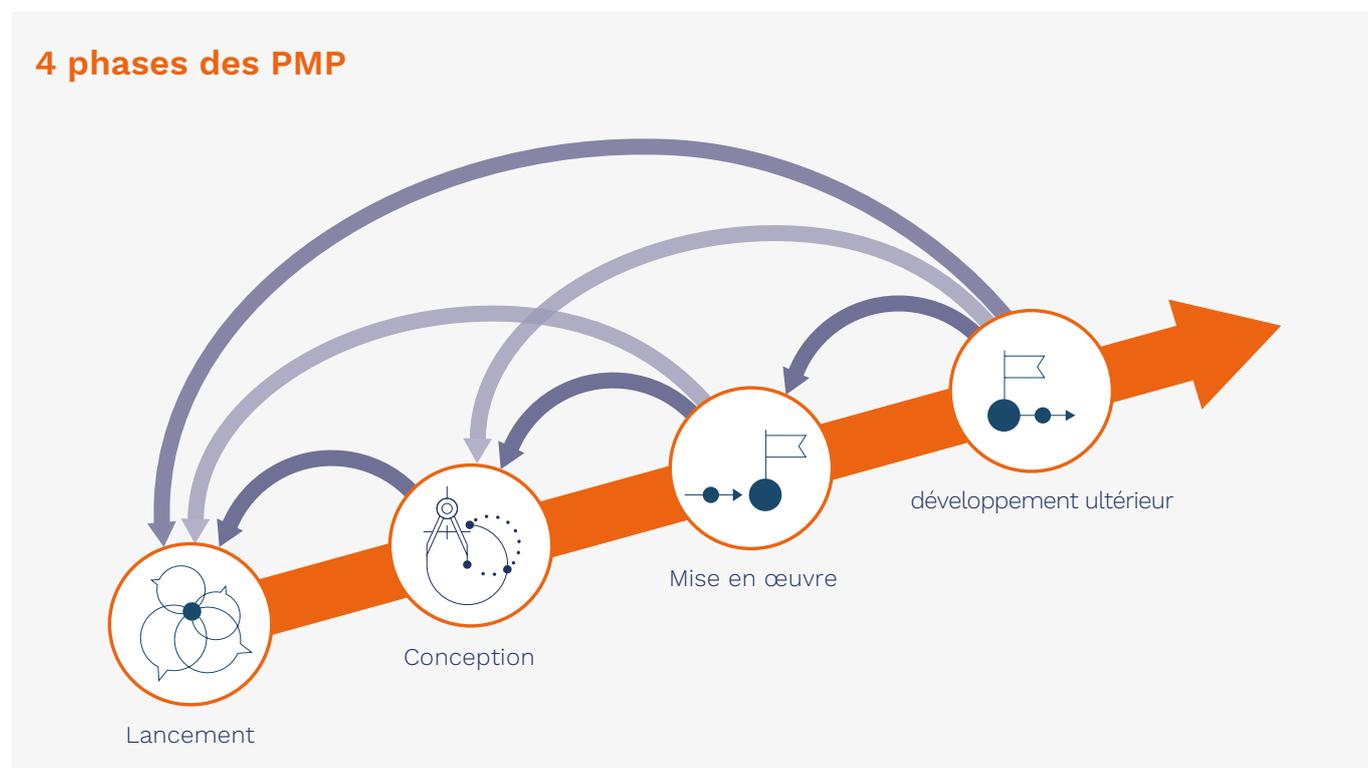


## Du lancement au développement ultérieur – les phases typiques des partenariats multipartites (PMP)

L'établissement et la mise en œuvre des PMP suivent des phases typiques que la littérature scientifique décrit de façon pratiquement unanime : lancement, conception, mise en œuvre et développement ultérieur. Ces phases s'entremêlent, et certains PMP peuvent s'engager plus ou moins tôt ou tard dans des étapes données. Le déroulement des phases peut aussi se répéter si les circonstances au sein ou dans le contexte des PMP l'exigent.



