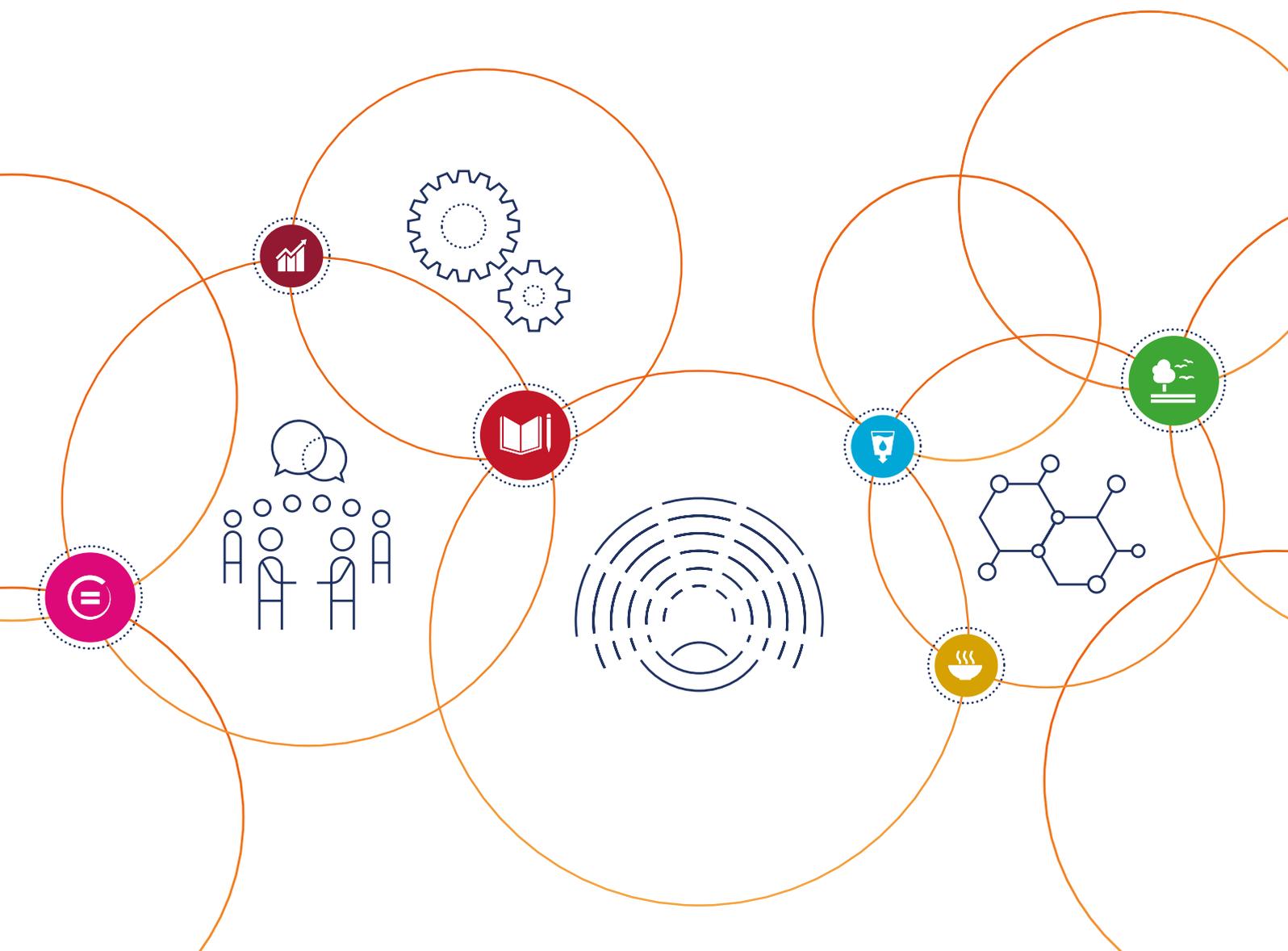


## La coopération dans les partenariats multipartites : la gestion des conflits



**Publié par :**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Sièges de la société**

Bonn et Eschborn, Allemagne

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

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Allemagne

T +49 228 44 60 3539  
F +49 228 44 60 803539

E [info@partnerships2030.org](mailto:info@partnerships2030.org)  
I [www.partenariats2030.org](http://www.partenariats2030.org)

**Responsable :**

Susanne Salz, Bonn

**Auteurs :**

Dr. Minu Hemmati, Berlin;  
Sophia Heid; Jan Westermann;  
Susanne Salz; Jana Borkenhagen, Bonn

**Conception/Maquette :**

DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid,  
[www.diamond-media-pr.de](http://www.diamond-media-pr.de)

**Sur mandat du**

Ministère fédéral allemand de la Coopération  
économique et du Développement (BMZ)  
Unité G 40 Politiques de coopération avec  
la société civile, organisations privées

Bonn, 2024

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

Mandaté par

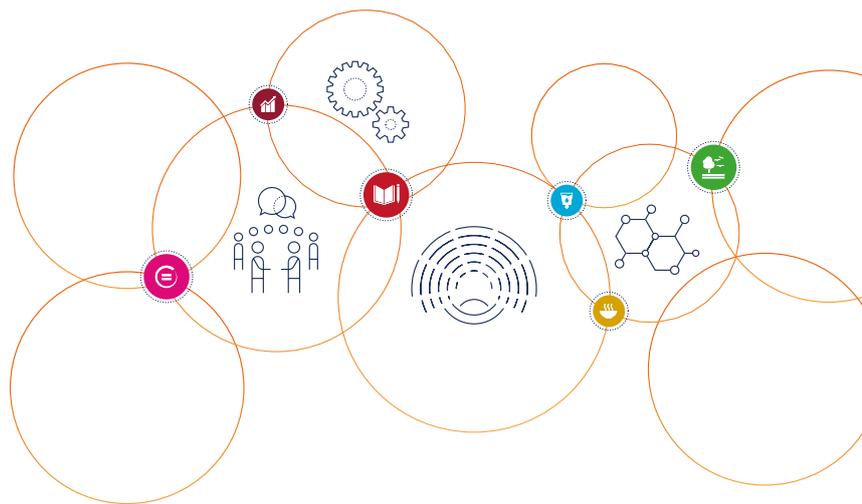


Ministère fédéral de la  
Coopération économique  
et du Développement

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Causes des conflits dans les PMP</b>	<b>5</b>
<b>Approches de prévention et de résolution des conflits</b>	<b>11</b>
Faits et objectifs communs	11
Communication et interaction	13
Structures et institutions	15
Instauration d'une confiance à long terme	17
<b>Ouvrages mentionnés</b>	<b>19</b>
<b>Auteur·e·s et remerciements</b>	<b>19</b>

# Introduction



La coopération dans les partenariats multipartites (PMP) est constituée d'une grande diversité parmi les parties prenantes. Si cette principale caractéristique des PMP constitue une importante richesse, elle est également source de nombreux défis, y compris de conflits. Les acteur·rice·s se distinguent notamment par leurs objectifs et leurs intérêts, leur communication, leur pouvoir et leur influence, leurs structures organisationnelles et leurs méthodes de travail. La reconnaissance de ces différences et des défis liés à leur collaboration ainsi que la capacité à gérer les conflits de manière constructive sont la condition fondamentale d'une coopération réussie au sein des PMP.

