se montrent compliquées quand elles rassemblent des organisations de mêmes groupes d'acteurs sociaux. Dans les partenariats multipartites, le système de coopération se heurte à des difficultés encore accrues. Dans un PMP, les partenaires viennent non seulement avec des représentations d'objectifs et de problèmes divergentes, mais ils s'accompagnent aussi de conditions d'ensemble organisationnelles différentes et d'identités, de logiques d'action, de notions, etc. diverses. Il faut avoir pris conscience et thématiqué ces différences de « culture » et de « langue » pour parvenir à une compréhension homogène du caractère du problème à résoudre et à une vision commune.

Bibliographie : GDI (2015) : 23 ; Tennyson (2011) : 23- 26

Facteurs de réussite



Pilotage et ressources

Un secrétariat de projet neutre

Les partenariats multipartites sont en général des systèmes de coopération complexes qui exigent une grande coordination et gestion des processus. Aussi, le pilotage d'un PMP a-t-il besoin, au plus tard dès la phase opérationnelle, d'un secrétariat bien doté, comptant au moins une personne chargée uniquement de la coordination et de la gestion des processus. Si la taille et les fonctions d'un secrétariat varient selon le partenariat, la neutralité de son action reste dans tous les cas impérative. C'est le seul moyen d'assurer une crédibilité tant en interne que vers l'extérieur.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; Brouwer et al. (2015) : 35 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 7 ; Künkel, et. al. (2016b) : 45 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 24 ; Tennyson (2011) : 26- 27

Structures de décision et de pilotage inclusives et transparentes

Une caractéristique des partenariats multipartites est que tous les partenaires impliqués coopèrent sur un pied d'égalité. En pratique, cela signifie que les struc-

tures mises en place rendent les processus de décision accessibles à tous les acteurs. Pour que le pilotage d'un PMP fonctionne par le jeu des négociations, celles-ci doivent avoir lieu d'égal à égal. Cela impose que tous les partenaires disposent des informations pertinentes pour la prise de décision. Une telle approche de gouvernance inclusive et transparente assure la légitimité, la confiance et l'efficacité de l'impact.

Bibliographie : BMZ (2014) : 57 ; Drost & Pfisterer (2013) : 11 ; GDI (2015) : 36 ; Künkel, et. al. (2016b) : 45 ; OCDE (2015) : 36 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 17

Une dotation en ressources durable

Les partenariats multipartites possèdent certes un formidable potentiel de résolution des problèmes complexes, mais ils exigent une mobilisation de ressources parfois considérable, qu'il s'agisse de temps ou de ressources humaines ou financières. La quantité et la nature des ressources nécessaires à un partenariat multipartite dépendent en grande partie de ses objectifs et de sa taille. Il faut en même temps prévoir dans le calcul des coûts nombre des facteurs

de réussite évoqués, tels que le pilotage, la gestion ou encore le suivi. Il vaut mieux vérifier en permanence si le budget disponible est suffisant au regard des activités et ambitions du partenariat. Dans l'idéal, un partenariat ne devrait pas trop dépendre d'une source unique de financement afin de limiter toute dépendance unilatérale et les déséquilibres de pouvoir qui pourraient en découler. Dans tous les cas, il faut dès le départ rendre transparentes les attentes qui sont liées à un appui financier. Outre les fonds nécessaires, on considérera aussi les besoins en temps et en personnel. Les organisations participantes devraient se demander si leur capacité de performance opérationnelle correspond aux exigences découlant de leur propre rôle au sein du partenariat. Fournir des ressources est important pour instaurer la confiance, la reconnaissance mutuelle et l'égalité entre les partenaires ainsi que pour assurer la stabilité et la continuité.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; BMZ (2014) : 57 ; Brouwer et al. (2015) : 34 ; GDI (2015) : 29 ; OCDE (2015) : 36 ; Tennyson (2011) : 13

Facteurs de réussite



Gestion des processus

Mise en œuvre et orientation sur les résultats

Toujours centrés sur la mise en œuvre, les processus de consultation visent à produire des résultats mesurables montrant l'avancée faite vers l'obtention des objectifs de développement durable. L'orientation sur des solutions a tout autant d'importance que la vérification des résultats. Une focalisation claire sur la mise en œuvre et les résultats contribue directement à la réussite d'un partenariat. C'est seulement quand une relation directe peut être établie entre les ressources employées et les résultats recherchés que l'engagement des acteurs pour le partenariat peut être assuré dans la durée.

