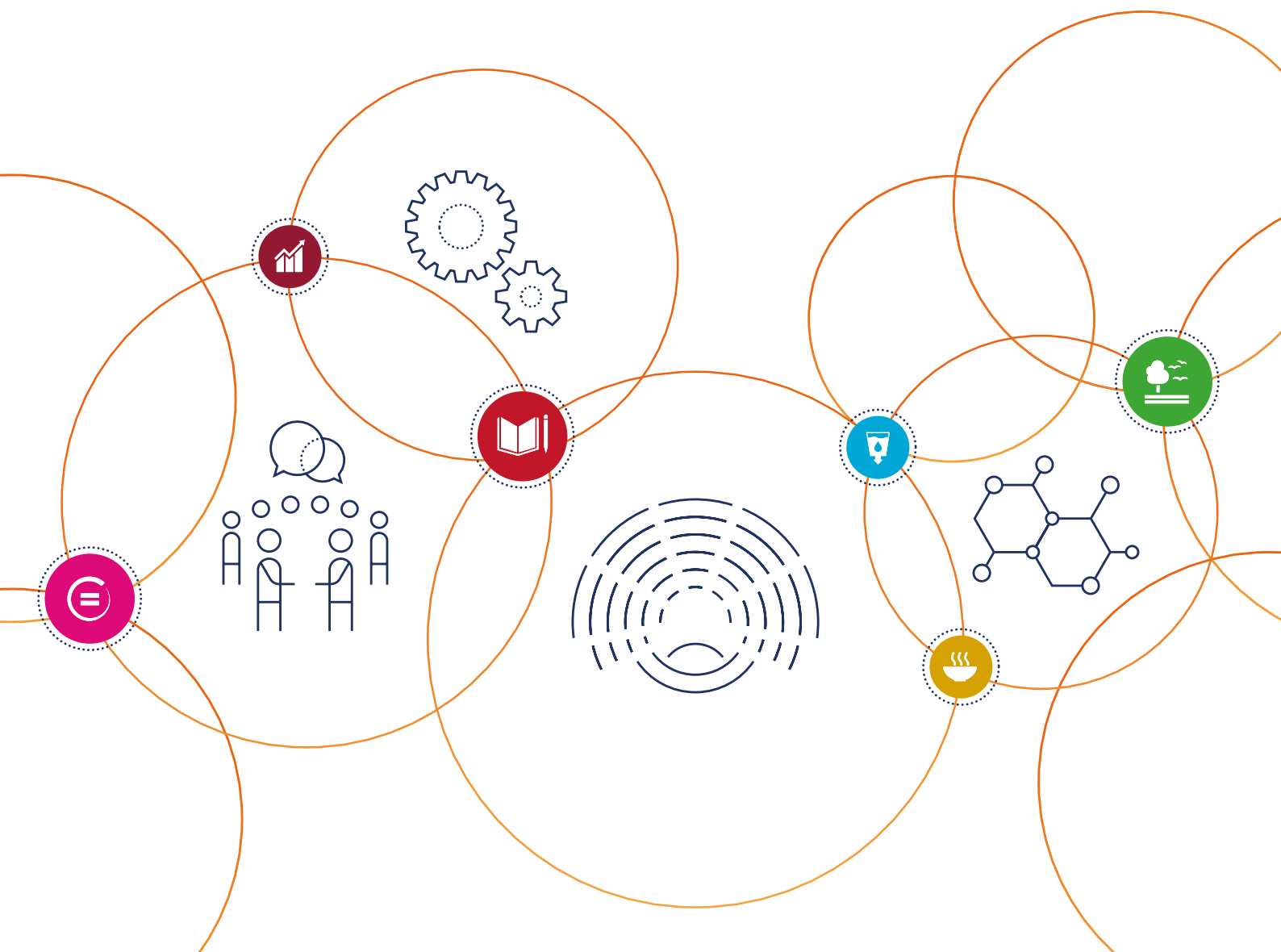


# La coopération sur un pied d'égalité dans les partenariats multipartites (PMP)

## Guide pratique



**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 et Jan Lukas Nienhaus, Bonn

**Auteur :**

Dr. Minu Hemmati, Berlin

**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, organi-sations privées

Bonn, 2024

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

Mandaté par

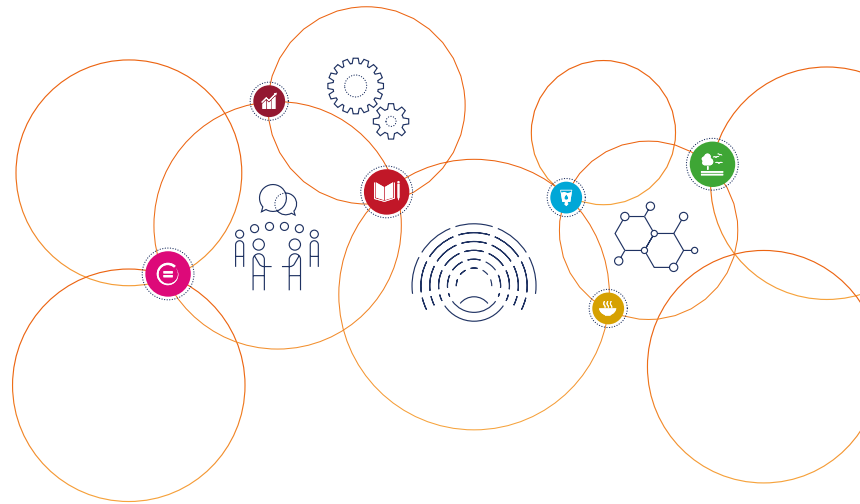


Ministère fédéral de la  
Coopération économique  
et du Développement

# Contenu

<b>Résumé</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1. Les causes des inégalités de pouvoir</b>	<b>6</b>
<b>2. Qu'est-ce que la coopération sur un pied d'égalité ?</b>	<b>8</b>
<b>3. Pourquoi la coopération sur un pied d'égalité est-elle si importante pour la réussite des PMP ?</b>	<b>10</b>
<b>4. Promotion de la coopération sur un pied d'égalité au sein des PMP</b>	<b>12</b>
4.1 Niveau individuel	13
4.2 Relations	14
4.3 Structures et processus	15
4.4 La culture de la coopération sur un pied d'égalité	17
<b>5. Des méthodes, des formats et des outils adaptés</b>	<b>18</b>
<b>6. Promotion de la coopération sur un pied d'égalité par certain·e·s acteur·rice·s des PMP</b>	<b>21</b>
<b>7. Bibliographie et méthodes</b>	<b>23</b>
Ouvrages mentionnés	23
Méthodes et ouvrages complémentaires	23
<b>Auteur·e·s et remerciements</b>	<b>24</b>

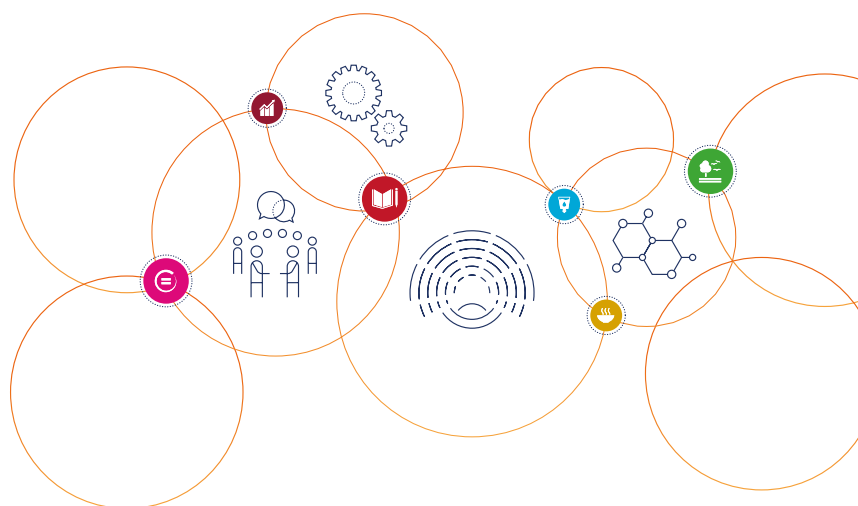
## Résumé



Les caractéristiques essentielles de la coopération sur un pied d'égalité dans les PMP sont les suivantes :

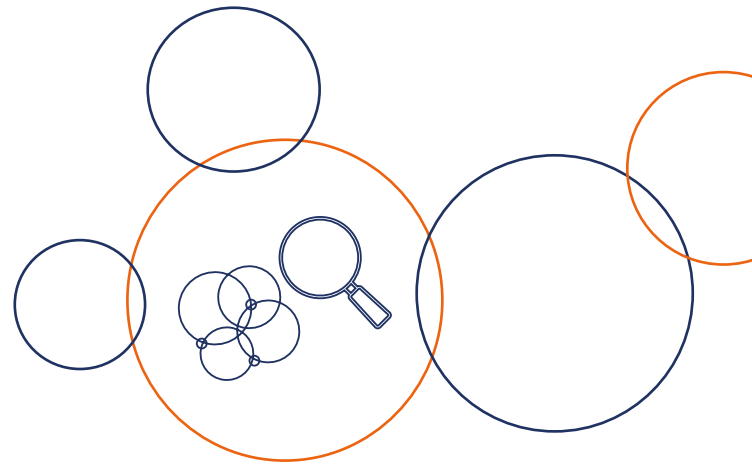
- La coopération sur un pied d'égalité est un facteur déterminant pour garantir le succès durable des PMP et, plus largement, pour parvenir à un développement durable. Sans l'**ODD 10 (Inégalités Réduites)**, la réalisation des autres ODD devient impossible.
- L'objectif n'est pas d'atteindre une égalité absolue, mais de promouvoir la **parité dans la diversité** (l'égalité devant la loi restant bien entendu intangible).
- **Le respect, la confiance et la parité** sont des notions très liées qui favorisent un climat d'ouverture et de coopération.
- **La confiance est une notion complexe** : nous faisons confiance à des caractères et/ou à des compétences. La confiance se construit à travers les relations entre individus, institutions et/ou groupes d'acteurs.
- La **volonté commune** de réaliser quelque chose dans l'intérêt général et la constatation que **tou-te-s y contribuent** à leur manière sont les bases du respect et de l'égalité dans les relations mutuelles.
- Les PMP sont des **espaces d'apprentissage** : les participant-e-s doivent apprendre et développer ensemble la coopération sur un pied d'égalité.
- La coopération sur un pied d'égalité n'est pas un état que l'on atteint une fois pour toutes, c'est un objectif que l'on poursuit au prix d'**efforts permanents**.
- Pour instaurer une coopération sur un pied d'égalité parmi une grande diversité d'acteur-ric-e-s originaires de différentes parties du monde et ayant des ressources et des capacités différentes, il faut se confronter de manière explicite aux **causes des inégalités de pouvoir**.
- De nombreuses possibilités existent pour favoriser et enraciner durablement la coopération sur un pied d'égalité dans les PMP : elles vont du développement individuel des parties prenantes au renforcement d'une culture de la coopération sur un pied d'égalité en passant par l'amélioration de leurs relations et la création de structures et de procédures appropriées.
- **Chaque partenaire membre d'un PMP** peut et doit participer à la promotion, au renforcement et au maintien de la coopération sur un pied d'égalité.