Le présent manuel est axé sur la gestion des conflits dans les PMP qui surviennent entre les acteur·rice·s concerné·e·s et qui peuvent limiter, entraver voire empêcher la coopération au sein des PMP. Il peut s'agir de conflits antérieurs à la création des PMP et qui influent sur la coopération (p. ex. des conflits d'intérêts concernant les ressources que le PMP entend contribuer à utiliser de manière durable), ou de conflits qui surviennent au cours de la coopération (p. ex. des différences dans les modes de communication ou le rythme de prise de décision).

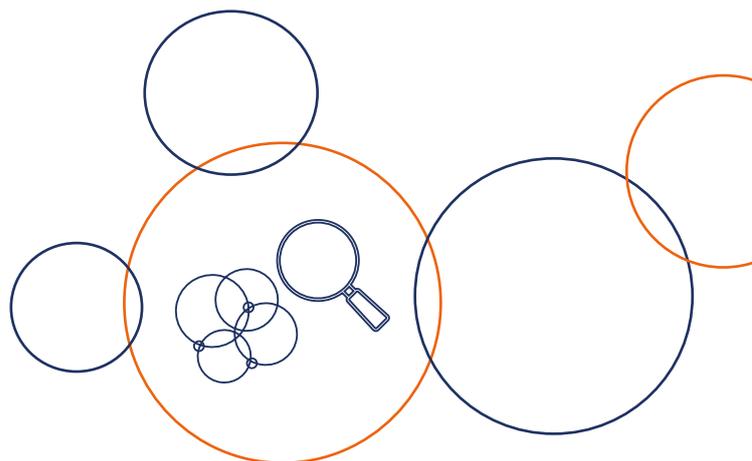
Les conflits font partie intégrante de toute cohabitation et collaboration, que ce soit au sein des familles ou des équipes, mais aussi entre les organisations, les États et tous les types d'institutions. L'absence de conflits et l'harmonie permanente sont en revanche plutôt rares dans les relations sociales et institutionnelles.

Une stratégie d'évitement des conflits est souvent due à une insécurité et à la crainte des conséquences négatives que peuvent représenter les conflits. Cependant, si les conflits ne sont pas abordés et résolus, ils se pérennisent ou se durcissent et nuisent à la coopération. Il est donc important que les acteur·rice·s des PMP œuvrent activement à la gestion des conflits. La résolution des conflits peut entraîner des répercussions positives : réconciliation, renforcement de la confiance, meilleure collaboration assortie d'une énergie nouvelle, solutions durables et climat constructif. Les partenaires sont alors à même de coopérer (à nouveau) efficacement afin de réaliser ensemble les objectifs des PMP.

Le présent manuel intègre des connaissances issues de publications scientifiques et de guides, de réflexions à partir d'expériences personnelles et de discussions avec des collègues rompus à la pratique des PMP. Il a pour but d'aider les praticien·ne·s et les conseiller·ère·s des PMP à comprendre les conflits et leurs causes et à trouver des solutions.

Une chose est sûre : les tensions et les conflits sont intrinsèques aux PMP. Ils ne sont pas faciles à résoudre et certains conflits persistent. Cependant, il vaut la peine de les reconnaître, de les traiter et de prendre le temps nécessaire pour cela, surtout dans le cadre des PMP !

# Causes des conflits dans les PMP



Les conflits sont des situations sociales dans lesquelles des conceptions, des intérêts ou autres s'affrontent et qui peuvent conduire à un désaccord, de sorte qu'une collaboration n'est plus possible. Les conflits présentent de multiples facettes : ils peuvent avoir des causes, des caractéristiques, des degrés et des durées très différents. Pour comprendre et gérer les conflits, il est utile de distinguer le niveau factuel du niveau relationnel. Au niveau factuel, il est question de chiffres, de données et de faits concrets. Au niveau relationnel, ce sont les émotions, les besoins, les souhaits, l'estime de soi, les attitudes et les valeurs qui entrent en jeu. Souvent, ces deux niveaux interviennent simultanément.

Le plus souvent, les guides relatifs aux PMP abordent, étudient et traitent les causes de conflits suivantes :

**Différences dans la perception et l'appréciation des problèmes et du contexte :** les acteur·rice·s disposent d'informations différentes ou interprètent les mêmes données autrement. Les acteur·rice·s issu·e·s de divers domaines ou régions du monde peuvent percevoir différemment les problèmes, les risques et les solutions potentielles en raison de leurs expériences et perspectives variées. Leurs priorités divergent également, ce qui les conduit à évaluer différemment l'urgence et la nécessité des actions à prendre. Parfois, on pourrait presque dire qu'il·elle·s vivent dans des mondes séparés.

## EXEMPLE

Divers·es acteur·rice·s peuvent évaluer les risques de manière différente et adopter des approches variées face à ces risques. Ainsi, dans les PMP visant à améliorer la sécurité au travail des (petit·e·s) agriculteur·rice·s, il est courant que des opinions divergentes émergent sur la gestion des risques liés aux pesticides extrêmement dangereux : tandis que les producteur·rice·s et les vendeur·euse·s de pesticides insistent souvent sur la nécessité de formations et d'équipements de protection, les organisations environnementales et les associations paysannes considèrent quant à elles que la prévention et la substitution de telles substances est plus importante. Elles estiment notamment que même des formations peuvent difficilement changer les pratiques quotidiennes dans les villages en matière d'utilisation des pesticides.

La plupart du temps, il existe des **inégalités de pouvoir** dans les PMP, que ce soit en raison des ressources financières, de l'influence politique, de l'expertise ou d'autres facteurs. Les acteur·rice·s qui ont le plus de pouvoir ont tendance à imposer leurs perceptions et leurs appréciations, ce qui peut entraîner des conflits avec les acteur·rice·s moins puissant·e·s. Pour collaborer efficacement dans le cadre d'un PMP, il faut tenir compte des inégalités de pouvoir en traitant les problèmes et en identifiant les chances et les opportunités que laissent entrevoir les différentes perspectives. « Si les différences restent occultées (bien que les partenaires de coopération en soient conscients, mais les interprètent de façon très différente), les partenaires de coopération seront généralement tentés de modérer leur engagement. » (Capacity WORKS, GIZ 2022, p. 54).

Les **objectifs et les intérêts divergents** des parties prenantes sont parfois difficilement conciliables et des conflits peuvent survenir lorsqu'il s'agit de convenir de stratégies et d'activités concrètes de partenariat. Cela tient probablement à l'origine des partenaires de coopération. Par exemple, les entreprises et les organisations non gouvernementales ou les syndicats ne poursuivent pas toujours les mêmes objectifs et intérêts. Il peut également y avoir des différences au niveau individuel, lorsque des personnes considèrent certains objectifs comme prioritaires et les défendent avec véhémence.

