



Facteurs de réussite de partenariats multipartites (PMP) efficaces, efficaces et durables

Les partenariats multipartites (PMP) ont un immense potentiel pour provoquer des changements sociaux et relever des défis mondiaux complexes – s'ils sont couronnés de succès. Mais comment les PMP peuvent-ils garantir la pérennité de leurs résultats ?

Ce guide présente six facteurs essentiels de réussite des PMP et offre une vue d'ensemble compacte de ce qui est nécessaire pour qu'un PMP soit efficace et durable.

Stratégie et planification collectives

- **Définition d'objectifs clairs** : chaque acteur·rice d'un PMP a ses propres intérêts et objectifs qui ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux des autres parties prenantes. Le défi consiste à s'entendre pour donner au partenariat des objectifs communs solides prenant en considération non seulement l'utilité collective de la coopération, mais aussi la valeur ajoutée individuelle pour les parties prenantes. Le travail commun mené sur un pied d'égalité pour définir des objectifs et se doter d'une vision claire est propice au renforcement de l'engagement et du sens de la responsabilité partagée chez les partenaires (*La coopération sur un pied d'égalité dans les PMP*, 2025). L'adoption commune de stratégies établissant des chaînes de résultats et des jalons instaure un cadre d'action concret et est porteuse pour les partenaires tout comme pour les tiers et pour le public de clarté et de certitude quant à la démarche conjointe du PMP. Seule une définition claire des objectifs, de la vision et des stratégies permet de déterminer les ressources nécessaires ou celles devant être développées pour la mise en œuvre.
- **Responsabilité conjointe** : dans les PMP, des solutions sont élaborées en commun sur le mode co-créatif et les acteur·rice·s négocient et adoptent des décisions sur un pied d'égalité. Il existe la plupart du temps des structures de pilotage choisies dans lesquelles les différents groupes d'acteur·rice·s sont représentés. La collaboration au sein des PMP a pour enjeu de rassembler les compétences et les ressources des acteur·rice·s, de prendre en compte leurs différentes perspectives, de concilier leurs intérêts, de partager les éventuels risques, et d'assumer une responsabilité commune. C'est pourquoi il est nécessaire, surtout dans la phase initiale, de disposer d'acteur·rice·s engagé·e·s qui, en tant que « noyau central », font avancer ensemble le développement et la mise en œuvre du PMP.
- **Soutien de haut niveau** : la réussite des PMP est également influencée par des acteur·rice·s externes qui n'interviennent pas directement dans la collaboration. Dans le contexte politique en particulier, l'appui public donné par des personnes influentes peut contribuer à la réalisation des objectifs d'un partenariat. Un soutien de haut niveau aide à maintenir la dynamique politique en faveur d'un thème et facilite la mobilisation de ressources publiques et privées. Si des ministères, des grandes entreprises ou des acteur·rice·s possédant une influence similaire ne participent pas déjà au PMP, les partenaires devraient identifier les institutions susceptibles d'être intéressées par leur thème et la manière de les impliquer afin d'augmenter l'influence et l'efficacité du PMP. Outre les ambassadeur·rice·s externes, il est très important pour la réussite du PMP d'avoir un soutien de haut niveau au sein des organisations partenaires. Sans ce soutien, leurs représentant·e·s ne pourront guère investir suffisamment de temps et de ressources dans leur engagement en faveur du PMP ou justifier la collaboration avec des acteur·rice·s aux intérêts divergents.

Gestion de la coopération

- **Inclusion d'acteur·rice·s important·e·s** : la collaboration dans des PMP avec des acteur·rice·s de divers domaines de la société n'est pas une fin en soi, mais sert à intégrer la totalité des savoirs, des compétences et des perspectives pertinentes pour trouver des solutions efficaces à des défis complexes. Il ne s'agit pas nécessairement d'avoir le plus grand nombre possible de parties prenantes, mais de miser sur la collaboration précisément des acteur·rice·s susceptibles de contribuer au développement et à la mise en œuvre de solutions. Il convient donc de commencer par analyser les ressources et les connaissances nécessaires pour y parvenir et les groupes directement « concernés » par ce sujet. Lorsque ce sont les acteur·rice·s pertinent·e·s qui s'associent, les PMP ont un immense potentiel pour obtenir des changements. À l'inverse, la crédibilité et la capacité d'action d'un PMP peuvent se trouver affectées si des acteur·rice·s important·e·s en sont absent·e·s (cf. [Résultats de PMP](#), 2024, p. 15 sqq.).
- **Relations d'estime** : une condition essentielle de la réussite d'un PMP réside dans un niveau minimum de confiance entre les parties prenantes. Cette confiance doit en général s'établir au fil du temps, elle est favorisée par des relations d'estime et une attitude d'égal·e à égal·e, mais aussi par les premiers succès de la collaboration. Si cette confiance peut s'instaurer par une attitude respectueuse reposant sur un pied d'égalité, elle peut rapidement disparaître en l'absence de communication constructive, de fiabilité et de transparence. L'échelon personnel contribue lui aussi de façon déterminante à la réussite d'un PMP.

