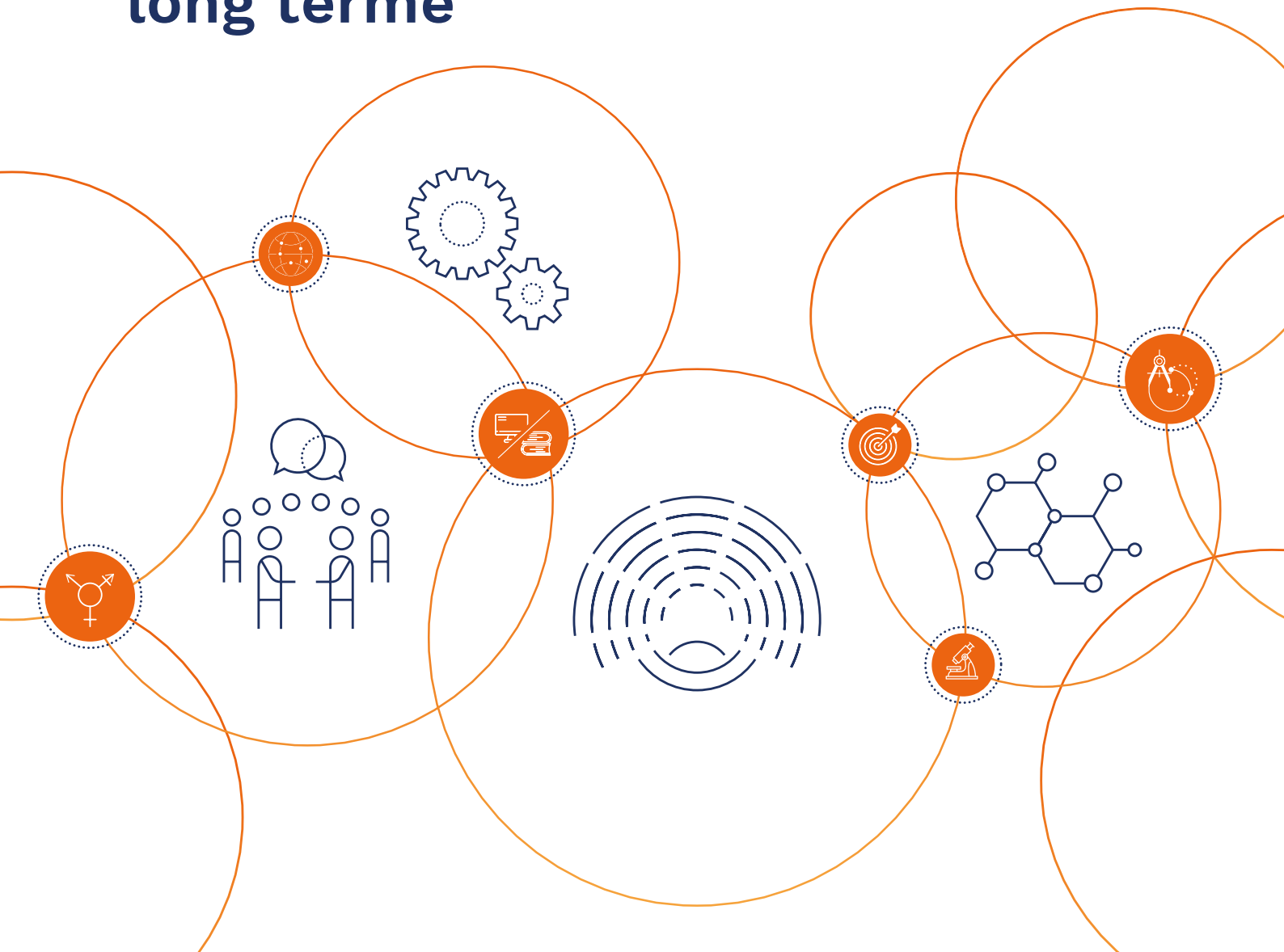


la transformation au service de la durabilité et d'effets à long terme



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@partnerships2030.org
I <https://partnerschaften2030.de/fr/>

Responsable :

Susanne Salz, Bonn

Auteurs :

Vladislav Laukert, Bonn
Mona-Lisa Limbach, Bonn

Conception/Maquette :

DIAMOND media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid,
www.diamond-media-pr.de

Sur mandat du

Ministère fédéral allemand de la Coopération
économique et du Développement (BMZ)
Division G 30 Questions fondamentales de
la société civile
Soutien aux organisations de la société civile

Bonn, 2026

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

Mandaté par

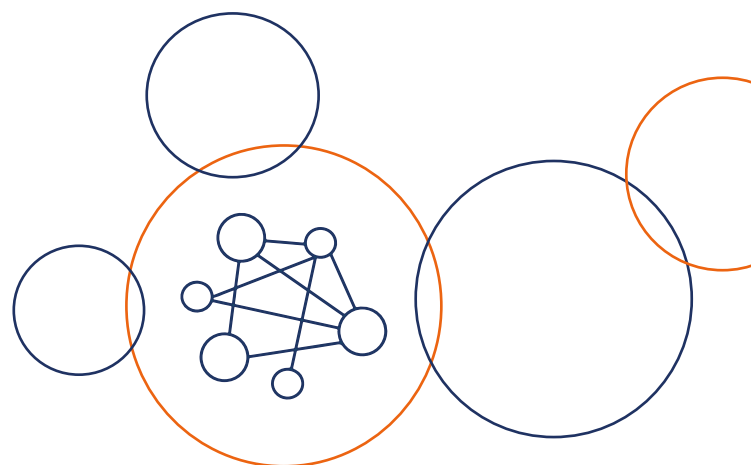


Ministère fédéral de la
Coopération économique
et du Développement

Sommaire

Introduction	4
Le point de départ : la phase 4 (« Évolution ») des PMP	5
Les raisons pouvant motiver une transformation	7
Facteurs internes	7
Facteurs externes	8
Les niveaux typiques de la transformation des PMP	9
Transformation stratégique et sur le fond	9
Transformation organisationnelle et institutionnelle	11
Les défis et les risques de la phase de transformation	13
Les facteurs de réussite de la transformation	15
Auteur·e·s et remerciements	18

Introduction

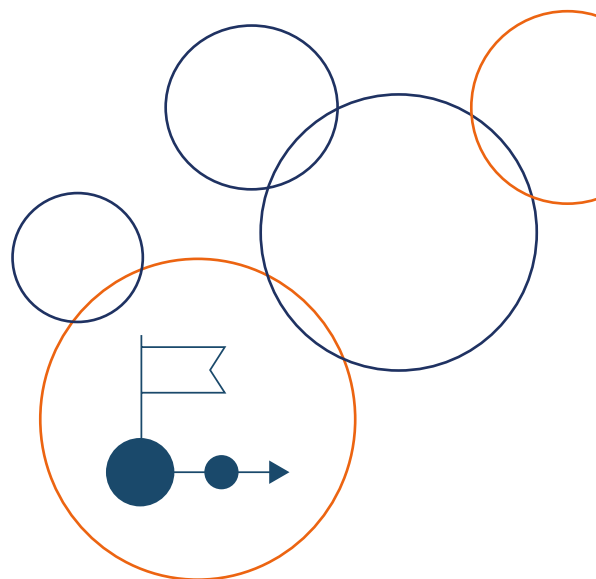


Les partenariats multipartites (PMP) opèrent dans un environnement en constante mutation. Il convient donc d'analyser régulièrement leurs approches, leurs structures et leurs méthodes de travail à la lumière des changements politiques, économiques, sociétaux et technologiques. L'efficacité d'un PMP sur le long terme dépend en conséquence non seulement de sa conception, mais aussi de sa capacité d'adaptation.