Les conflits d'intérêts sont souvent liés à la **concurrence pour les ressources limitées**. Qu'il s'agisse de moyens financiers, de temps ou d'expertise, les ressources dédiées aux activités du partenariat sont toujours restreintes. Leur distribution peut donc donner lieu à des conflits, par exemple concernant la répartition équitable des ressources (telle qu'elle est perçue) ou des opinions divergentes sur la meilleure manière de les utiliser. Il n'est pas rare non plus que les bailleurs de fonds ne financent pas l'ensemble d'un PMP, mais des activités individuelles, et il arrive que les PMP introduisent des demandes d'aide spécifique pour certains projets ou cherchent des investisseurs. Toutefois, comme certaines activités sont souvent particulièrement pertinentes pour certain·e·s acteur·rice·s ou groupes d'acteur·rice·s, ces personnes peuvent facilement se sentir lésées si ces activités ne sont pas financées ou le sont moins que d'autres.

### EXEMPLE

Ainsi, dans le cadre d'un PMP sur le développement durable d'un quartier, les groupes de jeunes impliqués s'étaient prononcés en faveur de la création de davantage de pistes cyclables et de skate. Cependant, comme la municipalité avait déjà investi l'année précédente des fonds considérables pour aménager des pistes cyclables dans un autre quartier, les fonds municipaux ont alors été utilisés pour d'autres projets. Face à l'escalade du conflit, les groupes de jeunes ont menacé de quitter le PMP, affirmant qu'ils le dénonceraient dans les réseaux sociaux comme une « pure mascarade d'adultes ». Afin de résoudre ce conflit, toutes les activités du PMP ont fait l'objet d'un nouvel examen et un meilleur équilibre des intérêts a pu être retrouvé.

Les **problèmes de communication** sont une cause fréquente de conflits, même dans les PMP. Des langues différentes, des canaux de communication et préférences variés peuvent entraîner des lacunes et des malentendus dans la communication. Des informations incomplètes, peu claires ou contradictoires peuvent susciter des incertitudes et de la confusion. Si ces problèmes peuvent généralement être réglés rapidement lorsqu'un climat de confiance règne, ils peuvent déclencher rapidement des conflits dans le cadre d'un PMP où la confiance doit d'abord être établie et constamment entretenue. Le manque de transparence et de franchise peut également engendrer des attitudes méfiantes, voire des conflits, que ce soit en raison de la rétention d'informations, de leur non-partage simultané avec tous, ou simplement par la suspicion que cela se produise. Enfin, le manque d'écoute, d'empathie et de compréhension peut créer des tensions et des conflits.

**Valeurs et identités divergentes** : les acteur-ri-c-e-s issu-e-s de divers secteurs ont souvent, en partie du moins, des valeurs, des convictions et des normes différentes qui influent sur leurs intérêts et leurs actions. Si ces différences ne sont pas comprises ou prises en compte, des conflits peuvent facilement éclater. Des divergences profondes de valeurs, fondées sur des visions politiques et/ou des convictions religieuses, ainsi que l'identification des acteur-ri-c-e-s à ces valeurs représentent un défi considérable pour la coopération. Valeurs et identités vont de pair avec des émotions fortes et les valeurs divergentes compliquent la compréhension mutuelle et l'instauration d'une relation de confiance.

Cela est souvent également lié à des **visions stéréotypées** des autres parties prenantes. Souvent négatifs, les stéréotypes peuvent amener les partenaires à ne pas s'écouter ni à essayer de se comprendre mutuellement. Cela peut entraîner des malentendus, des rejets, des injustices et des discriminations, sources de tensions, d'exclusions et de conflits.



## Stéréotypes

Le fait que nous ayons tendance à céder à des stéréotypes résulte de notre fonctionnement cognitif, qui se traduit par des représentations simplifiées de certains groupes ou catégories de personnes. Les stéréotypes surviennent lorsque nous catégorisons rapidement des éléments par manque d'informations ou sous la pression du temps. S'ils ne sont pas nécessairement négatifs, ils peuvent cependant encourager les préjugés, la discrimination et des traitements inéquitables lorsqu'ils sont adoptés et appliqués de manière irréfléchie. Pour promouvoir des interactions sociales équitables, il est essentiel de prendre conscience du processus de formation des stéréotypes et de faire preuve de pensée critique et d'ouverture d'esprit. Cela s'applique également à la coopération dans les PMP : nous pouvons partir du principe que toutes les parties prenantes doivent s'interroger sur leur propre socialisation et leurs perceptions des différents secteurs de la société, afin de favoriser une interaction sur un pied d'égalité et d'exploiter efficacement la diversité des perspectives et des contributions impliquées.

Des **attentes déçues, des échecs ou des résultats insuffisants** au sein d'un PMP peuvent également être source de conflits (voir par exemple Sanginga 2007), en particulier lorsque les acteur·rice·s tiennent pour responsable de l'échec, le manque d'engagement ou l'absence de contributions d'autres partenaires. Une communication insuffisante et floue peut contribuer à ce que les parties prenantes d'un PMP aient des attentes différentes ou erronées, entraînant la perte de confiance due à la déception. Même lorsque les acteur·rice·s ont des opinions divergentes sur la perception de la réussite et sur l'évaluation des échecs (qui peuvent être interprétés comme des revers ou des possibilités d'apprentissage), ces dissensions peuvent compromettre la coopération.

Si les rôles et les responsabilités des partenaires dans un PMP ne sont pas clairement définis, des **conflits de rôles** peuvent survenir. L'incertitude de savoir à qui incombe la responsabilité de certaines tâches ou décisions peut conduire à des chevau-

chements, à une dispersion des responsabilités et à des conflits. Les partenaires peuvent également avoir une vision différente de leur rôle au sein du PMP. Des styles de travail, des processus décisionnels ou des modèles de communication différents peuvent contribuer à ce que les partenaires aient l'impression que les autres ne remplissent pas ou mal leurs rôles.

Parfois, la mise en place d'un PMP résulte de dispositions administratives ou d'exigences légales. Si ce type de **coopération mandatée ou imposée** peut amener des acteur·rice·s opposé·e·s à coopérer, leur engagement et leur identification avec le projet commun demeurent néanmoins généralement limités. La coopération mandatée ne peut pas toujours atténuer les conflits et les déséquilibres de pouvoir et les possibilités d'apprentissage restreintes peuvent conduire à la résurgence des conflits à un stade ultérieur (voir p. ex. Gray & Purdy, 2018).



## FOCUS : Niveaux de conflits

Dans le Guide des PMP (Brouwer et autres, 2016, p. 85 et suivantes), la gestion des conflits est abordée comme un principe de l'efficacité des PMP, car la résolution des conflits est une condition essentielle à la réussite des PMP. Dans ce guide, il est question de deux grandes catégories de conflit : les conflits qui donnent lieu à l'initiation d'un PMP et les conflits qui se produisent au sein d'un PMP :

- **Conflits liés aux faits ou aux données** : quels faits sont exacts ? Informations manquantes. Interprétations différentes des faits.
- **Conflits d'intérêts** : qui a le droit d'utiliser les quantités limitées d'eau et comment ?
- **Conflits structurels** : questions liées à la répartition des ressources, aux lois et aux règles, p. ex. la discrimination structurelle des femmes.
- **Conflits liés aux valeurs** : p. ex. le marché est considéré comme la solution vs scepticisme envers le capitalisme.
- **Conflits relationnels** entre individus, malentendus, sentiments négatifs.