C'est pourquoi un rôle important revient aux secrétariats des PMP : ils encadrent la communication, entretiennent le contact avec les différent·e·s partenaires et sont à même tant de reconnaître des pertes de confiance que de formuler des propositions pour le développement du partenariat.
- **Une « langue » commune** : les coopérations sont souvent déjà compliquées quand elles rassemblent des organisations relevant des mêmes groupes d'acteur·rice·s sociaux·ales. La difficulté est plus grande encore dans les PMP, car les acteur·rice·s apportent non seulement des représentations d'objectifs et de problèmes divergentes, mais aussi des conditions d'ensemble organisationnelles différentes et des identités, des logiques d'action, des notions, etc. diverses. Il faut avoir pris conscience et thématiqué ces différences de « culture » et de « langue » pour parvenir à une compréhension homogène de la nature du problème à résoudre et à une vision commune. Il est alors très utile d'avoir élaboré en commun une vision, des objectifs et une stratégie (cf. [Impacts des PMP](#), 2020).

Pilotage et ressources

- **Un secrétariat neutre** : les partenariats multipartites sont des coopérations complexes impliquant un travail intensif de communication, de coordination et de gestion des processus. Aussi un PMP devrait-il disposer, au plus tard à partir du passage de la phase 2 (conception) à la phase 3 (mise en œuvre), d'un secrétariat bien doté comportant au moins une personne chargée uniquement de la coordination et de la gestion des processus. Si la taille et les fonctions d'un secrétariat varient selon le PMP, la neutralité de son action reste dans tous les cas impérative. C'est le seul moyen d'assurer une crédibilité tant en interne que vers l'extérieur. Il faut à cet effet que la structure de gouvernance du PMP stipule des règles claires pour le pilotage du secrétariat.
- **Des structures de décision et de pilotage inclusives et transparentes** : une caractéristique des partenariats multipartites est que l'ensemble des partenaires impliqué·e·s coopèrent sur un pied d'égalité. En pratique, cela signifie que doivent être mises en place des structures et processus de gouvernance rendant les processus de décision accessibles à tou·te·s les acteur·rice·s sur un pied d'égalité. Pour que le pilotage d'un PMP fonctionne par le jeu des négociations, celles-ci doivent avoir lieu d'égal·e à égal·e dans le cadre d'un dialogue empreint de respect et qui permette d'apprendre ensemble et de concilier et d'intégrer équitablement les différents intérêts en jeu. Il faut pour cela que l'ensemble des partenaires disposent de toutes les informations pertinentes pour la prise de

décision. Souvent aussi, il est nécessaire d'instaurer des capacités pour que les acteur·rice·s puissent tou·te·s s'impliquer sur un pied d'égalité. En outre, différents groupes d'acteur·rice·s travaillent à des rythmes différents ; là encore, il convient d'instaurer un esprit de compréhension et au besoin de trouver un équilibre. Une telle approche de gouvernance inclusive et transparente assure la légitimité, la confiance et l'efficacité de la collaboration.

- **Une dotation en ressources durable** : les partenariats multipartites possèdent certes un formidable potentiel de résolution de problèmes complexes, mais ils exigent généralement la mise en œuvre d'importantes ressources humaines ou financières, variables selon les objectifs et leur ampleur. Bon nombre des facteurs de réussite

évoqués ici, tels que les structures de pilotage, la communication interne et externe, la gestion ou encore le suivi, doivent être prévus dans le calcul des coûts. Il convient de vérifier régulièrement si le budget disponible est suffisant au regard des activités et ambitions du PMP. Dans l'idéal, un PMP ne devrait pas trop dépendre d'une source unique de financement, afin de limiter toute influence unilatérale, qu'elle ne soit même que possible ou présumée. Dans tous les cas, il faut dès le départ rendre transparentes les attentes ou obligations qui vont de pair avec un appui financier. Outre les fonds nécessaires, il faut considérer aussi les besoins en temps et en personnel de la part de l'ensemble des acteur·rice·s impliqué·e·s, afin que les partenaires puissent tou·te·s s'acquitter de leur rôle respectif.

Gestion des processus

- **Orientation sur les résultats** : une focalisation claire sur la mise en œuvre et sur des résultats mesurables contribue directement à la réussite d'un partenariat. Ce n'est que lorsqu'une relation directe entre les ressources employées et les résultats recherchés peut être mise en évidence que l'engagement des acteur·rice·s pour le partenariat peut être assuré dans la durée.
- **Des rôles clairs** : un partenariat multipartite idéal implique tou·te·s les acteur·rice·s qui sont nécessaires à l'obtention du résultat désiré, et chaque partenaire apporte des contributions spécifiques et pertinentes. Les contributions et les devoirs des partenaires doivent être clairement définis, chacun·e devant endosser le rôle qui correspond le mieux à ses aptitudes et à ses capacités, ce qui assure une utilisation efficace des compétences.

Les rôles et devoirs fixés en commun font partie intégrante de la structure de pilotage, ce qui devrait figurer dans un accord écrit, par exemple un protocole d'accord (*memorandum of understanding*). Il sera d'autant plus facile de se demander réciproquement des comptes que l'on aura procédé de façon claire et contraignante.

- **Transparence** : une communication continue et à faible coût entre les partenaires de même qu'entre les partenaires et le secrétariat vient à l'appui de l'efficacité du partenariat. La transparence est décisive, et les canaux et plateformes de communication utilisés doivent être, ou être rendus, accessibles au même titre à tou·te·s. Ce n'est qu'ainsi que l'ensemble des acteur·rice·s peuvent prendre des décisions en connaissance de cause et se rendre d'égal·e à égal·e.

Suivi, évaluation et apprentissage

- **Suivi des processus et des résultats** : le suivi des processus et des résultats permet au PMP de repérer rapidement de nouvelles circonstances et difficultés et d'y adapter sa stratégie et sa démarche. Il est en même temps important de disposer de mécanismes transparents et participatifs de suivi, d'évaluation et d'apprentissage afin de vérifier si le partenariat fonctionne bien et si les processus

institués pour la coopération, la communication et le pilotage sont respectés.

Une autoévaluation régulière peut aussi fournir de nombreuses informations et en même temps contribuer à la cohésion et à la coopération au sein du PMP (*Autoévaluation des PMP*, 2023).

• **Processus d'apprentissage et renforcement des capacités** : l'objectif des activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage est d'utiliser des processus participatifs d'apprentissage pour tirer, à partir des succès et des échecs, des enseignements utiles pour la poursuite du travail. Suivi et évaluation viennent par ailleurs à l'appui du renforcement des capacités nécessaires dans le PMP. Face à des conditions et des problématiques en pleine évolution, il est indispensable de détecter en continu si des capacités manquent – sur le plan individuel comme organisationnel – et de réagir en conséquence (cf. **Résultats de PMP**, 2024, p. 18). L'efficacité du partenariat s'en trouve accrue et cela atténue les problèmes pouvant naître d'une répartition inégale des capacités.

• **Communication externe** : les rapports rendant compte des expériences et des résultats sont importants aussi bien pour les acteur·rice·s impliqué·e·s que pour les donateur·rice·s et pour le public (spécialisé). La visibilité des résultats est assurée, ce qui renforce le soutien et l'appui. La circulation ouverte et transparente des résultats est au cœur de la légitimité du PMP.

Le mode de communication devrait être spécifique à chaque groupe cible : alors que les donateur·rice·s préfèrent un rapport formel, pour le grand public il conviendra mieux de publier des récits illustratifs présentant une note personnelle.

Contexte

• **Analyse du contexte** : les thèmes et les objectifs d'un PMP s'inscrivent toujours dans un contexte plus large. Une analyse approfondie du contexte et l'évaluation des activités d'autres acteur·rice·s dans le domaine concerné revêtent une grande importance dès la phase de lancement. Là encore, différent·e·s acteur·rice·s, par exemple un petit « noyau central » de partenaires engagé·e·s, devraient collaborer pour rassembler autant que possible toutes les informations et perspectives pertinentes et développer une perception commune du contexte. Ceci permet d'éviter les structures faisant doublon, la concurrence et la fragmentation. Il est en outre possible de prendre en compte des règles, cadres ou lois existant à l'échelon local, national ou mon-

dial, par exemple une contribution explicite aux objectifs de développement durable.

• **Échange et mise en réseau avec d'autres initiatives** : pour toute·s les acteur·rice·s d'un PMP, l'échange et la mise en réseau avec d'autres initiatives pertinentes et en particulier avec d'autres PMP sont indiqués. Ils favorisent l'apprentissage mutuel et multiplient en outre les chances d'induire des effets transformateurs. L'occasion de faire la connaissance d'interlocuteur·rice·s stratégiques se présente par exemple lors d'événements appropriés.

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société : Bonn et Eschborn, Allemagne

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

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

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

Responsable : Susanne Salz, Bonn

Auteurs : Dr. Minu Hemmati, Berlin et Mona-Lisa Limbach, Bonn

Conception/Maquette : DIAMOND media GmbH, www.diamond-media-pr.de

Sur mandat du

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

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

Bonn, 2025

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