# Introduction



Le présent guide est destiné à aider les partenariats multipartites (PMP) à renforcer la coopération sur un pied d'égalité entre tou-te-s les acteur-ric-e-s impliqué-e-s, car c'est un facteur déterminant pour la réussite des PMP. Le guide présente tout d'abord, dans les grandes lignes, les causes des inégalités de pouvoir. Il décrit ensuite la coopération sur un pied d'égalité et fait une synthèse des effets positifs qu'elle a sur les PMP. Le guide explore également les différentes possibilités d'encourager cette coopération dans divers domaines, notamment au niveau des individus, des relations, des structures et des processus, ainsi que de la culture. Il présente des méthodes, des formats et des outils appropriés pour ce faire. La dernière partie illustre comment certains titulaires de rôles peuvent renforcer la coopération sur un pied d'égalité au sein des PMP. La section bibliographie et méthodes répertorie les publications citées dans le texte ainsi que des recueils de méthodes et des textes permettant d'approfondir le sujet.

# 1. Les causes des inégalités de pouvoir



Les PMP ne sont pas isolés ou coupés du contexte, mais évoluent au cœur des rapports d'inégalité existant au sein des sociétés et entre elles. Les inégalités de pouvoir jouent un rôle au sein des PMP au même titre que, plus généralement, dans la coopération internationale au développement, mais les rapports y sont souvent plus complexes. En effets, les PMP impliquent un plus grand nombre et une plus grande diversité d'acteur-ric-e-s s'appuyant sur des bases de pouvoir différentes, dont certaines sont déterminantes dans certaines situations et insignifiantes dans d'autres.

Il existe des inégalités de pouvoir dans tous les partenariats multipartites, car les acteur-ric-e-s impliqué-e-s disposent de ressources et de capacités plus ou moins importantes pour réaliser leurs intérêts. C'est entre les acteur-ric-e-s du Sud et du Nord global, ainsi qu'entre les acteur-ric-e-s originaires de différents secteurs de la société, comme les entreprises privées et les groupes de la société civile (organisations non gouvernementales, en abrégé ONG), que les inégalités de pouvoir sont les plus marquées.

Le déséquilibre de pouvoir entre le Sud et le Nord global résulte notamment d'inégalités historiques, économiques et géopolitiques. Un grand nombre de pays du Sud global sont défavorisés par leur passé colonial et leur dépendance économique. Les pays donateurs dominant, favorisés qu'ils sont par leur plus grande facilité d'accès aux financements, aux connaissances et aux technologies.

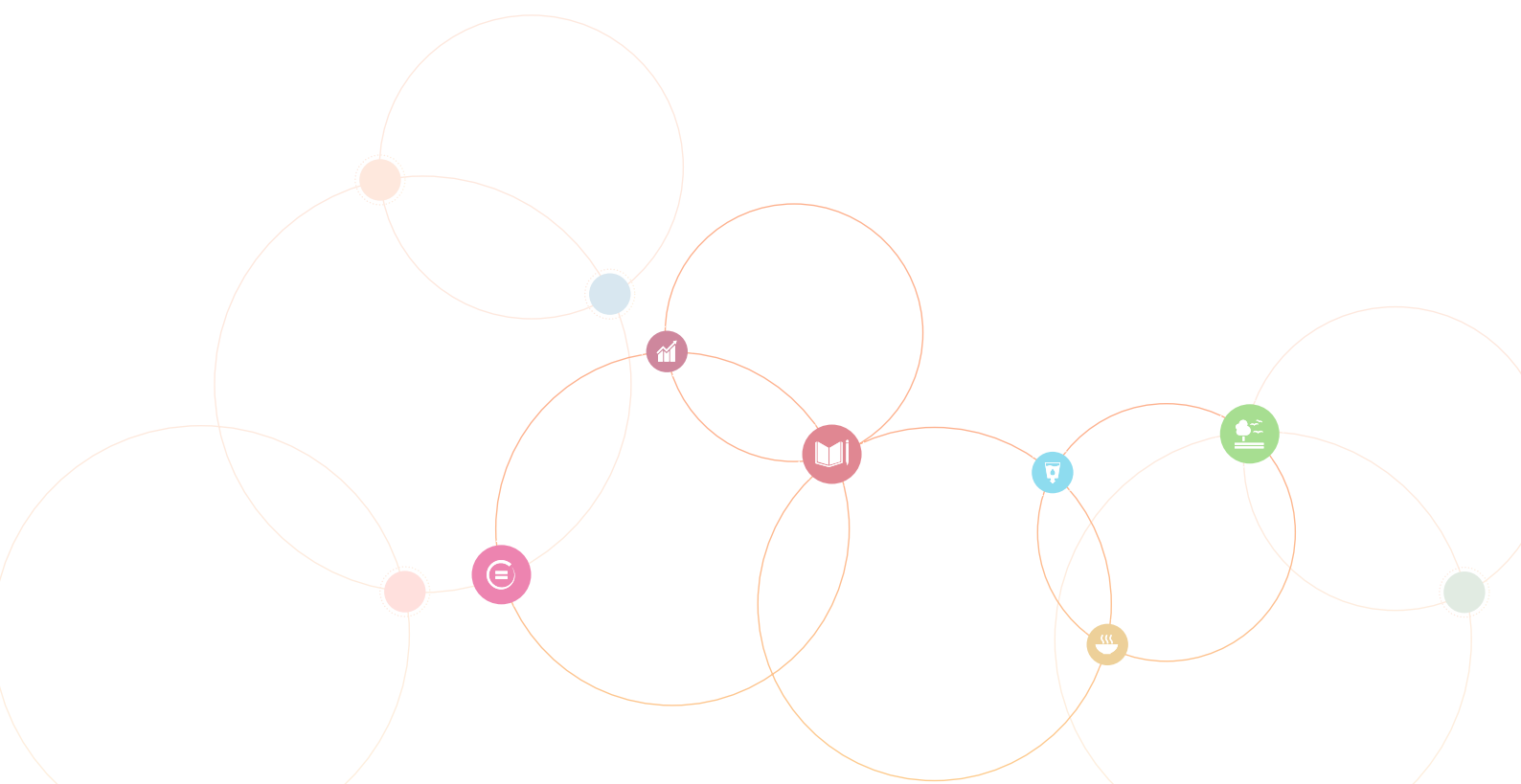
De même, les entreprises du Nord global dominant souvent les chaînes d'approvisionnement et de valeur mondiales, en particulier au détriment d'entreprises, de syndicats et d'autres acteurs des pays du Sud global, y compris les économies émergentes. Il existe aussi souvent, entre d'autres acteur-ric-e-s comme les ONG, les réseaux de femmes ou les syndicats, des inégalités Nord-Sud résultant de leur taille, des moyens financiers à leur disposition et de leur accès aux connaissances et aux technologies.

Les différences et les partis pris culturels existant entre les acteur-ric-e-s accentuent les déséquilibres de pouvoir, car les gouvernements et les autres acteur-ric-e-s du Nord global projettent souvent leurs conceptions du développement sur les pays partenaires et les acteur-ric-e-s locaux, sans prendre suffisamment en compte les besoins existant au niveau local.

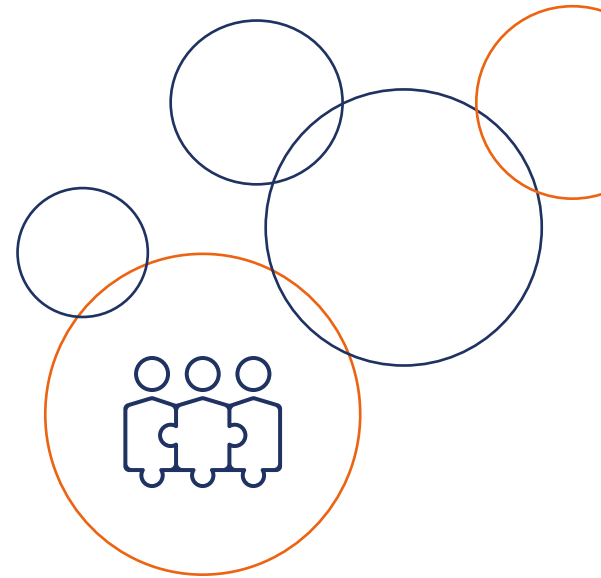
Il existe entre certains groupes d'autres différences de pouvoir, exerçant un impact fort, et ayant une origine culturelle, historique ou philosophique. Le sexe, l'appartenance ethnique, le niveau d'éducation, l'âge et le statut économique font partie des principales caractéristiques souvent liées aux déséquilibres de pouvoir et à la discrimination.

La conjonction de plusieurs de ces caractéristiques peut en outre intensifier les déséquilibres de pouvoir et les discriminations. C'est l'« intersectionnalité » décrite par la recherche féministe : les différents motifs de discrimination peuvent interagir et se renforcer mutuellement et il convient donc de ne pas les observer isolément les uns des autres. Une approche intersectionnelle met l'accent sur le point de vue des groupes marginalisés et prend en considération les interactions entre les différentes inégalités pour les identifier et les traiter de manière globale.

De nombreux PMP étant instaurés pour lutter contre des abus et, ce faisant, surmonter des déséquilibres, il est évident que les inégalités de pouvoir existant en leur sein ne doivent pas être tabou. Les analyser et les traiter selon une approche commune constitue la base d'une coopération sur un pied d'égalité fructueuse. Il convient de procéder avec précaution, mais avec clarté et en s'appuyant sur des valeurs : les acteur·rice·s puissant·e·s devront souvent commencer par gagner la confiance des moins puissant·e·s et devront perdre de leur pouvoir pour que l'égalité de droits puisse se réaliser.