Les partenariats multipartites réunissent des représentant-e-s du secteur privé, de la société civile, des milieux scientifiques et des institutions publiques. Cette diversité permet aux PMP de relever des défis d'une grande complexité et de mettre en branle des changements d'ampleur mondiale dont, seule-s, la plupart des acteur-ric-e-s seraient pratiquement incapables. Il en résulte aussi des exigences particulières : les intérêts différents et les attentes de plus en plus élevées en matière de résultats, de légitimité et de durabilité rendent indispensable un développement permanent. Le choix de la structure d'un PMP ne constitue à cet égard que la première étape, et garantir sa viabilité institutionnelle dans le temps long est un véritable défi en soi. Dans ce contexte, les transformations ne sont pas l'exception, mais des étapes de l'évolution naturelle des partenariats.

C'est précisément à ce niveau qu'intervient le présent guide, qui présente la transformation des PMP comme un processus à part entière et propose une orientation structurée au service de leur perfectionnement stratégique et institutionnel. Il s'adresse à des acteur-ric-e-s qui sont déjà engagé-e-s dans un processus de transformation ou examinent s'il serait judicieux de procéder à une réorientation stratégique, ainsi qu'à des organisations qui accompagnent les PMP et souhaitent appuyer ces processus de manière systématique et dès un stade précoce. Dans ce contexte, elle conçoit la transformation comme un processus de conception global, dans lequel les changements stratégiques et institutionnels sont étroitement liés.

Le point de départ : la phase 4 (« Évolution ») des PMP

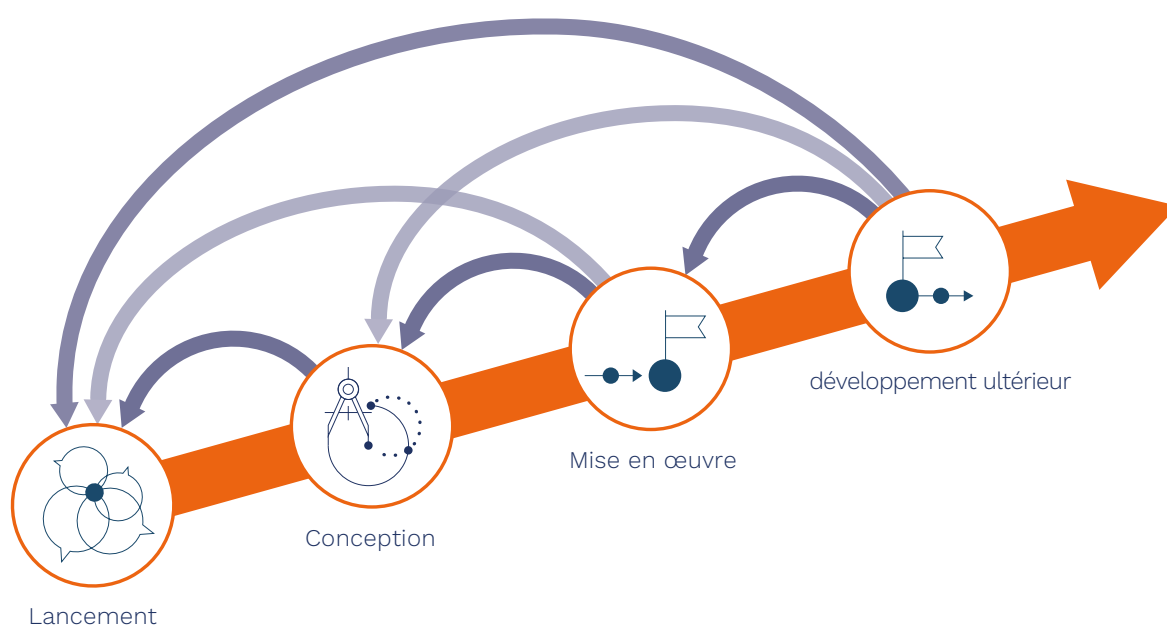


Après être passés par les phases de lancement et de définition, les PMP qui se trouvent en phase de réalisation ont souvent à répondre à une question décisive : Comment positionner le partenariat pour qu'il soit viable à long terme ? C'est le sujet au cœur de la phase d'évolution (phase 4).



Remarque : ces réflexions relèvent de la phase 4 (« Évolution »), mais dans la pratique, elles accompagnent souvent les PMP depuis leur création et il convient d'y revenir régulièrement.