Bibliographie : BMZ (2014) : 57 ; Künkel, et. al. (2016b) : 44-46 ; OCDE (2015) : 36 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 25 ; Tennyson (2011) : 27

Des rôles clairs

Un partenariat multipartite idéal implique tous les acteurs qui sont nécessaires à l'obtention du résultat désiré. Chaque partenaire apporte des contributions spécifiques et pertinentes. Dans un but d'efficacité et afin d'identifier les rapports de pouvoir asymétriques, il convient de définir clairement les contributions et les devoirs des partenaires. Chaque organisation devrait endosser le rôle qui correspond le mieux à ses aptitudes et capacités, ce qui assure une utilisation efficace des compétences. Les rôles et devoirs fixés en commun font partie intégrante de la structure de pilotage, ce qui devrait figurer comme tel dans un accord écrit, que ce soit un contrat ou un protocole d'accord (memorandum of understanding). Il sera d'autant plus facile de se demander réciproquement des comptes que l'on aura procédé de façon claire et contraignante.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; Brouwer et al. (2015) : 33-34 ; Drost & Pfisterer (2013) : 8 ; OCDE (2015) : 36 ; Pfisterer, et al. (2014) : 8, 29 ; Tennyson (2011) : 17

Une stratégie de communication transparente

Des liens assurant une communication continue et à faible intensité de coût tant entre les gestionnaires du processus et les partenaires qu'entre les partenaires eux-mêmes sont un facteur influençant directement l'efficacité du partenariat. Dans cette communication, on se concentrera sur la transparence. En effet, seul un échange d'informations transparent entre toutes les parties prenantes fait ressortir la force d'un partenariat multipartite. De plus, une communication transparente permet à tous les acteurs de prendre des décisions en connaissance de cause et de se rencontrer d'égal à égal. Ainsi, une communication ouverte contribue à lisser des rapports de pouvoir inégaux au sein du partenariat.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; Brouwer et al. (2015) : 33 ; Drost & Pfisterer (2013) : 11 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 8 ; Künkel, et. al. (2016b) : 46 ; OCDE (2015) : 36 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 17, 24 ; Tennyson (2011) : 26

Facteurs de réussite



Suivi, évaluation et apprentissage

Suivi des processus et des résultats

Un suivi constant tant des résultats que des processus à l'œuvre dans le partenariat est indispensable pour bien avancer, permettre les processus d'apprentissage et, donc, garantir le succès du partenariat. Un suivi des résultats bien mené sert au PMP à repérer rapidement de nouvelles circonstances et difficultés et à y adapter sa stratégie et sa démarche. Il montre comment le travail fourni par le partenariat contribue effectivement à atteindre les jalons visés et maintient ainsi le cap du partenariat. Il est en même temps important de vérifier si le partenariat lui-même fonctionne et si les voies instituées pour la coopération, la communication et le pilotage sont respectées. Les exigences posées à un suivi dépendent du type de partenariat.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; BMZ (2014) : 57 ; Brouwer et al. (2015) : 38-39 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 7-8 ; Künkel, et. al. (2016b) : 47-51 ; OCDE (2015) : 36 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 25 ; Tennyson (2011) : 26- 27

Évaluations et rapports

Tout comme le suivi en continu, l'évaluation est nécessaire pour vérifier que le partenariat est bien orienté sur les résultats et pour permettre l'apprentissage. Les rapports rendant compte des résultats sont importants à la fois pour les acteurs internes et pour les donateurs externes et le grand public. La circulation ouverte et transparente des résultats est à cet égard au cœur de la légitimité du partenariat. Pour autant, il est logique de communiquer les informations en les adaptant au groupe cible concerné. Alors que les donateurs externes préfèrent un rapport formel, il conviendra mieux de publier un récit avec une note personnelle pour le grand public. Enfin, point non négligeable, les évaluations et les rapports assurent la visibilité des résultats d'un partenariat, ce qui est source de support et soutien.