## 2. Qu'est-ce que la coopération sur un pied d'égalité ?



La coopération sur un pied d'égalité entre des représentant-e-s d'intérêts issu-e-s de contextes différents et disposant de connaissances, de pouvoirs et de droits différents est une base importante pour la réussite des PMP. C'est la raison pour laquelle Partenariats2030 a intégré ce critère dans la **définition des PMP** :

« Le partenariat multipartite (PMP) est une forme de coopération présentant les quatre caractéristiques suivantes : **des acteur-ric-e-s issu-e-s d'au moins trois des secteurs suivants** (secteur public, secteur privé, société civile, milieux scientifiques) œuvrent de concert, **sur un pied d'égalité** et sous **une forme organisée et axée sur le long terme** en faveur **du bien commun**. »<sup>1</sup>

Mais comment cette coopération est-elle possible quand se font face la ministre d'un pays industrialisé et le représentant d'un peuple autochtone du bassin de l'Amazonie ? Quand le PDG d'un grand groupe multinational doit collaborer avec une petite agricultrice d'Afrique subsaharienne ? Quand la dirigeante d'une confédération syndicale européenne doit parvenir à un accord avec le gouvernement d'un district d'un pays asiatique du Sud global, le réseau local de défense des droits des femmes et un professeur nord-américain ?

Les différent-e-s acteur-ric-e-s non seulement ont des points de vue très différents, mais il-elle-s ont aussi des possibilités très différentes d'influer sur les changements visés par le PMP concerné, tant par la nature que par l'ampleur des moyens à leur disposition. Il-elle-s disposent de ressources comme le pouvoir politique, l'argent, la maîtrise des investissements, l'accès aux innovations, les connaissances, les aptitudes et les compétences, mais aussi la présence médiatique et des réseaux dans différents domaines de la société. Les causes historiques et culturelles des inégalités jouent un rôle important et il ne suffit pas d'amener les acteur-ric-e-s à s'asseoir à la même table. Il faut, tout comme pour les confits, prendre conscience des inégalités de pouvoir et les gérer pour obtenir les résultats recherchés.

En ce qui concerne les inégalités de pouvoir entre les acteur-ric-e-s, la contribution des PMP à l'intérêt général est essentielle : la réalisation des objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) est dans l'intérêt général de la population mondiale. Cela implique également d'axer la coopération au développement sur les objectifs que les pays partenaires formulent au niveau local, de comprendre les injustices existantes, d'encourager la création de valeur locale dans les pays en développement et émergents, de mobiliser l'investissement local en faveur des projets et, ce faisant, de garantir l'appropriation des innovations et des solutions par les acteur-ric-e-s locaux-ales.

<sup>1</sup> On utilisait précédemment, au lieu de « coopération sur un pied d'égalité », le terme de « coopération d'égal à égal », inconnu ou peu usité dans les autres langues utilisées par Partenariats2030, l'anglais, le français et l'espagnol. Le nouveau terme « coopération sur un pied d'égalité » est plus proche de ceux utilisés en anglais, en français et en espagnol. Ce réajustement linguistique ne modifie en rien l'orientation de l'action de Partenariats2030.



La coopération sur un pied d'égalité n'est jamais facile à mettre en œuvre. Même ceux parmi les membres d'un PMP les plus puissants ou les plus capables de s'imposer qui souhaitent une plus grande égalité de droits ont souvent du mal à faire preuve de retenue. De plus, ils sont souvent perçus comme plus importants par les autres membres ou par le secrétariat du PMP, ou bien on accorde plus de poids à leurs déclarations de crainte qu'ils ne se désengagent. Les acteur·rice·s moins puissant·e·s hésitent parfois à exprimer ouvertement leur ressenti, leurs besoins, leurs propositions et leurs idées. À cela vient s'ajouter le fait que les inégalités de pouvoir entre les acteur·rice·s persistent à l'extérieur des PMP, même quand on a pu les réduire ou les contrôler au sein des PMP.

De ce fait, la coopération sur un pied d'égalité au sein des PMP reste un objectif qu'il n'est probablement pas possible d'atteindre une fois pour toutes, mais que l'on doit poursuivre au prix d'efforts permanents. L'expérience nous enseigne au moins que de nombreux partenariats ont, à différentes étapes de leur coopération, besoin de soutien pour pouvoir gérer de manière constructive les déséquilibres de pouvoir existants et atteindre l'égalité (ou davantage d'égalité).

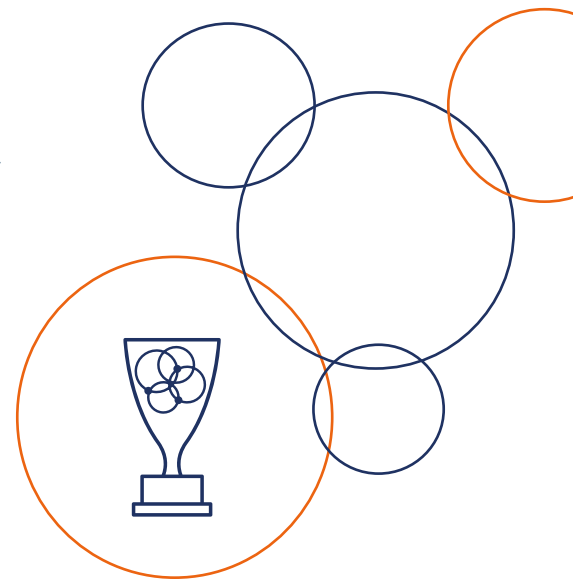
**Diversité et égalité des droits** : la coopération sur un pied d'égalité ne signifie pas que toutes les parties prenantes ont les mêmes connaissances ou peuvent apporter les mêmes contributions. Les partenaires sont différent·e·s et chacun·e contribue à sa manière à la coopération. Certain·e·s d'entre eux·elles détiennent une expertise particulière et leurs conseils auront plus d'écho que ceux d'autres qui ne sont pas des expert·e·s. L'enjeu, ce n'est donc pas l'égalité absolue, mais **la reconnaissance d'une égale valeur** : le respect de la variété et de la diversité des contributions et leur intégration aux activités du partenariat. La volonté commune de réaliser quelque chose dans l'intérêt général et la constatation que tou·te·s y contribuent à leur manière sont des fondements importants de l'égalité dans les relations mutuelles.

Cette égalité est à son tour une base importante pour la confiance, car **la confiance et l'égalité de droits** sont étroitement liées : elles créent toutes les deux une dynamique positive au sein des partenariats multipartites en instaurant un climat d'ouverture et de coopération propice à leur réussite.

La confiance a de multiples facettes et repose sur des qualités et des observations différentes. De manière générale, on peut faire confiance à autrui pour son caractère et/ou pour ses compétences. Dans le premier cas, la confiance repose sur des motifs positifs et sur l'intégrité (honnêteté, loyauté, authenticité). La confiance accordée sur la base des compétences d'une personne s'appuie sur ses aptitudes, son expertise et ses connaissances, sur les résultats qu'elle a obtenus jusqu'à présent et sur sa réputation. On peut avoir confiance dans les compétences d'une personne ou d'une organisation sans pour autant faire confiance à son caractère (« *il·elle·s en sont capables, mais il·elle·s ne le font pas, ou seulement quand ça les arrange* ») et vice-versa (« *il·elle·s ont de bonnes intentions, mais il leur manque les capacités* »).

Il faut en outre garder à l'esprit qu'au sein des PMP, il en va des relations (et de la confiance et/ou de la méfiance) entre les différent·e·s représentant·e·s des membres, entre les organisations impliquées et les groupes d'acteurs représentés. Le niveau de confiance peut tout à fait varier et les relations ambivalentes qui en découlent sont parfois difficiles pour les parties prenantes : il n'est pas rare que des relations de confiance s'instaurent entre des personnes issues d'organisations ou de groupes d'acteurs qui, eux, ne se font pas confiance.

### 3. Pourquoi la coopération sur un pied d'égalité est-elle si importante pour la réussite des PMP ?



La recherche, mais également les méthodes et instruments éprouvés mis en œuvre dans les domaines de la durabilité, de la coopération internationale au développement et de la gouvernance, mettent l'accent sur l'importance de la coopération sur un pied d'égalité pour les PMP et soulignent plus particulièrement les aspects suivants :

L'inclusivité (au sens d'intégration et de valorisation de la diversité), la transparence, la loyauté et la confiance améliorent la communication entre les partenaires et augmentent la volonté de coopérer. La **communication** sur un pied d'égalité facilite la libre circulation des idées et des informations et les rend ainsi plus efficaces. Cela a notamment pour conséquence que les connaissances et les idées de tou-te-s les acteur-ric-e-s sont prises en compte au sein du PMP et intégrées dans l'élaboration des stratégies et des activités. Disposer de connaissances plus vastes et plus variées permet de prendre de meilleures **décisions** et d'être plus **créatif** : la diversité des perspectives et des expériences échangées par les partenaires peut être à l'origine de solutions innovantes qui, sinon, pourraient passer inaperçues. Ainsi, la coopération sur un pied d'égalité contribue globalement à une meilleure valorisation de la diversité au sein des PMP.

La coopération sur un pied d'égalité permet d'instaurer entre les partenaires des **relations durables et de qualité** déterminantes pour la réussite à long terme des partenariats multipartites.

La coopération sur un pied d'égalité avec des détenteur-ric-e-s locaux-ales de droits est très importante. En effet, les échanges francs et sur un pied d'égalité sont indispensables pour que les bailleurs (ou les PMP) puissent **appréhender** la situation dans le pays ou les relations entre les titulaires détenteur-ric-e-s de droits et, donc, **comprendre le contexte dans lequel sont menées les activités**.

La coopération sur un pied d'égalité est propice à l'émergence d'un sentiment de **responsabilité partagée**. Tou-te-s les partenaires sont associé-e-s à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation des activités, ce qui accroît l'efficacité et la durabilité du partenariat.

Quand les partenaires se font mutuellement confiance, il-elle-s sont plus enclin-e-s à **prendre des risques ensemble**. Il-elle-s peuvent aussi essayer des actions dont la probabilité de succès n'est pas clairement établie, expérimenter plus facilement ensemble et tirer ensemble les enseignements de l'expérience.

Les partenariats dont les membres coopèrent sur un pied d'égalité sont souvent plus **flexibles** et plus capables de s'adapter. La communication ouverte permet aux partenaires, dans le cadre d'une démarche commune, de réagir aux changements et, au besoin, d'adapter leurs stratégies.

La coopération sur un pied d'égalité **facilite l'identification et la résolution des conflits** au sein des PMP. Les partenaires peuvent élaborer ensemble des solutions afin de surmonter les obstacles et atteindre leurs objectifs communs.

La coopération sur un pied d'égalité contribue à ce que les PMP et leurs activités soient perçus comme **légitimes** et justifiés, que ce soit par les parties prenantes ou par des acteur·rice·s externes, ce qui est un autre facteur déterminant pour la réussite à long terme de ces partenariats.

Enfin, la coopération sur un pied d'égalité au sein des PMP peut, sur le long terme, consolider la **réputation des partenariats** et les rendre intéressants même pour les groupes qui les considèrent avec scepticisme – p. ex. les détenteur·rice·s de droits marginalisé·e·s, qui sont critiques vis-à-vis de la coopération avec l'État ou le secteur privé, notamment en raison du déséquilibre de pouvoir.

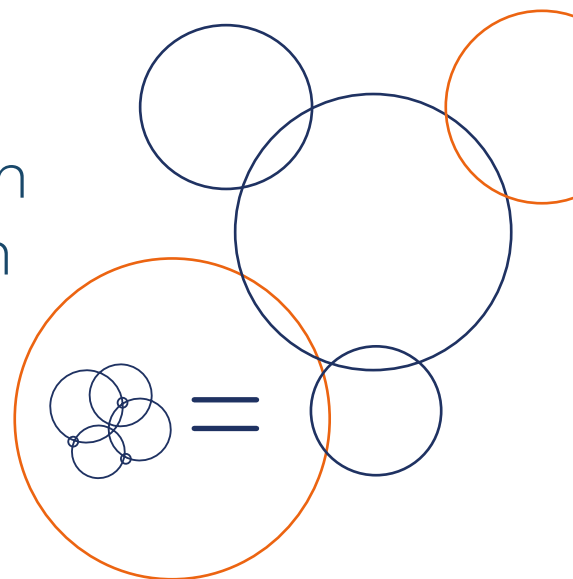
→ La coopération sur un pied d'égalité a un impact positif sur des aspects et facteurs de réussite importants des PMP, tout en participant à la mise en œuvre du dixième objectif de développement durable (ODD 10 - **Inégalités Réduites**).



« Ne laisser personne de côté » est un principe directeur de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Il incarne l'engagement pris par les signataires de veiller à ce que tous les êtres humains, indépendamment du sexe, de l'âge, de l'origine, des capacités, du statut social ou économique, puissent bénéficier des avantages du développement durable. Personne ne doit être laissé de côté sur la base d'une discrimination ou d'un désavantage et tous doivent bénéficier de l'égalité d'accès aux ressources, aux chances et aux services. Le principe « Ne laisser personne de côté » exige des actions ciblées destinées à aider les personnes les plus touchées par la pauvreté, les inégalités et l'exclusion et garantissant que leurs besoins et leurs droits soient pris en compte. Dans le contexte des PMP, cela signifie que la cartographie des parties prenantes doit vraiment prendre en compte tou·te·s les acteur·rice·s et détenteur·rice·s de droits et qu'il faut ensuite les impliquer tou·te·s dans la coopération.<sup>2</sup>

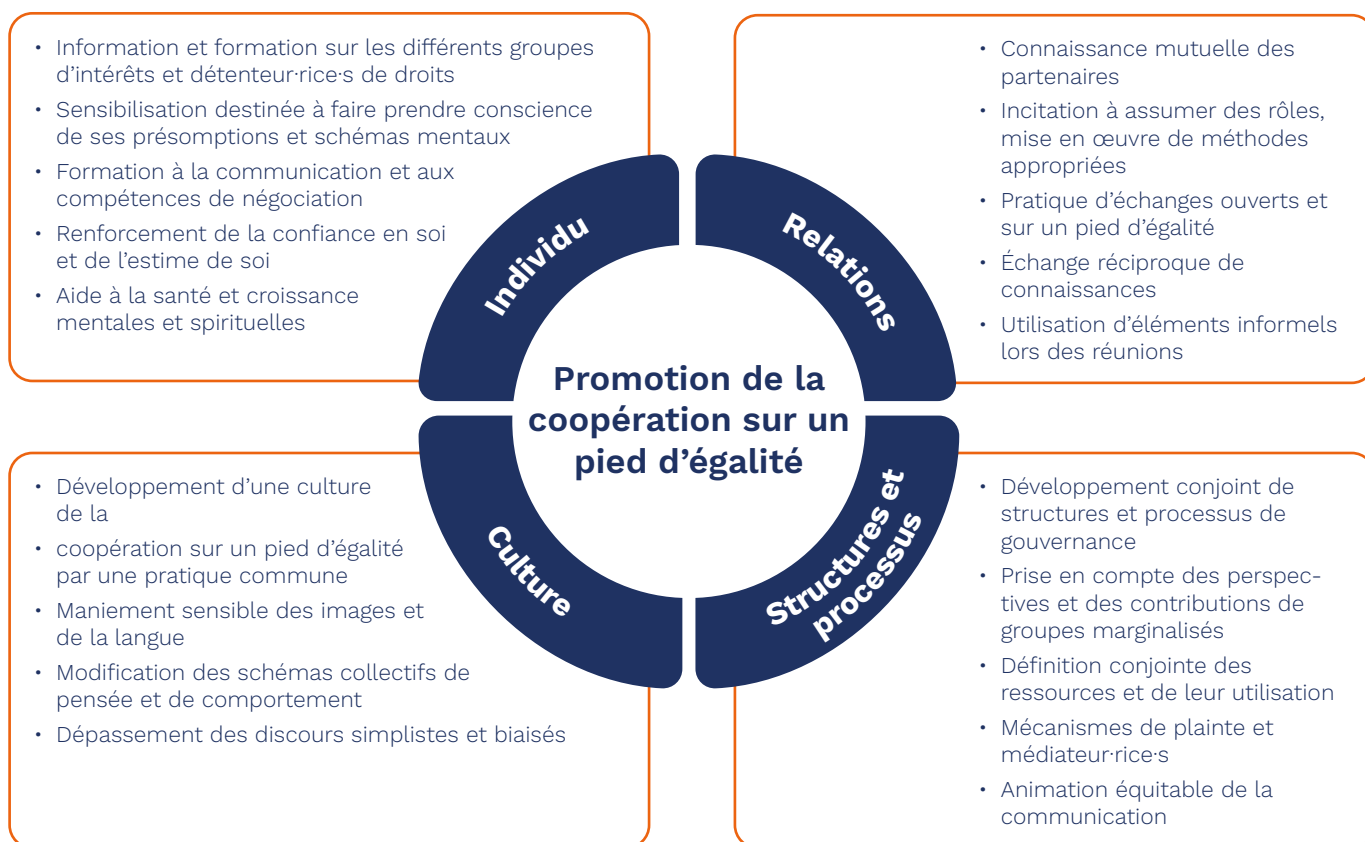
<sup>2</sup> Le guide **Résultats de partenariats multipartites (PMP) – impacts sociaux, écologiques et économiques au niveau local** (Partenariats2030, 2024) fait une synthèse des résultats obtenus et formule des recommandations, indiquant notamment comment promouvoir la coopération des PMP avec les détenteur·rice·s de droits locaux, p. ex. par un renforcement ciblé des capacités et par des approches multi-niveaux.

## 4. Promotion de la coopération sur un pied d'égalité au sein des PMP



Il existe un certain nombre de mesures susceptibles d'encourager et d'enraciner durablement la coopération sur un pied d'égalité au sein des PMP et que les PMP devraient mettre en œuvre de façon ciblée pour gérer les inégalités de pouvoir dont ils sont affectés. Ces possibilités vont du travail sur le développement personnel des parties prenantes à la mise en place d'une culture de

la coopération sur un pied d'égalité en passant par l'amélioration des relations au sein des PMP et la création de structures et de procédures appropriées. Il existe des chevauchements et des interdépendances entre ces différents niveaux ou dimensions.<sup>3</sup> Le diagramme ci-dessous classe les différents angles d'attaque :



<sup>3</sup> Le diagramme repose sur un modèle élaboré en 2007 par Philip Thomas et la Generative Change Community, un réseau de praticien-ne-s du dialogue. Il intègre deux approches : la recherche sur les conflits sociaux et la transformation des conflits, qui identifie quatre dimensions où des changements sont nécessaires pour surmonter durablement les conflits (Lederach et coll. 2007), d'une part, et les quatre quadrants de la Théorie intégrale de Wilber (2003), d'autre part. Le modèle de Thomas associe ces deux approches pour expliquer les dimensions du changement, affectant à chaque quadrant une certaine dimension, à savoir les personnes, les relations, les structures et les processus ou la culture. Cette approche est utilisée ici pour faire une synthèse des différentes possibilités de renforcer la coopération sur un pied d'égalité.

Les PMP doivent être perçus comme des **espaces d'apprentissage** : la coopération sur un pied d'égalité ne s'instaure pas d'elle-même ; au contraire, il faut, dans chaque PMP, la mettre en place et la pratiquer de manière consciente et ciblée. Reconnaître explicitement cet état de fait et percevoir les PMP comme des espaces d'apprentissage facilite le processus : il s'agit d'une mission commune ; rien ne doit être parfait depuis le début, mais on peut tirer les enseignements des fautes ou des erreurs ; et il est plus facile de partager ses expériences pour en faire profiter les autres.

#### 4.1 Niveau individuel

Il est fréquent que les acteur·rice·s en sachent relativement peu sur les autres groupes d'acteurs, ce qui ne les empêche pas d'avoir des représentations stéréotypées, voire des préjugés. **L'information et la formation** sur les différents groupes d'intérêts et détenteur·rice·s de droits sont donc un élément important des PMP, en particulier au début. L'idéal est de donner à toutes les parties prenantes l'occasion de se présenter, de parler de leur travail et d'exprimer leurs opinions sur le PMP de manière à ce que leurs connaissances, leurs motivations, leurs objectifs et leurs ressources soient clairement compris. On prévoira suffisamment de temps pour les questions et le dialogue afin d'encourager les échanges sur les différents intérêts et les contributions éventuelles au PMP. Il est également possible de développer et de renforcer les compétences de communication (en particulier la capacité d'écoute) et de négociation afin de permettre davantage d'échanges et de négociations sur un pied d'égalité.

Au niveau individuel, il est en outre important d'amener les acteur·rice·s à prendre conscience des **présomptions et schémas mentaux** qu'il·elle·s pourraient avoir. Il peut s'agir d'opinions sur différents groupes d'acteurs ou sur une évaluation divergente de différents types de connaissances ou sur la façon d'obtenir des changements de manière efficace et effective. Il est plus facile pour les acteur·rice·s participant à des PMP de coopérer sur un pied d'égalité quand il·elle·s sont conscient·e·s de leurs propres présomptions, modes de pensées et valeurs morales. Au sein d'un PMP, on peut encourager cette prise de conscience, notamment par des méthodes ludiques, p. ex. par des jeux de rôle ou à l'aide de la méthode des cartes d'empathie.



#### Méthode des cartes d'empathie

Cette méthode (anglais : « *Empathy Mapping* ») est utilisée dans un certain nombre de domaines comme le marketing et la conception de l'expérience utilisateur afin de développer une compréhension approfondie des besoins, des motivations, des émotions et des comportements des personnes ou groupes de personnes. Elle porte classiquement sur quatre domaines :

1. Que pense la personne ? (pensées)
2. Que ressent la personne ? (émotions)
3. Que dit la personne ? (propos)
4. Que fait la personne ? (comportement)

Les réponses à ces questions peuvent être visualisées sous forme de « cartes d'empathie ». On peut par exemple répartir les acteur·rice·s de manière aléatoire en petits groupes et demander à chaque groupe de dresser, sur un tableau ou sur un panneau à feuilles mobiles, une carte d'empathie sur un groupe d'acteurs tiré au sort. Cette méthode fait d'une part prendre conscience aux participant·e·s des visions stéréotypées et met d'autre part mieux en évidence ce que ressentent les autres acteur·rice·s, ce qu'il·elle·s pensent et pourquoi il·elle·s ont tel ou tel comportement. Réalisé de façon ludique et avec humour, cet exercice amène souvent les participant·e·s à rire ensemble de leurs représentations, ce qui renforce la confiance et la cohésion.

Par ailleurs, avoir **confiance en soi et une bonne estime de soi** aident à accepter et respecter les autres personnes et les autres groupes, ainsi que leur altérité. On se sent moins menacé par la diversité et l'altérité quand on est conscient de ses atouts. C'est aussi pour cela qu'il est important de cultiver le respect mutuel, de reconnaître explicitement les contributions des autres et de « célébrer » ensemble les étapes et réussites communes : tout cela renforce l'estime de soi de toutes les parties prenantes et leur cohésion.

Soutenir la **santé mentale et la croissance spirituelle** peut être une composante utile des PMP et renforcer la coopération sur un pied d'égalité. La santé mentale comprend des aspects comme le bien-être mental, la stabilité émotionnelle, la croissance personnelle et la résilience aux situations de stress. La croissance spirituelle est la recherche de sens, de valeurs et d'un but dans la vie, le sentiment de communier avec quelque chose de plus grand que soi et la quête de calme intérieur et de sérénité. On peut cultiver et développer ces dimensions, notamment par la méditation, la réflexion, l'autoréflexion, les pratiques de pleine conscience et les rituels collectifs. Le but est de cultiver un état d'équilibre, de satisfaction et de croissance, dont fait également partie le sentiment de communion avec le monde, la nature et la communauté des partenaires égaux en droits. Une période de silence autour d'un feu de camp, des dialogues sur le sens de la vie et des choses, des exercices individuels de réflexion en groupe : ces méthodes et bien d'autres du même genre peuvent être appliquées lors des réunions des PMP.

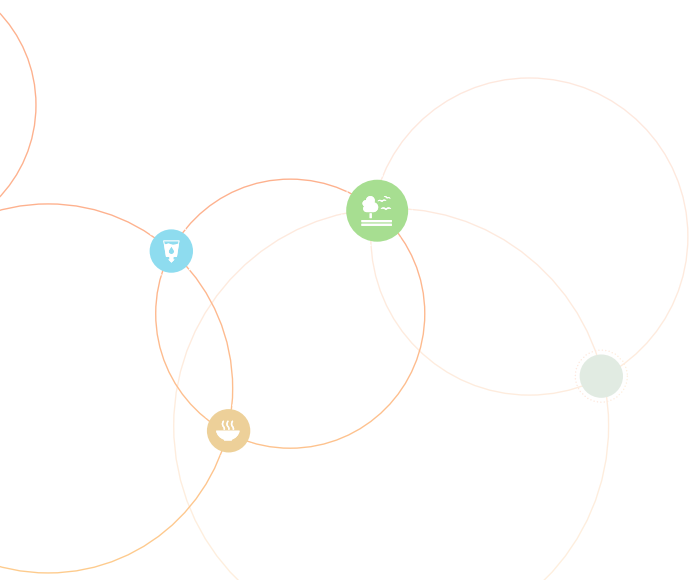
## 4.2 Relations

Il est déterminant pour la réussite des PMP de renforcer les relations entre les acteur·rice·s impliqué·e·s. En effet, les PMP réunissent souvent de nombreux·ses acteur·rice·s qui n'avaient jamais été en contact ou étaient même en conflit. Il existe de nombreux moyens et différentes méthodes pour favoriser la connaissance mutuelle, la compréhension réciproque et les relations de confiance et renforcer ainsi les relations d'égal à égal.

**Apprendre à se connaître mutuellement** est essentiel pour pouvoir réellement mettre la diversité des contributions possibles au service de la réussite du partenariat. Ce faisant, on réduit les stéréotypes et les préjugés, les acteur·rice·s peuvent étendre leurs connaissances sur les PMP et les solutions possibles, ainsi que sur les ressources et les contributions potentielles des autres acteur·rice·s. De plus, le fait de mieux se connaître renforce le respect et la confiance mutuels : quand on connaît les intérêts, les motivations et les objectifs des autres, on peut mieux prévoir leur comportement.

Quand on organise des réunions de PMP, il faut toujours prévoir des **éléments informels**, tels que des pauses prenant la forme de promenades communes, des visites conjointes de projets, des séminaires pour les organes de direction, etc. (cf. le guide sur la [gestion des conflits](#), qui traite également de la prévention des conflits par l'instauration d'une confiance durable). Lorsqu'une réunion commence le matin, les participant·e·s arrivent la veille au soir. Le dîner pris en commun leur donne l'occasion de faire un peu mieux connaissance et d'approfondir leurs relations.

Les méthodes utiles pour renforcer la coopération sur un pied d'égalité et instaurer la confiance sont celles qui sont propices à la **prise de rôles sociaux**, c'est-à-dire celles qui aident les participant·e·s à se mettre dans la peau d'autres acteur·rice·s et à mieux comprendre leur manière de percevoir les choses, leurs besoins, leurs intérêts et leurs propositions. À cet effet, on peut par exemple organiser des tours de table où chacun présente une autre personne, des constellations systémiques ou des jeux de rôle.





**Les constellations** : « Constellation systémique » est un terme général désignant des procédures dans lesquelles les membres d'un système sont positionnés dans l'espace et mis en relation spatiale les uns avec les autres. Ces méthodes permettent aux membres de visualiser et de prendre conscience de l'influence qu'il·elle·s ont les un·e·s sur les autres. Il est également possible de les étendre aux objectifs et aux facteurs de réussite du PMP afin d'identifier les compétences des membres et leurs contributions à la réalisation de ses objectifs. On peut aussi utiliser cette méthode pour vérifier si tou·te·s les partenaires nécessaires ont bien rejoint le PMP et si toutes les conditions sont réunies pour mettre en œuvre la théorie du changement et planifier sa mise en œuvre. La méthode comprend l'identification des objectifs, des acteur·rice·s, des compétences et des contributions, et leur représentation dans un espace commun au moyen de symboles et de repères visualisant les objectifs ainsi que les acteur·rice·s et leurs compétences. Les participant·e·s

réfléchissent ensuite à la disposition ainsi obtenue, afin d'identifier les points forts et les domaines susceptibles d'être développés. La méthode peut aussi servir à mettre en évidence les structures de pouvoir.

La reconnaissance explicite des différentes contributions des membres d'un PMP est cruciale pour promouvoir une collaboration sur un pied d'égalité : Quelles contributions et ressources (p. ex. moyens financiers, pouvoir décisionnel, accès aux médias, réseaux, mobilisation, idées créatives) peuvent, et de quelle manière, interagir pour atteindre les objectifs du PMP ? L'analyse d'une constellation peut mettre en évidence que toutes les contributions sont importantes et comment elles le sont.

Quand on utilise les constellations, la sensibilité et une préparation professionnelle soignée sont essentielles pour que tou·te·s les participant·e·s se sentent à l'aise et que les résultats puissent être utilisés de manière constructive (cf. Müller-Christ & Pijetlovic 2018).

Lors de toutes les réunions et de tous les processus du PMP, il convient que les participant·e·s échangent **de manière ouverte et sur un pied d'égalité**, car cela sert également à consolider durablement les bonnes relations et la coopération sur un pied d'égalité. L'enjeu doit toujours être l'échange réciproque de connaissances, car tou·te·s les acteur·rice·s ont une expertise précieuse à apporter, et tou·te·s les acteur·rice·s doivent apprendre de nouvelles choses. Pour ce faire, il faut reconnaître les différentes formes de savoir et en faire bénéficier les activités du PMP.

Quand les échanges piétinent, que certain·e·s acteur·rice·s dominant ou que d'autres se mettent en retrait, la direction et/ou le secrétariat doivent intervenir pour redresser le cap. Ils peuvent avoir recours à des entretiens individuels pour clarifier les choses ou à des méthodes et à des formats destinés au travail en groupes, souvent sous la direction d'animateur·rice·s externes.

### 4.3 Structures et processus

Les PMP ont besoin de structures ainsi que de processus de gouvernance et de coopération au quotidien qui créent l'égalité, compensent les déséquilibres de pouvoir et garantissent l'équité. Ces structures et ces processus devraient **toujours** être développés **ensemble**. Ils concernent notamment la représentation, la prise de décisions, la planification du travail, la programmation financière, le suivi et les processus d'apprentissage. Ces fondements sont posés pendant les phases de lancement et de conception des PMP, mais restent importants pendant la mise en œuvre et le développement en permettant de tirer les enseignements des expériences recueillies. La participation et la co-création concourent à la légitimité des PMP et de leur action, également vis-à-vis de l'extérieur. Il faut éviter toute « participation de façade ».

Afin de surmonter les inégalités de pouvoir, surtout celles ayant une origine historique, il convient de tenir compte des aspects suivants : le choix des personnes qui seront invitées ou non à participer au PMP doit résulter d'une décision collective et transparente. L'**inclusion** et l'**exclusion** sont des décisions importantes qui exercent une influence durable sur les rapports de pouvoir au sein du PMP. Si la demande en est faite, il faut réserver des espaces et des processus séparés permettant d'associer les groupes marginalisés.

Tous les partenaires devraient être associés à l'**organisation de la gouvernance du PMP** (structures et processus) et tous les groupes (importants) d'acteurs être représentés au sein des **organes** et processus **décisionnels**. La composition des organes devrait empêcher la domination d'un groupe d'acteurs. Chaque partenaire devrait avoir une voix. Le secrétariat et/ou l'organe de direction devraient organiser des élections équitables et l'observation du scrutin devrait être assurée par tou-te-s les partenaires ou par des médiateur-ric-e-s compétent-e-s.

Au sein des organes décisionnels, des sièges peuvent être réservés à certains groupes qui doivent y être toujours représentés. Certains PMP ont par ailleurs pour règle de fermer leur organe décisionnel suprême aux bailleurs du partenariat afin d'en limiter le pouvoir à des fins de transparence.

Les rapports de suivi des PMP doivent rendre compte de tous les aspects de la participation et de la co-création de tou-te-s les acteur-ric-e-s, en particulier des détenteur-ric-e-s de droits locaux·ales.

Afin que tou-te-s les partenaires aient la possibilité de parler, en toute confidentialité, des inégalités qu'il·elle-s pourraient ressentir, il convient de mettre en place des **canaux de feedback sécurisés et des mécanismes de plainte et de désigner des personnes de confiance** (médiateur-ric-e-s) (cf. [Les droits humains dans et par les partenariats multipartites \(PMP\)](#)).

Les membres des PMP devraient définir ensemble les **ressources des PMP** (p. ex. moyens financiers, temps de travail, locaux et autres prestations en nature) et convenir des modalités d'affectation de ces ressources. Pour ce faire, il·elle-s devraient également définir le mode d'élaboration et d'adoption des budgets et décider comment prospecter des ressources supplémentaires. Les investissements dans les processus de co-création devraient être intégrés à cette démarche.

Les décisions prises au sein des organes, des groupes de travail et des projets des PMP devraient être préparées sur la base d'avant-projets ou de propositions soumis à discussion, les **échanges ouverts et sur un pied d'égalité** constituant l'aspect essentiel. Tou-te-s les participant-e-s devraient être en mesure – et être à l'aise pour le faire – de soumettre, sur un pied d'égalité, leurs positions, leurs intérêts et les questions en suspens. Il faut en outre, pour toutes les activités du PMP, intégrer de manière explicite et proactive **les solutions et les connaissances issues du Sud global ou provenant d'acteur-ric-e-s marginalisé-e-s**. Il importe de tenir compte des conditions spécifiques du contexte concerné plutôt que de privilégier les approches universelles. Les acteur-ric-e-s du Sud global devraient aussi avoir la possibilité de lancer et de concevoir eux·elles-mêmes des projets sur le terrain, en en choisissant en toute autonomie les objectifs, les méthodes et les membres.

Les organes des PMP ont souvent pour objectif de dégager des consensus et ne procèdent à un vote que lorsqu'ils n'y parviennent pas. L'expérience montre que les échanges ouverts, sur un pied d'égalité, sont plus susceptibles de déboucher sur des consensus et des solutions de type gagnant-gagnant, et donc sur cette valorisation de la diversité caractéristique des PMP. Si des négociations ou des scrutins s'avèrent tout de même nécessaires, ils doivent être organisés de manière équitable et se tenir sous la conduite d'un·e animateur-ric-e.





Les acteur·rice·s membres de PMP ont des positions, des vues et des intérêts différents et il est donc essentiel que les PMP soient dotés de mécanismes décisionnels efficaces, en particulier pour traiter de questions complexes. Ces **conseils pratiques** publiés par Partenariats2030 donnent un aperçu des premières pistes concrètes qu'un PMP et les organes qui le composent peuvent suivre en vue de parvenir à un mode de prise de décision plus efficace et plus efficient. Les **outils décisionnels agiles du « leadership collégial »** peuvent faciliter la prise de décisions sur un pied d'égalité.

#### 4.4 La culture de la coopération sur un pied d'égalité

À moyen et long terme, les PMP peuvent, en s'appuyant sur leur pratique permanente du partenariat et leur travail ciblé sur les habitudes de pensée et de comportement, instaurer une culture de la coopération sur un pied d'égalité qui peut devenir une base robuste et durable au sein des PMP.

Les groupes, les organisations et les domaines de la société sont caractérisés par des schémas de pensée et de comportement collectifs. Ces schémas sont souvent profondément enracinés et peuvent empêcher l'acceptation des opinions d'autres acteur·rice·s ou l'adoption de nouvelles idées. C'est aussi pour cela qu'il est si important que les partenaires fassent connaissance et instaurent des relations de confiance : cela peut favoriser la remise en question de schémas habituels et encourager l'adoption de nouvelles approches de réflexion et de nouveaux comportements. Il est alors possible de réagir de manière plus flexible, plus créative et plus efficace aux problèmes.

Pour contrer les discours simplistes et biaisés, il faut s'efforcer d'adopter des points de vue plus nuancés et plus équilibrés, tout en élevant le dialogue à un niveau permettant une approche plus globale. Il est important d'encourager un **discours approfondi et plus nuancé**, ouvert aux points de vue différents et aux contextes complexes. En maniant la langue et les images avec sensibilité, on peut éviter de reproduire des stéréotypes et structures de pouvoir dépassés. Ainsi, des notions comme le « renforcement des capacités » ou l'« autonomisation » peuvent être ressenties comme paternalistes car elles évoquent le fait de « hisser » des acteur·rice·s depuis un niveau inférieur.

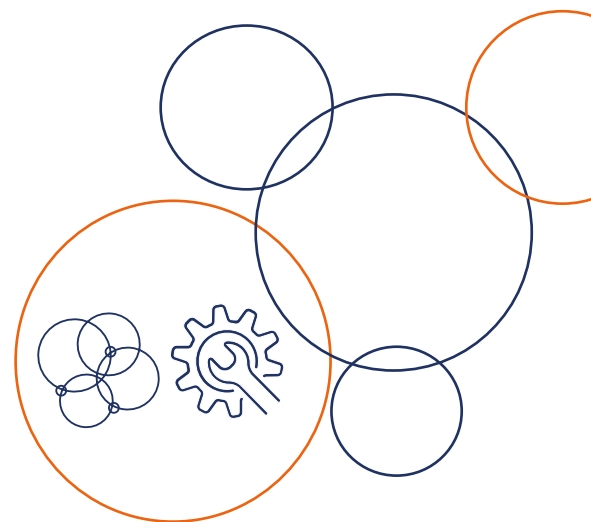
Au lieu de cela, les acteur·rice·s peuvent réfléchir sur des réalités historiques et les passés coloniaux et élaborer ensemble des images et une langue adaptées à la coopération sur un pied d'égalité au sein des PMP.

À l'instar de leur adhésion à l'égalité des genres (cf. **le genre dans les PMP**), les PMP peuvent également élaborer et publier une déclaration explicite en faveur de la coopération sur un pied d'égalité. Le fait de s'engager publiquement à inclure de manière équitable tou·te·s les acteur·rice·s, en particulier les détenteur·rice·s locaux·ales de droits, peut d'une part favoriser les échanges au sein du PMP lors de l'élaboration de la déclaration et, d'autre part, générer des attentes de l'extérieur et donc une pression positive.



L'*African Community Conservation Forum 2023*, qui a élaboré la « **Naivasha Vision** » destinée à promouvoir des partenariats de protection de la nature en Afrique, est un **exemple** intéressant de coopération entre des acteur·rice·s très différent·e·s se caractérisant par un déséquilibre de pouvoir très marqué. Dans une brève **interview vidéo** conduite par Domenico Dentoni, professeur à la Montpellier Business School, Resson Kantai-Duff, directrice de l'organisation kenyane **Maliasili**, présente les stratégies et les méthodes qui ont été mises en œuvre.

## 5. Des méthodes, des formats et des outils adaptés



Les démarches, les méthodes et les instruments les mieux adaptés à la coopération au sein des PMP sont ceux qui facilitent et soutiennent la coopération sur un pied d'égalité et l'approfondissement de la connaissance mutuelle au sein de groupes pluriels, que ce soit lors de rencontres personnelles ou de la coopération virtuelle. Il est également recommandé aux groupes ayant des langues maternelles ou de travail différentes d'avoir recours à des méthodes et visualisations créatives. Enfin, les méthodes et les instruments ne doivent pas être trop onéreux, car la plupart des PMP ont un budget limité.

Il existe un vaste ensemble d'ouvrages de référence, de guides et de manuels ainsi que des recueils de ressources basés sur le web traitant de méthodes de coopération au sein de groupes de toute taille (cf. la bibliographie), p. ex. dans les domaines de la pédagogie et de psychologie des organisations, mais aussi dans celui, de plus en plus technique et professionnalisé, de l'animation. Un grand nombre de méthodes et d'outils destinés au travail dans et avec

des groupes de toutes tailles ont été développés pour appuyer et renforcer la communication, la participation et la coopération sur un pied d'égalité. C'est aussi pour cette raison que les PMP recrutent souvent comme animateur·rice·s des professionnel·le·s extérieur·e·s.

Afin de choisir des méthodes de travail appropriées au sein des PMP, il est déterminant de donner à toutes les parties prenantes l'occasion de préparer avec soin leurs contributions (éventuellement après consultation de leurs membres), de permettre à toutes de s'exprimer et d'être entendues sur un pied d'égalité. Le groupe doit également faire des efforts pour intégrer les différentes contributions au sein d'une compréhension et d'une démarche communes. Cela n'est pas toujours possible, mais il est important d'essayer, ensemble, avant que le groupe ne choisisse certaines options et n'en rejette d'autres ou qu'il ne constitue différents groupes de travail qui n'incluent pas toutes les participant·e·s.

### Utiliser des formats, des méthodes et des instruments tels que...

- Récit appréciatif
- Forum ouvert
- Café du monde
- Bocal à poissons
- Méthode des 4 quadrants
- Constellation systémique
- Image riche
- Grille pouvoir-intérêt
- Visualisation
- Méthodes créatives
- ...

### ... pour, ensemble :

- Élaborer une vision, des objectifs, une gouvernance
- Explorer les dimensions du changement et élaborer une théorie du changement ou un récit d'impact
- Comprendre le système que le PMP entend changer
- Cartographier les parties prenantes
- Analyser les parties prenantes
- Pratiquer l'autoévaluation et des processus d'apprentissage
- ...