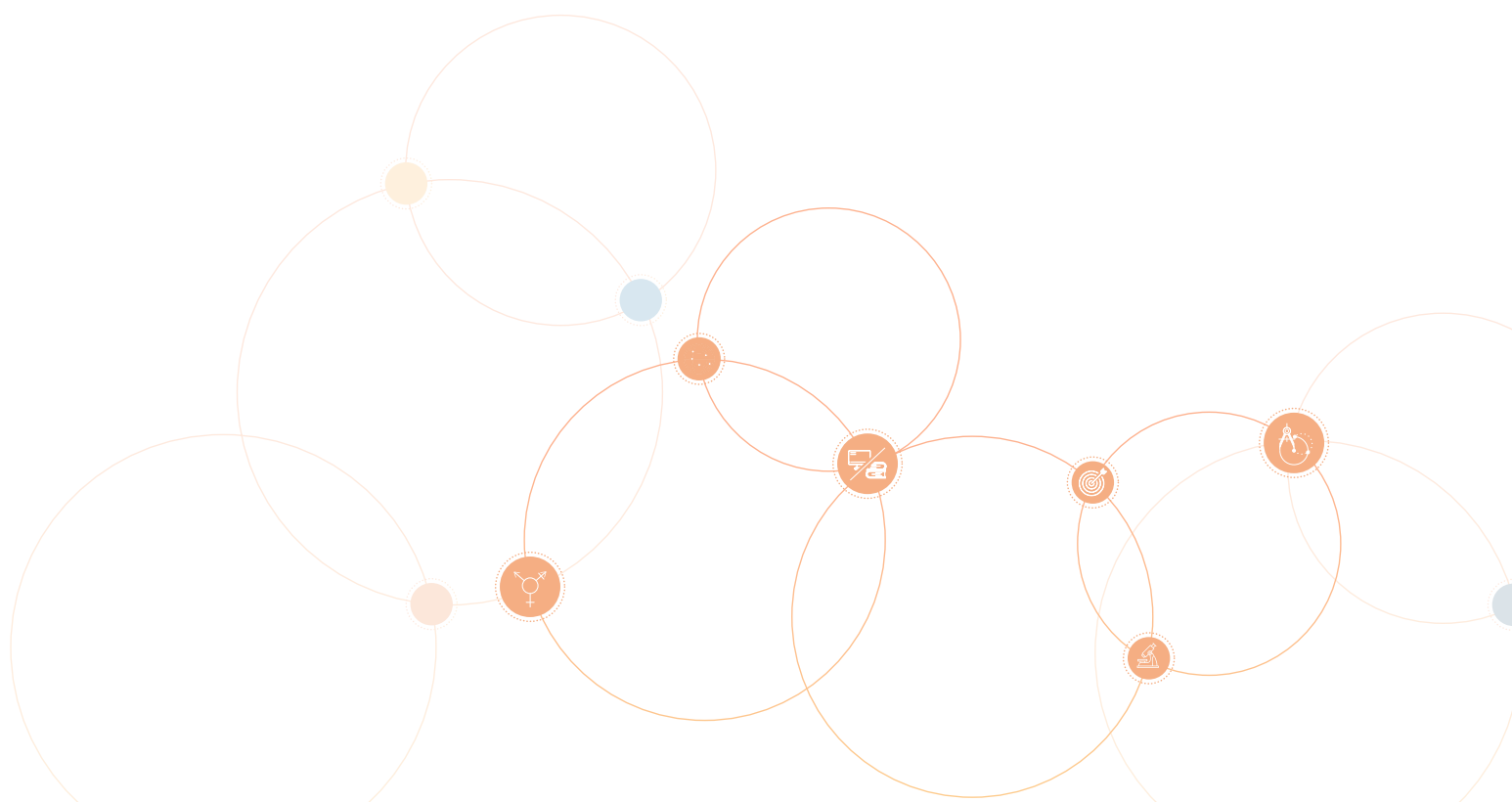
4 phases des PMP



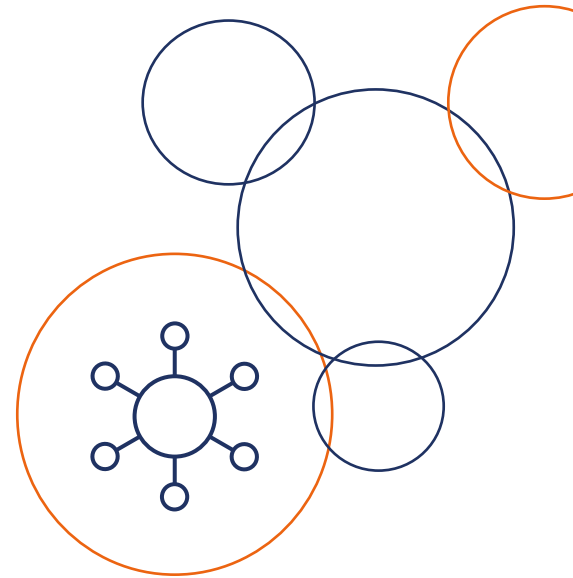
L'enjeu de cette phase 4 consiste à consolider les acquis et à examiner si et comment le PMP doit poursuivre sa croissance ou s'adapter. Il peut le faire p. ex. en élargissant son domaine d'action à de nouvelles régions, en renforçant son ancrage politique ou en développant son périmètre thématique. Cela doit se faire sur la base de structures de gouvernance transparentes, d'une communication claire et de l'exploitation systématique des résultats du suivi et de l'évaluation. Il est tout aussi important d'informer les partenaires des prérequis structurels et

financiers nécessaires à la poursuite du partenariat, tout en sachant que chaque PMP ne doit pas obligatoirement s'inscrire dans la durée. Il est en revanche indiqué de vérifier régulièrement si le partenariat réalise toujours son objectif. Si une poursuite du partenariat a du sens, il faut décider s'il suffit de consolider les structures existantes ou si une transformation en profondeur s'impose.

Un complément d'information sur les **phases typiques de l'évolution** des PMP se trouvent dans notre publication consacrée à ce sujet.



Les raisons pouvant motiver une transformation



Il existe de nombreuses raisons qui rendent nécessaire la transformation d'un PMP. Elles peuvent être tant internes qu'externes et résulter aussi bien d'évolutions positives que de difficultés. Il est donc d'autant plus important de commencer assez tôt à réfléchir à l'orientation à long terme et à la pérennité du PMP, à élaborer des scénarios possibles et à communiquer en toute transparence les étapes essentielles à l'ensemble des acteur·rice·s impliqué·e·s – qu'il s'agisse d'un développement ultérieur, d'une réorientation ou d'un passage à une autre forme de coopération.

Facteurs internes

Les facteurs internes pouvant rendre nécessaire une transformation comprennent entre autres **les conceptions différentes que les acteur·rice·s impliqué·e·s ont des objectifs et des résultats**. Les participant·e·s à un PMP ont souvent des niveaux d'information différents ou n'ont pas la même interprétation des connaissances disponibles. Par ailleurs, il·elle·s intègrent le partenariat avec leurs propres perspectives sur les problèmes, les risques et les approches de solution possibles. Cela peut créer des divergences sur les priorités et donner lieu à des appréciations différentes de l'urgence et des actions nécessaires. Ces différences ne sont pas forcément présentes dès le début de la coopération, mais se manifestent souvent pendant la suite du partenariat. Dans ces cas, il peut être indiqué d'affiner les structures et processus existants afin d'établir (ou de rétablir) ou de renforcer une conception commune et de garantir ainsi l'efficacité à long terme du partenariat. En même temps, la nécessité de transformer un PMP peut également résulter d'**évolutions positives**

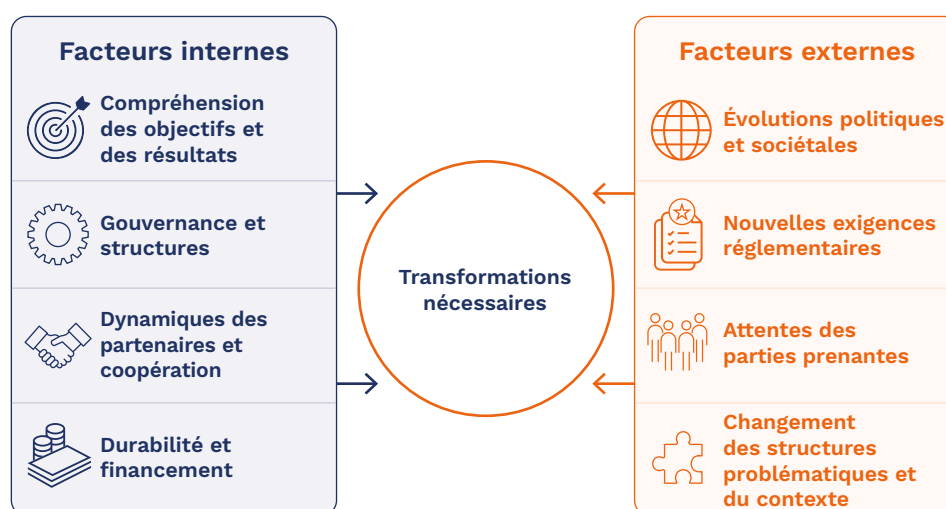
enregistrées en son sein. Un partenariat ayant plusieurs années de coopération à son actif peut ainsi s'appuyer sur une vaste expérience, sur des relations solides et sur de premières preuves de résultats. Par exemple, quand des plans d'action convenus arrivent à échéance ou ont été menés à bien, cela donne souvent la possibilité de définir de nouveaux objectifs, de modifier les rôles ou de choisir de nouvelles priorités thématiques. Les **difficultés liées à la gouvernance et au management** peuvent constituer un autre facteur interne. Il peut par exemple s'agir d'un manque de clarté dans la définition des rôles et responsabilités, du peu d'efficacité des processus décisionnels ou d'une concertation insuffisante entre le pilotage stratégique et la mise en œuvre opérationnelle. Les changements survenant au sein des organisations partenaires peuvent, eux aussi, rendre une transformation nécessaire. Les changements de personnel, la nomination de nouveaux·elles interlocuteur·rice·s, la modification des priorités ou les capacités limitées dans le temps peuvent influencer sur l'engagement de certain·e·s partenaires et avoir un impact sur la capacité de travail du PMP. S'il s'avère ainsi que la réalisation d'objectifs ou de plans de travail convenus n'est plus réaliste, il peut être nécessaire d'adapter les rôles, les responsabilités ou les structures de gouvernance. En même temps, les rapports et les dynamiques existant entre les partenaires jouent un rôle crucial. Les divergences d'intérêts, les asymétries de pouvoir ou le manque de confiance peuvent compliquer la coopération et nuire à l'efficacité du partenariat. Enfin, la transformation peut s'avérer indispensable si la **durabilité financière sur l'ensemble des cycles de projet ou de financement** n'est pas garantie. Si la coopération est fortement tributaire d'un financement externe à court terme ou s'il

n'existe pas de structures viables pouvant assurer sa pérennité, la question qui se pose alors est celle d'une conception durablement stable du partenariat, faisant p. ex. appel à de nouveaux modèles de financement, comme des cotisations versées par les membres ou un ancrage institutionnel.

Facteurs externes

Outre les dynamiques internes, des facteurs externes peuvent exiger une transformation des PMP. C'est plus particulièrement le cas des **changements de contexte**, p. ex. des évolutions politiques, économiques ou sociétales, qui influencent les conditions dans lesquelles opère le partenariat. Ces changements peuvent poser de nouvelles exigences au PMP ou remettre en question les approches mises en œuvre. Ainsi, en présence de nouvelles informations, de réorientation des priorités ou d'évolution du problème proprement dit, il peut être

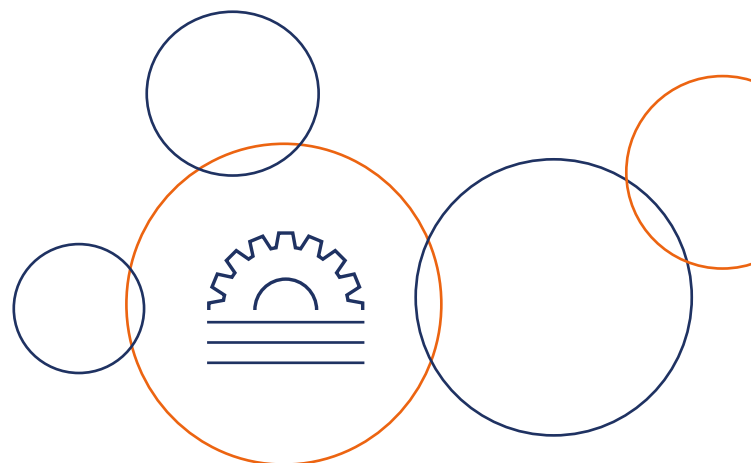
nécessaire de modifier en conséquence les objectifs, les stratégies ou les méthodes de travail du PMP. Les **attentes des parties prenantes** et des donateurs et la **pression** qui en résulte constituent un autre facteur important. Les nouvelles exigences en matière de résultats, de transparence ou d'efficacité ainsi que les changements dans le financement peuvent nécessiter le réexamen et le remaniement des structures existantes ou des approches mises en œuvre. Ces attentes jouent un rôle important dans l'orientation stratégique du partenariat, en particulier lorsque la coopération bénéficie de financements extérieurs. Enfin, le constat que **les approches actuelles** ne conduiront **pas au résultat recherché** peut aussi être à l'origine d'une transformation. Quand il s'avère que les instruments ou les formes de coopération retenus ne déboucheront pas sur les changements visés, il convient de mener une réflexion critique sur le partenariat et, le cas échéant, de le réorienter en profondeur.



Exemple :

en réaction aux évolutions dynamiques à l'œuvre dans le secteur, l'Alliance pour les textiles durables (*Bündnis für nachhaltige Textilien*, BNT) s'est transformée en avril 2026, après 11 années d'existence, en un nouveau réseau multipartite, dénommé « **Dialogue and Impact for Sustainable Textiles** ». Cette transformation vise à permettre une coopération plus agile et dont l'organisation laisse une plus grande place à la responsabilité individuelle, afin de mieux répondre à l'évolution du contexte et des exigences. L'accent est mis sur l'engagement des participant·e·s qui peuvent élaborer, ensemble et en fonction de leurs besoins, des initiatives visant à opérer des changements au plan local.

Les niveaux typiques de la transformation des PMP



Transformation stratégique et sur le fond

En ce qui concerne le contenu et la stratégie, la transformation se manifeste principalement dans la manière dont un PMP définit ses objectifs (vision commune ou théorie du changement¹), conçoit le rôle qu'il joue au sein du système d'acteur·rice·s au sens large et oriente ses activités en conséquence. La transformation a souvent pour point de départ une évolution des attentes au sein ou à l'extérieur du PMP et de nouvelles connaissances issues de sa mise en œuvre ou d'un changement des conditions d'ensemble extérieures. Ainsi, arriver au constat qu'il n'est pas réaliste de vouloir atteindre les objectifs ou les plans de travail initiaux avec les capacités disponibles peut également exiger de réorienter la stratégie. Cela peut entraîner un glissement de la compréhension commune des résultats et requérir une adaptation stratégique. La transformation peut suivre des trajectoires différentes en fonction de ce qui l'a déclenchée.

Une trajectoire de transformation essentielle dans ce contexte est la mise à l'échelle des approches performantes, que l'on obtient p. ex. en étendant ces approches à d'autres régions ou en les transposant à de nouveaux secteurs.



Remarque : dans le présent guide, le terme « transformation » désigne un processus de changement délibérément conçu, par lequel un PMP adapte son orientation stratégique et/ou ses structures organisationnelles et institutionnelles à l'évolution des exigences, afin de garantir son efficacité, sa légitimité et sa capacité d'action à long terme.

Tout changement au sein d'un PMP ne constitue pas nécessairement une transformation. Les ajustements opérationnels mineurs ou le développement courant d'activités individuelles font partie du fonctionnement normal d'un partenariat. On parle ici de transformation lorsque les changements entraînent des répercussions fondamentales sur les objectifs, la gouvernance, le financement, les rôles ou l'organisation institutionnelle du PMP.

¹ Une théorie du changement est une méthode exhaustive qui décrit et illustre de quelle manière, avec quels moyens et sur la base de quelles hypothèses on entend atteindre le changement visé.



Exemple :

dans le contexte du devoir de vigilance des entreprises, la mise à l'échelle sectorielle inspire les dialogues sectoriels du ministère fédéral allemand du Travail et des Affaires sociales (BMAS). En l'occurrence, un cadre de dialogue centré sur un petit nombre de thèmes est transposé de manière ciblée à différents secteurs, comme l'**industrie automobile**, l'**énergie** ou l'**alimentaire**. L'objectif est de relever les défis propres à ces secteurs tout en mettant en place des normes globales. L'adaptation aux particularités des secteurs concernés permet d'élargir les approches existantes et de renforcer leurs résultats sur l'ensemble des chaînes mondiales d'approvisionnement et de création de valeur.

Dans d'autres cas, les approches sont affinées de sorte à pouvoir **être intégrées dans des programmes politiques ou des stratégies institutionnelles**. Cette intégration peut augmenter considérablement la portée et les résultats d'un PMP, mais elle exige aussi souvent une concertation plus poussée avec les processus politiques et les parties prenantes.

Il peut aussi y avoir transformation quand un partenariat **décide de recentrer ou de réorienter son action**, en particulier lorsque les approches mises en œuvre ne contribuent pas de la manière voulue aux objectifs globaux du système ou que de nouveaux thèmes prennent de l'importance. Cette réorientation va souvent de pair avec un ajustement du mandat, par exemple quand les priorités politiques évoluent ou que de nouveaux champs d'action émergent. En même temps, la transformation peut reposer sur une **orientation**

plus marquée vers un pilotage fondé sur des données probantes. En particulier sous l'effet du besoin croissant de justification et des exigences accrues en matière de transparence et de résultats mesurables, de nombreux PMP font face à la nécessité d'appuyer davantage leurs décisions stratégiques sur des données solides. Ils peuvent alors choisir de développer les systèmes de suivi et d'évaluation, d'affiner les logiques de résultats ou de mettre en place de nouveaux indicateurs. Cela modifie aussi fréquemment les modalités de pilotage au sein du partenariat : la prise de **décisions** s'appuie davantage sur des données, les processus d'apprentissage sont systématisés et les stratégies sont adaptées selon une démarche itérative. Cette approche peut améliorer l'efficacité et la crédibilité du partenariat, mais elle exige de mobiliser des capacités supplémentaires et d'atteindre un consensus sur la collecte, l'interprétation et l'utilisation des données.



Exemple :

entre 2025 et 2026, le **Gender & Chemicals Partnership (G&CP)** a élaboré sa **théorie du changement** commune afin de définir plus clairement ses objectifs, ses hypothèses de résultats et les priorités stratégiques au sein du PMP. Ce processus visait à instaurer une compréhension partagée de la façon dont les activités des différents groupes de travail participent à l'atteinte des objectifs de résultats du partenariat. Parallèlement, cette théorie du changement sert de base à l'élaboration de plans de travail, d'indicateurs et des futures approches de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Le partenariat renforce ainsi son orientation stratégique et réunit les conditions de long terme nécessaires à un pilotage de ses activités fondé sur des données probantes.

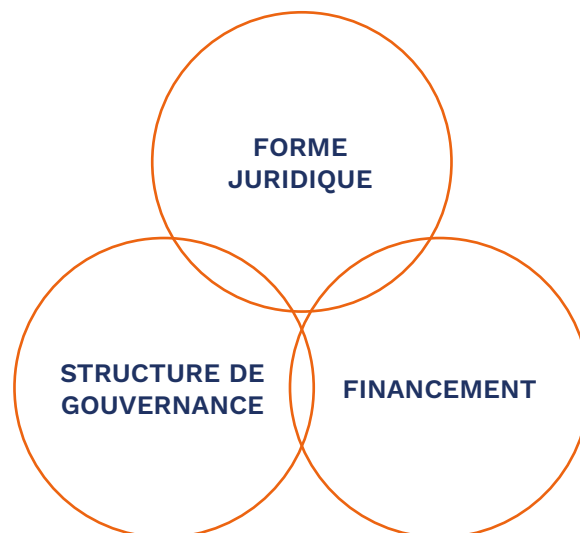
Dans tous les cas, l'objectif est en fin de compte d'assurer l'efficacité et la pertinence du partenariat dans la durée, mais il est rare que ces changements de fond n'impactent pas sa conception organisationnelle et institutionnelle.

Transformation organisationnelle et institutionnelle

Au niveau organisationnel et institutionnel, la transformation englobe les adaptations aux structures, processus et conditions d'ensemble du PMP qui sont nécessaires pour garantir sa capacité d'action et sa durabilité. Ces changements peuvent résulter aussi bien d'évolutions stratégiques et de fond que d'exigences structurelles autonomes.

Un objectif fréquent est la **(ré-)institutionnalisation du partenariat**, qui peut prendre des formes différentes, comme une intégration plus poussée dans des structures publiques ou privées ou la mise en place d'une organisation autonome. Dans de nombreux cas, cette (ré-)institutionnalisation est motivée par la nécessité d'affranchir davantage le partenariat des financements limités dans le temps et de consolider sa perspective à long terme. Elle est étroitement liée à la question de l'ancrage juridique : le choix d'une **forme juridique** adaptée, telle qu'association, fondation, ou rattachement à une organisation existante, a une influence déterminante sur les structures décisionnelles, les possibilités de financement et l'intégration des membres. La forme juridique constitue, avec les questions de gouvernance et de financement, un triptyque cohérent au sein duquel les décisions prises dans un domaine ont des répercussions immédiates sur les deux autres.

Les trois éléments de l'institutionnalisation d'un PMP



Un autre scénario de transformation important résulte de la complexification et de la croissance des PMP. L'augmentation du nombre de membres, l'élargissement du champ thématique ou l'expansion géographique font que les structures existantes se heurtent souvent à leurs limites. Dans ces cas, il peut être utile d'opter pour une **différenciation de la structure organisationnelle**, p. ex. en créant des volets d'action thématiques, en constituant des plateformes techniques ou en mettant en place des unités régionales. Certaines formes de décentralisation peuvent également aider à mieux représenter les différents contextes et à augmenter la capacité d'action du partenariat, ce qui à son tour requiert de nouvelles formes de coopération et de concertation.



Exemple :

compte tenu de son évolution de programme mondial à initiative autonome et de sa croissance, avec actuellement 11 pôles régionaux en Amérique latine, en Afrique et en Asie, l'**Alliance for Integrity [Alliance pour l'intégrité]** s'est vue contrainte de restructurer son secrétariat. Le modèle recherché devait être plus agile, à vocation mondiale et capable de fournir à tous les pôles un appui rapide et adapté au contexte. Le processus a été participatif et itératif : dans un premier temps, l'équipe du secrétariat a procédé à une analyse interne des principaux défis avant de solliciter les expériences d'autres initiatives puis d'interroger les pôles eux-mêmes. La nouvelle structure a été testée pendant trois mois et affinée sur la base des retours obtenus.