## FOCUS : Phases de conflits

Les conflits peuvent conduire à des reproches, des querelles, des blocages et à l'interruption de la coopération au sein d'un PMP. Il est essentiel de comprendre comment les parties prenantes se retrouvent impliquées dans un conflit, dans quelle mesure elles y sont enlisées, et surtout, comment elles peuvent en sortir. Friedrich Glasl, un cher-

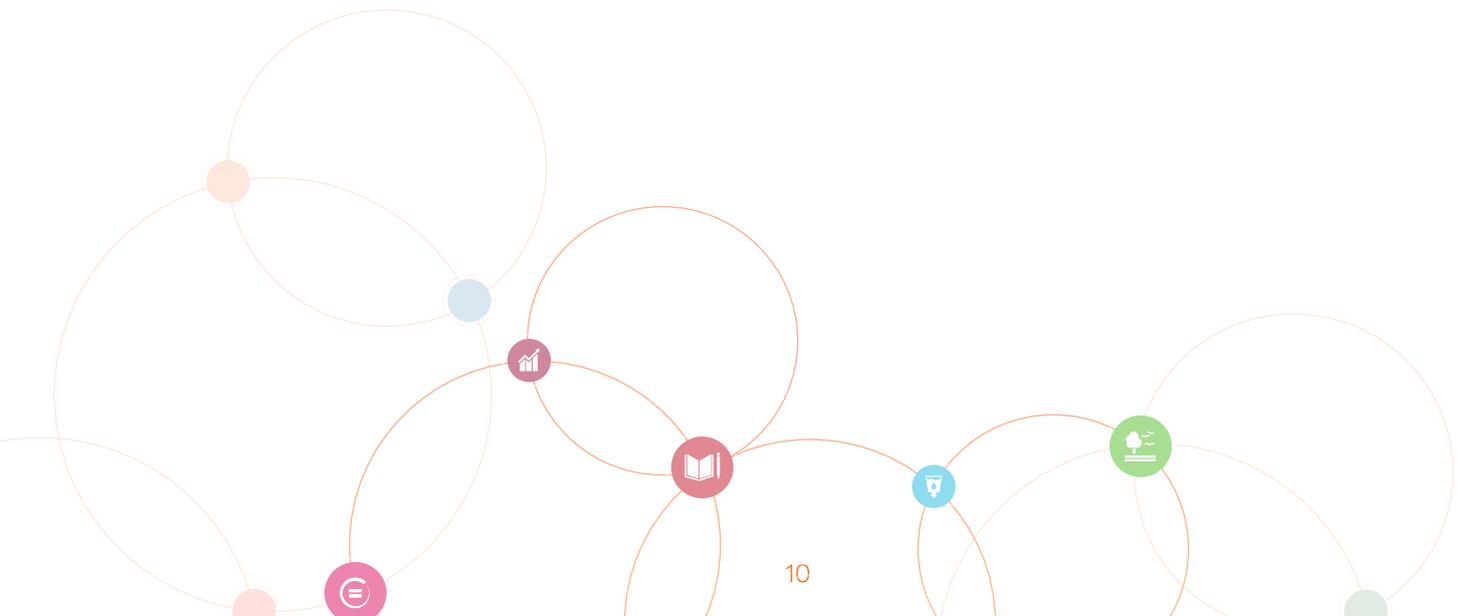
cheur spécialisé dans les conflits, a développé un modèle décrivant neuf phases et trois niveaux d'escalade des conflits, ainsi que des approches de résolution correspondant aux différentes phases (Glasl 2004). Des modèles de résultats typiques leur sont attribués :

Phases de conflits	Niveaux de conflits
1. <b>Durcissement</b> : des opinions divergentes s'affrontent.	<b>Gagnant-gagnant</b> : es parties en conflit trouvent une solution qui les satisfait toutes les deux.
2. <b>Débat et polémique</b> : les parties en conflit tentent de se convaincre mutuellement.	
3. <b>Passage à l'action</b> : les arguments deviennent insignifiants. On établit des faits, par exemple en faisant avancer un projet alors qu'aucun accord n'a été trouvé à ce sujet.	
4. <b>Images et coalitions</b> : les parties en conflit recherchent des alliés et des soutiens.	<b>Gagnant-perdant</b> : certaines parties en conflit gagnent et d'autres perdent.
5. <b>Faire perdre la face</b> : les attaques personnelles et l'injustice augmentent.	
6. <b>Menaces ouvertes</b> : des menaces envers l'autre partie sont proférées.	
7. <b>Frappes limitées</b> : toutes les parties en conflit subissent des dommages (limités).	<b>Perdant-perdant</b> : situation dans laquelle toutes les parties en conflit perdent.
8. <b>Fragmentation</b> : toutes les autres parties sont impliquées dans le conflit.	
9. <b>Destruction mutuelle</b> : une fureur destructrice règne dans le but de nuire à l'autre.	

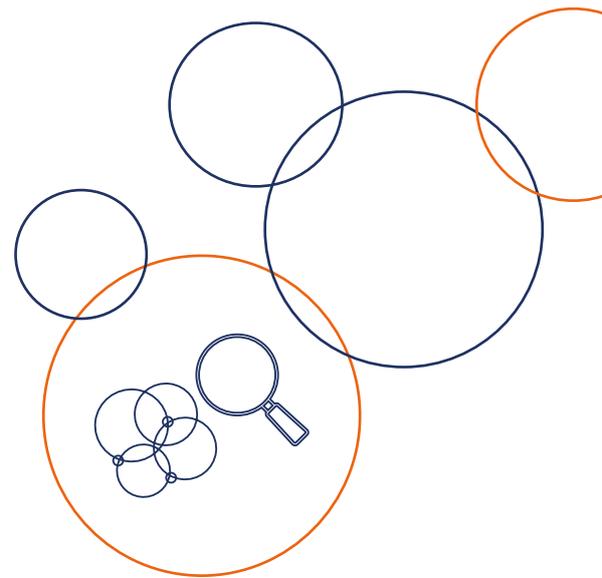
Tous les conflits ne dégénèrent pas en passant par les neuf phases. Le modèle d'escalade des conflits décrit uniquement l'évolution des conflits lorsque les parties se livrent à une lutte acharnée jusqu'à leur résolution. Il est tout à fait possible de sortir de ces phases. Toutefois, cela devient de plus en plus complexe à mesure que le conflit s'intensifie. Ce qui peut encore être résolu au début par des discussions bilatérales peut par la suite nécessiter un accompagnement professionnel. C'est pourquoi le modèle de Glasl indique également différentes stratégies de gestion des conflits en fonction de chaque phase. Souvent, il n'y a pas de lien systématique entre les approches de résolution et les phases spécifiques. Les approches se chevauchent fréquemment, car chaque conflit est unique :

- Phases 1 à 3 :** l'auto-assistance est possible. Les parties peuvent trouver ensemble une solution.
- Phases 2 à 3 :** aide de l'entourage direct ou modération
- Phases 3 à 5 :** accompagnement professionnel externe
- Phases 4 à 6 :** accompagnement socio-thérapeutique externe
- Phases 5 à 7 :** médiation professionnelle externe
- Phases 6 à 8 :** arbitrage par exemple
- Phases 7 à 9 :** une intervention « d'en haut » est nécessaire, par exemple, par la direction du PMP.