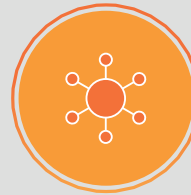
Bibliographie : Künkel, et. al. (2016b) : 47-51 ; OCDE (2015) : 36 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 25 ; Tennyson (2011) : 27, 37

Processus d'apprentissage et renforcement des capacités

S'il est important d'enregistrer les avancées et les résultats par le biais du suivi et de l'évaluation, il est plus important encore de rendre ces connaissances exploitables et d'en alimenter des processus d'apprentissage. L'apprentissage doit donc être institutionnalisé comme un volet du suivi. Le but est alors d'utiliser les processus participatifs d'apprentissage pour transformer réussites et échecs en opportunités. Face à des conditions et des problématiques changeantes, il est en outre indispensable de détecter en continu si des capacités manquent – au plan individuel comme organisationnel – pour y répondre par des mesures de renforcement des capacités. L'efficacité du partenariat s'en trouve accrue et cela atténue les problèmes pouvant naître d'une répartition inégale des ressources.

Bibliographie : Brouwer, et al. (2015) : 35 ; Künkel, et al. (2016b) : 46 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 25 ; Tennyson (2011) : 31

Facteurs de réussite



Contexte

Rapport au contexte général

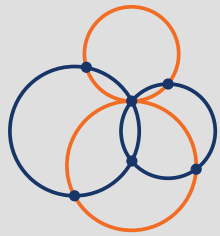
Le contexte sociétal, social et politique joue un rôle crucial pour la pertinence d'un PMP. Pour que le PMP soit bien positionné, il est essentiel d'analyser le contexte et d'évaluer les activités d'autres acteurs dans le domaine concerné. Les partenariats aligneront leur stratégie sur une telle analyse dès leur phase de planification afin d'éviter les structures doublons, la concurrence et la fragmentation entre initiatives du même secteur. C'est en trouvant le juste équilibre entre une stratégie mondiale et une mise en œuvre locale qu'un PMP peut réduire le niveau de complexité rencontré pour résoudre des problématiques globales tout en améliorant sa propre contribution à la solution.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; Brouwer, et al. (2015) : 30 ; FSG & Bertelsmann Stiftung (2016) : 8 ; Künkel, et al. (2016b) : 46 ; OCDE (2015) : 36 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 29

Meta-gouvernance

Pour qu'au niveau agrégé, des initiatives multiples agissent en complémentarité et développent leur valeur ajoutée sociétale, il faut des meta-structures au niveau national et international qui posent un cadre commun. Le cadre central des partenariats multipartites est l'Agenda 2030. À chaque initiative de création d'un PMP, il faut vérifier d'emblée si elle peut contribuer à atteindre les objectifs de développement durable. De plus, les acteurs ont intérêt à rechercher un échange réciproque sur des meta-plateformes. Un échange entre différents partenariats multipartites favorise l'apprentissage mutuel et multiplie en outre les chances de parvenir à transformer le secteur et le système.

Bibliographie : Beisheim & Simon (2016) : 6 ; Künkel, et al. (2016b) : 46 ; Pattberg & Widerberg (2014) : 28



Partenariats 2030

Bibliographie

Beisheim, M. (2011). Innovative Governance durch Entwicklungspartnerschaften? **Chancen und Grenzen am Beispiel transnationaler Wasserpartnerschaften**. Berlin : étude SWP.

Beisheim, M. et A. Liese (éditeur) (2014). **Transnational Partnerships: Effectively Providing for Sustainable Development?** Houndmills: Palgrave Macmillan.

Beisheim, M. et N. Simon (2016). Multi-stakeholder partnerships for implementing the 2030 Agenda: **Improving accountability and transparency**. Document d'analyse pour l'ECOSOC Partnership Forum de 2016. New York : UNDESA.

BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) – Projektgruppe **Zukunftscharta** (2014). Zukunftscharta. Bonn et Berlin : BMZ

Brouwer, H. Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K. et S. van Vugt (2015). **The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships**. Wageningen : Centre of Development Innovation Wageningen University & Research.

Drost, S. et S. Pfisterer (2013). **How to Make Cross-Sector Partnerships Work? Critical Success Factors for Partnering**. Rotterdam : Partnerships Resource Centre.

FSG & Bertelsmann Stiftung (2016). **Gemeinsam Wirken: Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit**. Gütersloh : Bertelsmann Stiftung

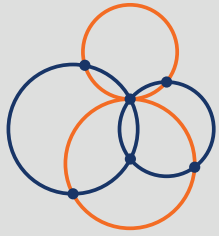
GDI (Global Development Incubator) (2015). More Than the Sum of Its Parts: **Making MultiStakeholder Initiatives Work**. New York et Washington D.C. : GDI.

GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH (2015). **Work the Net: A Management Guide for Existing and Emerging Formal Networks**. Bonn : GIZ.

Künkel, P., Fricke, V. et S. Cholakova (2009). The Common Code for the Coffee Community. In: Volmer, D. (éditeur), **Enhancing the Effectiveness of Sustainability Partnerships**. Washington, D.C., U.S.A : National Academies Press, 85 – 88.

Künkel, P. (2015). “Navigating Change in Complex Multi-Actor Settings: A Practice Approach to Better Collaboration”. In: **The Journal of Corporate Citizenship (JCC)**, numéro 58. Sheffield, GB : Greenleaf Publications.

Künkel, P. et A. Aitken (2015). Key Factors for the Successful Implementation of Stakeholder Partnerships: The Case of the African Cashew Initiative. In: Bitzer, V., Hamann, R., Hall, M., et



Partenariats 2030

Bibliographie

E.W. Griffin-EL (éditeur), **The Business of Social and Environmental Innovation - New Frontiers in Africa**. Springer International Publishing Switzerland, 183 - 197.

Künkel, P. (2016). **The Art of Leading Collectively – Co-creating a Sustainable, Socially Just Future**. White River Junction, VT, U.S.A : Chelsea Green Publishing.

Künkel, P. (2016). „Towards a governance of trust: Leading collectively in multi-stakeholder partnerships”. In: **ecdpm’s GREAT Insights**, 5(2) March/April 2016, 4-6.

Künkel, P., Gerlach, S. et V. Frieg (2016a). **Stakeholder Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse**. Heidelberg : Gabler Verlag.

Künkel, P., Heckmann, S. et J. Buddenberg (2016b). **Erfolgreich Multi-AkteursPartnerschaften gestalten – Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAPPla_form zur Umsetzung der 2030 Agenda**. Potsdam : Collective Leadership Publishing.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (2015). **Coopération pour le développement 2015 : Faire des partenariats de véritables coalitions pour l’action**. Paris : OECD Publishing.

Pattberg, P. et O. Widerberg (2014). **Transnational Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development. Building Blocks for Success**. Berlin : International Civil Society Centre.

PRC (Partnerships Resource Centre) (2015). **The State of the Partnerships Report 2015 – Civil Society Organisations (CSOs) Under Siege**.

Rotterdam : Partnerships Resources Center at RSM, Erasmus University.

Pfisterer, S. Payandeh, N. et S. Reid (2014). **Designing Comprehensive Partnering Agreements: Introduction to the Partnering Agreement Scorecard**. Rotterdam : Partnerships Resource Centre.

Tennyson, R. (2011). **The Partnering Toolbook: An Essential Guide to Cross-Sector Partnerships**. Oxford et Londres : The Partnering Initiative und International Business Leaders Forum (IBLF).

Tuckermann, B.C. avec Auge, L., Schwaab, J. et S. Balthas (2015). **Work the Net: A Management Guide for Existing and Emerging Formal Networks**. Bonn : GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH.