

UNIFIER POUR DECLENCHER :

ACCÉLÉRER LE POUVOIR
DE TRANSFORMATION
DES PARTENARIATS
POUR LES ODD



Auteur·e·s

Lorna Benton et Darian Stibbe, *The Partnering Initiative*

Avec : Susanne Salz, Cansin Karakus (Partenariats2030) ; Ola Goransson (ONU DAES) ; Melissa Porteous, Tom Harrison (*The Partnering Initiative*)

Source

UNIFIER POUR ALLUMER : accélérer le pouvoir de transformation des partenariats pour les ODD et au-delà

Lorna Benton et Darian Stibbe, *The Partnering Initiative* ; et ONU DAES, Partenariats2030, Forum Mondial des organes consultatifs nationaux sur les ODD 2023

2BCopyright © 2023 : *The Partnering Initiative*, ONU DAES, Partenariats2030, Forum Mondial des organes consultatifs nationaux sur les ODD

Reproduction

Ce rapport peut être reproduit ou distribué en intégralité avec mention de la source. Pour obtenir l'autorisation d'inclure certaines parties de ce rapport dans d'autres publications, veuillez contacter *The Partnering Initiative* (info@tpiglobal.org).

Remerciements

Nous adressons nos remerciements sincères à toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à l'enquête, de participer aux entretiens et aux tables rondes et de rédiger les études de cas connexes. Une liste complète des personnes qui ont contribué à ce document est fournie en annexe.

Version : 1.3 (septembre 2023)



Courtier en partenariats multipartites, Partenariats2030 recueille l'expertise et l'expérience de la GIZ au nom du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement dans le but de fournir des informations, des formations et une assistance et des conseils personnalisés.

partenariats2030.org



La Division des objectifs de développement durable du Département des affaires économiques et sociales des Nations unies assure le secrétariat des ODD et propose assistance et renforcement des capacités en lien avec les objectifs et les questions thématiques associées.

<https://sdgs.un.org/fr>



Fondé en 2003, TPI est un pionnier international de la théorie et de la mise en pratique des partenariats. L'initiative a pour mission de professionnaliser les individus, les organisations et les partenariats et de libérer le pouvoir de la collaboration pour générer un développement durable transformatif.

TPIglobal.org

Global Forum for



Le Forum mondial des organes consultatifs nationaux sur les ODD est un réseau d'organisations qui agissent en faveur d'une mise en œuvre nationale des ODD bénéfique pour l'ensemble de la société.

SDGglobalforum.org

Avec le soutien de



coopération
allemande

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Mis en œuvre par



TABLE DES MATIÈRES

APPEL MONDIAL À L'ACTION	4
RÉSUMÉ	5
PRINCIPALES CONSTATATIONS	8
1. INTRODUCTION	9
1.1. Mise en œuvre de partenariats multipartites en faveur des ODD et au-delà.....	9
1.2. Besoin urgent d'action	9
1.3. Campagne de partenariat sur les ODD.....	10
1.4. Énoncé du problème : lacunes évoquées dans ce rapport	10
1.5. Méthodologie.....	11
1.6. Études de cas connexes.....	11
2. STRUCTURE DU RAPPORT	12
3. ENVIRONNEMENT FAVORABLE À UNE COLLABORATION SYSTÉMATIQUE	14
3.1. Les individus ont besoin de capacités de partenariat professionnelles.....	14
3.2. Les organisations doivent être optimisées de manière à être institutionnellement capables de collaborer efficacement.....	18
3.3. Les partenariats doivent être établis en vertu de normes de bonnes pratiques.....	22
3.4. Des plateformes doivent être en place pour impliquer systématiquement les parties prenantes et catalyser la collaboration	27
3.5. Politique nationale favorable et engagement du gouvernement en place pour encourager la collaboration.....	31
3.6. Modalités de financement favorables aux partenariats, incluant les besoins uniques des partenariats ainsi que des approches de transformation des systèmes	38
3.7. Responsabilité sociétale collective et confiance dans l'ensemble de la société pour instaurer une motivation collective et les rouages nécessaires pour permettre aux partenariats de se concrétiser.	44
ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE ET PERSONNES INTERROGÉES	48
ANNEXE 2 : RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	52

APPEL MONDIAL À L'ACTION

Il est temps de tirer la sonnette d'alarme. À mi-chemin de l'échéance de 2030, les ODD sont en très mauvaise posture.

« Rapport des Nations unies sur les objectifs de développement durable 2023. »¹

L'espoir de concrétiser les ODD d'ici 2030 s'est pratiquement évanoui. Alors que les progrès étaient déjà chancelants en 2019, la pandémie de Covid-19 est venue freiner et même parfois inverser les avancées en faveur des ODD. Une évaluation à mi-parcours montre que, sur 140 objectifs assortis de données, environ 12 % sont en bonne voie, plus de la moitié sont modérément ou sévèrement compromis et 30 % ne montrent aucune évolution ou ont régressé par rapport aux valeurs de base de 2015.¹

Dans le même temps, les conclusions du sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) insistent sur l'urgence de la crise climatique, sachant que le réchauffement induit par l'homme atteint 1,1 °C et progresse rapidement.²

Les partenariats multipartites ont un rôle extrêmement important à jouer dans le développement durable. En alignant les intérêts et en combinant les ressources publiques, privées et humaines et les leviers du changement, ils sont idéalement positionnés pour permettre de trouver des solutions innovantes, d'impliquer des acteurs locaux, de remettre en question les pouvoirs enracinés et de mener la transformation vers une vision à laquelle tous les habitants de la planète peuvent se rallier : une économie prospère, une société florissante et un environnement sain.

Il n'y a pas une minute à perdre. Nous devons nous UNIFIER POUR DÉCLENCHER une nouvelle vague de collaboration multipartite et pour exploiter la capacité du partenariat à favoriser la réalisation des ODD et plus encore.

Si nous voulons « gonfler la voile » et commencer à faire beaucoup plus avec des partenariats beaucoup plus efficaces, nous devons introduire des initiatives concertées et ciblées visant à mettre en place les accélérateurs nécessaires à l'implantation de nombreux partenariats.

Le rapport présente des preuves et des éclaircissements sur ce qui doit être fait.

C'est dorénavant à vous, à vos collègues et à vos dirigeant·e·s d'investir dans votre personnel et dans votre organisation et d'en faire un acteur majeur du partenariat. C'est aux gouvernements et aux Nations unies d'élaborer les politiques et de bâtir les plateformes d'engagement nécessaires pour exploiter toutes les ressources de la société. C'est aux financeurs de trouver de nouvelles modalités pour mieux soutenir la collaboration et pour maximiser l'impact transformatif des ressources. C'est à nous tou·te·s de veiller à ce que nos partenariats soient inclusifs et répondent aux normes les plus strictes.

Le vieux proverbe africain « Si tu veux aller vite, marche seul ; mais si tu veux aller loin, marchons ensemble » n'est plus d'actualité. L'urgence des menaces qui pèsent sur notre planète nous oblige à aller simultanément vite et loin et nous ne pourrions le faire que si nous sommes réfléchis, préparés et en capacité de le faire. Il est temps d'investir pour y parvenir.

The Partnering Initiative, Partenariats2030, ONU DAES, Forum Mondial des organes consultatifs nationaux sur les ODD

Septembre 2023

¹ Conseil économique et social de l'Assemblée générale des Nations Unies (2023).

² GIEC (2023, p. 4)

RÉSUMÉ

Les Nations unies ont émis leur « dernier avertissement » sur le climat alors même que la progression de nombreux ODD est à l'arrêt ou a même reculé à cause du Covid-19.

Les partenariats multipartites ont un rôle extrêmement important à jouer dans le développement durable. En alignant les intérêts et en combinant les ressources publiques, privées et humaines et les leviers du changement, ils sont idéalement positionnés pour permettre de trouver des solutions innovantes, d'impliquer des acteurs locaux, de remettre en question les pouvoirs enracinés et de mener la transformation vers une économie prospère, une société florissante et un environnement sain. Le rythme de création des partenariats multipartites est pourtant loin d'être aussi rapide qu'il le devrait.

L'étude se penche sur les caractéristiques d'un environnement favorable au partenariat, sur ce qui freine le renforcement de la collaboration et sur ce qui doit être fait pour développer les partenariats.

L'étude est basée sur une enquête mondiale, sur des entretiens, sur des tables rondes en présentiel et en ligne et sur des publications universitaires. Axée sur sept **facteurs clés**, elle étudie la situation actuelle et identifie les actions et les investissements que les gouvernements, les partenariats, les financeurs et les organisations en tous genres doivent réaliser pour lancer une nouvelle vague systématique de collaboration transformative.

1. Individus disposant des compétences de partenariat professionnelles nécessaires pour pouvoir bâtir des collaborations efficaces

91 % des personnes interrogées estiment que la réussite collaborative de leur organisation/partenariat serait bien meilleure si toutes les personnes impliquées étaient formées au partenariat et partageaient une approche et un langage communs.

Tou-te-s les contributeur-ric-e-s s'accordent pour dire que l'acquisition de compétences de partenariat professionnelles est cruciale pour permettre aux partenariats de se développer plus rapidement, d'être gérés plus efficacement et d'offrir un meilleur retour sur investissement. Or rares sont les organisations qui forment le personnel concerné au partenariat et la formation externe n'est accessible que dans 13 % des pays.

Toutes les organisations doivent investir pour s'assurer que leurs employés (ou, dans le cas des financeurs, leurs employés et leurs bénéficiaires) sont formés et les prestataires de formation et universités doivent rendre les formations beaucoup plus accessibles dans le pays.

2. Organisations optimisées pour être « aptes au partenariat », avec une stratégie, des systèmes, des compétences, de l'appui, une culture du partenariat et un réseau

93 % des personnes interrogées sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leur organisation pourrait créer de meilleurs partenariats plus rapidement si elle apportait les changements requis pour devenir « apte au partenariat. »

Le bilan est mitigé. Bien que de nombreuses organisations s'efforcent de devenir de meilleurs partenaires, aucune des organisations interrogées n'a mis en place tous les éléments requis pour devenir « apte au partenariat ». Même si le leadership est généralement tout à fait favorable à la collaboration, cette volonté est souvent mise à mal par des systèmes et des processus défavorables, qui n'accordent notamment pas suffisamment de temps ou d'aide au personnel pour lui permettre de créer des partenariats solides. Sans compter que les organisations ne possèdent souvent pas la clarté stratégique nécessaire pour utiliser les partenariats plus efficacement.

Les organisations doivent investir significativement dans l'élaboration d'une stratégie, de systèmes, de processus et d'une culture favorables au partenariat, en offrant

notamment au personnel les incitations et le temps nécessaires à la création des partenariats.

3. Partenariats créés en vertu de normes de bonnes pratiques, dotés de tous les éléments constitutifs de la réussite et appuyés par un facilitateur

43 % des partenariats sont autodéclarés très efficaces pour concrétiser leurs objectifs. Nous avons mis en lumière une forte corrélation entre ces réponses et l'existence d'un certain nombre d'éléments constitutifs clés au sein des partenariats, tels qu'une bonne gouvernance et/ou un bon processus décisionnel.

En outre, un facteur extrêmement déterminant de la réussite consiste à disposer d'un spécialiste tiers neutre pour assurer la facilitation et l'appui.

Les partenariats qui disposent d'un appui significatif ont **2,5 fois plus de chance** d'être considérés comme très réussis que ceux qui ne bénéficient d'aucune aide.

Les partenariats soutenus par des financeurs qui veulent garantir leur retour sur investissement doivent investir dans le processus du partenariat, si possible avec l'aide d'un spécialiste neutre, pour garantir l'inclusion, libérer l'innovation et placer le partenariat sur la voie de la réussite. Ils doivent également se doter d'un solide mécanisme de suivi leur permettant de prouver la création de valeur, de mesurer les progrès réalisés en faveur de l'adaptation et de garantir la bonne santé et l'efficacité du partenariat.

4. Mécanismes/plateformes de promotion du partenariat en place pour réunir systématiquement les parties prenantes, mobiliser l'innovation et faciliter la collaboration

Les plateformes et autres catalyseurs similaires sont mieux à même de rassembler les acteurs et d'exploiter les ressources lorsqu'ils sont soutenus par un environnement politique favorable, par des ressources suffisantes et par des mécanismes d'inclusivité, de communication et de coordination formels.

Les gouvernements sont instamment priés (avec l'appui des Nations unies, le cas échéant) de créer de telles plateformes pour favoriser la collaboration et fortement encouragés à

doter leur gouvernance d'une représentation multisectorielle. Tous les autres secteurs sont encouragés à participer activement à ces plateformes.

5. Politique nationale favorable aux partenariats pour motiver les parties prenantes et encourager la collaboration multisectorielle

Malgré de fortes divergences selon les régions et les pays, nous avons mis en lumière une perception généralement plutôt négative de l'engagement du gouvernement auprès des parties prenantes. Dans de nombreux pays, les contraintes juridiques, le manque de volonté politique et l'absence d'orientation politique claire freinent la collaboration.

Les gouvernements doivent commencer par créer des politiques et des réglementations qui reconnaissent, appuient, encouragent et autorisent l'implication du secteur public dans les partenariats multipartites. Ce rapport recommande également la création de cadres politiques donnant clairement une mission d'action collaborative aux autorités de niveau infranational.

6. Modalités de financement favorables aux partenariats, incorporant les besoins uniques des partenariats ainsi que des approches de transformation des systèmes

À quelques exceptions près, les modalités de financement sont actuellement très mal conçues pour soutenir les partenariats. Le manque de flexibilité, les financements à court terme, les critères qui encouragent les partenariats en théorie mais avec très peu de valeur ajoutée, les exigences irréalistes en matière de rapports, etc., empêchent les partenariats de prospérer.

96 % des personnes interrogées estiment qu'un ajustement des modalités de financement pourrait améliorer la qualité et l'impact des partenariats et les aider à avoir des répercussions maximales.

Les financeurs sont encouragés à rendre leurs modalités beaucoup plus favorables aux partenariats (notamment en appuyant la création précoce de partenariats) et à adapter leurs exigences de rapport/redevabilité au contexte des petits partenaires de terrain, encourageant ainsi une localisation accrue.

En outre, les approches créatives visant à tirer parti des financements du secteur privé tout en restant alignées sur les ODD doivent devenir plus fréquentes, par exemple en utilisant le financement mixte et les investissements à impact social.

7. Confiance dans l'ensemble de la société et responsabilité conjointe d'instaurer une motivation collective et les rouages nécessaires pour permettre aux partenariats de se concrétiser

Enfin, il est crucial de renforcer la confiance et la communication à tous les niveaux de l'écosystème des partenariats : individus, organisations, partenariats, plateformes et politique. Le manque de confiance entre les entreprises, le gouvernement et la société civile est un problème multisectoriel majeur.

Ce rapport insiste sur le rôle essentiel de facilitation que le gouvernement doit jouer pour instaurer des relations de confiance entre l'État, le secteur privé et la société civile (et au sein de ces différents secteurs) en concevant et en mettant en œuvre des cadres politiques et réglementaires. En dotant les partenariats financés de mécanismes d'inclusion, de transparence et de redevabilité plus variés, il sera possible d'améliorer la confiance et la communication tout en clarifiant les objectifs et les rôles.

Il est temps d'agir

À mi-chemin de l'échéance de 2030, le rapport invite les Nations unies, les gouvernements, les entreprises, les organisations de la société civile, les financeurs et les individus à mettre l'accent sur les facteurs permettant d'accélérer la collaboration multipartite en faveur de l'Agenda 2030 et, en unifiant ainsi les différents acteurs, à déclencher une nouvelle vague de collaboration en faveur des ODD et au-delà.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

Niveau	Situation actuelle : résultats de l'enquête mondiale		Actions clés
1 INDIVIDUS DISPOSANT DES COMPÉTENCES DE PARTENARIAT PROFESSIONNELLES nécessaires pour collaborer efficacement	13 % indiquent que des formations au partenariat sont facilement accessibles dans leur pays 91 % estiment que la formation du personnel aurait un impact majeur sur leurs partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Tous : intégrer des compétences de partenariat professionnelles dans le cadre de compétences des RH et renforcer les capacités du personnel et des partenaires. Financeurs : appuyer la formation des bénéficiaires. Universités et prestataires de formation : intégrer le partenariat dans les cursus existants et en concevoir de nouveaux. 	
2 ORGANISATIONS OPTIMISÉES POUR ÊTRE « APTES AU PARTENARIAT », avec une stratégie, des systèmes, des compétences, de l'appui, une culture du partenariat et un réseau	0 % des organisations ont mis en place tous les éléments nécessaires pour être « aptes au partenariat » 93 % estiment qu'elles produiraient plus rapidement de meilleurs partenariats si leur organisation était optimisée	<ul style="list-style-type: none"> Tous : obtenir des éclaircissements stratégiques sur la capacité de la collaboration à dynamiser votre mission. Tous : investir dans vos systèmes, processus et capacités internes et bâtir une culture de la collaboration. Tous : vérifier que le personnel dispose de l'assistance, des incitations et du « droit à échouer » lors de l'élaboration de partenariats innovants. 	
3 PARTENARIATS CRÉÉS EN VERTU DE NORMES DE BONNES PRATIQUES assorties des éléments constitutifs de la réussite, appuyés par un facilitateur	12 % des partenariats ont mis en place tous les éléments constitutifs essentiels. 43 % autodéclarent que leur partenariat est très efficace 73 % des partenariats largement aidés par un spécialiste neutre se considèrent comme très efficaces contre 38 % pour ceux qui ne sont pas aidés	Partenariats et financeurs : <ul style="list-style-type: none"> Investir dans le processus du partenariat, si possible avec l'aide d'un spécialiste neutre, pour développer les éléments constitutifs essentiels et placer le partenariat sur la voie de la réussite. Se doter d'un solide mécanisme de suivi leur permettant de prouver la création de valeur, de mesurer les progrès réalisés pour permettre l'adaptation et de garantir la bonne santé et l'efficacité du partenariat 	
4 MÉCANISMES/ PLATEFORMES DE PROMOTION DU PARTENARIAT EN PLACE pour réunir systématiquement les parties prenantes, mobiliser l'innovation et faciliter la collaboration	59 % des participants participent à des plateformes nationales de partenariat 93 % considèrent les plateformes ou mécanismes similaires comme des catalyseurs essentiels ou très utiles des partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernements : intégrer des opportunités de collaboration dans les mécanismes existants. Gouvernements/ONU : investir dans des plateformes de partenariat multipartites et, lorsque la société civile n'est pas bien organisée, investir pour faciliter son implication. Tous : participation active à des plateformes (y compris dans le cadre de l'organisation/gouvernance). 	
5 POLITIQUE NATIONALE FAVORABLE AUX PARTENARIATS pour motiver les parties prenantes, encourager les partenariats et autoriser la participation du secteur public	25 % des participants mentionnent une collaboration et un engagement fort ou intégral du gouvernement vis-à-vis des parties prenantes  Dans de nombreux pays, les contraintes juridiques, le manque de volonté politique et l'absence d'orientation politique claire freinent la collaboration	Gouvernements : <ul style="list-style-type: none"> Créer des politiques et des réglementations qui reconnaissent, encouragent et autorisent l'implication du secteur public dans les partenariats multipartites Mobiliser les parties prenantes à tous les niveaux en décentralisant les cadres politiques Renforcer la communication des ODD et des partenariats multipartites pour favoriser le changement transformatif 	
6 MODALITÉS DE FINANCEMENT FAVORABLES AUX PARTENARIATS, incorporant les besoins uniques des partenariats et des approches de transformation des systèmes	24 % des personnes interrogées estiment que les modèles de financement actuels sont pleinement ou très efficaces pour maximiser l'innovation, la qualité et l'impact des partenariats 96 % conviennent qu'un ajustement des modalités de financement pourrait améliorer la qualité/l'impact des partenariats et renforcer l'équité et l'inclusion	Financeurs : <ul style="list-style-type: none"> Créer des modalités favorables aux partenariats, notamment au niveau du financement et de l'aide de spécialistes neutres lors des étapes de conceptualisation/développement (appui également l'inclusion de partenaires locaux) Pour les initiatives transformatrices des systèmes, fournir des financements flexibles à plus long terme Ajuster les exigences de rapport/redevabilité au contexte des bénéficiaires locaux 	
7 CONFIANCE DANS L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ ET RESPONSABILITÉ CONJOINTE de fournir les incitations et les rouages nécessaires pour permettre aux partenariats de se concrétiser	61 % de pays dans lesquels le niveau de confiance entre le gouvernement et la société civile est considéré comme « limité », « nul » ou « négatif » (54 % pour la confiance entre le gouvernement et les entreprises) 31 % des participants estiment que leur connaissance et leur sentiment de responsabilité envers les ODD sont importants à très importants	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernements : mener des campagnes de sensibilisation pour les populations, renforcer la confiance et motiver les entreprises en les impliquant dans l'élaboration des plans de développements nationaux. Partenariats : garantir une culture d'ouverture et communiquer les résultats de manière transparente 	

1. INTRODUCTION

1.1. Mise en œuvre de partenariats multipartites en faveur des ODD et au-delà

« Facteur de mise en œuvre essentiel », la collaboration entre tous les secteurs de la société est indispensable pour concrétiser les ODD et lutter contre le changement climatique.³ Ce n'est qu'en prenant conscience de notre intérêt commun (une économie prospère, une société florissante et un environnement sain) et en tirant collectivement parti de la diversité et de l'étendue des ressources des différents secteurs de la société (réglementation, investissements, renforcement des capacités, innovations techniques, etc.) que nous pourrions espérer mener à bien une vaste transformation.

Les partenariats entre différents secteurs de la société sont toutefois extrêmement délicats à mettre en œuvre. Il en existe des milliers, mais ils sont souvent submergés par l'ampleur de la tâche à accomplir pour réaliser les ODD, lutter contre le changement climatique et accroître la résilience. Même lorsque les partenariats existent, bon nombre d'entre eux ne fonctionnent pas efficacement et ne produisent pas les résultats requis.

Actuellement, la création de partenariats multipartites sur les ODD ne possède pas l'ampleur ou la qualité nécessaire pour aboutir au changement transformatif requis.

Définition : partenariat multipartite

Relation de collaboration entre ou au sein d'organisations regroupant différents types de parties prenantes qui alignent leurs intérêts autour d'une vision commune afin de maximiser la création de valeur et/ou de mener à bien une transformation en faveur des objectifs de développement durable ou de l'action climatique.⁴

1.2. Besoin urgent d'action

En septembre 2023, le Forum politique de haut niveau sur le développement durable a organisé, sous l'égide de l'Assemblée générale des Nations unies, le deuxième Sommet des ODD, à mi-chemin de l'échéance.

Alors que les progrès étaient déjà chancelants en 2019, la pandémie de Covid-19 est venue freiner et même parfois inverser les avancées en faveur des ODD. Une évaluation à mi-parcours montre que, sur 140 objectifs assortis de données, environ 12 % sont en bonne voie, plus de la moitié sont modérément ou sévèrement compromis et 30 % ne montrent aucune évolution ou ont régressé par rapport aux valeurs de base de 2015.¹

Il est temps de tirer la sonnette d'alarme. À mi-chemin de l'échéance de 2030, les ODD sont en très mauvaise posture.

Rapport sur les objectifs de développement durable 2023 : édition spéciale de l'ONU.⁵

Les conclusions publiées dans le sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) soulignent l'urgence de la crise climatique⁶. Les auteurs expliquent que le réchauffement induit par l'homme a déjà atteint 1,1 °C et qu'il n'y a donc pas une minute à perdre.

Il est clair que les partenariats multipartites ont un rôle important à jouer et pourtant, même avant la pandémie de COVID-19, les mesures nécessaires pour mettre en pratique la rhétorique sur l'action multipartite étaient largement insuffisantes ; par exemple, alors que 71 % des PDG ayant déposé un rapport auprès du Pacte mondial de l'ONU 2019 reconnaissaient le rôle crucial des entreprises dans la réalisation des ODD, seuls 21 % avaient le sentiment d'assumer ce rôle.⁷

³ ONU DAES (2013)

⁴ Stibbe, D. and Prescott, D. (2020)

⁵ Conseil économique et social de l'Assemblée générale des Nations Unies (2023)

⁶ GIEC (2023)

⁷ Pacte Mondial des Nations Unies (2019)

1.3. Campagne de partenariat sur les ODD

En prévision du Sommet des ODD, l'accélérateur de partenariats de l'Agenda 2030 (une initiative du Département des affaires économiques et sociales des Nations unies et de *The Partnering Initiative*), Partenariats2030 (GIZ) et le Forum Mondial des organes consultatifs nationaux sur les ODD ont lancé une campagne destinée à sensibiliser les gouvernements et les parties prenantes et à les inciter à investir dans les catalyseurs de partenariat qui permettront de développer, d'améliorer et d'amplifier les partenariats multipartites en faveur des ODD et au-delà.

La campagne explique que si nous voulons « gonfler la voile » et commencer à faire beaucoup plus avec des partenariats beaucoup plus efficaces pour concrétiser les ODD et aller plus loin, nous devons introduire des initiatives concertées et ciblées visant à mettre en place les accélérateurs nécessaires au développement des partenariats.

1.4. Énoncé du problème : lacunes évoquées dans ce rapport

Ce rapport offre des recommandations sur les mesures à prendre pour mettre en place un environnement favorable à la création de partenariats plus nombreux et plus efficaces. Les approches de transformation systématiques axées sur les objectifs sociétaux soulèvent deux problèmes pour les partenariats multipartites⁸ : comment identifier de manière plus systématique les partenariats efficaces, puis les mettre en œuvre à grande échelle.

Cette étude cherche à savoir ce qui empêche la création d'un plus grand nombre de partenariats et quels sont les facteurs écosystémiques nécessaires au développement de partenariats multipartites. Le rapport résume l'état des facteurs catalyseurs de partenariats au niveau mondial, ainsi que les défis associés à leur incorporation, et explique ce qui doit être fait pour les mettre en place.



Figure 1 : Lancement du week-end d'action sur les ODD, Assemblée générale des Nations unies, septembre 2023 (photo : TPI)

⁸ Horan, D. (2019)

L'étude ne vise pas à reproduire les travaux existants sur le bien-fondé des partenariats multipartites et nous reconnaissons explicitement que les partenariats multipartites ne sont pas la solution à tous les problèmes et qu'ils doivent être utilisés à bon escient.

Ce rapport s'efforce enfin d'améliorer la compréhension, d'apporter des preuves et des éclaircissements sur ce qui doit être fait et d'inciter tous les secteurs de la société à investir dans la mise en place d'un environnement favorable, capable d'exploiter le potentiel de la collaboration multipartite en faveur de l'Agenda 2030 et au-delà.

1.5. Méthodologie

Le rapport s'appuie sur les 260 réponses obtenues lors d'une enquête mondiale multilingue (espagnol, français, anglais), sur une vingtaine d'entretiens semi-structurés avec des expert·e·s, sur diverses publications universitaires et sur un certain nombre de tables rondes organisées en présentiel et en ligne. Il intègre les points de vue d'acteurs de tous les secteurs de la société, actifs à tous les niveaux géographiques (mondial, national ou local). La méthodologie complète est fournie en annexe 1.

1.6. Études de cas connexes

Outre ce rapport principal, un document annexe présente quatre courtes études de cas pour illustrer et approfondir les connaissances.⁹

⁹ Disponible sur le site : <http://partnershipaccelerator.org/campaign>

2. STRUCTURE DU RAPPORT

Les différents niveaux d'un environnement favorable à la collaboration

Ce rapport suit un cadre d'impact holistique élaboré par *The Partnering Initiative* et par l'ONU DAES. Ce cadre identifie les différents niveaux qui composent un environnement favorable à la collaboration et qui, ensemble, sont susceptibles d'accélérer de manière systématique la collaboration multipartite.

Les cinq niveaux sont les suivants :

1. **Les individus** disposent des compétences de partenariat nécessaires (état d'esprit, compréhension d'autres secteurs, compétences relationnelles et connaissance technique des partenariats) pour pouvoir bâtir des partenariats efficaces (section 3.1) ;
2. **Les organisations sont « aptes au partenariat »**, avec un leadership, une stratégie, des systèmes et des processus adéquats, un personnel compétent, de l'aide pour le personnel, et la culture nécessaire pour pouvoir collaborer avec excellence (section 3.2) ;
3. **Les partenariats** sont conçus de manière à se conformer aux bonnes pratiques afin de maximiser leur potentiel d'impact (section 3.3) ;
4. **Une « infrastructure »**, assortie de plateformes nationales, est en place et capable de réunir systématiquement les différents secteurs de la société, de concevoir des approches innovantes et de favoriser la collaboration (section 3.4) ;
5. **Une politique nationale et internationale favorable** est en place pour encourager la collaboration et, dans le cas d'un gouvernement, les réglementations et la législation nécessaires pour permettre aux pouvoirs publics d'introduire et d'appuyer des approches de partenariat (section 3.5).

Éléments transversaux

Cette étude doit permettre de mieux comprendre les perspectives et les approches relatives à deux éléments transversaux essentiels qui couvrent tous ces niveaux, acteurs et lieux géographiques :

- **Financement et exploitation des ressources** : les modèles de financement actuels des partenariats multipartites sont confrontés à des difficultés bien connues telles que l'inflexibilité, le manque de sources variées, l'absence de redevabilité et une prise en compte limitée de la pérennité à long terme. Ce rapport s'efforce de confronter les expériences et les points de vue actuels des parties prenantes sur ce qui serait nécessaire pour repenser les modèles de financement et la répartition des ressources de manière à atteindre les objectifs de la société (section 3.6) ;
- **Confiance entre le gouvernement, les entreprises et la société civile** : la confiance est considérée comme « le liant » qui assure la cohésion des partenariats multipartites (Bryson et al., 2006). Elle crée un environnement dans lequel la collaboration, la communication, la prise de risque, la résolution des conflits et l'engagement à long terme peuvent prospérer, ouvrant la voie à des résultats efficaces et durables. Ce rapport s'efforce de mesurer les niveaux actuels de confiance et étudie les facteurs capables d'instaurer de la confiance entre les acteurs et les secteurs, afin de permettre la création de partenariats plus nombreux et plus efficaces (section 3.7).

Acteurs multisectoriels dans l'écosystème du partenariat

Le rapport reflète les observations et les expériences de parties prenantes issues de différents secteurs, dans le but de mieux sensibiliser les décideur·euse·s clés des gouvernements, des donateurs, des entreprises, des Nations unies et de la société civile aux facteurs contribuant à la création de partenariats.

Nous avons inclus les points de vue de multiples parties prenantes concernées par la question de la création de partenariats multipartites : Nations unies, gouvernements nationaux, partenaires publics de la coopération

au développement, entreprises, secteur privé, ONG, organisations de la société civile, universités, fondations, consultants indépendants ou autres maîtres d'œuvre et financeurs.

Les acteurs portent souvent différentes « casquettes » lorsqu'ils participent à des partenariats multipartites. Par exemple, un gouvernement peut jouer le rôle de responsable politique, de partenaire, de maître d'œuvre et d'exploitant de ressources (financières ou autres). Ce rapport est conçu pour que le lecteur puisse naviguer entre les différentes sections en fonction de son rôle et de ses sources d'intérêt.

3. ENVIRONNEMENT FAVORABLE À UNE COLLABORATION SYSTÉMATIQUE



1. Individus

3.1. Les individus ont besoin de capacités de partenariat professionnelles

POINTS CLÉS

91 % des personnes interrogées estiment que la réussite de leur organisation/partenariat en matière de collaboration serait meilleure ou nettement meilleure si toutes les personnes impliquées étaient parfaitement formées au partenariat et partageaient une approche et un langage communs.

Seules 14 % des personnes interrogées indiquent que leur organisation a fourni au moins une journée de formation formelle à tous les membres du personnel ou à pratiquement tous les membres du personnel impliqués dans des partenariats.

Seules 13 % des personnes interrogées ont connaissance de formations au partenariat facilement disponibles et accessibles à tous dans le pays.

Quelles sont les capacités associées à un partenariat efficace ?

Nous estimons que différentes compétences et aptitudes professionnelles sont nécessaires pour pouvoir créer des partenariats efficaces, notamment : un état d'esprit collaboratif, un certain degré d'humilité concernant ses propres connaissances et capacités, un esprit ouvert aux nouvelles approches et à la cocréation, et la capacité à travailler au bénéfice collectif de tous les partenaires. Il est également essentiel de comprendre parfaitement les autres secteurs de la société et leur manière de travailler, y compris leurs processus de réflexion, leurs méthodes de fonctionnement, leurs incitations et leur manière de communiquer. Les compétences relationnelles sont cruciales, notamment en matière de négociation (pour maximiser la valeur), de médiation et de facilitation. Enfin, il est important de posséder des connaissances techniques sur le partenariat, notamment sur les éléments constitutifs d'un partenariat

efficace et sur les bonnes pratiques de collaboration. Voir à la Figure 1 une formulation des différentes compétences requises.

L'enquête s'est efforcée de déterminer dans quelle mesure les individus avaient suivi une formation formelle au partenariat et le degré de disponibilité et d'accessibilité de ce genre de formation. Les entretiens ont permis de déterminer de manière plus approfondie ce qui permettrait de renforcer les capacités et l'acquisition de compétences individuelles sur le partenariat.

Constatations

Il est crucial de disposer de compétences ET d'un état d'esprit de collaboration

« Les individus représentent des institutions » et la capacité à bien collaborer est cruciale pour occuper un rôle de leadership ; les dirigeants jouent un rôle significatif de facilitation des partenariats et les entretiens ont permis

de mesurer la valeur inestimable de telles compétences pour instaurer la confiance et établir des relations, deux composantes essentielles des partenariats efficaces.

La valeur de l'état d'esprit collaboratif a été régulièrement évoquée lors des entretiens,

cet état d'esprit étant considéré comme un facteur essentiel pour gérer la complexité d'environnements en évolution constante, adopter des approches fondées sur la théorie des systèmes, gérer les relations et renforcer les capacités d'adaptation requises au sein des organisations ou des partenariats.

É	C	R	T
État d'esprit	Connaissance d'autres secteurs	Compétences relationnelles	Connaissances techniques sur le partenariat
<ul style="list-style-type: none"> • Humilité suffisante pour admettre que les autres disposent peut-être de connaissances/ressources plus appropriées • Tendance à rechercher le contact pour travailler avec les autres • Volonté d'abandonner la prise de décision autonome • Prise de risque (mesurée) • Créativité et innovation • Empathie/capacité à travailler au bénéfice du partenariat dans son ensemble • Ténacité et courage 	<ul style="list-style-type: none"> • Langue • Valeurs et culture • Intérêts • Motivations et éléments moteurs • Ressources et capacités • Systèmes et processus • Limitations de capacité • Limitations juridiques • ET connaissance du vôtre ! 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à voir du point de vue d'autres personnes • Réseautage et connexions • Approcher des partenaires potentiels/vendre des idées • Établir des relations/la confiance • Négociation pour maximiser la valeur • Facilitation • Communication • Gérer les rapports de force • Médiation/résolution des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse du contexte et pensée systémique • Principes, processus et éléments constitutifs clés • Approches de bonnes pratiques pour la création et la gouvernance • Capacité à évaluer de manière critique l'opportunité ou non de collaborer • La boîte noire des relations : confiance, équité et pouvoir • Accords de partenariat • Suivi, évaluation et examen • Élaborer des plans de sortie

Figure 1 : Formulation des compétences requises pour créer un partenariat efficace (source : TPI)

✚ Une formation formelle n'est pas disponible partout. Pourtant, la plupart des employés estiment qu'elle aurait un impact significatif sur la réussite de leurs organisations et partenariats

Les réponses à l'enquête montrent que la majorité des organisations offrent un minimum de formation, souvent sous la forme de sessions informelles ou sur le lieu de travail et de formation continue. Mais la formation est généralement assez limitée, sachant que 14 % seulement des participant·e·s à l'enquête indiquent que leurs organisations ont formellement formé tou·te·s, ou pratiquement tou·te·s, les employé·e·s concerné·e·s par les partenariats.

Les obstacles à l'accès à la formation sont nombreux puisque seule·s 13 % des

participant·e·s à l'enquête ont connaissance d'une formation au partenariat qui soit à la fois disponible et facilement accessible à tou·te·s dans leur pays ; 39 % des participant·e·s ont connaissance d'une formation mais qui est généralement inabordable, tandis que la majorité, soit 48 %, n'ont pas connaissance de l'existence d'une formation au partenariat dans leur pays.

Pourtant, les participant·e·s estiment que davantage de formation optimiserait la réussite de l'organisation ou du partenariat : 91 % des personnes interrogées pensent que la réussite collaborative de leur organisation/partenariat serait meilleure ou nettement meilleure si toutes les personnes impliquées étaient parfaitement formées à la création d'un partenariat efficace et partageaient une approche et un langage communs.

✚ Les acteurs ne sont généralement pas suffisamment conscients du temps, du travail et des compétences professionnelles spécifiques qu'exigent les partenariats.

Une critique revient régulièrement : de nombreuses organisations dépendent d'une poignée de dirigeants ou de spécialistes du partenariat et ne réalisent pas que la création et la gestion de partenariats efficaces exigent beaucoup de temps.

« Il faut des financements. Toutes les personnes que je connais dans le monde du partenariat... nous sommes tou-te-s débordé-e-s... et presque tou-te-s ceux-celles que je connais et qui travaillent dans le partenariat font des heures supplémentaires en plus de leur travail quotidien. Je pense que nous sommes aussi épuisé-e-s. Nous devons donc faire attention à ce que nous faisons pour gérer ce problème et pour galvaniser les troupes sans les épuiser encore plus. »

Université

Cette dépendance à certains individus met en péril la pérennité des partenariats et expose les spécialistes à un risque de burnout. Cette absence de répartition de la responsabilité des partenariats vient en partie du fait que 34 % seulement des organisations ont formé plus qu'une poignée des employés impliqués dans des partenariats. Les personnes interrogées indiquent clairement qu'il faudrait davantage de ressources pour mieux répartir la responsabilité du partenariat et les capacités associées.

Autre difficulté, les dirigeants attendent souvent des employés qu'ils gèrent des partenariats sans réaliser que ce rôle nécessite des compétences particulières.

« D'après notre expérience, peu de gens savent que les partenariats exigent des compétences professionnelles spécifiques, comme n'importe quel domaine, particulièrement au sein des entreprises. Cela vient probablement du fait que le partenariat fait partie des compétences humaines de base dont nous avons tous une certaine expérience. Collaborer avec des organisations très différentes, dotées d'approches, d'incitations et de langues différentes, tout en essayant de bâtir une vision commune susceptible de bénéficier à tous, exige de la discipline et du professionnalisme. En investissant dès le départ dans de telles compétences, il est possible d'obtenir un meilleur retour sur investissement et d'éviter des erreurs coûteuses. »

Organisation de soutien aux partenariats

✚ Le simple renforcement des compétences de partenariat du personnel n'est pas suffisant

Même s'il est important, le renforcement des capacités des individus est considéré comme insuffisant en l'absence de changement organisationnel à grande échelle. Notre enquête a mis en lumière l'absence, dans de nombreuses organisations, d'environnement favorable au partenariat, sans lequel, même formé, le personnel sera inefficace.

« Donc, il y a la question de la compétence du personnel. Mais il y a aussi la question des capacités de l'organisation. Les deux sont très importantes. Ce que j'ai vu, c'est que la formation, à elle seule, ne fonctionne pas... Mais, si l'organisation s'efforce de se réaligner pour adopter des approches de partenariat plus stratégiques, alors la formation peut vraiment faire la différence. »

ONG

Il existe différents moyens de renforcer les capacités de partenariat

L'étude n'a pas identifié de mécanismes universellement privilégiés pour assurer le renforcement des capacités. Les différentes options comprennent notamment les formations virtuelles améliorées, le partage de pratiques sous forme de mentorat, l'apprentissage auprès d'autres équipes efficaces, la formation en présentiel, le jeu de rôle et les réseaux d'apprentissage entre pairs. De nombreux·euses participant·e·s ont mis en avant le partage d'enseignements provenant d'équipes, d'individus ou de dirigeants efficaces.

RECOMMANDATIONS D'ACTION

Toutes les organisations

- Investir dans le renforcement des capacités de partenariat en utilisant la formation (en ligne et hors-ligne), le coaching sur le lieu de travail, l'apprentissage et l'échange entre pairs (p. ex., par l'intermédiaire de communautés de pratique). Au lieu de prendre le risque de trop dépendre de spécialistes, renforcer les capacités de toutes les équipes (y compris de fonctions d'assistance telles que le service juridique) pour améliorer la sensibilisation générale et mieux répartir la responsabilité des partenariats.
- Intégrer des compétences de partenariat dans les cadres de compétences des RH, les descriptions de poste, etc., afin de consolider la culture du partenariat.
- Initier un changement favorable au partenariat dans l'organisation pour créer une culture institutionnelle adéquate au sein de laquelle le personnel formé pourra prospérer (voir la section suivante).

Universités et prestataires de formation

- Intégrer les principales compétences de partenariat dans les cursus universitaires concernés (MBA, politique publique, etc.) et dans d'autres formations pertinentes (durabilité, infrastructures, etc.).
- Créer et proposer des formations sur le partenariat en s'appuyant sur la terminologie et les approches existantes pour garantir la cohérence.



2. Organisations

3.2. Les organisations doivent être optimisées de manière à être institutionnellement capables de collaborer efficacement

POINTS CLÉS

Très peu d'organisations sont parfaitement optimisées pour le partenariat, sachant que **93 % des personnes interrogées estiment que leur organisation produirait plus rapidement des partenariats de meilleure qualité si elle était optimisée pour la collaboration.**

L'enquête a montré des **niveaux élevés d'engagement du leadership en faveur des partenariats multipartites** (72 % totalement ou pratiquement en place) et de réseautage avec d'autres parties prenantes (66 % totalement ou pratiquement en place).

Mais cet engagement n'est pas suffisamment corroboré par une orientation stratégique (54 % totalement ou pratiquement en place), par des systèmes et processus favorables au partenariat (46 %), par des orientations internes (43 %), par du personnel disposant du temps et des incitations nécessaires pour gérer les partenariats (38 %) ou par du personnel formé (31 %).

Que signifie, pour une organisation, le fait d'être « apte au partenariat » ?

Pour pouvoir élaborer des partenariats optimaux, les organisations doivent être institutionnellement aptes au partenariat. Cette aptitude englobe : **engagement du leadership et stratégie clairement établie ; systèmes et processus solides** pour pouvoir gérer les partenariats sur l'ensemble de leur cycle de vie (identification initiale, vérification approfondie, signature, suivi, évaluation et apprentissage, sans oublier les contrats juridiques adaptés aux partenariats). Les organisations doivent disposer d'un **personnel compétent, soutenu par des orientations internes claires**. Elles doivent avoir mis en place une **culture favorable au partenariat**, ouverte sur l'extérieur et qui cherche, par nature, à collaborer partout où cette collaboration est susceptible de créer de la valeur. Enfin, les organisations doivent être **parfaitement connectées à leurs principales parties prenantes**.

Une organisation qui n'est pas optimisée souffrira inévitablement d'importantes frictions internes qui ralentiront ou empêcheront le partenariat, limiteront l'innovation et réduiront le retour sur investissement en raison de coûts de transaction élevés.

Constatations

✚ **Les systèmes en place ne sont généralement pas suffisants pour optimiser le partenariat, malgré le niveau élevé d'engagement**

Nous avons identifié un niveau élevé d'engagement au sein des organisations, mais cet engagement est fragilisé par des systèmes peu favorables. 72 % des participant·e·s à l'enquête indiquent que le niveau d'engagement du leadership en faveur de la collaboration est élevé au sein de leurs organisations (totalement ou pratiquement en place). Toutefois, 54 % seulement des participant·e·s indiquent disposer d'une stratégie clairement établie pour que leurs partenariats permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. En



Figure 2 : Cadre de l'aptitude au partenariat (TPI)

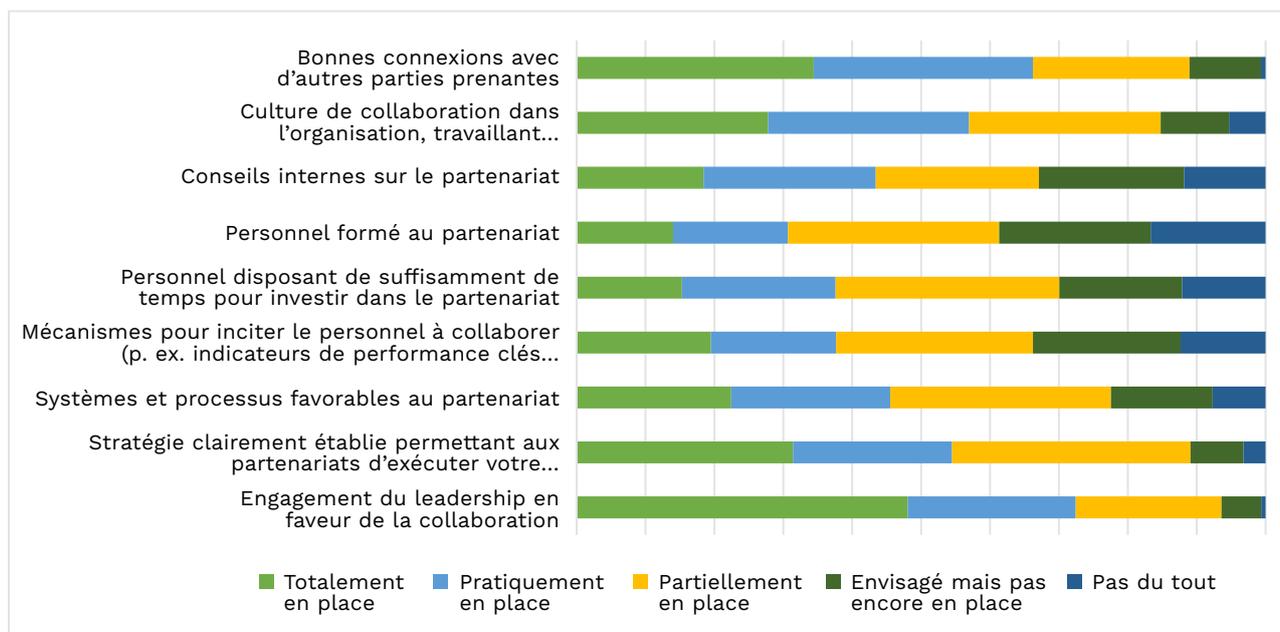


Figure 3 : Degré de mise en place des différents éléments constitutifs d'une organisation « apte au partenariat » (optimisée pour le partenariat)

outre, les systèmes et processus favorables aux partenariats sont totalement ou pratiquement en place dans 46 % seulement des organisations.

Bien que l'engagement du leadership soit essentiel, les personnes interrogées se plaignent souvent du « syndrome de Davos », c'est-à-dire de la tendance des PDG (tels que ceux qui participent aux réunions du Forum économique mondial de Davos) à annoncer de grands partenariats ou engagements sous l'œil des caméras, sans donner aucune information sur leur intérêt stratégique et sans organisation interne permettant de les concrétiser.¹⁰

Les entretiens avec des expert·e·s ont renforcé l'argument en faveur de l'instauration d'un changement organisationnel systématique

parallèlement au renforcement des capacités de partenariat du personnel. Les participant·e·s affirment que le changement systématique exige de l'engagement de la part du leadership, de la clarté sur la valeur des approches de partenariat et une réflexion critique sur le rôle de l'organisation au sein de l'écosystème.

« Les capacités et les compétences organisationnelles sont cruciales... il y a la question des compétences du personnel, mais il y a aussi celle des capacités de l'organisation... il faut comprendre le rôle réel et potentiel joué pour les partenaires, le reconnaître et le valoriser... et admettre ses propres limites. »

OING

¹⁰ [A first look at failed Clinton Global Initiative commitments | Devex](#)

✚ **Le personnel ne bénéficie pas d'un soutien suffisant en faveur du partenariat**

Un autre obstacle vient du manque d'incitations visant à encourager le personnel à collaborer (par exemple, des ICP) et du temps insuffisant accordé pour garantir de bons partenariats (les deux à 38 %).

Ce sentiment a ressurgi lors des entretiens, au cours desquels les personnes interrogées ont cité le temps et les capacités comme des obstacles fréquents. Les personnes interrogées préconisent une meilleure répartition du temps, l'amélioration des incitations internes et la création de systèmes de récompense (tels que des ICP favorables aux partenariats), ainsi que l'augmentation des ressources pour favoriser l'implication dans les partenariats, avec, par exemple, la prise en charge des frais de déplacement pour se rendre aux réunions.

« Les ICP des cadres dirigeant·e·s ne portent pas suffisamment sur la résolution des problèmes... ce qui signifie que les systèmes de récompense internes n'incitent pas à investir dans des partenariats multipartites. »

OING

Les directives internes ont l'avantage de créer un langage commun sur le partenariat, par exemple en clarifiant les rôles et les responsabilités, mais elles ne sont pleinement ou en grande partie disponibles que dans 43 % des organisations.

✚ **Les systèmes actuels favorisent les relations de type transactionnel au lieu de maximiser l'avantage comparatif**

Dans les organisations qui ne sont pas optimisées pour le partenariat, les problèmes de concurrence, les approches d'achat traditionnelles et le désir de contrôler conduisent souvent à des relations transactionnelles.

Les relations transactionnelles ne reflètent pas la capacité des partenariats multipartites à exploiter et à combiner les ressources pour générer de l'innovation et de la transformation et peuvent limiter la diversité des acteurs impliqués. Les personnes interrogées plaident en faveur de systèmes favorables au partenariat et capables de donner naissance à des partenariats authentiques, bâtis autour d'une

vision partagée et mutuellement bénéfique assortie d'une approche axée sur une vision, un besoin ou une solution.

✚ **Pour maintenir la dynamique, les processus doivent devenir plus flexibles**

Il est important que les nouveaux processus soient conçus de manière plus flexible pour permettre aux partenariats de s'adapter et de se développer.

« Il arrive tellement souvent qu'en étudiant ce qui se prétend être un accord de partenariat, on découvre un document qui ressemble en fait à un contrat de prestation de services. »

OING

Reconnaissant qu'ils ont souvent besoin de développer et d'itérer leur approche, particulièrement au début, les partenariats se sentent mieux soutenus s'ils disposent de financements et de systèmes flexibles pour le suivi ou de processus de vérification qui autorisent un certain degré d'adaptation au sein du partenariat. Il faut, pour cela, que les accords ou les contrats de partenariat soient favorables à cette approche.

Par exemple, une ONG internationale encourage l'utilisation d'une liste de contrôle sur les accords de partenariat plutôt qu'un modèle d'accord standard prôné par les juristes. Cela permet à l'accord d'être rédigé conjointement par tous les partenaires, dans le respect des besoins du partenariat, tout en s'assurant qu'il satisfait aux exigences de l'ONG.

✚ **Les organisations doivent investir davantage dans le renforcement des capacités du personnel et mettre en place une culture de collaboration et de respect mutuel pour être prêtes à s'engager**

Les personnes interrogées soulignent qu'il est important de mettre en place une culture de collaboration, de respect mutuel et de cocréation pour permettre aux organisations de s'impliquer dans des partenariats réussis. Il s'agit notamment d'inculquer aux membres de l'organisation la valeur du partenariat et la valeur d'une bonne préparation au partenariat, de comprendre ce que les autres organisations peuvent apporter au partenariat et de réfléchir à ses propres limites.

✚ **Les personnes interrogées souhaitent sortir des sentiers battus dans le choix de leurs partenaires, ce qui est difficile pour bon nombre d'entre elles.**

Pour créer des solutions plus innovantes et spécifiques au contexte et renforcer la localisation (souvent encouragée par les financeurs), de nombreuses organisations internationales cherchent à collaborer avec des organisations plus locales et plus diversifiées sur le plan géographique. Pour cela, elles doivent souvent adopter de nouvelles approches pour élargir leur réseau au-delà de

leurs liens habituels. Cela signifie également qu'elles doivent travailler avec des organisations disposant de cultures, de processus et de mécanismes de redevabilité différents, ce qui oblige les organisations internationales (et leurs financeurs) à ajuster leurs systèmes et leurs approches et, potentiellement, à appuyer le renforcement des capacités de leurs partenaires.

Une courte étude de ce que l'entreprise World Vision a fait pour devenir apte au partenariat est disponible dans le document consacré aux études de cas qui accompagne ce rapport.

RECOMMANDATIONS D'ACTION

Toutes les organisations

Les organisations qui veulent s'optimiser pour le partenariat et maximiser l'impact de leurs collaborations doivent investir dans le changement organisationnel. Il est impossible de faire autrement :

- Vérifier que le **leadership est véritablement prêt** à investir dans le changement organisationnel requis pour devenir apte au partenariat ; impliquer différentes fonctions de l'organisation (programmes, service juridique, RH, finances) pour mieux les sensibiliser et obtenir leur adhésion.
- Élaborer une **orientation stratégique** pour montrer comment les différentes formes de partenariat (depuis les partenaires de mise en œuvre jusqu'aux initiatives de changement systémique multipartites) peuvent réussir à concrétiser les objectifs stratégiques.
- Entreprendre une « **analyse de l'aptitude au partenariat** » avec le personnel pour obtenir des valeurs de base et déterminer quels éléments soutiennent ou entravent actuellement le partenariat et ce qui doit être modifié.
- Élaborer des **politiques, systèmes et processus favorables au partenariat**, notamment des accords de partenariat ne se limitant pas au transactionnel, une évaluation interne, un mécanisme de suivi et d'évaluation, etc., qui encouragent la collaboration au lieu de l'entraver.
- **Soutenir le personnel** en lui fournissant des formations, des incitations, des orientations internes, le « droit d'échouer » et, surtout, le temps de s'impliquer pleinement dans les partenariats.
- **Allouer un budget suffisant** aux processus d'élaboration des partenariats ; si nécessaire, créer une **unité interne dédiée aux partenariats** pour appuyer la collaboration.
- **Élargir ses réseaux et ses connexions** en sortant des sentiers battus.



3. Partenariats

3.3. Les partenariats doivent être établis en vertu de normes de bonnes pratiques

POINTS CLÉS

43 % des participant·e·s indiquent que leurs partenariats sont très efficaces et 36 % qu'ils sont assez efficaces.

Il·elle·s ne sont que 12 % à indiquer que les six éléments constitutifs cruciaux (vision commune, clarté des rôles, gestion et communication, suivi, ressources suffisantes ou financières, gouvernance et processus décisionnel) sont totalement en place au sein de leurs partenariats. La corrélation entre le fait d'avoir mis en place les éléments constitutifs clés et le sentiment d'efficacité du partenariat est importante.

Les facteurs prioritaires, en raison de leur impact sur la réussite, qui manquent particulièrement dans les partenariats multipartites sont les suivants :

- ressources financières et autres suffisantes : totalement en place dans seulement 20 % des partenariats multipartites des participant·e·s ;
- gestion et communication très efficaces : totalement en place dans seulement 20 % des partenariats multipartites ;
- bonne gouvernance, bon processus décisionnel et suivi et évaluation de la santé et des progrès du partenariat : chacun totalement en place dans 27 % des partenariats multipartites.

Le soutien de spécialistes neutres fait une différence majeure : 73 % des partenariats ayant bénéficié d'un appui significatif affichent une efficacité élevée contre 29 % pour ceux qui n'ont pas reçu d'assistance. Toutefois, 30 % seulement des participant·e·s à l'enquête indiquent avoir bénéficié d'un appui significatif à la facilitation et 38 % n'avoir reçu aucun soutien.

Quelles sont les normes de bonnes pratiques des partenariats ?

Même si chaque partenariat est unique, il existe une série de facteurs de réussite clés et d'éléments constitutifs qui, ensemble, peuvent mener à une collaboration efficace et efficiente. Ces éléments constitutifs peuvent être explicitement et délibérément traduits en normes de bonnes pratiques grâce à un processus de partenariat conjoint et bien conçu, souvent appuyé par un spécialiste neutre du partenariat. Bien que différentes formulations existent pour les éléments

constitutifs, ils englobent souvent les éléments suivants :

- 1) **Fondamentaux** : disposer d'un alignement et d'une vision partagée applicable aux missions de tous les partenaires ; compatibilité suffisante des partenaires ; création de valeur significative (le partenariat produit davantage que la somme de ses composantes) ;

- 2) **Relations entre les partenaires :** transparence et confiance ; équité ; bénéfice mutuel ; solide culture du partenariat ;
- 3) **Structure et organisation :** structures de gouvernance, de gestion et de fonctionnement efficaces, flexibles et adaptatives ; financements et autres ressources disponibles en quantité suffisante ; clarté des rôles et responsabilités ;
- 4) **Direction et leadership :** suivi et contrôle permanents (y compris la vérification de la « santé » du partenariat) et adaptation/itération du partenariat ; « leadership collaboratif » commun ; communication, etc.



Figure 4 : Éléments constitutifs d'un partenariat efficace (source : SDG Partnership Guidebook)

Constatations

✚ Les partenariats multipartites produisent généralement des résultats positifs, mais une certaine distance reste à parcourir avant qu'ils ne parviennent à maximiser leur impact

Les participant·e·s indiquent que moins de la moitié (43 %) des partenariats sont très efficaces pour les aider à atteindre leurs contributions prévues à la réalisation des ODD ou des objectifs climatiques. Ils seraient 38 % à être assez efficaces. 8 % seulement des participant·e·s estiment que leur partenariat est inefficace, les autres indiquant qu'il est « trop tôt pour le dire ».

Ces résultats sont cohérents avec ceux d'une enquête mondiale portant sur 192 partenariats multipartites inscrits sur la plateforme de partenariat des Nations unies, sachant que, en termes d'efficacité, 39 % à 51 % d'entre eux se considèrent comme très réussis, 40 % à 42 % comme plutôt réussis et 9 % à 19 % comme peu réussis.¹¹

✚ Les éléments constitutifs nécessaires pour obtenir des partenariats efficaces ne sont pas suffisamment en place dans la plupart des partenariats multipartites

Un très grand nombre (75 %) des participant·e·s à l'enquête sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leur partenariat multipartite a explicitement et intégralement respecté les

« bonnes pratiques de partenariat » lors de son développement et de sa mise en œuvre.

Toutefois, pour déterminer dans quelle mesure ceci a permis de mettre les partenariats sur la voie de la réussite, nous avons demandé aux participant·e·s d'attribuer une note comprise entre 0 (pas du tout) et 5 (totalement en place) à six éléments constitutifs essentiels :

- 1) vision claire et tous les partenaires pleinement alignés
- 2) clarté totale concernant les rôles et responsabilités, relation solide, équitable et de confiance
- 3) gestion et communication très efficaces
- 4) suivi ou évaluation continu de la santé et des progrès du partenariat
- 5) ressources financières et autres suffisantes
- 6) gouvernance et processus décisionnel adéquats

Seuls 12 % des partenariats indiquent avoir mis en place tous les éléments constitutifs.

Le pourcentage de partenariats ayant totalement mis en place certains éléments constitutifs individuels varie d'environ 20 % (ressources financières suffisantes) à 34 % (vision claire, partenaires alignés).

Selon les réponses à l'enquête, pour appuyer la priorisation, les facteurs qui semblent être les plus absents des partenariats sont les suivants :

¹¹ Glass, L.M., Newig, J. and Ruf, S. (2023)

- **Ressources financières et autres suffisantes** : totalement en place dans seulement 20 % des partenariats multipartites des participant-e-s. En outre, 13 % des participant-e-s indiquent que cet élément constitutif n'est pas du tout disponible, contre 3 % à 4 % pour les autres facteurs.
- **Gestion et communication très efficaces** : totalement en place dans seulement 26 % des partenariats multipartites.
- **Bonne gouvernance, bon processus décisionnel et suivi et évaluation de la santé et des progrès du partenariat** : chacun totalement en place dans 27 % des partenariats multipartites.

Il existe une corrélation directe entre certains éléments constitutifs « prioritaires » et l'efficacité des partenariats

Dans l'analyse, nous avons tenté de déterminer ce qui semble être le plus efficace pour permettre aux partenariats multipartites de passer de « assez » efficaces à « très » efficaces. Pour cela, nous avons testé les associations entre la note obtenue par chaque élément constitutif et l'évaluation de l'efficacité du partenariat.

Le tableau suivant montre la forte corrélation qui existe entre de nombreux éléments constitutifs et l'efficacité. Pour chaque élément constitutif qui est pratiquement ou totalement en place, il indique la proportion de partenariats considérés comme très efficaces ou assez efficaces.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS ET EFFICACITÉ		
Élément constitutif totalement/pratiquement en place	Très efficace	Assez efficace
Gouvernance et processus décisionnel adéquats	76 %	24 %
Ressources financières et autres suffisantes	69 %	31 %
Suivi ou évaluation continu de la santé et des progrès du partenariat	69 %	31 %
Clarté totale des rôles et des responsabilités	68 %	32 %
Gestion et communication très efficaces	64 %	36 %

Les résultats montrent que lorsque l'élément constitutif est en place, les partenariats ont environ deux fois plus de chances d'être très efficaces.

L'étude des 192 partenariats multipartites inscrits sur la plateforme des Nations unies a porté sur les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles et a constaté que « la communication et le suivi réguliers » ainsi que « le type de partenaire principal » sont positivement associés à l'efficacité autodéclarée.

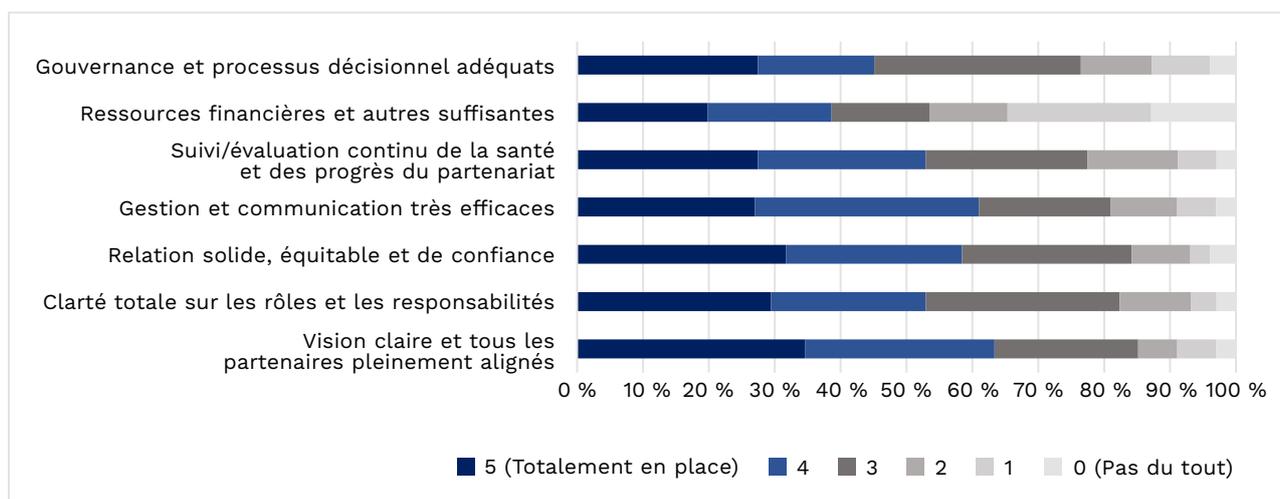


Figure 5 : Degré d'instauration des éléments constitutifs clés du partenariat pour des partenariats multipartites spécifiques

✚ La facilitation ou l'appui d'un spécialiste neutre a une incidence considérable sur la réussite d'un partenariat, mais son utilisation est loin d'être généralisée

L'appui d'un spécialiste neutre¹² est associé à une meilleure efficacité du partenariat dans la concrétisation de ses contributions prévues pour la réalisation des ODD ou des objectifs climatiques : 73 % des partenariats qui ont bénéficié d'un appui important se considèrent comme très efficaces. Parmi ceux qui n'ont bénéficié d'aucun appui, seuls 29 % se considèrent comme très efficaces.

Malgré l'impact de l'appui, 30 % seulement des participant·e·s à l'enquête indiquent avoir bénéficié d'un appui significatif à la facilitation pour leur partenariat multipartite et 38 % n'avoient reçu aucun soutien.

L'appui de spécialistes a eu un impact particulièrement significatif sur les éléments constitutifs suivants :

- clarté des rôles et des responsabilités ;
- vision claire, avec tous les partenaires pleinement alignés ;
- gouvernance et processus décisionnel adéquats en place.

79 % estiment que la présence d'un spécialiste neutre pourrait avoir un impact modéré à significatif sur la création d'un processus plus rapide et d'un partenariat amélioré, plus sain et plus réussi.

✚ Une conception plus délibérée est nécessaire, particulièrement lors de la création et du développement des partenariats multipartites

Les personnes interrogées soulignent la nécessité pour les partenariats, nouveaux ou existants, de s'extraire de leur « réseau habituel » de partenaires, notamment de préférer aux accords de partenariat bilatéraux les accords associant de multiples partenaires et de collaborer avec des acteurs non

¹² Les facilitateurs des processus de partenariat sont des spécialistes qui accompagnent ou aident un groupe de partenaires à bâtir des partenariats robustes et efficaces, capables d'aboutir à des résultats innovants pour le bénéfice de tous. L'expérience de l'association Partnership Brokers Association est présentée dans les études de cas qui accompagnent ce rapport : partnershipaccelerator.org/campaign

traditionnels issus de différents secteurs et de différentes zones géographiques pour renforcer la localisation des ODD. Il faudrait, pour y parvenir, disposer de processus mieux conçus.

« Nous avons appris que pour avoir des partenariats plus efficaces... [il faut] se concentrer sur un seul problème. Réunir les « bonnes personnes » autour d'un thème particulier. N'essayez pas de collaborer sur un trop grand nombre de sujets avec un trop grand nombre de personnes en même temps. Collaborez soit sur un thème, comme l'eau, l'énergie ou l'emploi, soit dans l'espace autour du « placemaking ». Que le partenariat soit basé sur un thème ou sur des secteurs, vous devez choisir les personnes qui devront travailler ensemble pour faire bouger les choses. »

Expert·e

« Nous devons formuler nos partenariats de manière délibérée. Je pense qu'un partenariat réussi commence dès la conception, en ayant une vision commune de la finalité du partenariat que vous voulez créer et en comprenant les capacités des partenaires et ce qu'ils apportent. Nous avons parfois des attentes irréalistes vis-à-vis des partenariats, qui échouent alors parce que nous ne comprenons pas la variété des capacités apportées par les différents partenaires. »

Gouvernement

✚ Un meilleur suivi et une meilleure évaluation des partenariats sont nécessaires pour améliorer les performances, la redevabilité, la transparence, la visibilité et le partage des connaissances.

Les bonnes pratiques de partenariat recommandent d'utiliser trois méthodes pour assurer le suivi d'un partenariat :

- 1) évaluer régulièrement la santé du partenariat (degré de mise en place des éléments constitutifs) pour en améliorer l'efficacité et la durabilité et rassurer les financeurs et les partenaires ;
- 2) surveiller la concrétisation du plan de mise en œuvre et mesurer les

réalisations et l'impact tout au long de la théorie du changement pour déterminer à quel niveau des ajustements doivent être apportés et garantir la redevabilité ;

- 3) évaluer l'impact du partenariat et, en particulier, en quoi le partenariat crée de la valeur ajoutée par rapport à des solutions sans partenariat, pour garantir la transparence, donner des preuves de réussite et de retour sur investissement et en tirer des connaissances.

Une récente étude détaillée¹³ de partenariats multipartites montre que, non seulement, ces partenariats ne disposaient pas de systèmes de suivi et d'évaluation appropriés, mais qu'ils n'avaient même pas de théorie du changement solide pour mesurer leur degré de réussite. Cela reste d'ailleurs un problème majeur pour beaucoup, si ce n'est la majorité, des partenariats.

13 Thorpe et al. (2021)

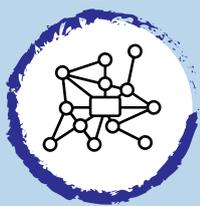
RECOMMANDATIONS D'ACTION

Tous les partenariats et financeurs

- **Investir dans le processus de partenariat et dans le renforcement des compétences de partenariat des partenaires** pour s'assurer que les partenariats sont créés en vertu de normes de bonnes pratiques et avec les éléments constitutifs nécessaires.
- Pour les partenariats plus complexes ou lorsque les déséquilibres de pouvoir exigent une attention particulière, **faire appel à un spécialiste externe des processus de partenariat** qui aidera les partenaires à suivre un processus personnalisé et structuré pour s'assurer que le partenariat est placé sur la voie de la réussite. La réduction des coûts de transaction, le fonctionnement plus souple des partenariats et l'impact accru rembourseront l'investissement initial.
- Mettre en place **un meilleur suivi des partenariats**, tant pour mesurer la mise en œuvre et la réussite en vertu de la théorie du changement que pour leur permettre de s'ajuster et d'itérer rapidement dans les situations complexes, et pour faire en sorte que le partenariat en lui-même reste aussi sain que possible.
- **Évaluer les partenariats et en tirer des enseignements** pour améliorer le partage des connaissances, la visibilité, la transparence et la redevabilité.



Figure 2 : Lancement du rapport, APCO Worldwide, New York, septembre 2023, en marge de l'Assemblée générale des Nations unies



4. Plateformes

3.4. Des plateformes doivent être en place pour impliquer systématiquement les parties prenantes et catalyser la collaboration

POINTS CLÉS

93 % des participant·e·s considèrent les plateformes ou mécanismes similaires comme des catalyseurs essentiels ou très utiles des partenariats destinés aux ODD et aux objectifs climatiques.

59 % des participant·e·s indiquent être impliqué·e·s dans des plateformes nationales pour le partenariat.

Un peu plus de la moitié (53 %) pensent que les plateformes devraient être gérées par un groupe multipartite composé de membres du gouvernement, d'ONG, de la société civile et du secteur privé, et rares sont ceux qui souhaitent que les plateformes soient gérées uniquement par le gouvernement (3 %), les entreprises (4 %) ou les Nations unies (11 %).

Que sont les plateformes ?

Pour nous, la plateforme de partenariat est un mécanisme permanent destiné à catalyser et à soutenir les partenariats multipartites. Elle peut être dirigée par le gouvernement (p. ex. les plateformes nationales visant à impliquer les parties prenantes dans les ODD), par des ONG, par le système des Nations unies ou par des entreprises sociales. Par exemple, la Zambia Business in Development Facility réunit systématiquement des parties prenantes de tous les secteurs autour de questions de développement spécifiques et facilite les partenariats multipartites dans les domaines de l'agriculture, du tourisme et de la création d'emplois.

Constatations

Il faut davantage de plateformes ou de mécanismes d'engagement communs

Notre enquête montre que 93 % des participant·e·s considèrent les plateformes ou mécanismes similaires comme des catalyseurs essentiels ou très utiles des partenariats pour les ODD et les objectifs climatiques.

L'importance de ces mécanismes est corroborée lors des entretiens. Il est toutefois intéressant de noter que les personnes interrogées n'appellent pas toutes directement à la création de nouvelles plateformes, mais insistent sur la nécessité d'un plus grand nombre d'espaces d'engagement et de partenariat selon les cadres politiques ou législatifs existants.

« Lorsque les organes multipartites ne sont pas assortis d'une coordination efficace, il en résulte des doublons et donc des inefficacités au sein du système. Il faut mettre en place un mécanisme de coordination efficace pour être certain d'avoir un processus parfaitement défini, capable de mener aux objectifs souhaités. »

Gouvernement

« Je pense qu'il est toujours important d'avoir une plateforme commune pour faciliter les partenariats, peu importe ce à quoi elle ressemble. Pour nous, le plan de développement national a été cette plateforme commune. »

Gouvernement

Par exemple, en Jamaïque, le plan de développement national 2030 a été décentralisé en stratégies municipales pour sa mise en œuvre grâce à un cadre commun de participation, ce qui a permis de faciliter la collaboration locale entre les secteurs et les communautés. En élaborant des plans sectoriels et des mécanismes inclusifs locaux en faveur de l'engagement, le gouvernement a favorisé une implication multisectorielle qui a permis d'améliorer l'appropriation et d'optimiser les prestations.

✚ Bien que le gouvernement joue un rôle clé, les plateformes doivent être explicitement multisectorielles

Les participant·e·s considèrent généralement qu'il relève de la responsabilité du gouvernement d'organiser des plateformes, des partenariats ou des groupes de travail capables de réunir différentes parties prenantes, notamment des communautés d'entreprises, des OSC et des partenaires internationaux. Ces plateformes servent de forums pour le dialogue, la résolution conjointe des problèmes et le partage des connaissances, favorisant la collaboration et l'appropriation commune des initiatives.

Le souhait que les plateformes soient dirigées exclusivement par le gouvernement (3 %) ou par les Nations unies (11 %) est toutefois limité. Un peu plus de la moitié des participant·e·s (53 %) pensent que les plateformes devraient être gérées par un conglomérat de membres du gouvernement, d'ONG, de la société civile et du secteur privé. Ils sont très peu nombreux

(4 %) à penser que les plateformes devraient être gérées exclusivement par des organisations commerciales.

✚ Les plateformes devraient être organisées autour de thèmes précis du changement transformatif

Les observations tirées de plateformes établies dans de multiples contextes nationaux montrent qu'il est préférable de les organiser autour de domaines précis du changement transformatif et d'impliquer des représentant·e·s de tous les secteurs de ce système. Ce dernier point exige la conception de moyens de communication cohérents et/ou formalisés, notamment avec des leaders stratégiques et des expert·e·s techniques, pour améliorer la collaboration.

✚ Cinq facteurs clés des plateformes

Lorsqu'on leur demande ce qui est nécessaire pour renforcer la mise à disposition de plateformes efficaces pour catalyser et gérer les partenariats en faveur de l'Agenda 2030, les participant·e·s à l'enquête et les personnes interrogées identifient cinq thèmes clés.

1. Environnement politique favorable

Des cadres politiques et de gouvernance doivent être en place pour encourager la création de partenariats et l'action fondée sur les citoyens (voir la section suivante).

2. Ressources suffisantes et facilement disponibles, y compris par le biais de modalités de financement alternatives

Davantage de ressources et de financements doivent être utilisés pour créer des plateformes catalytiques facilitant l'échange d'informations et l'apprentissage et pour apporter des ressources suffisantes en vue de la création de partenariats efficaces au moyen de modèles de financement durables.

« Je pense que nous devons être beaucoup plus créatifs dans notre manière de percevoir le financement... il existe aussi d'autres ressources qui peuvent être utilisées... pour promouvoir ces plateformes et ces communautés de pratique qui pourraient galvaniser l'agenda du partenariat. »

Universités

3. Société civile et entreprises bien organisées

Le niveau d'organisation de la société civile et des entreprises joue un rôle crucial pour préparer la société à participer à des plateformes.

En Allemagne, par exemple, la société civile et les ONG sont organisées en institutions faitières pour faciliter la représentation et la participation aux plateformes disponibles. Sans une telle organisation, cet engagement ne serait pas facile à reproduire. Les gouvernements peuvent également allouer des ressources et appuyer la facilitation pour renforcer la voix de la société civile.

4. Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est nécessaire dans tous les secteurs pour permettre aux parties prenantes d'améliorer la connaissance et la mise en œuvre de mécanismes de partenariat efficaces.

Le renforcement des capacités en faveur d'un partenariat amélioré ne relève pas uniquement de la responsabilité d'institutions individuelles mais de l'ensemble de la société.

« Lorsque nous parlons de renforcer les capacités de l'État – ou d'un État capable – il ne s'agit pas uniquement de l'administration publique, des fonctionnaires et des politicien·ne·s, mais également de leurs relations avec leurs communautés. Comment renforcer les capacités de la société, des communautés et des citoyens pour qu'ils s'engagent vis-à-vis de l'État ? »

Expert·e

5. Communication et sensibilisation, y compris par l'intermédiaire des réseaux sociaux, pour favoriser la diversité linguistique

Un changement culturel est nécessaire pour exploiter la capacité des partenariats multipartites à concrétiser les objectifs sociétaux, tout en cultivant l'humilité et en plébiscitant la redevabilité vis-à-vis des niveaux inférieurs.

« Au final, je pense que c'est la politique en faveur d'un environnement favorable qui compte. Je pense que la culture est une chose fuyante ; elle est dissimulée à 80 % et je pense que si personne ne se préoccupe de ces aspects culturels, alors nous ne progresserons pas suffisamment. Et deux de ces grands aspects sont l'humilité et la redevabilité vis-à-vis des niveaux inférieurs. »

ONG

Une courte étude de cas de l'approche du gouvernement jamaïcain est disponible dans le document consacré aux études de cas qui accompagne ce rapport.¹⁴

¹⁴ Disponible à l'adresse : <http://partnershipsaccelerator.org/campaign>

RECOMMANDATIONS D'ACTION

Gouvernements et Nations unies

- Renforcer l'engagement multipartite et multisectoriel en faveur des mécanismes existants (p. ex. création de plans de développement nationaux, élaboration de politiques).
- Soutenir financièrement et/ou orienter et jouer un rôle actif dans le développement de plateformes de partenariat multipartites capables de catalyser la collaboration depuis le niveau national jusqu'aux niveaux locaux ; si nécessaire, le bureau du coordinateur résident des Nations unies peut jouer un rôle d'assistance.
- Lorsque la société civile n'est pas bien organisée, fournir appui et facilitation pour renforcer l'engagement et s'assurer que les voix des plus vulnérables sont entendues.

Tous les secteurs de la société

- Participer activement à des plateformes de partenariat (y compris au niveau de l'organisation/gouvernance) et saisir toutes les opportunités possibles de s'engager de manière collaborative vis-à-vis du gouvernement au niveau des politiques ou des plans de développement.



Figure 3 : La Zambia Business in Development Facility était une plateforme multipartite soutenant le développement de chaînes d'approvisionnement agricoles, du tourisme et de la création d'emplois



5. Politique

3.5. Politique nationale favorable et engagement du gouvernement en place pour encourager la collaboration

POINTS CLÉS

Avec des variations régionales importantes, 25 % seulement des participant·e·s font état d'engagement fort ou intégral du gouvernement vis-à-vis des parties prenantes ; 28 % évoquent un engagement très limité ou totalement absent.

En dépit de variations importantes d'un pays à l'autre, **il apparaît souvent que les contraintes juridiques, le manque de volonté politique et l'absence d'orientation politique claire freinent la collaboration.**

Des réglementations gouvernementales plus fortes et un alignement politique sont nécessaires pour favoriser la collaboration volontaire et pour instaurer un alignement ou trouver des liens entre les priorités du secteur privé et les objectifs de développement durable.

Que sont les politiques favorables ?

Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer, que ce soit par leurs politiques qui peuvent favoriser la collaboration ou par leurs interactions avec les parties prenantes. Cette section part du principe qu'une série d'outils politiques, tels que les transferts de fonds, les réglementations et l'investissement public, peuvent être utilisés comme autant d'incitations à la création de partenariats multipartites d'intérêt stratégique.

L'utilisation innovante d'outils politiques favorise les partenariats à long terme et l'inclusion d'acteurs confrontés aux coûts du changement transformatif : par exemple, l'utilisation de réglementations et d'investissements pour inciter les petits exploitants agricoles à améliorer leurs pratiques d'élevage et à réduire l'utilisation d'antibiotiques à usage prophylactique.

Constatations

- ✚ **Les politiques et les réglementations peuvent à la fois inciter et autoriser la participation des gouvernements aux partenariats multipartites**

Une série d'instruments politiques est à la disposition des gouvernements pour mieux favoriser la mise en œuvre des ODD au moyen de partenariats multipartites et pour garantir davantage de cohérence politique. Leur conception et leur application dépendent du contexte national, des réalisations prévues et du public concerné. En résumé :

- **Les lois et les mesures anticorruption** peuvent créer un environnement autorisant la participation active du gouvernement, des entreprises et des acteurs de la société civile aux partenariats et l'émergence et l'amplification des partenariats multipartites.¹⁵ Lorsqu'ils sont en place, ces facteurs créent un environnement attractif

¹⁵ Entretien avec le professeur Andrew Boraine, professionnel du partenariat et de l'évolution des systèmes, Le Cap.

pour les entreprises et encouragent les investissements.¹⁶ Ces facteurs englobent notamment les lois (voir la section 4 – En pratique).

- **Les normes** établissent une vision collective des progrès à accomplir. Par exemple, le Code de conduite canadien pour l’approvisionnement est conçu pour réformer les achats et pour mettre en place une transparence, une redevabilité et une conduite éthique améliorées.¹⁷ En outre, l’Organisation internationale de normalisation (ISO) établit des règles mondiales pour les produits et services, par exemple les Lignes directrices relatives à l’objectif de zéro émission nette, un outil lancé lors de la COP 27.¹⁸ Toutefois, les normes volontaires de durabilité (NVD) ont émergé en tant que mécanisme dominant pour les réglementations sociales et environnementales, sous l’impulsion de parties prenantes du secteur privé et représentent plus de 600 groupes de produits.¹⁹ Ceci comprend des partenariats multipartites tels que la Table ronde sur l’huile de palme durable (RSPO) et le Marine Stewardship Council (MSC).
- **Les réglementations** créent des cadres qui permettent d’appliquer la loi. Elles encouragent la participation aux partenariats multipartites et promeuvent la redevabilité. Par exemple, la directive de l’Union européenne sur la publication d’informations en matière de durabilité par les entreprises exigera un niveau beaucoup plus élevé d’informations sur l’impact environnemental et social de la chaîne de valeur d’une entreprise.

Des réglementations gouvernementales plus fortes et un alignement politique plus strict sont nécessaires pour favoriser la collaboration volontaire et pour aligner ou trouver des liens entre les priorités du secteur privé et les objectifs de développement durable.

Les niveaux de collaboration du gouvernement avec les parties prenantes en faveur des ODD sont généralement faibles mais varient fortement selon les régions et les pays.

Parmi les participant·e·s à l’enquête, il·elle·s ne sont que 25 % à mentionner une collaboration forte ou totale avec les parties prenantes (société civile, entreprises, etc.) en faveur des ODD ; 44 % indiquent un certain niveau de collaboration et 28 % une collaboration très limitée ou nulle. Même si nous avons identifié une différence significative d’engagement du gouvernement selon l’emplacement géographique, les chiffres sont insuffisants à ce niveau d’analyse, il est donc difficile d’en tirer des conclusions pays par pays.

Les obstacles à une participation active des gouvernements aux partenariats multipartites axés sur les objectifs sociétaux persistent

Les principaux obstacles à la collaboration du gouvernement avec d’autres parties prenantes, tels qu’ils ont été identifiés lors de l’enquête et des entretiens, sont résumés ci-dessous.

Manque de capacités et d’investissements pour la mise en œuvre des ODD

Les silos gouvernementaux limitent souvent les capacités administratives consacrées au financement et au partenariat. Dans certains contextes, l’appui national aux ODD est considéré comme théorique, ce qui explique le peu d’appui technique et financier à leur mise en œuvre.

Ce point de vue est conforme aux conclusions d’une étude portant sur 192 partenariats multipartites inscrits sur la plateforme des Nations unies, qui a mis en lumière un déclin relatif de 21 % de la participation des gouvernements nationaux à des partenariats sur le développement durable depuis 2006.²⁰

La pandémie de COVID-19 a obligé de nombreux gouvernements à redéployer rapidement et brutalement les financements et les ressources, ce qui signifie que les ODD ne sont plus considérés comme une priorité politique dans certains contextes.

¹⁶ <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2020/07/SDG-Partnership-Guidebook-1.0.pdf>

¹⁷ <https://www.canada.ca/fr/services-publics-approvisionnement/services/achats/conduite-fournisseurs/code.html>

¹⁸ <https://www.iso.org/fr/netzero>

¹⁹ Schleifer, P., et al. (2022)

²⁰ Glass, L.M., Newig, J. and Ruf, S. (2023)

Manque général de sensibilisation au rôle des partenariats multipartites

La pandémie de COVID-19 a toutefois eu pour conséquence de voir proliférer les nouveaux partenariats multipartites dans de nombreux pays du monde. Le niveau de risque et d'urgence a, en effet, incité tous les secteurs de la société à travailler régulièrement ensemble dans le cadre de partenariats multipartites, depuis les partenariats communautaires destinés à livrer des aliments aux personnes vulnérables jusqu'à la collaboration internationale sur le développement rapide de vaccins.²¹

De manière générale, toutefois, le rôle joué par les partenariats multipartites dans l'exploitation de ressources en faveur des ODD reste mal compris.

« Très régulièrement, quand je parle de la possibilité de collaborer avec des entreprises, les ministres partent immédiatement du principe que je parle du modèle qui leur est familier et qui a une mauvaise réputation, celui des partenariats public-privé réglementés destinés à la fourniture d'infrastructures ou de services publics. »

Spécialiste du partenariat

Dans ce contexte, l'instauration d'une vision collective et d'un changement culturel serait mieux à même de favoriser l'implication du gouvernement. Le manque de sensibilisation de la société aux ODD ou à la valeur ajoutée des partenariats multipartites en faveur du changement transformatif a été identifié comme un facteur contribuant à la non-reconnaissance du caractère d'urgence de la mise en œuvre des ODD, sachant qu'il restreint l'inclusivité de la société civile et des approches partant de la base.

Les personnes interrogées appellent à une participation active du gouvernement aux partenariats multipartites et reconnaissent que des efforts réguliers de renforcement des capacités sont nécessaires au sein des gouvernements pour garantir un transfert de connaissances continu et instaurer une culture institutionnelle du partenariat. Parmi les

suggestions fournies figurent des programmes de formation courts et accessibles, personnalisés en fonction des besoins des responsables politiques, en tenant compte de la barrière de la langue et de l'évolution du contexte.

Manque de confiance entre le gouvernement, les entreprises et la société civile

Le manque de confiance entre les secteurs est source de mauvaise communication entre les acteurs des différents systèmes. Alors que les participant·e·s à l'enquête estiment qu'il s'agit d'un rôle clé, les gouvernements ne travaillent pas suffisamment à l'unification des groupes de parties prenantes. Les gouvernements doivent collaborer plus activement avec les entreprises et avec la société civile, au niveau national et infranational.

Il leur faudra peut-être, pour cela, établir des cadres politiques pour mieux reconnaître et inclure la société civile et les entreprises en tant que parties prenantes clés dans les processus associés aux ODD, mais aussi les mécanismes de collaboration et de dialogue nécessaires.

Absence de cadres politiques ou réglementaires

Les gouvernements sont considérés comme des acteurs essentiels de la création de partenariats multipartites. Ils ont le pouvoir et la responsabilité de créer un environnement favorable aux partenariats multipartites en établissant des systèmes, des politiques et des législations adaptés. Les gouvernements eux-mêmes doivent également être légalement autorisés à participer et à collaborer en tant que partenaires actifs. Bien qu'il existe de multiples exemples de politiques portant sur l'implication des entreprises et autres parties prenantes dans la priorisation et l'exécution des priorités de développement, nous n'avons pas encore constaté l'existence de dispositions réglementaires autorisant les gouvernements à conclure des partenariats avec le secteur privé et offrant des conseils à ce niveau.²²

²¹ [COVID-19: Seven lessons we have learnt about the present and future of partnering – The Partnering Initiative](#)

²² En dehors des partenariats public-privé réglementés destinés à la fourniture d'infrastructures/services publics qui suivent une procédure de passation de marchés clairement définie et qui ne sont pas des partenariats volontaires. Voir les définitions des différentes formes de partenariat avec les entreprises dans le *SDG Partnership Guidebook*.

« Lorsqu'on parle de facteurs favorables, je pense que l'existence de cadres réglementaires adéquats constitue la base de la pyramide. Sans eux, rien ne fonctionnera... La première chose dont on a besoin, c'est d'une loi favorable et efficace. Sinon, le secteur public ne pourra pas collaborer... au Costa Rica, il semble que nous soyons actuellement sur le fil du rasoir, avec des réglementations insuffisantes et dispersées. Cela n'aide pas en termes de confiance, d'amplitude et d'impact. Nous avons besoin d'un cadre tourné vers l'avenir »

spécialiste du partenariat, ONG

Certains environnements politiques encouragent activement le partenariat en faveur de la mise en œuvre, que ce soit par le biais de législations ou d'autres incitations ; par exemple, les ONG ne peuvent pas assurer directement la mise en œuvre au Népal, mais doivent agir par l'intermédiaire d'organisations locales. Au Kenya, des cadres stratégiques clairement établis et une décentralisation du pouvoir en faveur des parlements locaux

ont aidé World Vision International à mieux s'impliquer dans des partenariats locaux au niveau provincial.

La localisation de la politique sur les ODD oblige à innover et à collaborer avec différentes parties prenantes pour définir les priorités. Une mise en œuvre décentralisée, fondée sur des cadres et des stratégies, autonomiserait davantage les acteurs communautaires concernés tout en permettant l'exploitation des ressources locales et en tenant compte des besoins locaux. Le gouvernement jamaïcain a conçu un environnement réglementaire pour décentraliser la mise en œuvre à long terme du Plan de développement national 2030 du pays au niveau infranational ; la loi sur la gouvernance locale crée un cadre favorable à la participation et à la coordination locales qui permet de renforcer l'implication multipartite dans le développement.

Une courte étude de cas de l'approche du gouvernement jamaïcain est disponible dans le document consacré aux études de cas qui accompagne ce rapport.²³

²³ Disponible à l'adresse :

<http://partnershipsaccelerator.org/campaign>

RECOMMANDATIONS D'ACTION

Gouvernements (avec l'appui des Nations unies si nécessaire)

- **Créer des cadres politiques pour instaurer un environnement favorable** à la création et au maintien de partenariats. Encourager la collaboration avec les parties prenantes et s'assurer que cette collaboration est institutionnalisée et systématiquement appliquée.
- **Mobiliser les parties prenantes à tous les niveaux.** Décentraliser les cadres politiques à des niveaux infranationaux. Prioriser l'instauration de relations de confiance avec les parties prenantes pour renforcer la coopération, faciliter l'échange de connaissances et promouvoir la responsabilité partagée.
- **Créer des mécanismes inclusifs de collaboration multisectorielle :** unir toutes les parties prenantes et le faire de manière régulière.
- **Exploiter les ressources, directement ou par l'intermédiaire de partenariats.** Fournir des fonds et des instruments financiers pour appuyer la collaboration et les initiatives de partenariat qui facilitent la collaboration et aider les parties prenantes à mettre en œuvre leurs idées et leurs projets. Impliquer des partenaires capables d'utiliser les fonds pour des projets prioritaires.
- **Renforcer la transparence et la confiance et collaborer de manière constructive.** Mettre en place des mécanismes d'évaluation pour analyser les progrès, évaluer les réalisations et identifier les éléments à améliorer. Investir dans des projets et des systèmes porteurs de changement culturel et de redevabilité vis-à-vis des niveaux inférieurs.
- **Des efforts réguliers de renforcement des capacités sont nécessaires,** particulièrement au sein des gouvernements, pour gérer la rotation du personnel et garantir la continuité du transfert de connaissances.
- **Sensibiliser la société.** Renforcer la communication et la visibilité des ODD et des partenariats pour favoriser le changement transformatif, utiliser les réseaux sociaux et promouvoir le développement durable dans l'ensemble de la société.



Figure 4 : En utilisant les leviers et les ressources du secteur public, du secteur privé et des individus, les partenariats ont le pouvoir de transformer

LISTE DE CONTRÔLE : COMMENT LES GOUVERNEMENTS NATIONAUX PEUVENT PROMOUVOIR LES PARTENARIATS

Global Forum for

National SDG
Advisory Bodies

La liste de contrôle suivante rassemble une série de suggestions émises par les personnes consultées pour l'étude, dont des membres du Forum Mondial des organes consultatifs nationaux sur les ODD. La liste de contrôle reflète l'expérience des membres en matière de promotion d'une collaboration multipartite de niveau national pour la planification, la mise en œuvre et la publication de rapports sur les ODD par le gouvernement.

	Quoi ?	Comment ?
<input checked="" type="checkbox"/>	Établir des relations et collaborer activement avec des représentants de tous les secteurs de la société à tous les niveaux (du niveau national au niveau local) pour contribuer aux plans de développement nationaux/locaux	Groupes parlementaires, tables rondes, commissions, panels d'experts, plateformes et groupes de travail ; promouvoir la localisation en mettant l'accent sur des problèmes de la vie quotidienne ; rendre les ODD pertinents et tangibles afin que les citoyens puissent mieux comprendre et s'appropriier l'agenda du développement durable dans sa globalité
<input checked="" type="checkbox"/>	Impliquer des acteurs non étatiques dans les processus décisionnels, promouvoir la responsabilité partagée des réalisations en matière de développement et être ouvert aux commentaires constructifs et à un éventuel ajustement de la trajectoire	Évaluation des projets, réunions de consultation, ateliers, processus de consultation politique et contributions aux questions clés ; mécanismes d'évaluation collaboratifs pour analyser les progrès réalisés et identifier les améliorations possibles ; utilisation de la technologie pour faciliter la collaboration, mettre en place une collecte de données et un suivi efficaces et appuyer la communication et la collaboration entre différentes parties prenantes
<input checked="" type="checkbox"/>	Encourager et favoriser la collaboration multipartite	Directives, circulaires et communication active au sujet de la valeur ajoutée des partenariats multipartites ; fournir des fonds aux partenariats multipartites et participer à des partenariats public-privé ; définir des normes pour les partenariats multipartites afin de garantir une collaboration systématique
<input checked="" type="checkbox"/>	Entretenir l'engagement public d'autres secteurs au-delà des cycles de déclaration à court terme tels que les examens nationaux volontaires	Institutionnaliser ou mandater des mécanismes permanents pour les partenariats consultatifs multipartites ; inciter les partenariats multipartites à mettre l'accent sur les problèmes pour lesquels le consensus est indispensable au changement transformatif ; permettre à une unité du gouvernement de jouer un rôle de rassemblement et de communication entre les parties prenantes et d'autres parties du gouvernement

<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Renforcer la confiance dans les mécanismes de partenariat public-privé au moyen de mesures législatives et réglementaires appropriées</p>	<p>Affirmer clairement que le gouvernement peut travailler en partenariat ; s'assurer que la réglementation autorise un mix de différents financements pour les projets, pour permettre au gouvernement d'apporter des ressources parallèlement à d'autres parties prenantes ; mettre des fonds à disposition pour soutenir ces mécanismes ; éviter toute complexité excessive dans le processus de partenariat</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Renforcer et entretenir les compétences et les capacités de partenariat au sein du secteur public et au-delà</p>	<p>Mettre en place une culture interne de partenariat et de responsabilité mutuelle ; renforcer le partenariat interne et la coordination politique ; mettre des systèmes en place pour garantir le transfert de connaissances sur les partenariats lorsque les employés changent de poste ; mettre en place des programmes de formation pour le personnel et pour les partenaires</p>



TRANSVERSALITÉ

6. Financement

3.6. Modalités de financement favorables aux partenariats, incluant les besoins uniques des partenariats ainsi que des approches de transformation des systèmes

POINTS CLÉS

Les méthodes de financement des partenariats doivent devenir plus pérennes et plus flexibles et venir soutenir les partenariats dès le démarrage.

24 % seulement des personnes interrogées indiquent que les modèles de financement actuels sont pleinement ou très efficaces pour maximiser l'innovation, la qualité et l'impact des partenariats.

96 % des personnes interrogées estiment qu'un ajustement des modalités de financement pourrait améliorer la qualité et l'impact des partenariats et renforcer l'équité et l'inclusion.

Les souhaits de localisation des financeurs sont mis à mal par des exigences de rapport et de redevabilité inadaptées.

Les nouvelles formes de financement public-privé innovantes en sont encore à leurs balbutiements et sont peu utilisées.

Quelles sont les modalités de financement favorables aux partenariats ?

Dans la plupart des cas, les partenariats multipartites ont besoin de financements externes. Les politiques, les modalités et les règles indiquant comment, quand et à qui ces financements sont fournis peuvent avoir des conséquences importantes pour la qualité, l'innovation, l'équité et l'inclusion d'un partenariat et donc sur son niveau d'impact.

Constatations

✚ Les modèles de financement traditionnels ne permettent pas de maximiser les impacts

En réponse à une question portant sur la capacité des modèles de financement actuels à maximiser l'innovation, la qualité et l'impact des partenariats, seuls 15 % des participant·e·s

à l'enquête estiment que les modèles de financement actuels sont pleinement efficaces, contre 10 % qui les trouvent très efficaces, 38 % assez efficaces, 22 % peu efficaces et 12 % pas du tout efficaces, tandis que 4 % ont répondu « Je ne sais pas ».

En outre, 96 % des personnes interrogées estiment qu'un ajustement des modalités de financement pourrait améliorer la qualité et l'impact des partenariats. Plus précisément, il·elle·s sont 59 % à estimer que cela serait essentiel pour permettre aux partenariats d'avoir un impact maximal.

✚ Les problèmes des modalités de financement actuelles sont multiples

Dans une question à choix multiple, les participant·e·s à l'enquête ont classé les problèmes suivants de manière relativement uniforme, dans l'ordre ci-dessous :

1. Appui financier ou autre insuffisant pour soutenir le processus de création d'un nouveau partenariat jusqu'à la demande de financement complète (68 %)
2. Le financement porte sur une période trop courte pour avoir un réel impact ou engendrer une réelle transformation (65 %)
3. Les demandes de financement exigent un niveau de détail trop important et trop de conception préalable, ce qui empêche le partenariat d'apprendre et d'évoluer (63 %)
4. Temps insuffisant pour permettre de bien élaborer un partenariat avant de devoir soumettre une proposition (63 %)
5. Les modalités de financement encouragent les partenaires à travailler parallèlement les uns aux autres au lieu de créer quelque chose de plus innovant ensemble (59 %)
6. L'obligation de désigner un partenaire principal pour le financement et la redevabilité crée une hiérarchie qui remet en question l'équité du partenariat (51 %)

 **Les attentes des financeurs jouent un rôle important pour encourager les partenariats multipartites**

En inscrivant les partenariats dans les critères d'éligibilité au financement, les financeurs peuvent contraindre la création de partenariats.

« Soyons honnêtes. La plupart des ONG préféreraient de loin recevoir les financements nécessaires pour mener à bien leurs programmes et éviter de se compliquer la vie en créant un partenariat et en risquant ainsi d'obtenir moins d'argent ! »

ONG de soutien aux partenariats

« Ce qui aide pour créer un partenariat multipartite ? Clairement, les attentes des donateurs. Ne nous leurrons pas, lorsque les donateurs mettent explicitement la pression sur les parties prenantes pour qu'elles créent des partenariats, ceux-ci ont beaucoup plus de chances de voir le jour. »

OING

Toutefois, en l'absence d'autres exigences et d'un soutien supplémentaires, ceci risque de donner naissance à des partenariats factices, au sein desquels les fonds sont simplement répartis entre les partenaires, chacun d'entre eux menant à bien ses propres programmes au sein d'un cadre de financement, sans qu'aucune valeur ajoutée ne soit générée (le partenariat ne produit pas plus que la somme de ses composantes).

 **Pour les partenaires, le processus de partenariat engendre des coûts significatifs qui doivent être financés si l'on veut garantir l'inclusion et l'appropriation au niveau local**

Chaque étape de développement d'un partenariat multipartite nécessite du temps et des ressources financières. Par exemple, la phase de cadrage et de création initiale oblige généralement à réaliser une cartographie des problèmes et des parties prenantes clés en organisant des dialogues et des tables rondes multipartites pour bien comprendre le contexte, motiver les parties prenantes et identifier des partenaires. La procédure de création d'un partenariat risque de prendre plusieurs mois et d'engendrer des coûts de facilitation et des frais de déplacement et de réunion, sans compter le temps à y consacrer pour tous les partenaires. Ce dernier critère, qui risque déjà d'être compliqué à gérer pour les ONG disposant de financements de base significatifs, est tout simplement rédhibitoire pour les petites ONG locales qui ne peuvent réaliser cet investissement sans que leurs coûts soient pris en charge.

Le financement des premières étapes des partenariats est donc essentiel pour garantir la participation pleine et entière des acteurs concernés. Ce financement est également nécessaire pour s'assurer que le partenariat respecte bien toutes les étapes de la procédure de création, ce qui favorise l'innovation, l'adhésion et la création de solutions basées sur les connaissances des populations locales.

Il est important de comprendre que toutes les procédures de création d'un partenariat ne donnent pas naissance à un partenariat. En effet, il est préférable de se mettre collectivement d'accord pour ne pas collaborer lorsqu'il apparaît, par exemple, que les intérêts des partenaires ne sont pas suffisamment alignés

ou que le partenariat ne créera pas de valeur ajoutée significative.

« À mon avis, la principale difficulté vient du fait que ces ressources sont surtout nécessaires pendant la phase de création du partenariat, qui est aussi le moment où l'organisation est la moins à même d'obtenir ou de gérer des financements de tiers. Il serait utile de disposer de mécanismes, tels qu'un incubateur de partenariats multipartites, capables d'offrir des structures d'appui aux partenariats pendant la phase de démarrage et il serait intéressant d'étudier la possibilité de mettre des fonds gouvernementaux à disposition pour cela. »

Organisation multipartite

Une approche consiste à diviser le financement d'un partenariat en plusieurs étapes, en adaptant le montant du financement à la quantité de travail associée. Par exemple, il serait relativement facile, pour les financeurs, de fournir des subventions modestes, assorties de procédures administratives simplifiées, pour la première étape de conceptualisation et de création. Une procédure plus rigoureuse serait ensuite instaurée pour les subventions plus importantes associées à la mise en œuvre, qui seraient basées sur un plan de partenariat soigneusement conçu.

Une des organisations qui a répondu à cette enquête a créé une procédure de demande de subvention allégée qui exige qu'au moins deux organisations déposent la demande conjointement, avec des exigences minimales au niveau de la demande et de la communication des résultats, afin de pouvoir libérer les fonds rapidement.

✚ Pour permettre un changement transformatif, les modèles de financement doivent troquer les investissements à court terme contre des investissements à long terme

Si l'objectif est la transformation du système, les investissements doivent devenir flexibles, durables et pérennes.

Tout d'abord, de par leur nature, les systèmes ont besoin de temps pour changer. Même les systèmes les plus simples ne sont pas linéaires,

ce qui signifie qu'il est impossible de prévoir avec précision la théorie du changement dès le départ. Les initiatives qui visent à faire évoluer les systèmes doivent inévitablement passer par une phase d'essai et d'adaptation pour acquérir progressivement une compréhension de plus en plus approfondie du système, avant d'itérer et d'ajouter des activités supplémentaires lorsque les hypothèses (implicites ou explicites) s'avèrent incorrectes.

En outre, pour garantir la pérennité du changement, non seulement les multiples éléments du système qui sont directement influencés et soutenus par le partenariat devront évoluer, mais les éléments environnants (comportements, investissements commerciaux, etc.) auront besoin de temps pour s'ajuster à la nouvelle réalité et contribuer à sa consolidation. Sans une pression constante pour maintenir en place le système nouvellement transformé et lui donner le temps de « prendre », les habitudes antérieures risquent de reprendre peu à peu leur place.

Le financement doit être suffisamment flexible pour soutenir correctement les initiatives au fur et à mesure qu'elles s'adaptent et qu'elles évoluent et doit être de plus longue durée pour leur donner le temps de produire les impacts souhaités. Les financements à court terme conduisent souvent à des programmes ou à des projets pilotes non durables qui ne peuvent tout simplement pas être développés à grande échelle.

« Il arrive fréquemment que les projets soient financés pour une opération pilote d'un à deux ans ou, plus rarement, pour un contrat de 3 à 5 ans, alors que les ODD exigent souvent une évolution des systèmes à plus long terme. Le financement à l'horizon d'une dizaine d'années est crucial pour soutenir les partenariats solides en faveur des ODD, permettre des progrès significatifs et avoir les impacts dont le monde a besoin. »

OING

✚ Les demandes de localisation des financeurs sont mises à mal par leurs exigences traditionnelles en matière de rapports et de redevabilité.

Les partenariats multipartites qui ont un impact social ou environnemental dans le pays doivent,

dans la plupart des cas, être créés en partant de la base, en tenant pleinement compte des besoins et des expériences de vie des populations sur le terrain et en impliquant les personnes qui auraient autrefois été décrites comme des « bénéficiaires » du système, au lieu d'en faire partie en tant que partenaires de l'initiative.

Cela implique inévitablement de financer et de travailler avec des organisations de plus petite taille sur le terrain, dont bon nombre sont dans l'incapacité, pour des raisons culturelles, de ressources, de capacités ou de logistique, de produire les rapports exigés par les mécanismes de redevabilité traditionnels utilisés par de nombreux financeurs. C'est notamment le cas lorsque les donateurs s'appuient trop sur des cadres logiques pour mesurer la réussite d'un programme en vérifiant si les activités conçues à l'origine ont été mises en œuvre et ont fait l'objet de rapports (ce qui ne tient pas compte du besoin d'itération) au lieu d'étudier l'impact du programme.

« Alors que nous [personnel d'une ONG internationale] percevions des indemnités journalières, notre partenaire local devait fournir des reçus pour chaque dollar dépensé. Non seulement il s'agissait d'une perte de temps considérable, mais c'était souvent tout simplement impossible (par exemple pour les trajets en taxi locaux). Au final, ils n'ont pas pu se faire rembourser une partie substantielle de leurs dépenses composée de multiples petites transactions. Le partenaire le moins en mesure de se le permettre est en fait celui qui a subventionné l'initiative parce que le système n'était pas en adéquation avec l'objectif. »

ONG

Il apparaît avec une évidence de plus en plus grande que la solution à ce problème ne consiste ni à renforcer les capacités des petites organisations afin qu'elles modifient leurs pratiques de travail, ni à utiliser de nouveaux systèmes financiers (qui risquent d'être totalement inappropriés dans le contexte), ni à exécuter des programmes en utilisant des approches d'aide traditionnelles adaptées aux systèmes des financeurs puissants. Il est en effet préférable que les financeurs et les bénéficiaires s'associent pour trouver le moyen d'ajuster les processus et les exigences

de redevabilité des financeurs afin de les adapter au contexte des bénéficiaires tout en garantissant la responsabilité vis-à-vis des financeurs.

Le financement public-privé innovant n'est pas encore bien compris et n'est pas utilisé à grande échelle

Ces dernières années ont été marquées par une importante évolution de la réflexion sur le développement international. L'objectif n'est plus d'« affecter des fonds » aux ODD (c'est-à-dire de verser des fonds à des acteurs traditionnels du développement tels que les Nations unies, les ONG et les gouvernements afin qu'ils exécutent des programmes contribuant à la réalisation des ODD) mais de « financer », c'est-à-dire de structurer différents flux financiers provenant du secteur public, du secteur privé et de financements nationaux et internationaux sous la forme d'un modèle d'investissement capable de générer un développement collectif, transformatif et durable.

Par exemple, une étude de l'OCDE a identifié deux approches de financement innovantes capables de renforcer l'implication du secteur privé et l'action multilatérale de manière à mobiliser et à exploiter des financements là où les besoins sont les plus importants : les financements mixtes et les investissements à impact social.

Financement mixte : différents instruments financiers sont utilisés pour équilibrer les investissements à haut risque des investisseurs privés. Malgré un intérêt croissant, le financement mixte n'est pas suffisamment exploité dans les contextes à faible revenu ou en faveur de certains ODD tels que l'éducation ou l'eau et l'assainissement.²⁴ Les instruments comprennent : garanties ; subventions ; assistance technique ; investissements avec garantie premières pertes ; lignes de crédit et obligations.

²⁴ Morris, R. (2021)

Investissements à impact social : des financements privés sont mobilisés en faveur de solutions innovantes à des problèmes sociaux, par exemple :

- **Obligations ODD :** l'obligation ODD souveraine du gouvernement d'Ouzbékistan destinée aux acheteurs institutionnels et aux investisseurs à impact a été émise pour identifier les projets éligibles alignés sur sept domaines ciblés par les ODD, y compris un projet régional d'infrastructure hydraulique.
- **Obligations à impact sur le développement :** partenariats entre un payeur au résultat (qui peut être le gouvernement, un donateur bilatéral ou une fondation philanthropique), un prestataire de services et un investisseur, qui visent à améliorer les résultats sociaux pour les utilisateurs des services. Le service est payé uniquement si et quand les résultats sont atteints.²⁵

- **Obligations vertes :** le gouvernement colombien a créé un cadre d'émission d'obligations vertes et émis des obligations à hauteur de 1,5 billion de COP (environ 400 millions de dollars) pour financer des projets verts locaux et favoriser la croissance à faible intensité de carbone.²⁶

Malgré l'utilisation croissante de financements innovants et le potentiel qui existe d'en créer d'autres, il est important de noter qu'il serait inutile d'augmenter ces financements sans s'attaquer également aux multiples autres contraintes qui limitent le financement des ODD au niveau des projets et des entreprises. Une des principales contraintes vient du manque de projet « bancables » par rapport aux fonds disponibles.²⁷



Figure 5 : Les obligations vertes sont un exemple de financement innovant destiné à débloquer l'investissement privé

25 <https://golab.bsg.ox.ac.uk/the-basics/social-impact-bonds/>

26 [Colombia Sovereign Green Bond Framework](#)
27 Carter, P., (2015)

RECOMMANDATIONS D'ACTION

Financeurs

- **Créer des mécanismes de financement favorables aux partenariats, notamment en fournissant un appui financier aux étapes cruciales de conceptualisation et de création des partenariats :**
 - créer des critères de financement pour maximiser la création de valeur des partenariats (qui doivent produire davantage que la somme de leurs composantes) et éviter les partenariats factices ;
 - appuyer l'inclusion, l'acceptation locale et la qualité des partenariats en permettant aux ONG, à la société civile et aux partenaires universitaires (locaux) de s'impliquer pleinement grâce à des subventions couvrant leur temps, leurs frais de déplacement et leurs frais de traduction lorsque cela est nécessaire ;
 - pour accroître le retour sur investissement, fournir directement ou soutenir financièrement un spécialiste neutre du partenariat qui pourra faciliter un processus structuré permettant de créer des partenariats inclusifs et équitables ayant toutes les chances de réussir ;
- **Lorsque l'objectif est de transformer le système, créer des financements flexibles à plus long terme** pour prendre en charge le temps, les itérations et les essais requis pour générer un changement durable.
- **Pour garantir l'inclusion et la localisation**, prioriser les partenaires locaux et collaborer avec eux à la conception de mécanismes de rapport et de redevabilité basés sur les réalités locales au lieu d'utiliser des pratiques internationales traditionnelles inappropriées sur le terrain.
- **Explorer de nouvelles formes de financement innovantes pour exploiter des investissements privés par l'intermédiaire de partenariats multipartites pour les ODD.**
- **Aider les partenariats à élaborer une théorie du changement claire et mettre en œuvre des systèmes de suivi, de contrôle et d'évaluation** capables d'optimiser continuellement les résultats du partenariat et d'analyser le retour sur investissement.

Bénéficiaires de l'aide

- **Travailler avec les financeurs** pour les aider à mieux comprendre l'importance des modalités de financement favorables aux partenariats.
- **Travailler avec d'autres organisations bénéficiaires dans un esprit de collaboration**, et non de compétition, pour élaborer des propositions conjointes à destination des financeurs démontrant clairement la valeur ajoutée et sortir d'une mentalité de jeu à somme nulle.
- **Pour les grandes ONG qui répartissent les subventions auprès de petites ONG sur le terrain**, lutter contre la volonté du financeur d'utiliser des méthodes traditionnelles de rapport et de redevabilité, qui sont inadéquates au contexte local, et faciliter la discussion avec les ONG locales pour élaborer des approches adaptées.



TRANSVERSALITÉ

7. Confiance et responsabilité de la société

3.7. Responsabilité sociétale collective et confiance dans l'ensemble de la société pour instaurer une motivation collective et les rouages nécessaires pour permettre aux partenariats de se concrétiser.

POINTS CLÉS

Malgré de fortes variations régionales, les partenariats multipartites sont généralement entravés par un manque de confiance entre les secteurs de la société.

Le niveau de confiance est considéré comme « limité », « nul » ou « négatif » entre : le gouvernement et la société civile (61 %), le gouvernement et les entreprises (54 %) et les entreprises et la société civile (61 %).

Il existe d'énormes variations dans la connaissance des ODD entre les pays, ce qui signifie que le degré de responsabilité ressenti par les différents secteurs varie fortement.

Quelle est l'importance de la confiance et de la responsabilité collective ?

La confiance est un facteur de réussite largement reconnu en matière de collaboration et le manque de confiance peut limiter les réalisations de n'importe quel partenariat. Même s'il est important de savoir que la confiance entre les partenaires n'est pas toujours maximale au lancement des partenariats (la confiance se construit au fil du temps), le déficit de confiance est un obstacle significatif au partenariat. Les déficits de confiance peuvent résulter de mauvaises expériences, d'une concurrence antérieure acharnée, de soupçons liés au manque de transparence ou simplement de l'impression que vous n'êtes pas « du même côté ».

Pour être incités à participer à des partenariats multipartites, les organisations et les individus doivent être sensibilisés aux ODD (ou l'un des objectifs du partenariat doit être de contribuer

aux ODD) et ressentir un certain niveau de responsabilité collective quant à leur exécution.

Constatations

✚ Les différents secteurs de la société n'ont pas nécessairement l'impression d'être du même côté

Dans l'enquête, nous avons étudié la perception du niveau de confiance qui prévaut entre différents secteurs : gouvernement et société civile, gouvernement et entreprises et entreprises et société civile. Malgré des variations significatives entre les pays, nous avons remarqué que les personnes interrogées sont peu nombreuses à parler d'une confiance importante ou totale (37 %, 39 % et 34 % respectivement). Une confiance « limitée ou négative » semble fréquente entre la société civile et les entreprises (61 %) et entre la société civile et le gouvernement (61 %), mais

également entre le gouvernement et les entreprises (54 %).

Bien que basés sur des échantillons provenant de différents pays, les résultats sont généralement en phase avec les constatations du rapport mondial du Baromètre Trust 2023 d'Edelman, qui porte sur 28 pays.²⁸

Il est intéressant de noter que, dans le rapport d'Edelman, les entreprises sont considérées comme l'institution la plus fiable pour la troisième année consécutive, dépassant les ONG qui ont occupé la tête pendant les 19 premières années de l'enquête. Le rapport souligne que le manque de confiance croissant vis-à-vis des gouvernements au niveau mondial fait peser une pression de plus en plus importante sur le secteur privé en tant que leader du développement durable. Il met également en lumière une polarisation croissante des sociétés. Bien que le Covid ait créé une sorte de « communion » temporaire, les gens se sentent généralement de moins en moins « du même côté ».

Les participant·e·s à notre étude ont réaffirmé la nécessité d'une transparence, d'une confiance et d'une tolérance accrues ainsi que de la mise en place d'une communication et d'une action beaucoup plus fortes pour renforcer activement la confiance.

Nos constatations font écho à celles de récents rapports qui insistent sur l'importance et sur la fragilité de la confiance pour favoriser les partenariats multipartites.

D'après l'étude de Dasgupta (2021), la confiance est un facteur essentiel de coopération efficace entre les institutions publiques dans le domaine de la protection de la biodiversité. Par exemple, elle fait un parallèle entre le manque de confiance mutuelle croissant et l'érosion de la gestion collective des ressources communes, c'est-à-dire des biens communs publics et privés dont l'approvisionnement est limité, tels que l'eau, le chauffage, les médicaments et le poisson, qui peuvent être confinés dans l'espace et gérés localement.

Le renforcement de la confiance est un processus actif

La confiance est souvent perçue comme quelque chose que de nombreuses personnes considèrent comme nécessaire mais dans lequel elles n'investissent pas beaucoup de temps et de ressources. Surmonter le manque de confiance ou la suspicion exige des efforts de facilitation et d'engagement, ainsi qu'une amélioration de la transparence et de la redevabilité.

Des mécanismes d'inclusion peuvent aider à bâtir la confiance et à institutionnaliser l'informalité, en utilisant la consultation, le feedback, la traduction des documents dans différentes langues et la création d'espaces permettant aux partenaires de se rencontrer en dehors des lieux formels.

Le partenariat *Project Lead Global Shield/InsuResilience Partnership* a renforcé la confiance en utilisant plusieurs processus qui ont pris du temps et exigé de la patience, notamment : i) en faisant réaliser des traductions linguistiques pour améliorer la compréhension et l'accessibilité ; ii) en prévoyant une période de consultation pour dialoguer avec les partenaires et agir en fonction de leur feedback ; iii) en avançant au rythme de leurs partenaires ; et iv) en organisant des réunions en présentiel.

Les stéréotypes négatifs doivent être surmontés

Pour remédier au manque de confiance entre les secteurs, il est important d'améliorer la compréhension de la valeur des contributions des autres secteurs tout en luttant contre les perceptions et les stéréotypes existants.

Par exemple, le gouvernement est parfois considéré comme restrictif, bureaucratique, lent ou trop politique. Or, l'implication auprès du gouvernement est parfois le seul moyen d'atteindre un certain volume d'activité ou la pérennité à long terme et il est tout à fait normal que le gouvernement ait recours à une procédure bureaucratique avant de s'engager à verser des ressources publiques significatives et à garantir une bonne gouvernance.

De même, les entreprises sont souvent considérées comme motivées uniquement par le profit, ce qui est probablement vrai mais ne

²⁸ <https://www.edelman.fr/research/2023-edelman-trust-barometer>

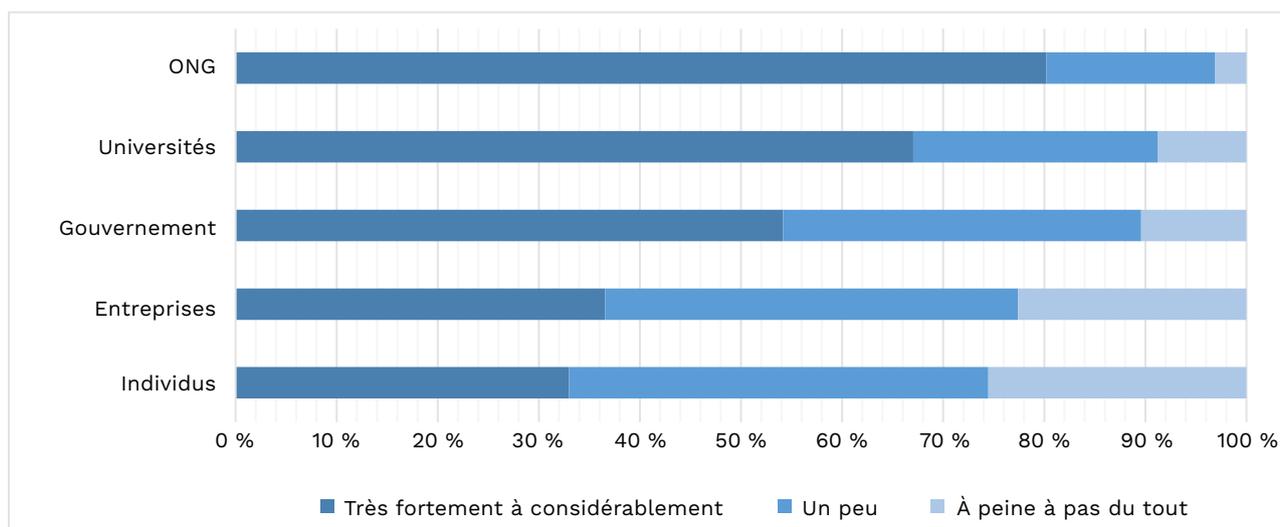


Figure 6 : « Dans le pays dans lequel vous êtes basé, dans quelle mesure estimez-vous que les secteurs suivants sont sensibilisés et responsabilisés vis-à-vis de l'action climatique et des ODD ? »

tient pas compte du fait qu'elles peuvent faire des bénéfices tout en contribuant positivement aux impacts sociaux et environnementaux. De fait, l'introduction d'un aspect commercial peut conduire à la création de solutions évolutives et autofinancées, par exemple, la vente de panneaux solaires par l'intermédiaire d'un réseau d'entrepreneur·euse·s villageois·e·s.

L'essentiel réside dans la transparence des motivations et dans les bénéfices publics et privés qui peuvent en être tirés.

« Habituellement, je dirais que le manque de confiance est important entre le secteur privé et la société civile, le premier ne s'intéressant qu'à l'écoblanchiment. Mais j'estime que la création de normes transparentes sur l'élaboration des rapports nous permettrait de sortir de cette dualité ou de ce conflit entre les deux groupes de parties prenantes. »

Politique

La transparence favorise la confiance, tant au niveau de la conception que des résultats des partenariats multipartites. La communication et la visibilité au sujet des processus et des progrès des partenariats doivent être à la disposition de tous. Ces réflexions montrent que la redevabilité est un concept fondamental des processus commerciaux et législatifs.²⁹

✚ La responsabilité de la société envers l'action climatique et les ODD n'est pas perçue comme étant répartie équitablement

Lorsqu'ils sont classés par secteur, les participant·e·s estiment que les individus et le secteur privé sont moins conscients ou qu'ils se sentent moins responsables de l'action climatique et des ODD que d'autres acteurs (voir Figure 6).

Il est important d'admettre l'existence d'une tendance à privilégier le point de vue des ONG à ce sujet. Toutefois, les constatations des entretiens et de l'enquête appuient les preuves issues de l'analyse documentaire suggérant qu'une connaissance fragmentée des ODD constitue un facteur favorable, malgré de multiples obstacles, à la formation des partenariats multipartites.³⁰

Nos constatations réaffirment que les ODD, et le rôle que les partenariats multipartites peuvent jouer dans leur mise en œuvre, ne sont pas compris de tous dans la société. L'amélioration de la communication reste une exigence incontournable pour les partenariats œuvrant à la réalisation d'objectifs sociétaux. Les personnes interrogées insistent pour dire qu'il est extrêmement important de mesurer ou d'évaluer l'impact des partenariats multipartites par rapport aux réalisations prévues, afin de pouvoir communiquer sur les succès obtenus.

29 Torre et al. (2020)

30 Bannerjee et al. (2020)

« [La communication] est un facteur clé parce qu'elle est synonyme de relations à tous les niveaux, au niveau mondial mais aussi au niveau local. Une communication permanente est une chose vraiment importante parmi d'autres. »

Partenariat

Un autre problème vient de la perception que pourrait engendrer un partenariat entre le gouvernement et des entreprises.

« Des tensions apparaissent toujours lorsqu'on utilise l'argent du contribuable dans un partenariat avec une entreprise qui affiche un chiffre d'affaires de 60 millions de dollars ! Il s'agit d'une telle zone grise que le gouvernement doit constamment justifier l'additionnalité du budget. Mais la collaboration avec les entreprises est également susceptible d'apporter les investissements requis pour limiter le risque et d'ajouter un élément supplémentaire à un projet qui ne pourrait pas être réalisé sans engagement du secteur privé. Il s'agit d'un problème majeur. »

Entreprises

RECOMMANDATIONS D'ACTION

Gouvernements

- **Plaidoyer et sensibilisation** : renforcer la sensibilisation aux ODD en utilisant les moyens suivants : cursus scolaire ; campagnes médiatiques axées sur les « objectifs de la population » ; recours à un groupe de personnes influentes issues d'entreprises et de la société civile, etc.
- **Renforcer la confiance vis-à-vis d'autres secteurs et l'adhésion à l'action collective** en impliquant tous les secteurs dans l'élaboration de priorités de développement nationales et infranationales au moyen de processus inclusifs et transparents (assemblées de citoyens, consultations régulières de groupes d'entreprises et de coalitions de la société civile, etc.).
- **Établir des réglementations claires** (en consultation avec tous les groupes de parties prenantes) concernant la participation du gouvernement aux partenariats multipartites pour garantir la transparence et éviter les accusations de corruption.

Partenariats

- **Mettre en place une culture d'ouverture et de transparence**, en interne et à l'extérieur. Communiquer sur l'impact sociétal/environnemental du partenariat multipartite ainsi que sur ses bénéfices pour l'économie et pour le secteur privé afin de démontrer la nature gagnant-gagnant des partenariats multipartites.

ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE ET PERSONNES INTERROGÉES

Approche

Ce rapport s'appuie sur les résultats d'une enquête mondiale et d'entretiens semi-structurés avec des expert·e·s, notamment des représentant·e·s de tous les niveaux et de tout le spectre des acteurs concernés par ce rapport. Nous nous sommes également appuyés sur une étude documentaire pour interpréter les résultats lorsque cela semblait approprié et que des documents étaient disponibles. Les recommandations sont basées sur ces données et s'appuient également sur l'expérience des organisations rédactrices du rapport.

Enquête mondiale

Conception de l'enquête

Une enquête mondiale a été créée dans Kobo Toolbox pour les personnes ayant une certaine expérience des partenariats multipartites. L'enquête était disponible **en anglais, en français et en espagnol** et était basée sur une invitation ouverte, diffusée sur les réseaux des quatre organisations partenaires : ONU DAES, Partenariats2030, *The Partnering Initiative* et le Forum Mondial des organes consultatifs nationaux sur les ODD.

Nous avons conçu les sections et les questions de l'enquête en les alignant sur différents niveaux de l'écosystème des partenariats, afin d'obtenir des réponses aux questions suivantes :

- **Individus** : dans quelle mesure les capacités de partenariat professionnelles sont-elles répandues ?
- **Organisations** : dans quelle mesure les organisations sont-elles constituées de manière à permettre le partenariat ?
- **Partenariats** : dans quelle mesure les partenariats sont-ils établis en vertu de normes de bonnes pratiques ?
- **Plateformes** : quels sont les mécanismes en place pour impliquer les parties prenantes et catalyser la collaboration ?
- **Politique (et confiance)** : quel est le rôle du gouvernement et des politiques et le niveau de confiance entre les secteurs de la société ?
- **Financement** : dans quelle mesure les modalités de financement actuelles sont-elles favorables au partenariat ?

Les participant·e·s étaient invité·e·s à répondre à toutes les sections qui leur étaient familières, mais étaient exclu·e·s s'il·elle·s répondaient « aucune expérience » à la question « Comment évaluez-vous votre niveau d'expérience de travail en étroite collaboration avec des partenariats multipartites? ».

Au final, 322 réponses ont été soumises, dont 27 doublons ont été retirés. Un total de 35 autres participant·e·s ont été exclu·e·s en raison de leur absence d'expérience avec les partenariats multipartites, ce qui a **laissé 260 réponses pour l'analyse**.

Caractéristiques des participant·e·s

Les participant·e·s indiquent avoir une bonne expertise des partenariats multipartites. La plupart d'entre eux·elles (44 %) font état d'une expérience très considérable dans le domaine des partenariats multipartites (plus de 5 ans), suivie par une expérience *considérable* (2 à 5 ans) pour 25 %, une expérience *significative* (1 à 2 ans) pour 20 % et une expérience *limitée* (< 1 an) pour 12 %. En outre, la majorité des participant·e·s indiquent jouer un rôle significatif dans le développement et/ou la gestion de partenariats au nom de leur organisation (54 %).

Les réponses à cette enquête couvrent une large zone géographique. Sur la base des régions de l’OMS, cette enquête a touché des participant·e·s des régions suivantes : Afrique (37 %), Amériques (16 %), Europe (14 %), Pacifique occidental (10 %), Asie du Sud-Est (10 %) et Méditerranée orientale (5 %). Les 8 % restants se sont placés dans la catégorie « Tout/international ».

La plupart des réponses provenaient d’ONG ou d’organisations de la société civile (57 %), les réponses d’autres types d’organisations se situant entre 2 % et 7 %. Dans la même veine, les réponses à l’enquête sont venues de représentants nationaux (41 %) et internationaux (35 %), avec moins de réponses issues du niveau régional (14 %) ou sous-régional (11 %).

Nous avons noté que le taux de réponse à chacune des sections de l’enquête se situait entre 40 % et 62 %. Les participant·e·s se sont montré·e·s plus intéressé·e·s par les sections « Organisations optimisées pour le partenariat » (62 %) et « Compétences et aptitudes de partenariat des individus » (60 %) que par les sections Plateformes (52 %), Partenariats (41 %), Financement (40 %) et Politique et confiance (40 %). Sachant que la majorité des réponses proviennent d’ONG et de la société civile, il est important, pour l’interprétation des résultats, de savoir que 12 % des réponses de la section Gouvernement sont émises pas des acteurs du gouvernement et que 16 % des réponses de la section Financement proviennent de personnes qui s’identifient en tant que « Partenaire gouvernemental de coopération au développement (donateur) » ou « Entreprise ». Des statistiques descriptives seront présentées à partir de cette enquête et le test du χ^2 de Pearson a été utilisé pour tester les associations en utilisant le programme STATA.

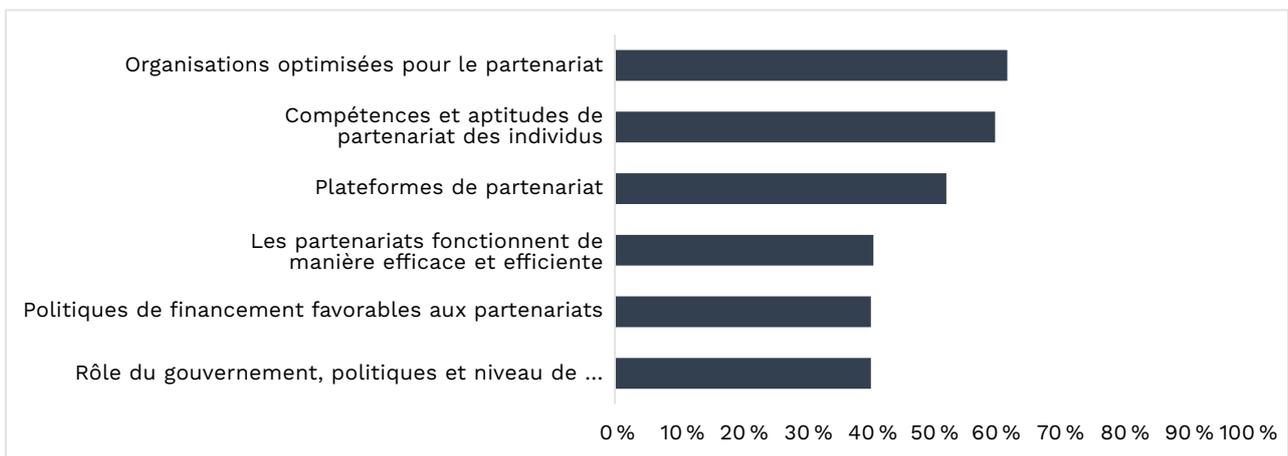


Figure 7 : Proportion de participant·e·s à l’enquête pour chaque section, reflet des différents niveaux de l’écosystème du partenariat (%). Les réponses à plusieurs sections étaient autorisées.

Entretiens

Conception

Nous avons réalisé plus d’une vingtaine d’entretiens avec des représentant·e·s du monde universitaire, de partenariats, de gouvernements, des Nations unies, d’entreprises, d’ONG et de la société civile. Les entretiens semi-structurés étaient fondés sur la question directrice « *Comment pouvons-nous accélérer l’utilisation des partenariats multipartites existants et nouveaux pour améliorer la mise en œuvre des ODD et des objectifs climatiques, dans tous les secteurs et à tous les niveaux, d’ici 2030 et au-delà ?* ».

Les différentes questions reflétaient l’expertise des participant·e·s dans de vastes thèmes tels que : cadres politiques, financement, facilitation, mécanismes de coordination et d’inclusivité pour l’engagement, renforcement des capacités et suivi et évaluation. Les entretiens ont été enregistrés et transcrits, puis synthétisés selon les principes de l’analyse qualitative des cadres.³¹

³¹ Ritchie, J., Spencer, L. and O’Connor, W., (2003)

Caractéristiques des participant·e·s

Les participant·e·s étaient volontairement identifié·e·s en tant qu'expert·e·s du domaine et les entretiens étaient conçus pour mettre en lumière des enseignements et des idées sur ce qui est nécessaire pour créer un environnement favorable aux partenariats multipartites de soutien aux ODD et au-delà. Ce rapport présente les points de vue des personnes suivantes : expert·e·s indépendant·e·s et universitaires (3) ; représentant·e·s politiques (6) de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), du gouvernement de la Jamaïque, Der Rat fuer Nachhaltige Entwicklung (RNE) (conseil allemand pour le développement durable), du Conseil de développement durable du Sri Lanka, de la Commission nationale finlandaise sur le développement durable et du Forum népalais sur les ODD ; de représentant·e·s du secteur privé (3) issu·e·s de Unilever, Deutsche Post DHL Group et Mott MacDonald ; de représentant·e·s (3) des ONG World Vision, ALIARSE (Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad/Foundation for sustainability and equity in Costa Rica) et SOS Children's Villages International ; ainsi que les points de vue des partenariats spécifiques (6) énumérés ci-dessous.

Partenariats décrits lors des entretiens :

- **Global Battery Alliance** : partenariat regroupant plus de 140 entreprises, gouvernements, universitaires, acteurs de l'industrie et organisations non gouvernementales qui ont pour but de faire en sorte que la production de batteries ne se contente pas de soutenir l'énergie verte, mais qu'elle protège également les droits humains tout en favorisant la santé et la durabilité environnementale : <https://www.globalbattery.org/>.
- **TRANSFORM**, une initiative conjointe associant Unilever, le Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO) du Royaume-Uni et EY, qui vise à soutenir des entreprises à impact visionnaires en Afrique, en Asie et au-delà. Le partenariat teste et développe de nouvelles solutions pour lutter contre les défis environnementaux, améliorer la santé et le bien-être et bâtir des économies inclusives : <https://www.transform.global/>.
- **« Renforcer les capacités de planification politique en faveur de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 en Indonésie et dans les pays du Sud » (Strengthening Capacities for Policy Planning for the Implementation of the 2030 Agenda in Indonesia and the Global South)** : projet mandaté par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (GMZ) qui vise à renforcer les capacités d'acteurs publics et non publics dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030 en Indonésie et dans la coopération indonésienne Sud-Sud et triangulaire : <https://www.giz.de/en/worldwide/90222.html>.
- **GoTeach Partnership** : SOS Children's Villages International et Deutsche Post DHL Group s'associent pour autonomiser des jeunes de 15 à 25 ans dans le monde entier et les aider à acquérir des compétences professionnelles et à se préparer à l'emploi et à l'entrepreneuriat. Le partenariat a été lancé en 2011 sous l'égide du programme « GoTeach » du Deutsche Post DHL Group et s'est ensuite étendu à 53 pays : <https://www.sos-childrensvillages.org/our-international-corporate-partners-dpdhl>
- **Partenariat mondial InsuResilience en faveur de solutions de financement et d'assurance pour les risques climatiques et de catastrophes** : partenariat qui réunit des pays du V20 et du G20+, des membres de la société civile, des organisations internationales, le secteur privé et l'université avec plus de 120 partenaires ayant pour objectif de renforcer la résilience de pays en développement et de protéger les vies et les moyens de subsistance de populations pauvres et vulnérables contre les impacts des catastrophes et des chocs climatiques en favorisant des réponses plus rapides, plus fiables et présentant un meilleur rapport coût-efficacité. <https://www.insuresilience.org/about-us/>
- **Fleming Fund sur la résistance antimicrobienne** : programme britannique qui aide 25 pays d'Afrique et d'Asie à lutter contre la résistance antimicrobienne. Géré par le ministère de la Santé et de la Protection sociale, le fonds investit dans le renforcement des systèmes de surveillance par le biais d'un portefeuille de subventions nationales et régionales, de projets mondiaux et de programmes de bourses. <https://www.flemingfund.org/>

Limites de notre approche

Ce rapport ne constitue pas un résumé systématique des documents déjà publiés. Ceci est dû, en partie, à l'ampleur de la question posée par le rapport sur un thème en évolution constante. En outre, l'objectif est de fournir à de multiples acteurs un rapport accessible, assorti de recommandations, en prévision de l'assemblée générale des Nations unies de septembre 2023. L'approche adoptée par ce rapport est donc fondée sur l'expertise de ses coauteurs et conçue pour couvrir de multiples perspectives à différents niveaux et dans différents secteurs et zones géographiques socio-écologiques.

Tout en élargissant la portée de l'enquête, nous sommes conscients qu'une invitation ouverte risque de créer un biais en orientant la demande vers des personnes déjà intéressées par le sujet et connues des réseaux de diffusion. Dans ce rapport, nous identifions un nombre plus important de réponses d'ONG dans toutes les sections de l'enquête, ce qui crée probablement un biais en faveur de ce point de vue. Lorsque cela semblait pertinent, nous nous sommes efforcés de classer les questions par type de participant ou selon d'autres caractéristiques en utilisant le test du χ^2 de Pearson pour les variables catégorielles ; toutefois, lorsque les chiffres étaient peu nombreux, la ventilation n'était pas toujours possible et n'est donc pas incluse dans ce rapport. Nous nous efforçons d'admettre tout risque de biais dans notre interprétation et nous triangulons les résultats de l'enquête avec les constatations tirées des entretiens semi-structurés.

Personnes interrogées et contributeur·rice·s

Remerciements sincères aux personnes suivantes :

Felipe Victoria et Edith Cecchini, Ocean Conservancy

Joanna Pyres, Partnership Brokers Association

Ian de Villiers, World Vision

Anouk Heilen, Unilever

Arjun Bhattarai, Fédération d'ONG du Népal

Carlos Rodríguez, Aliarse

Chamindry Saparamadu, Conseil du développement durable du Sri Lanka

Christoph Selig, DHL Group

Delia Kaiser, Partenariat mondial Insuresilience

Der Rat fuer Nachhaltige Entwicklung (RNE)

Eeva Furman, Commission nationale finlandaise sur le développement durable

Iris Van Der Veken, Watch & Jewellery Initiative 2030

Inga Petersen, Global Battery Alliance

Leda Stott, Centre d'innovation et de technologie pour le développement, Universidad Politécnica de Madrid

Marvel Ledo, GIZ

Andrew Boraine, Le Cap.

Stella Pfisterer, École de gestion de Rotterdam, université Erasmus

Susanne Novotny, SOS Childrens Villages International

Secrétariat des objectifs de développement durable, Institut jamaïcain de planification

Toby Leslie, The Fleming Fund

Lisa Hawkes, TRANSFORM & Unilever.

Qaiser Munir Pasha, OMS, Bureau régional de la Méditerranée orientale

Zahid Torres-Rahman, Business Fights Poverty

Zulazmi Zulazmi, GIZ Indonésie

Jim Thompson, Bureau du directeur du renseignement national, USA

Aitor Llodio et Danielle Jeanpierre, Aliarse

ANNEXE 2 : RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Carter, P., 2015. *Why subsidise the private sector? What donors are trying to achieve, and what success looks like – Research reports and studies* (Pourquoi subventionner le secteur privé ? Ce que les donateurs s'efforcent d'obtenir et ce à quoi ressemble le succès – rapports de recherche et études). Disponible à l'adresse suivante : <https://policycommons.net/artifacts/4420747/why-subsidise-the-private-sector-what-donors-are-trying-to-achieve-and-what-success-looks-like/5217366/> (consulté le 13 septembre 2023)

Conseil économique et social de l'Assemblée générale des Nations unies (2023) Rapport sur les objectifs de développement durable : Vers un plan de sauvetage pour l'humanité et la planète – Rapport du secrétaire général (Édition spéciale). A/78/50. Disponible à l'adresse : <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023-French.pdf> (consulté le 27 août 2023).

Glass, L.M., Newig, J. and Ruf, S. (2023) *MSPs for the SDGs—Assessing the collaborative governance architecture of multi-stakeholder partnerships for implementing the Sustainable Development Goals* (Partenariats multipartites pour les ODD – Évaluer l'architecture de gouvernance collaborative des partenariats multipartites en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable). *Earth System Governance*, 17, p. 100182, doi : [10.1016/j.esg.2023.100182](https://doi.org/10.1016/j.esg.2023.100182)

Horan, D. (2019) *A new approach to partnerships for SDG transformations* (Une nouvelle approche des partenariats en faveur des transformations associées aux ODD). *Sustainability*, 11(18), p. 4947. doi : <https://doi.org/10.3390/su11184947>

GIEC (2023) : Résumé pour les responsables politiques. Dans : *Climate Change 2023: Synthesis Report* (Changement climatique 2023 : rapport de synthèse). Contribution des Groupes de travail I, II et III au sixième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. GIEC, Genève, Suisse, pp. 1-34, doi : https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf

Morris, R. (2021). *Closing the SDG Financing Gap in the COVID-19 era* (Comblent le manque de financement pour les ODD à l'ère du COVID 19). Organisation de coopération et de développement économiques et Programme des Nations unies pour le développement et la planification. Disponible à l'adresse : https://www.oecd.org/en/publications/2020/11/global-outlook-on-financing-for-sustainable-development-2021_99a12562.html

Ritchie, J., Spencer, L. et O'Connor, W., 2003. *Carrying out qualitative analysis* (Réaliser une analyse qualitative). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (Pratique de la recherche qualitative : guide pour les étudiants et les chercheurs en sciences sociales), 2003, pp. 219-62.

Schleifer, P., Brandi, C., Verma, R., Bissinger, K. et Fiorini, M., 2022. *Voluntary standards and the SDGs: Mapping public-private complementarities for sustainable development* (Normes volontaires et ODD : cartographier les complémentarités public-privé en faveur du développement durable). *Earth System Governance*, 14, p. 100153. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2022.100153>

Stibbe, D. et Prescott, D. (2020). *The SDG Partnership Guidebook: A Practical Guide to Building High-Impact Multi-Stakeholder Partnerships for the Sustainable Development Goals* (Guide du partenariat sur les ODD : guide pratique en vue de la création de partenariats multipartites à fort impact en faveur des objectifs de développement durable). *The Partnering Initiative* et DAES. Consulté à l'adresse suivante : [The SDG Partnership Guidebook | Department of Economic and Social Affairs \(un.org\)](https://www.un.org/economicandsocialaffairs/publications/2020/05/the-sdg-partnership-guidebook)

Thorpe, J., Sprenger, T., Guijt, J. et Stibbe, D. (2022). *Are multi-stakeholder platforms effective approaches to agri-food sustainability? Towards better assessment* (Les plateformes multipartites sont-elles des approches efficaces pour la durabilité agroalimentaire ? Vers une meilleure évaluation). *International Journal of Agricultural Sustainability*, 20(2), 168-183.

ONU DAES (2013) *TST Issues Brief: Means of Implementation; Global Partnership for achieving sustainable development*. Disponible à l'adresse : https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2079Issues%20Brief%20Means%20of%20Implementation%20Final_TST_141013.pdf (consulté le 27 août 2023).



Figure 8 : António Guterres, secrétaire général des Nations unies, à l'occasion du week-end d'action sur les ODD Septembre 2023 (crédit photographique : TPI)