On comprend facilement qu'en cas de conflit dans les PMP, il est souvent recommandé de recourir à un soutien externe et professionnel (animation de réunions individuelles, accompagnement du processus ou médiation à plus long terme).



# Approches de prévention et de résolution des conflits



Les approches de gestion et de résolution des conflits varient tout autant que leurs causes et leur déroulement. Quoi qu'il en soit, l'objectif final de la coopération d'un PMP devrait rester au centre des préoccupations, à savoir la création commune d'une valeur ajoutée en faveur du bien commun. La résolution d'un conflit n'est donc pas seulement une réussite en soi, mais elle est importante pour la vision et la mission communes sur lesquelles tous les partenaires se sont mis d'accord.

## Faits et objectifs communs

**Travail basé sur des faits dans les PMP :** pour que le travail dans les PMP et la prévention ou la gestion des conflits soient efficaces et avec succès, les PMP doivent toujours travailler sur la base de faits et de connaissances scientifiques. Il y a plusieurs **raisons** à cela :

- **Développement de la confiance :** les faits servent de base commune et permettent de communiquer de manière objective. L'échange de faits compréhensibles permet aux partenaires de forger un climat de confiance et de créer une base commune pour leur collaboration.
- **Prise de décision en connaissance de cause et résolution efficace des problèmes :** les faits fournissent des informations et des données essentielles à la prise de décision et à l'élaboration de stratégies en connaissance de cause. L'analyse des faits et des données permet aux partenariats de mieux comprendre les causes

des problèmes et de prendre des mesures ciblées pour y remédier de manière efficace et efficiente. Lorsque plusieurs acteur-ric-e-s, ayant des perspectives et intérêts différents, coopèrent dans un PMP, il est ainsi possible d'éviter les éventuels préjugés et les points de vue unilatéraux.

- **Transparence et redevabilité :** en travaillant sur la base de faits, les PMP peuvent créer de la transparence et garantir la responsabilité. Les décisions et les mesures sont ainsi compréhensibles pour tous les partenaires. Cela favorise l'ouverture d'esprit et permet de vérifier les décisions prises et les résultats obtenus.

Les formes de dialogue et de négociation qui soutiennent l'orientation vers l'objectif commun constituent également une base importante pour la prévention et la gestion des conflits. Il convient à cet effet d'être conscient-e de son propre point de vue et de ses propres intérêts par rapport à ceux des autres. Pour favoriser la compréhension mutuelle et l'action commune, il convient d'adopter une attitude orientée sur la maximisation de la valeur ajoutée et de l'objectif commun, selon la devise « se concentrer sur les jalons, pas sur les conflits ».

Mais pour éviter de trop « négliger » les différences existantes entre les parties prenantes, il est également utile de recourir aux procédures négociées basées sur les intérêts (voir ci-dessous) : l'échange et la connaissance des différents points de vue sont une base importante pour le brainstorming et la co-création, en particulier dans les groupes caractérisés par des inégalités de pouvoir.

Si certains partenaires entravent la formulation d'objectifs communs en raison de dissensions et qu'aucun accord ne peut être trouvé, malgré de nombreux efforts conjoints, les PMP peuvent également chercher d'autres organisations du même groupe d'acteur·rice·s comme partenaires.

### EXEMPLE

Dans un PMP de standardisation, certaines des entreprises participantes n'étaient pas disposées à soutenir des normes écologiques soutenues par toutes les autres. Il en a résulté un blocage prolongé des activités du PMP. Après que les entreprises concernées eurent menacé de se retirer du PMP si leurs souhaits n'étaient pas respectés, certains partenaires ont décidé de s'adresser à d'autres entreprises et de les inviter à collaborer au sein du PMP. Cette démarche a été couronnée de succès : un accord a finalement été trouvé, après le départ du PMP de certaines des entreprises en opposition et l'arrivée de nouvelles entreprises favorables aux normes souhaitées par la majorité.



## FOCUS : Stratégie de durabilité et politique de développement féministe

Le rapport de transformation du gouvernement fédéral allemand sur la responsabilité et la coopération internationales – Défis et voies de la transformation (Bundestag allemand 2023, p. 18) dresse le constat suivant : « La base d'un dialogue ouvert avec les pays partenaires est en outre une réflexion approfondie sur les conséquences de l'époque coloniale et un examen critique de notre propre vision du développement. Les continuités coloniales et les schémas de pensée racistes doivent être identifiés et consciemment éliminés. Les structures de pouvoir et de dépendance asymétriques sont soumis à une réflexion critique. Cette nouvelle conception se reflète par exemple dans deux stratégies du BMZ, la politique de développement féministe et la stratégie pour l'Afrique. »

L'objectif de la **politique de développement féministe allemande** consiste à démanteler les structures discriminatoires et les inégalités de pouvoir, entre les genres et au-delà. De même, la réflexion sur le rôle du Nord global est importante dans le cadre d'une approche post-coloniale. Il convient de prêter attention aux causes structurelles et aux formes de discriminations croisées, telles que les hiérarchies de pouvoir, les lois, les normes sociales et les rôles de genre.

Les bases scientifiques de cette approche sont la théorie féministe du point de vue et les théories socio-psychologiques, telles que celles du constructivisme social, de l'identité sociale et de la théorie critique, mettant notamment en évidence la manière dont les connaissances, les

perspectives et la réalité des personnes façonnent leurs contextes sociaux et culturels. On reconnaît ainsi que l'objectivité et l'absence de jugement de valeur sont inconcevables. La citation célèbre du physicien Heinz von Foerster reflète également ce postulat : « L'objectivité est l'illusion que des observations pourraient être faites sans observateur. » [ou observatrice]



La **roue du pouvoir** permet de prendre conscience de ses privilèges ou de sa position de force. Elle montre également comment les catégories sociales et les expériences de discrimination peuvent se recouper. Elle peut être utilisée en groupe ou individuellement pour réfléchir et apprendre.



L'outil « **Managing Power Imbalances** » (outil de gestion des déséquilibres dans les rapports de force) aide à identifier et à reconnaître les sources de pouvoir et à mettre en place des mesures afin de répondre aux déséquilibres de pouvoir au sein des partenariats. Cet outil permet dans un premier temps d'examiner (ensemble) s'il existe des inégalités de pouvoir au sein du PMP et à quels facteurs elles sont attribuées (p. ex. les ressources, les positions officielles, les valeurs, les orientations). Des mesures et des étapes possibles sont ensuite proposées, puis leur plausibilité et modalités d'utilisation sont vérifiées dans le cadre spécifique du PMP. (Nations unies & TPI, 2020 : **SDG Partnership Guidebook**, p. 88 et suivantes)

## Communication et interaction

**Convenir des bases de la communication** dans un PMP signifie que toutes les parties prenantes parviennent à un accord sur les règles et les principes communs de communication. Cela inclut l'échange d'informations, le partage des opinions, l'écoute, le respect et la compréhension des perspectives des autres ainsi que la résolution constructive des conflits. Il s'agit également de fixer conjointement des délais et des dates, de participer à des consultations et de déterminer le droit et la durée de parole dans les réunions du PMP. Le consensus sur des bases de communication communes améliore la transparence et la compréhension mutuelle et atténue les malentendus, permettant une collaboration efficace et harmonieuse. Les modérateur·rice·s introduisent parfois ces règles de base au début des ateliers ou les font établir par les participant·e·s. Cette approche permet ainsi aux acteur·rice·s du PMP d'élaborer leurs règles de base de manière durable.