### Phase 1 : lancement

Dans la première phase d'un partenariat multipartite (PMP) en préparation, il s'agit de développer une conception claire et exhaustive du problème et du contexte, d'identifier les acteur-ric-e-s et titulaires de droits pertinent-e-s et d'intégrer précocement les plus important-e-s d'entre eux-elles (cf. [Premières étapes dans les PMP, 2024](#) ; [Résultats de PMP, 2024](#), p. 15 sqq. ; [Formation en ligne sur les PMP, 2024](#)). L'idéal est de constituer un petit « noyau

central » d'acteur-ric-e-s engagé-e-s qui va élaborer une vision commune des changements recherchés et continuer d'impulser ensemble le projet. Cette démarche requiert aussi d'associer systématiquement les décideur-euse-s compétent-e-s de même que les acteur-ric-e-s et les groupes cibles dans les pays partenaires. Après avoir décrit précisément les problèmes à résoudre et déterminé si un PMP est un cadre propice pour en venir à bout, les ini-

tiateur-ric-e-s doivent se familiariser avec l'historique et le cadre général du problème ainsi qu'avec les acteur-ric-e-s pertinent-e-s. Cela implique aussi de comprendre les perspectives et les intérêts des acteur-ric-e-s et d'appréhender la valeur ajoutée qu'une coopération serait susceptible de leur apporter. Une analyse du contexte devrait également identifier les démarches et initiatives qui existent déjà, afin de rattacher aussi bien que possible le PMP prévu aux activités déjà en cours.

Dans la première phase, il ne s'agit pas encore de mettre en place des structures formelles, mais de dresser une ébauche de la démarche prévue et de la développer en concertation avec les acteur-ric-e-s. En prenant le temps nécessaire à l'instauration d'un climat de compréhension et de confiance mutuelles, on donne au futur succès du PMP un fondement solide.

---

## Phase 2 : conception

Dans la deuxième phase, il s'agit de définir une feuille de route commune et de consigner des accords. L'élaboration commune d'une théorie du changement peut s'inscrire dans ce cadre. Les partenaires conviennent ensemble d'objectifs communs et de stratégies de même que de mécanismes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, dont font aussi partie des indicateurs de réussite (*Impacts des PMP*, 2020 ; *Autoévaluation des PMP*, 2023). Il faut aussi élaborer des structures internes de gouvernance et définir des processus de décision (*Institutionnalisation des PMP*, 2018), en clarifiant les rôles qui reviennent aux différent-e-s acteur-ric-e-s et les ressources dont il leur appartient de faire l'apport au partenariat. En outre, des activités visant au financement des PMP peuvent être nécessaires

(*Financement des PMP*, 2023) pour les doter durablement des ressources nécessaires. Tous ces points devraient autant que possible être posés par écrit, par exemple sous la forme d'un protocole d'accord.

Un événement public de présentation du nouveau PMP peut constituer une bonne occasion d'impliquer le niveau de direction des organisations participantes, tout en prospectant de nouveaux-elles partenaires et en renforçant le soutien public.

La deuxième phase pose le fondement de la collaboration concrète des partenaires ainsi que des processus de gestion, de décision et de communication du PMP. Elle rassemble ainsi les conditions nécessaires à une bonne réalisation lors de la phase 3.

---

## Phase 3 : mise en œuvre

C'est à la phase 3 que commence la mise en œuvre proprement dite du PMP. La réalisation des objectifs s'effectue maintenant avec flexibilité sur la base des stratégies élaborées en commun. Les mécanismes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage convenus sont également appliqués. Pour le succès des PMP, il est important que soit créé un espace de réflexion et d'apprentissage qui au besoin permettra d'adapter les stratégies et les rôles. S'il devient évident au fil de la mise en œuvre que les conditions ont changé, que des partenaires important-e-s font défaut ou que les stratégies ne sont pas efficaces, les acteur-ric-e-s peuvent à tout moment reprendre le processus de planification décrit auparavant pour les phases 1 et 2. Pour que la mise en œuvre soit efficace, il est