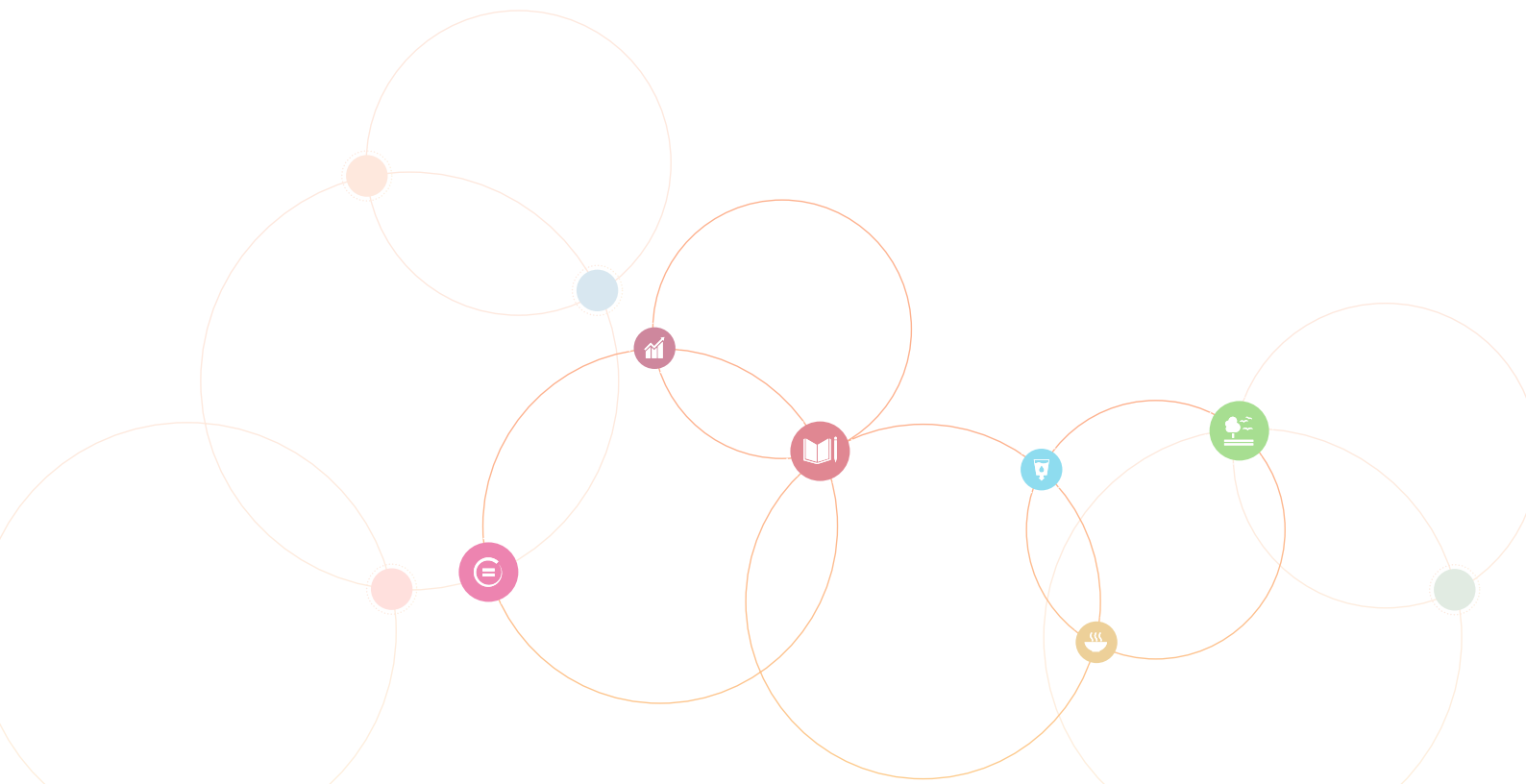
... et ainsi encourager la coopération sur un pied d'égalité.

De nombreux·ses animateur·rice·s utilisent par exemple les méthodes suivantes qui ont fait leurs preuves :

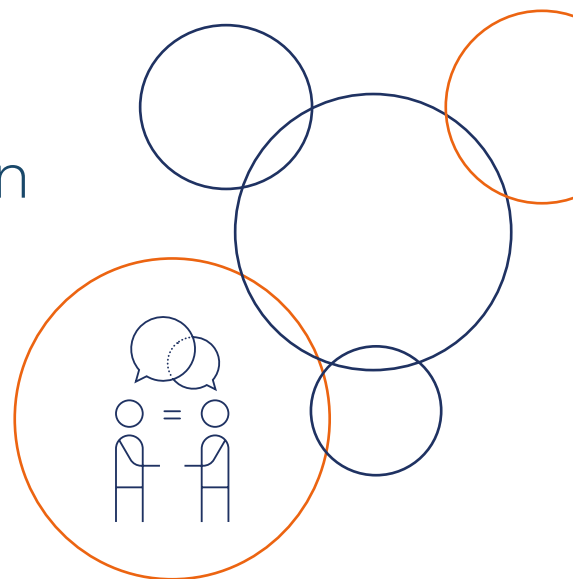
- Le **récit apprécitatif** encourage les participant·e·s à adopter des perspectives positives en mettant l'accent sur ce qui marche bien et en en faisant part aux autres au lieu de se concentrer (uniquement) sur les problèmes et les difficultés. Utilisée dans les PMP, cette méthode permet aussi aux participant·e·s de mieux faire connaissance pendant la phase initiale.
- Le **forum ouvert** est indiqué pour traiter de questions complexes au sein de groupes pluriels de représentant·e·s d'intérêts. L'organisation autonome des participant·e·s en petits groupes génère une dynamique positive forte et un partage de la responsabilité du déroulement et des résultats. Cet instrument est surtout utile pendant les phases initiales des PMP, centrées sur l'exploration, la résolution des problèmes et la planification.
- Le **café du monde** est un format simple et flexible destiné au travail en groupes de grande taille : les participant·e·s tournent en petits groupes en s'appuyant sur les dialogues précédents afin d'échanger des connaissances et d'examiner des problèmes et des pistes d'action.
- La méthode du **bocal à poissons** facilite le dialogue au sein des groupes de grande taille : un petit groupe de participant·e·s, placé au centre, discute, entouré par les autres qui l'écoutent et l'observent. Chaque participant·e peut intervenir dans le dialogue en s'asseyant dans le cercle intérieur, puis en le quittant après s'être exprimé·e. La méthode est indiquée pour les discussions sur des sujets controversés et les échanges de connaissances spécialisées, surtout lorsqu'on ne peut ou ne souhaite pas travailler en petits groupes parallèles.
- Il est également conseillé de mettre en place certains rituels lors des réunions des PMP impliquant des groupes de taille moyenne à grande, comme l'inclusion (**checking in**) et la déclusion (**checking out**). En début de réunion, l'inclusion donne à chacun·e la possibilité de s'exprimer rapidement sur la façon dont il·elle se sent ou sur un sujet qui lui tient à cœur. À la fin de la réunion, la déclusion est un temps de recul pendant lequel les membres peuvent à nouveau faire part de leur retour ou de leurs réflexions. Ces deux pratiques encouragent la communication ouverte, augmentent la mobilisation des partenaires et garantissent que les pensées et les réflexions individuelles soient bien prises en compte. Un « **cercle de clôture** » peut aussi être un bon moyen de terminer une réunion ou un atelier.
- Les PMP doivent dès le début intégrer l'apprentissage commun dans leurs activités. À cet effet, Partenariats2030 a élaboré un **outil d'autoévaluation** conçu sous la forme d'une liste de contrôle, qui aide à évaluer le niveau de développement d'un PMP. Sur la base des phases typiques des PMP, il permet d'évaluer les principaux jalons et les grands développements et vérifier ainsi dans quelle mesure la phase actuelle est achevée ou ce qu'il y a peut-être encore lieu de développer ou de renforcer. L'outil est complété par une proposition de programme pour l'utilisation des outils au sein du groupe.
- **L'exploration en commun des dimensions du changement** à l'aide de la **méthode des 4 quadrants** peut aider les partenaires à mieux faire connaissance et faciliter l'analyse des problèmes et des stratégies de changement possibles pour le PMP.
- **L'élaboration d'une théorie du changement commune** exige une communication ouverte et une synthèse des différentes perspectives des acteur·rice·s. Il existe pour ce faire plusieurs méthodes, faisant souvent appel à la visualisation et à l'aide de professionnel·le·s, comme des animateur·rice·s ou des graphistes. Dans le cadre d'un projet de recherche-action, Partenariats2030 a élaboré lors d'un projet de recherche-action un outil destiné aux PMP (cf. **Impacts de partenariats multipartites – visuel et tool**).

- Il existe différents instruments pour la **cartographie des systèmes et des acteur-ric-e-s** (cf. p. ex. Brouwer & Brouwers 2017 ; Retolaza Eguren 2022), particulièrement importante pendant la phase de développement des PMP. Les analyses et les visualisations d'acteur-ric-e-s ou de systèmes peuvent être répétées pendant le déroulement d'un PMP si les conditions évoluent ou si de nouveaux-elles acteur-ric-e-s entrent en lice. Ici aussi, l'exécution commune, sur un pied d'égalité, est la clé d'une contribution utile et durable au PMP.
- L'association *Charta der Vielfalt e. V.* a publié une version allemande de la *Wheel of Privilege & Power* (« roue des privilèges et des pouvoirs »). Cet outil permet de mener une réflexion et de visualiser son (propre) pouvoir et la distribution sociale du pouvoir sur la base de différentes caractéristiques. Il peut être utilisé dans des ateliers ou seul.

Par ailleurs, les groupes de travail constitués au sein d'un PMP doivent avoir des **espaces de travail communs** auxquels tous les membres peuvent avoir accès et qu'ils peuvent tous utiliser. Ces espaces comprennent aussi des canaux de communication et des archives numériques, qui exigent parfois des connexions Internet performantes et le transfert de quantités importantes de données et qui ne sont pas accessibles ou abordables pour tous.



## 6. Promotion de la coopération sur un pied d'égalité par certain·e·s acteur·rice·s des PMP



Certain·e·s acteur·rice·s et partenaires doivent, dans le cadre de leurs missions et de leur participation au PMP, contribuer de diverse façon au développement de la coopération sur un pied d'égalité au sein du PMP :



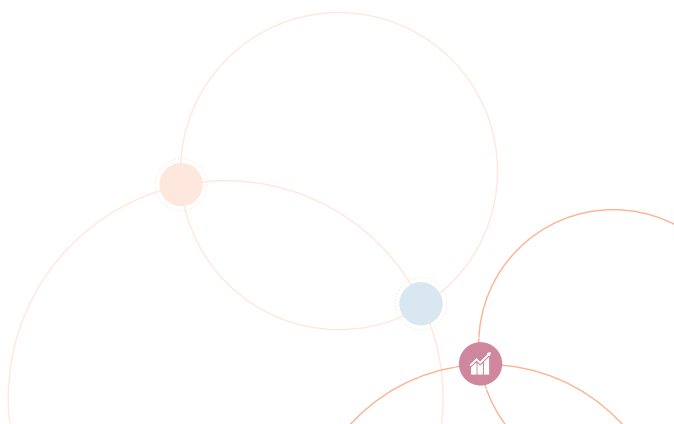
Les membres de l'**organe de direction** (comité de pilotage, directoire, etc.) devraient...