La **valorisation de la diversité et des différentes ressources** au sein des PMP passe par la reconnaissance et l'appréciation des différentes contributions et perspectives des parties prenantes. Cela inclut tous les types de ressources dont disposent les différent·e·s acteur·rice·s : ressources financières, informations, connaissances, expériences, défense de valeurs (comme les droits humains ou les objectifs climatiques), crédibilité et ressources humaines. Les parties prenantes apportent toutes des contributions spécifiques susceptibles de concourir à la résolution des problèmes complexes. La diversité de ces perspectives aide les partenaires à adopter différents points de vue et à développer des solutions plus complètes et contribue à améliorer la qualité des activités possibles au sein d'un PMP.

Enfin, cette valorisation de la diversité renforce le PMP en créant un climat de travail positif et un sentiment d'appartenance et constitue ainsi une base importante pour gérer ensemble les difficultés survenant au cours de la coopération.

Notre représentation parfois stéréotypée des autres influence notre perception et notre interprétation de leur comportement, perpétuant ainsi ces idées préconçues. Il est donc important que les acteur-ric-e-s des PMP apprennent à connaître l'**identité et les valeurs de chacun** et qu'il-elle-s aient la possibilité de mieux comprendre leurs perspectives, leurs croyances et leurs valeurs. Cela peut être explicitement encouragé par diverses méthodes, telles que le storytelling et l'écoute active.



Le **storytelling** permet aux acteur-ric-e-s de partager leurs histoires, leurs expériences et leurs parcours différents et d'apprendre à comprendre leurs identités, leurs origines, leurs valeurs et leurs motivations respectives. Il peut être utilisé, par exemple, lors des réunions des PMP lors de la phase de lancement et de conception, afin que tou-te-s les acteur-ric-e-s puissent mieux se connaître et se défaire d'éventuels préjugés.

Tous les **facteurs de réussite des PMP**, de la gestion de la coopération au suivi en passant par les ressources, contribuent directement ou indirectement à mettre en place une bonne coopération. En outre, il est important que les initiateur-ric-e-s, les acteur-ric-e-s principaux-ales et les secrétariats montrent l'exemple et adoptent le comportement souhaité. Au-delà des outils et des méthodes utiles pour le travail en groupe, la réussite de la communication tient souvent à des **compétences individuelles**, à commencer par la capacité d'écoute et d'apprentissage commun dans un format de dialogue. À cet égard, les exigences posées aux personnes qui conçoivent, dirigent, conseillent et mettent en œuvre les PMP sont également élevées ; il est donc essentiel de les soutenir par le biais de formations, de coaching et d'échanges afin de garantir le succès de tout PMP.



### L'écoute active

L'écoute active est une compétence clé pour percevoir l'identité et les valeurs des autres. Il s'agit d'écouter l'autre avec attention et empathie afin de comprendre réellement ce qu'il a à dire et comment il le ressent. Pour cela, il est indispensable d'être conscient-e de ses propres représentations. L'écoute active implique également de poser des questions afin de clarifier les choses et d'éviter les malentendus. Cette forme d'écoute permet aux acteur-ric-e-s de montrer qu'il-elle-s apprécient les points de vue et les valeurs des autres et de bâtir une relation de confiance. En cas de conflit, il est particulièrement important de ralentir le rythme de la conversation (« respirer avant de répondre ») et de veiller à ce que les parties prenantes s'expriment clairement et comprennent ce que l'autre dit. L'écoute active contribue grandement à ces deux aspects. Ce type de dialogue favorise la réflexion sur ses propres conceptions et peut contribuer de manière décisive à l'élaboration d'objectifs communs, voire de nouvelles idées et solutions.

Les **négociations** jouent un rôle majeur dans la gestion des conflits des PMP. Elles favorisent une communication ouverte et l'échange d'informations dans un cadre structuré et modéré. Elles permettent de clarifier les intérêts, mais aussi les rôles et les responsabilités. En recherchant le consensus ou, si cela s'avère impossible, le compromis, les négociations aident à identifier les intérêts et les objectifs communs et donc à forger un climat de confiance, en particulier lorsque des accords à long terme peuvent être conclus. Un processus de négociation efficace nécessite du temps, de la patience et une disposition au compromis de la part de toutes les parties prenantes.

## LA PALETTE DES APPROCHES DE NÉGOCIATION

	Contradictoire	Basée sur les intérêts	Maximisant la valeur ajoutée
Objectif	Maximiser la valeur ajoutée pour sa propre organisation au détriment des autres :  <b>bénéfice vs perte</b>	S'assurer que toutes les parties aux négociations obtiennent un bénéfice suffisant pour que leurs intérêts soient satisfaits :  <b>bénéfice minimal pour toutes les parties</b>	Maximiser la valeur ajoutée et l'impact de la coopération dans le cadre du partenariat, ainsi que les avantages pour toutes les parties concernées :  <b>bénéfice maximal pour toutes les parties et effet combiné maximal</b>
Priorité	Focalisation sur les intérêts individuels	Focalisation sur les intérêts des autres parties	Focalisation sur les avantages du partenariat en termes de coopération et sur un éventail aussi large que possible des intérêts des partenaires auxquels le partenariat peut contribuer
Style	Dispute	Discussion et prise de renseignements	Brainstorming et co-création
Impact sur la relation	Négatif	Positif	Très positif

Source : The Partnering Initiative 2020: The SDG Partnership Guidebook, p. 43

## Structures et institutions

**Des conditions équitables et des structures de gouvernance claires**, qui garantissent le droit de codécision, la participation et l'implication de l'ensemble des acteur·rice·s, favorisent une collaboration sur un pied d'égalité dans les PMP. De telles conditions sont garanties par exemple par des réunions, des consultations ou des ateliers réguliers. Il convient d'établir des structures et des processus de gouvernance clairs définissant la prise de décision, les responsabilités et la répartition des tâches au sein du PMP. À cet effet, assurer une composition et une représentation homogènes de tou·te·s les acteur·rice·s au sein des organes décisionnels est essentiel. Les organes favorisent un échange régulier. Ils permettent de discuter

d'éventuelles questions, d'élaborer des solutions et de formuler des recommandations. La transparence est un aspect fondamental pour instaurer la confiance et garantir des conditions équitables. Les informations, les décisions et les documents pertinents doivent être mis simultanément à la disposition de toutes les parties prenantes. Il est important que les processus et les procédures soient clairs et compréhensibles et que l'ensemble des acteur·rice·s aient la possibilité de s'y impliquer de manière équivalente. Les décisions doivent être prises de manière consensuelle afin de garantir l'implication et l'acceptation à long terme de tous les partenaires. Si cela n'est pas possible, les décisions à la majorité peuvent servir de solution de secours.



### Conseil :

la structure de gouvernance, la forme juridique et le financement constituent des éléments de l'institutionnalisation des PMP. Ces conseils pratiques en fournissent un bref aperçu : de l'**institutionnalisation** et du **financement**.

En outre, l'élaboration commune et délibérée de **mécanismes de résolution des conflits** dans un PMP peut contribuer à aborder les différentes perceptions et appréciations et à gérer les conflits de manière équitable et constructive. Il convient de tenir compte des usages en vigueur de toutes les parties prenantes : quels mécanismes de résolution des conflits utilisent-elles, quelles traditions perpétuent-elles, quels outils pratiques peuvent-elles proposer ? Généralement, les partenaires du PMP disposent déjà d'une riche palette de ressources.

En règle générale, la première étape consiste à se livrer à une **analyse commune des conflits** : il s'agit de procéder à un examen et une évaluation systématiques des conflits entre les acteur-ric-e-s d'un PMP. Cette analyse comprend l'identification des conflits, l'étude des causes, l'évaluation dynamique pour évaluer le potentiel d'escalade et l'analyse des effets du conflit sur le PMP. Elle aide les acteur-ric-e-s à se faire une idée globale du conflit, à réfléchir à leurs propres rôles et responsabilités et à développer des mesures appropriées pour gérer le conflit. Souvent, une analyse des conflits bénéficie d'un accompagnement externe. Dans ce cadre, des entretiens individuels sont menés au

besoin et les premières conclusions sont soumises à l'ensemble du groupe afin d'entamer la recherche commune de solutions.

Le répertoire des mécanismes de résolution des conflits dans un PMP peut inclure des processus de négociation (voir ci-dessus) ou la réunion (temporaire) de personnes clés issues de différents groupes d'acteur-ric-e-s dans des groupes de travail afin de surmonter les malentendus ou de préparer des compromis. Si la communication entre les parties en conflit est temporairement impossible, le secrétariat du PMP peut également soutenir le processus par une sorte de « navette diplomatique », en cherchant à dialoguer avec les parties en conflit individuellement et à tour de rôle. En cas de conflit dont l'escalade est très avancée, il est toutefois conseillé de faire appel à une médiation externe.

Lorsque des conflits surviennent au sein de certaines organisations ou réseaux d'acteur-ric-e-s, leur collaboration dans le PMP devient souvent difficile, d'autant plus que certains de ces conflits concernent le PMP et leur propre rôle au sein de celui-ci. Dans ce cas, le comité de pilotage du PMP, le secrétariat ou d'autres acteur-ric-e-s proches peuvent discuter du problème avec les personnes concernées et, le cas échéant, offrir leur soutien ou leur médiation. En principe, les partenaires ne devraient pas accabler le PMP de leurs propres conflits internes. Si nécessaire, cela peut être inclus dans les règles de base de la coopération au sein du PMP. Si la participation d'un partenaire au PMP ne s'avère plus judicieuse en raison de conflits internes, son adhésion pourrait par exemple être suspendue jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé.

Les mécanismes de recours peuvent permettre aux partenaires d'aborder entre autres les discriminations perçues afin de garantir un traitement équitable et non discriminatoire dans le PMP. De tels processus peuvent également contribuer à éviter à l'avenir de tels conflits ou des conflits potentiels.



L'**arbre à problèmes** sert à établir une analyse structurée des causes et des effets d'un problème ou d'un conflit. Les branches et les fruits représentent les effets, les racines les causes. Le processus d'analyse et la décomposition d'un problème en petites unités gérables favorisent la compréhension et la focalisation sur le cœur du problème.

Enfin, il est possible de recourir à des mécanismes ou à des processus permettant à des **acteur-riche-s individuel-le-s ou à des groupes d'acteur-riche-s** de dégager d'abord seul-e-s leurs positions, sans devoir les défendre directement ou craindre de perdre la face. Par exemple, des ateliers et une modération organisés par le secrétariat du PMP pour différents groupes d'acteur-riche-s peuvent les aider à se préparer à leur (nouvelle) coopération au sein du PMP. Certains PMP ont procédé de la sorte pour permettre à des groupes de femmes ou de jeunes, par exemple, d'élaborer leurs positions et leurs propositions.

### EXEMPLE

Avant la réunion de lancement d'un PMP africain pour la protection de la nature composé dans un premier temps de 15 pays membres, les représentant-e-s des autorités environnementales et des parcs nationaux ont été invité-e-s à participer à un atelier spécifique afin d'échanger et d'élaborer une présentation commune de leurs priorités. Celle-ci a ensuite été présentée aux autres partenaires (fondations privées, entreprises et organisations régionales), afin de discuter des objectifs et des activités du PMP à créer. L'atelier spécifiquement organisé au préalable a servi non seulement à convenir de priorités communes, mais a également permis aux participant-e-s de s'entraîner à présenter leurs idées devant des acteur-riche-s qu'il-elle-s ne connaissaient pas auparavant.

## Instauration d'une confiance à long terme

Une **communication ouverte et franche** est essentielle pour forger un climat de confiance. Les acteur-riche-s doivent être disposé-e-s à échanger des informations et à aborder leurs préoccupations.

Il est important que toutes les parties prenantes tiennent leurs promesses et leurs engagements. C'est ainsi que les acteur-riche-s confirment leur **crédibilité et fiabilité**. La capacité à traiter des affaires importantes ouvertement et la disposition au compromis en cas de dissensions contribuent également à instaurer la confiance.

La **coopération et le soutien mutuel** permettent aux acteur-riche-s d'établir des relations de confiance. Ce faisant, l'accent doit être mis sur la réalisation d'objectifs communs et la réussite du PMP. Il est également judicieux d'investir dans des activités de renforcement de la cohésion d'équipe qui ne se cantonnent pas à la simple collaboration en tant que PMP : il peut s'agir par exemple d'activités informelles en marge des réunions des organes directeurs ou lors d'un séminaire. Cela favorise la connaissance mutuelle et la réduction des éventuels préjugés entre des (groupes de) personnes qui n'avaient souvent guère de liens auparavant.

Comme mentionné précédemment dans le contexte des structures de gouvernance, la **transparence** favorise la confiance dans les processus décisionnels, la répartition des ressources et les responsabilités. Pour maintenir la confiance des partenaires, il est essentiel que l'action du PMP soit manifestement équitable.

Dans les PMP, il est parfois nécessaire de développer des **capacités** spécifiques pour la mise en place du partenariat. Il s'est avéré utile d'organiser des **formations communes** pour les participant-e-s, par exemple en vue de connaître les structures de gouvernance possibles et de créer la leur ensemble. Il en va de même pour la communication et les stratégies de négociation,

qui peuvent faire l'objet d'une formation commune. Cela permet non seulement de développer les compétences nécessaires, mais aussi de renforcer la confiance et la cohésion.