impératif que les structures et les processus élaborés au cours de la phase 2 soient établis ; ils peuvent eux aussi être ajustés avec souplesse si cela s'avère nécessaire. Dans de nombreux cas, il faut également que des capacités de mise en œuvre soient mises en place chez les partenaires (cf. *Résultats de PMP*, 2024, p. 18). Il est en outre nécessaire de renforcer le travail de relations publiques et la gestion des parties prenantes pour conserver l'intérêt général pour ce thème et maintenir l'engagement des partenaires. Les premiers succès de la mise en œuvre devraient être délibérément célébrés et communiqués afin de consolider encore l'engagement. Cela implique de prévoir des effectifs plus importants, notamment pour que le secrétariat soit bien pourvu.

## Phase 4 : développement ultérieur

L'enjeu de la phase 4 est d'assurer la réussite à long terme du partenariat multipartite et de déceler les potentiels de mise à l'échelle. L'important en premier lieu est de maintenir par les succès obtenus, par une gouvernance transparente et par la communication interne et externe l'enthousiasme pour le processus de changement. Il faut en outre examiner à l'aide des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage si un développement ultérieur du partenariat est possible, et dans quelle direction (cf. [Quatre éléments pour les stratégies de sortie de PMP](#), 2024). Peut-être le PMP pourrait-il obtenir des effets de plus grande portée par une internationalisation (accrue) du processus. Peut-être aussi les stratégies efficaces du PMP peuvent-elles être transposées vers d'autres problématiques ou vers un

autre secteur économique et y déployer des effets supplémentaires. Pour que la réussite soit durable, il est important que les partenaires s'entendent sur ce qui est indispensable pour poursuivre le PMP. Il-elle-s devraient en même temps faciliter le transfert des responsabilités de façon à permettre l'intégration de nouveaux-elles partenaires et surtout à renforcer les acteur-ric-e-s locaux-ales et leurs capacités.

Le maintien d'un PMP n'est cependant pas une fin en soi. Lorsqu'un PMP a atteint ses objectifs autant qu'il est (actuellement) possible, il devrait y être mis fin. Ses expériences devraient être consignées de façon claire et compréhensible et diffusées auprès des différents groupes d'acteur-ric-e-s afin de permettre à d'autres d'en bénéficier.

## Bibliographie

Stibbe, D. & Prescott, D. (2020) : [THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK : A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals](#). [LE GUIDE DES PARTENARIATS POUR LES ODD : guide pratique de construction de partenariats multipartites à fort impact pour les objectifs de développement durable]. The Partnering Initiative and UNDESA.

Brouwer, H. Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K. & S. van Vugt (2015). [The MSP Guide : How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships](#) [Le guide des PMP : comment concevoir et faciliter des partenariats multipartites]. Wageningen : Centre of Development Innovation Wageningen University & Research.

Künkel, P., Heckmann, S. & J. Buddenberg (2016). [Erfolgreich Multi-Akteurs-Partnerschaften gestalten – Ein Handbuch – Impuls für einen Referenzrahmen der MAP-Plattform zur Umsetzung der 2030 Agenda](#) [Aménager avec succès des partenariats multipartites – Un manuel – Impulsion pour un cadre de référence de la plateforme des partenariats multipartites pour la réalisation de l'Agenda 2030]. Potsdam : Collective Leadership Publishing.

Tennyson, R. (2011). [The Partnering Toolkit: An Essential Guide to Cross-Sector Partnerships](#) [Recueil d'outils du partenariat : un guide essentiel pour les partenariats intersectoriels]. Oxford & Londres : The Partnering Initiative & International Business Leaders Forum (IBLF).

### 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](mailto:info@partnerschaften2030.de)  
I [www.partnerschaften2030.de](http://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](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, 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