- ... toujours donner le bon exemple en adoptant un comportement marqué par le respect, la confiance et une écoute attentive et en pratiquant la coopération sur un pied d'égalité. En règle générale, les membres de l'organe de direction sont observés avec attention par tou·te·s les partenaires et peuvent, en ayant un comportement exemplaire, exercer un impact important, tant au sein du PMP que dans leurs organisations d'origine ;
- ... ne pas être avares de leur temps ou de leurs efforts pour apprendre à mieux se connaître, aussi dans un cadre informel lors de rencontres personnelles, de séminaires, de soirées passées ensemble à l'issue de réunions, etc. ;
- ... faire connaître à l'extérieur le type de coopération pratiqué au sein de l'organe de direction, revenir sur les expériences recueillies lors de la prise de contact et les partager dans la mesure où cela favorise la coopération sur un pied d'égalité au sein du PMP.



**Tou·te·s les partenaires membres d'un PMP** devraient...

- ... adopter et pratiquer une attitude de respect, d'ouverture et d'apprentissage vis-à-vis de tou·te·s les partenaires membres du PMP et la communiquer au sein de leurs organisations d'origine ;
- ... intervenir en cas de comportements irrespectueux ou dominateurs. À cet effet, il·elle·s peuvent, le cas échéant, chercher à discuter avec les personnes concernées, s'adresser aux animateur·rice·s concerné·e·s, demander l'intervention du secrétariat ou de l'organe de direction ou avoir recours aux mécanismes de plainte ou aux médiateur·rice·s.





Le **secrétariat** devrait...

- ... veiller à impliquer, sur un pied d'égalité, tou-te-s les partenaires dans tous les domaines du PMP tout en prenant en compte les conditions spécifiques (p. ex. les moyens de communication requis, les horaires de consultation à mettre en place, etc.).
- ... assurer un suivi impartial des structures et des processus de gouvernance. En cas d'interventions ou de tentatives de prise d'influence déplacées de la part de certain-e-s partenaires ou bailleurs, la question peut être portée devant l'organe de direction après avoir, le cas échéant, été abordée avec certains de ses membres ;
- ... proposer et coordonner l'utilisation d'outils de suivi et d'apprentissage, en examinant aussi bien des indicateurs de réalisation des objectifs que la qualité des relations (confiance, égalité). Un outil d'autoévaluation des PMP est disponible ici ;
- ... constituer un pool d'animateur-ric-e-s approprié-e-s pour appuyer le travail du PMP lors des réunions et des manifestations ;
- ... intégrer les coûts éventuels des actions visant à promouvoir la coopération sur un pied d'égalité dans la programmation budgétaire et proposer ces actions à l'organe de direction (p. ex. prise de contact, séminaires, animation, procédures de suivi et d'apprentissage, etc.) ;
- ... faire suivre à ses collaborateur-ric-e-s des formations à la conduite d'entretiens et aux méthodes d'animation. Le secrétariat exerce en effet de nombreuses fonctions d'animation au sein du PMP, même en dehors des réunions officielles.



De nombreux PMP recrutent des **animateur-ric-e-s**, généralement pour des réunions précises – p. ex. pour des assemblées annuelles ou des séances d'organes, surtout en cas de conflits. Les animateur-ric-e-s de PMP devraient...

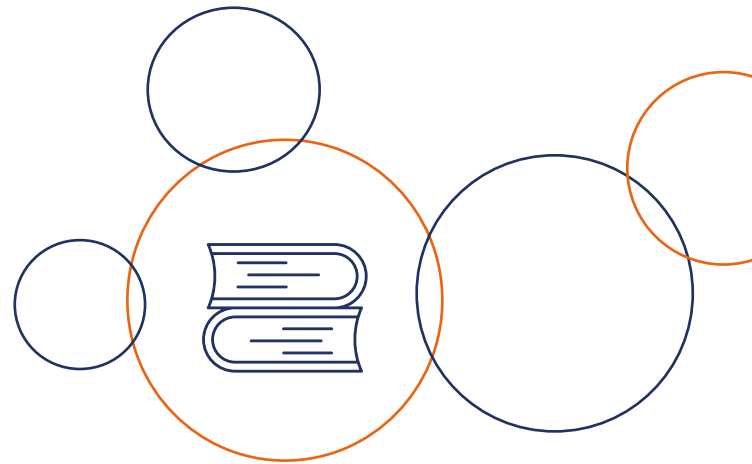
- ... bien connaître le mode de fonctionnement des PMP, la coopération entre les différents domaines de la société et la thématique des objectifs de développement durable ;
- ... appuyer de manière ciblée la coopération sur un pied d'égalité, mettre en œuvre les méthodes adéquates de façon flexible et donner l'exemple en traitant sur un pied d'égalité toutes les parties prenantes ;
- ... veiller à ce que les réunions et les manifestations comportent également des éléments informels permettant aux participant-e-s de mieux faire connaissance. Cela vaut en particulier pour les phases initiales des PMP, mais également plus tard, lorsque de nouveaux membres les rejoignent ;
- ... être évalués par les membres afin que tou-te-s les participant-e-s soient d'accord avec le choix du personnel et des méthodes d'animation.



**Les soutiens et les bailleur-euse-s** des PMP devraient...

- ... exiger des structures et des processus de gouvernance renforçant la coopération sur un pied d'égalité ;
- ... intégrer dans leurs évaluations de projet des processus et des indicateurs reflétant la coopération sur un pied d'égalité.

## 7. Bibliographie et méthodes



### Ouvrages mentionnés

**Brouwer, H. & Brouwers, J. (2017) :** *The MSP Tool Guide. Sixty Tools to Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships.* CDI Wageningen

**Lederach, J. P., R. Neufeldt, et al. (2007) :** *Reflective Peacebuilding: A Planning, Monitoring, and Learning Toolkit.* The Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame

**Müller-Christ, G. & Pijetlovic, D. (2018) :** *Komplexe Systeme lesen: Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis.* Heidelberg: Springer Gabler

**Partenariats2030 (2021) :** *Les droits humains dans et par les partenariats multipartites (PMP).* Bonn

**Partenariats2030 (2024) :** *La coopération dans les partenariats multipartites : la gestion des conflits.* Bonn

**Partenariats2030 (2023) :** *Autoévaluation des partenariats multipartites (PMP).* Bonn

**Retolaza Eguren, I. (2022) :** *Multistakeholder process facilitation. A toolkit.* Leuven: Rikolto

**Thomas, P. (2007) :** *Four dimensions of broad, sustainable change.* The Generative Change Community: Unpublished manuscript

**Wilber, K. (2003) :** *Introduction to Integral Theory and Practice: IOS Basic and the AQAL Map.*

### Méthodes et ouvrages complémentaires

Les sites web et publications mentionnés ci-dessous donnent accès à différentes méthodes de travail conçues pour des groupes de toute taille et pouvant aider les PMP à pratiquer la coopération sur un pied d'égalité et à instaurer un climat de confiance :

**Germanwatch (2022) :** *Ensuring Effective Rights Holder Engagement in Multi-Stakeholder Initiatives.* Bonn / Berlin

**Germanwatch (2021) :** *Success Factors in Transformative Multi-Actor-Partnerships.* Bonn / Berlin

International Association of Facilitators  
[www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org);

IAF Methods Library  
<https://www.iaf-world.org/site/pages/methods-library>

Institute for Development Studies IDS Participatory Methods website

**Hemmati, M. & Schmidt, C. (2020) :** *Prozess-Wegweiser Kommunalen Klimaschutz*  
<https://prozess-wegweiser.de>

**Krogerus, M. & Tschäppeler, R. (2023) :** *Zusammenarbeiten. Ein Wegweiser, um gemeinsam Grosses zu erreichen.* Zürich / Berlin: Kein & Aber

Liberating Structures  
<https://www.liberatingstructures.com>

National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD) [www.ncdd.org](http://www.ncdd.org), NCDD Resource Centre <https://www.ncdd.org/rc-browse>

**Hunjan, R., Pettit, J. (2011):** *Power: a practical guide for facilitating social change*. Carnegie United Kingdom Trust

**Larson, A.M., Sarmiento Barletti, J.P. (2023):** *So you want to host a multi-stakeholder platform? Designing meaningful, inclusive spaces for transformative change*. Centre de recherche forestière internationale et Centre international de recherche en agroforesterie

Les **statuts** du PMP **Global Health Hub Germany** font explicitement mention de la coopération sur un pied d'égalité.



## Complément d'information et soutien

Des informations complémentaires sur la thématique des PMP sont disponibles sur notre site web : [www.partnerschaften2030.de/fr](http://www.partnerschaften2030.de/fr) et [Our Services – Partnerships2030](#).

Partenariats2030 se tient à votre disposition pour un conseil personnalisé. N'hésitez pas à nous écrire à : [info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de), téléphone : +49 228 4460-3539

## Auteur·e·s et remerciements

Le présent guide a été rédigé par Dr. Minu Hemmati. L'important travail de recherche documentaire et la réalisation du groupe de discussion ont bénéficié du soutien de Anna Rabus, stagiaire. Des commentaires et des conseils de grandevaleur ont été fournis par toute l'équipe de Partenariats2030, en particulier par Mona-Lisa Limbach et Susanne Salz (directrice de projet), ainsi que par Andrea Bruestle et Lena Keller-Bischoff de l'initiative pour des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires durables (INA). Une version préliminaire de ce guide a été présentée en avril 2024 dans le cadre de la conférence **CSSI2024** « Power and Inclusion in Cross-Sector Social Interactions ». En août 2024, cette version préliminaire a été examinée par un groupe de discussion dont nous remercions tou·te·s les participant·e·s de nous avoir fait bénéficier de leur expérience et de leurs connaissances : Angeliki Balayannis (University of Wageningen, Pays-Bas) ; Resson Kantai Duff (Maliasili, Kenya) ; Berns Komba Lebbie (Land for Life, Sierra Leone) ; Emilienne de Leon (Global Alliance for Care, Mexico) et Arif Neki (UN Strategic Partnerships & SDG Partnership Platform, Kenya).