Il est important d'**évaluer régulièrement** le PMP et de procéder à des ajustements si nécessaire. Cela témoigne d'une volonté d'améliorer et de développer la coopération, ce qui, à son tour, renforce la confiance. L'autoévaluation commune s'avère également utile, p. ex. dans le cadre de réflexions périodiques sur la collaboration : qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ? Que voulons-nous changer le cas échéant ? Les réunions annuelles ou les séminaires stratégiques se prêtent particulièrement bien à ces activités. Les difficultés et les échecs devraient également y être abordés, éventuellement avec une modération externe : la communication ouverte permet de partager les responsabilités et de tirer ensemble les enseignements des erreurs.



Partenariats2030 a développé un **outil d'autoévaluation** qui peut être utilisé seul, en tant que secrétariat, ou par l'ensemble du groupe d'acteur-ric-e-s, ainsi qu'un **concept d'atelier** à réaliser en groupe.

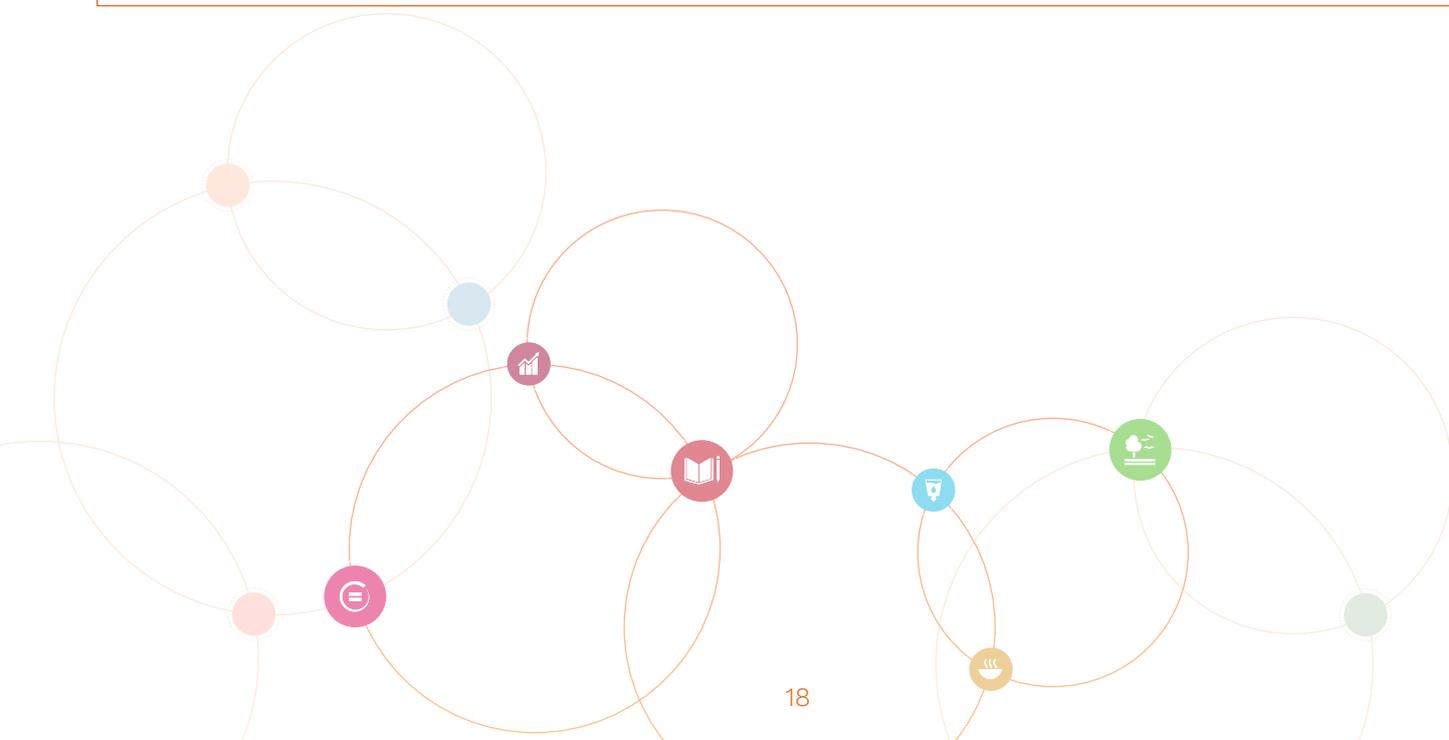
Dans l'ensemble, comme le dit le proverbe : **« Il faut des années pour bâtir la confiance, quelques secondes pour la briser et une éternité pour la restaurer. »** Une fois la méfiance installée, cela peut prendre du temps de rétablir la confiance et celle-ci sera souvent plus faible qu'auparavant. Il faut alors faire preuve de patience et accorder une attention particulière aux facteurs et aux activités mentionnés précédemment pour instaurer une confiance sur le long terme.



### Complément d'information et soutien

Des informations complémentaires sur le thème des PMP sont disponibles sur notre site web : [www.partnerschaften2030.de/fr/](http://www.partnerschaften2030.de/fr/).

Partenariats2030 se tient à votre disposition pour un conseil personnalisé. N'hésitez pas à nous écrire à : [info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de) ou à nous contacter par téléphone au +49 228 4460-3357



## Ouvrages mentionnés

**Brouwer, H., Woodhill, J. with M. Hemmati, K. Verhoosel, S. van Vugt 2016.** *The MSP Guide - How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships*. Centre for Development Innovation, Wageningen University

**Bundestag allemand, 2023.** *Transformationsbericht der Bundesregierung zu internationaler Verantwortung und Zusammenarbeit – Herausforderungen und Wege der Transformation*. Berlin : imprimé 20/7790 (17/07/2023)

**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH 2022.** *La gestion des coopérations dans la pratique. Façonner le changement social avec Capacity WORKS*. Bonn et Eschborn

**Glasl, F. 2004.** *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 8e édition mise à jour et augmentée. Berne : Paul Haupt

**Gray, B. et Purdy, J. 2018.** *Collaborating for Our Future. Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems*. Oxford University Press

**Sanginga, P. et al. 2007.** *Enhanced learning from multi-stakeholder partnerships: Lessons from the Enabling Rural Innovation in Africa programme*. *Natural Resources Forum* 31, pp. 273 à 285

**The Partnering Initiative et UN DESA 2020.** *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals* (de Darian Stibbe et Dave Prescott). New York, États-Unis / Oxford, Royaume-Uni

*Des recommandations pour d'autres ouvrages sur le sujet sont disponibles auprès de Partenariats2030.*

## Auteur·e·s et remerciements

Le présent guide a été rédigé par Dr. Minu Hemmati. Les stagiaires Sophia Heid et Jan Westermann ont contribué aux travaux de recherche approfondie. L'ensemble de l'équipe de Partenariats2030 a apporté son aide et ses conseils, en particulier Jana Borkenhagen et Susanne Salz (directrice de projet).

Une ébauche du guide a été présentée lors d'un atelier d'apprentissage entre pairs en juillet 2023. Nous tenons à remercier l'ensemble des participant·e·s qui ont partagé leurs expériences et leurs connaissances.