Une question qui se pose fréquemment en parallèle est celle du **financement** futur du PMP. De nombreux partenariats sont financés dans un premier temps sur la base de projets, mais la transformation vise souvent à pérenniser le financement et à l'asseoir sur une base élargie, p. ex. en mettant en place des cotisations pour les membres, en ayant recours à des donateur·rice·s supplémentaires ou en cherchant des sources de recettes propres au partenariat. Le choix du modèle de financement est intimement lié à la forme juridique et à la structure de gouvernance et influe de manière déterminante sur les marges de manœuvre stratégiques du partenariat.



Exemple :

le **Forest Stewardship Council (FSC) en Allemagne** illustre à quoi peut ressembler, dans la pratique, une structure de financement diversifiée. L'organisation a choisi d'asseoir le financement de son action sur plusieurs piliers : subventions de FSC International issues des recettes des licences du FSC, certification en Allemagne, cotisations volontaires des membres, recettes issues du parrainage et fonds publics et privés fléchés sur des projets. Le dispositif a été complété par la création d'une S.A.R.L., « *Gutes Holz Service GmbH* », qui propose des services de marketing et des formations continues dans le domaine des chaînes d'approvisionnement certifiées.

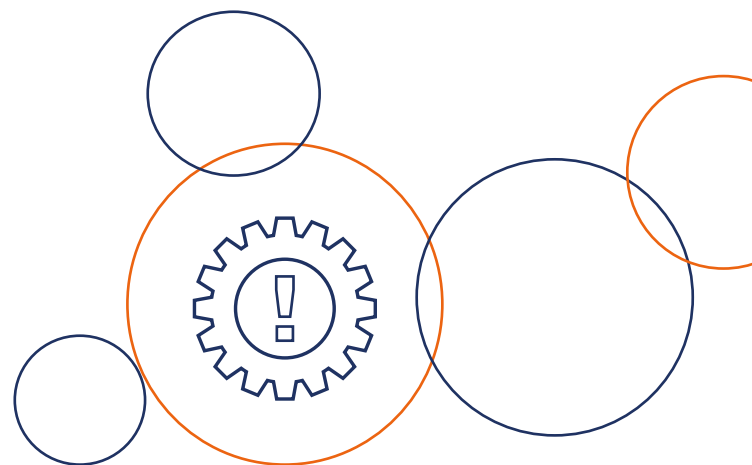
Enfin, la transformation organisationnelle et institutionnelle comprend souvent des **réformes** ciblées en matière de **gouvernance**. Ces réformes peuvent notamment s'avérer nécessaires quand, en raison des changements décrits plus hauts, les processus décisionnels actuels ne semblent plus efficaces. Les adaptations typiques concernent la refonte des instances, la clarification des rôles et des responsabilités au sein du partenariat ou l'adaptation des règles de décision. Dans certains cas, il convient également de rééquilibrer les rapports de pouvoir

et les modalités de représentation au sein du PMP, p. ex. en modifiant les droits de vote ou en adoptant de nouveaux formats de participation afin de mieux tenir compte des différents intérêts. À cet égard, le **secrétariat** joue aussi un rôle important : structure opérationnelle centrale, il assume la responsabilité principale de la coordination, de la communication, et souvent aussi de la mise en œuvre du processus de transformation. De ce fait, les changements apportés à la structure de gouvernance impactent en règle générale également les missions, le mandat et l'ancrage organisationnel du secrétariat et doivent donc être intégrés dès le début aux processus de transformation.



Remarque : dans la pratique, les changements susmentionnés opérés à ces deux niveaux sont étroitement imbriqués : la transformation est rarement un processus linéaire, elle progresse plutôt selon un cycle itératif, dans lequel les adaptations affectant un niveau entraînent des changements à l'autre. Ainsi par exemple, la décision d'étendre le périmètre géographique du partenariat ou d'impliquer davantage ce dernier dans les processus politiques peut donner lieu à de nouvelles exigences en termes de gouvernance, de financement et d'ancrage institutionnel. À l'inverse, des modifications de la dotation en fonds, comme la fin d'une aide ou l'implication de nouveaux·elles donateur·rice·s, peuvent nécessiter la définition de nouvelles priorités thématiques ou une adaptation des priorités régionales. Dans ce contexte, il est déterminant de considérer la transformation non comme une tâche purement structurelle ou relevant uniquement du fond, mais comme un **processus organisationnel holistique**. Une transformation réussie est une transformation qui intègre délibérément les deux niveaux à la réflexion et dans laquelle les décisions sont prises en toute transparence et impliquent les acteur·rice·s pertinent·e·s.

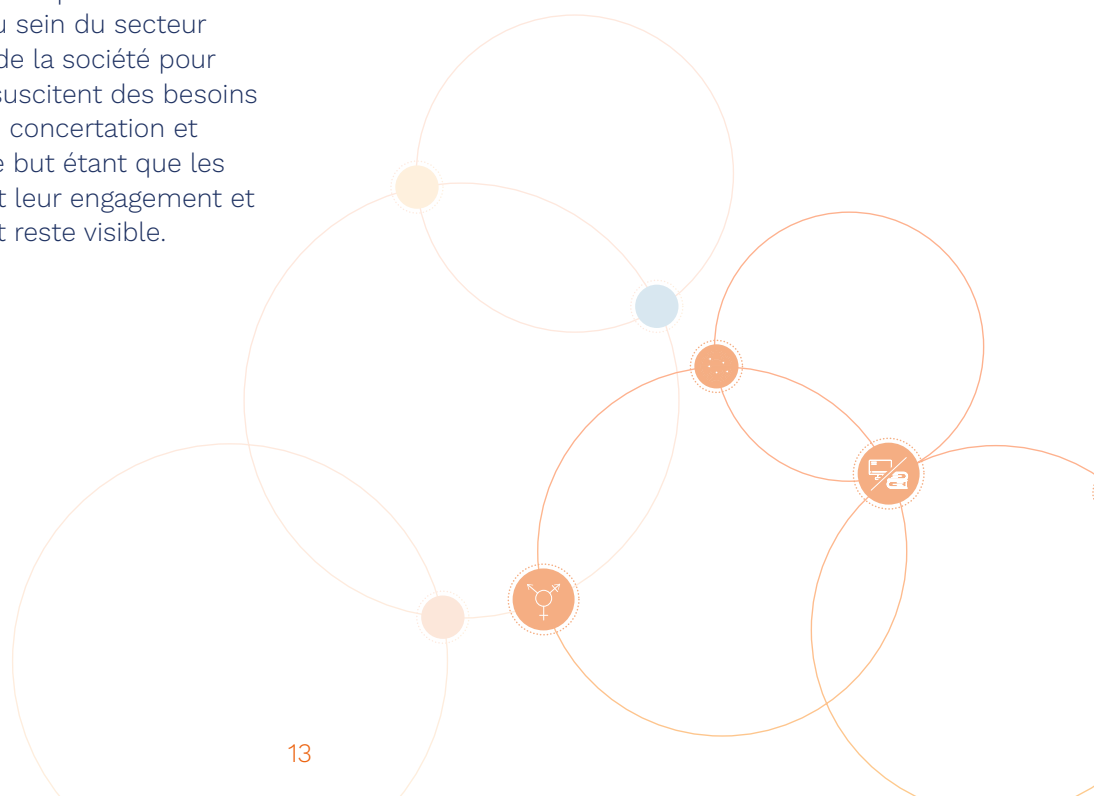
Les défis et les risques de la phase de transformation



Il existe des défis structurels, politiques et internes qui peuvent influencer de manière déterminante sur le déroulement et la réussite de la transformation. Ces défis ne sont pas à mettre au seul compte de la complexité thématique et organisationnelle des changements, ils résultent également des intérêts, attentes et marges de manœuvre différentes des acteur·rice·s impliquée·s.

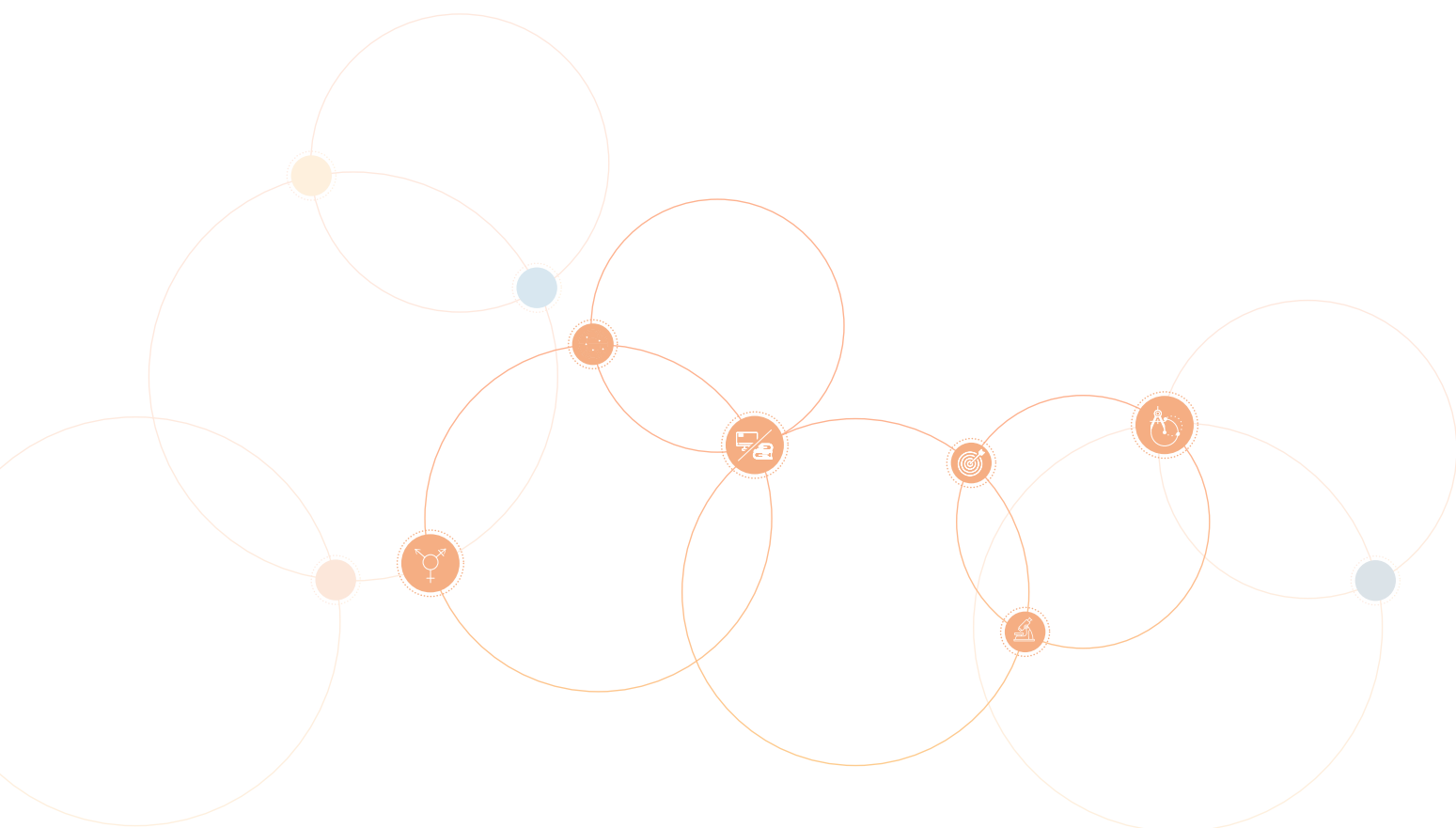
Au plan structurel, le risque principal est que **la dynamique et l'élan du partenariat** ne résistent pas au processus de transformation. Il peut en être ainsi p. ex. quand des processus essentiels s'essouffent, que la prise de décision prend du retard ou que les phases de transition durent plus longtemps que prévu à l'origine. En même temps, il est fréquent que les conditions d'ensemble externes se modifient pendant ces processus : il peut y avoir une redéfinition des priorités politiques, des changements au sein du secteur des aides ou une désaffection de la société pour certains sujets. Ces situations suscitent des besoins supplémentaires en matière de concertation et de travail de persuasion actif, le but étant que les partenaires du PMP poursuivent leur engagement et que l'importance du partenariat reste visible.

Il existe un lien étroit avec la **dépendance vis-à-vis de certain·e·s acteur·rice·s clés**. Dans de nombreux partenariats, des individus ou institutions jouent, par leur engagement, un rôle déterminant dans le processus de transformation, que ce soit en y apportant des impulsions de fond, un soutien politique ou des contributions financières. En même temps, la coopération telle qu'elle est pratiquée au sein des PMP repose sur les principes de l'égalité et du consensus. Par conséquent, les décisions transformationnelles exigent souvent une concertation intense et peuvent prendre du temps, en particulier lorsqu'il s'agit de concilier des intérêts différents. Si, dans cette phase, des acteur·rice·s cessent ou modifient leur soutien, le processus de transformation peut s'en trouver considérablement ralenti ou déstabilisé.

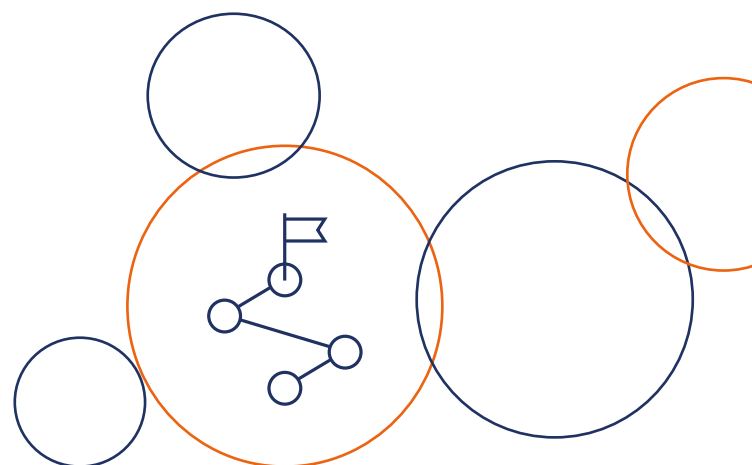


Les **conditions d'ensemble politiques et financières** représentent un autre facteur d'influence essentiel. Les changements de priorités politiques ou une réduction (même temporaire) des aides peuvent exiger l'ajustement ou le report des étapes de transformation prévues. L'élaboration de modèles de financement viables constitue souvent une difficulté particulière : une forte dépendance vis-à-vis de certaines sources de financement et l'absence de stratégie de diversification clairement définie augmentent la vulnérabilité aux changements externes. En même temps, il peut être difficile de convaincre les financeur·euse·s potentielle·s ou les acteur·rice·s du secteur privé de la valeur ajoutée des structures supérieures des PMP, comme le secrétariat, par exemple. Ainsi, la volonté des financeurs peut être limitée quand il existe déjà un engagement au niveau local ou lorsque les avantages supplémentaires procurés par une structure de niveau supérieur n'est pas immédiatement visible. Les approches de financement reposant sur des contributions décentralisées ou régionales peuvent également donner lieu à des différences en termes d'attentes ou d'acceptation au sein du partenariat.

Au plan interne, les processus de transformation augmentent souvent les **besoins en matière de concertation et de ressources**. Ils exigent non seulement d'augmenter les capacités en personnel et en financement, mais aussi de répartir clairement les responsabilités et d'instaurer une compréhension partagée des objectifs et des méthodes. Si ces conditions ne sont pas réunies, des conflits de gouvernance peuvent se faire jour, occasionnés p. ex. par le manque de clarté des structures décisionnelles, l'absence de transparence ou des attentes accrues au sein de l'organe de pilotage. Si le mandat du PMP pris dans son ensemble ou de ses différents éléments de gouvernance n'est pas suffisamment défini, le pilotage des processus peut s'en trouver compliqué. Dans ces situations, le risque est que les processus décisionnels prennent du retard ou que les ajustements nécessaires ne puissent pas être réalisés avec cohérence.



Les facteurs de réussite de la transformation



Les difficultés qui viennent d'être décrites illustrent bien que les processus de transformation au sein des PMP sont non seulement exigeants sur le fond, mais qu'ils sont aussi sensibles au plan structurel et politique. Une transition réussie se distingue donc en particulier par une gestion délibérée de ces champs de tension. Un grand nombre de risques peuvent être transposés en facteurs essentiels de réussite.

Niveau stratégique : orientation et planification anticipative

Le choix clair, fait à un stade précoce, de **l'orientation stratégique du processus de transformation** est un des facteurs déterminants pour la réussite. Le manque de clarté dans la définition des objectifs ou la prise de décisions au cas par cas augmente le risque de retards, de conflits d'objectifs ou d'un essoufflement de la dynamique. A *contrario*, une stratégie de transformation clairement formulée permet de regrouper les attentes et de fournir des repères à toutes les parties concernées. Il est donc nécessaire de **planifier la transformation de manière réaliste et à un stade précoce**. L'élaboration d'un calendrier fiable, assorti de jalons clairs, peut alors s'avérer utile pour gérer activement les phases de la transition et éviter les interruptions dans les activités du partenariat. Les processus de transformation peuvent tout à fait prendre plusieurs mois, voire plusieurs années. L'idéal est de les engager sans attendre la fin des cycles de projet ou de financement. Il peut, au contraire, être judicieux de commencer, dès la phase de conception d'un PMP ou dans le contexte de projets, à réfléchir à un ancrage institutionnel à long terme. Un autre aspect important

est **l'intégration précoce des différentes perspectives**. Consulter les membres du PMP et les autres parties prenantes avant de définir une trajectoire de transformation permet d'identifier suffisamment tôt les potentiels conflits d'objectifs ou résistances et de les intégrer à la planification.

Niveau institutionnel : gouvernance et définition claire des compétences

De nombreuses difficultés internes proviennent de lacunes dans les structures de gouvernance. Il est donc essentiel de **définir précisément les responsabilités et les chaînes décisionnelles au cœur du processus de transformation**. Cette tâche peut être confiée à une nouvelle instance ad hoc (prenant p. ex. la forme d'un comité de transition ou d'un groupe de travail) composée de membres de l'organe de pilotage ayant pouvoir de décision. Une telle structure crée un engagement mutuel, assure la continuité du pilotage et réduit le risque de problèmes de concertation et donc de retards. En outre, le **rôle du secrétariat doit être défini avec soin**. Le secrétariat, bien que souvent privé d'un pouvoir de décision formel, peut, en raison de sa fonction de coordination, fournir un apport essentiel à la structuration du processus, p. ex. en préparant des bases de décision ou en animant des processus de concertation. Il est donc important de lui confier un mandat clairement défini et d'identifier en toute transparence les éventuels conflits de rôle.

Niveau financier : durabilité et diversification

Les incertitudes financières figurent parmi les risques les plus fréquemment rencontrés dans les processus de transformation. Une **stratégie assurant un financement durable** est donc un facteur de réussite essentiel pour garantir non seulement le bon fonctionnement et la pérennité du partenariat, mais aussi la réussite du processus de transformation proprement dit. Ce processus exige souvent un surcroît de ressources pour les tâches de coordination et de concertation supplémentaires, le conseil juridique ou le soutien externe, par exemple. Il est donc important d'identifier suffisamment tôt comment couvrir ces besoins supplémentaires temporaires afin d'éviter les retards ou une détérioration de la qualité du processus. En même temps, l'objectif doit être de réduire progressivement la dépendance vis-à-vis de sources de financement individuelles et d'**élargir l'assise du financement**. Cela peut prendre plusieurs formes, p. ex. la mise en place de cotisations pour les membres, le recours à des donateur·rice·s supplémentaires ou la recherche de sources de recettes propres au partenariat. La conception technique du modèle de financement n'est pas le seul aspect déterminant, son acceptation par les parties prenantes au PMP est également importante : les modèles doivent être compréhensibles pour les acteur·rice·s impliqué·e·s et être intégrables. Il faut toujours avoir à l'esprit l'imbrication étroite qui existe entre le financement, la forme juridique et la gouvernance (au sens du triptyque décrit plus haut). En effet, les décisions prises dans un domaine impactent directement les deux autres.

Niveau partenarial : confiance et communication

Outre les aspects structurels et financiers, les dynamiques partenariales sont déterminantes pour la réussite des processus de transformation. L'existence, entre les acteur·rice·s impliqué·e·s, d'un climat de **confiance** et d'une compréhension partagée des objectifs et des avantages de la transformation est un prérequis essentiel pour préserver la capacité d'action du partenariat, même lorsqu'il est engagé dans des processus longs et complexes. Une **communication constante et transparente** est de toute première importance, non seulement pour prévenir les déficits d'information, mais aussi pour ouvrir des espaces de participation et de cogestion. Grâce aux formats d'échange ouverts mis en place, les membres peuvent exprimer leurs points de vue et les décisions prises sont mieux acceptées. En même temps, il est important de voir la transformation comme un processus susceptible d'entraîner également des changements dans la composition du PMP. Il n'est pas rare qu'à la suite de réorientations de fond ou structurelles, certain·e·s partenaires réévaluent leur participation ou y mettent fin. De même, la transformation peut intéresser de nouveaux·elles acteur·rice·s mieux en phase avec l'orientation future du partenariat. L'élément déterminant est donc moins la préservation du même tour de table que la viabilité et la pertinence à long terme du PMP dans son ensemble.

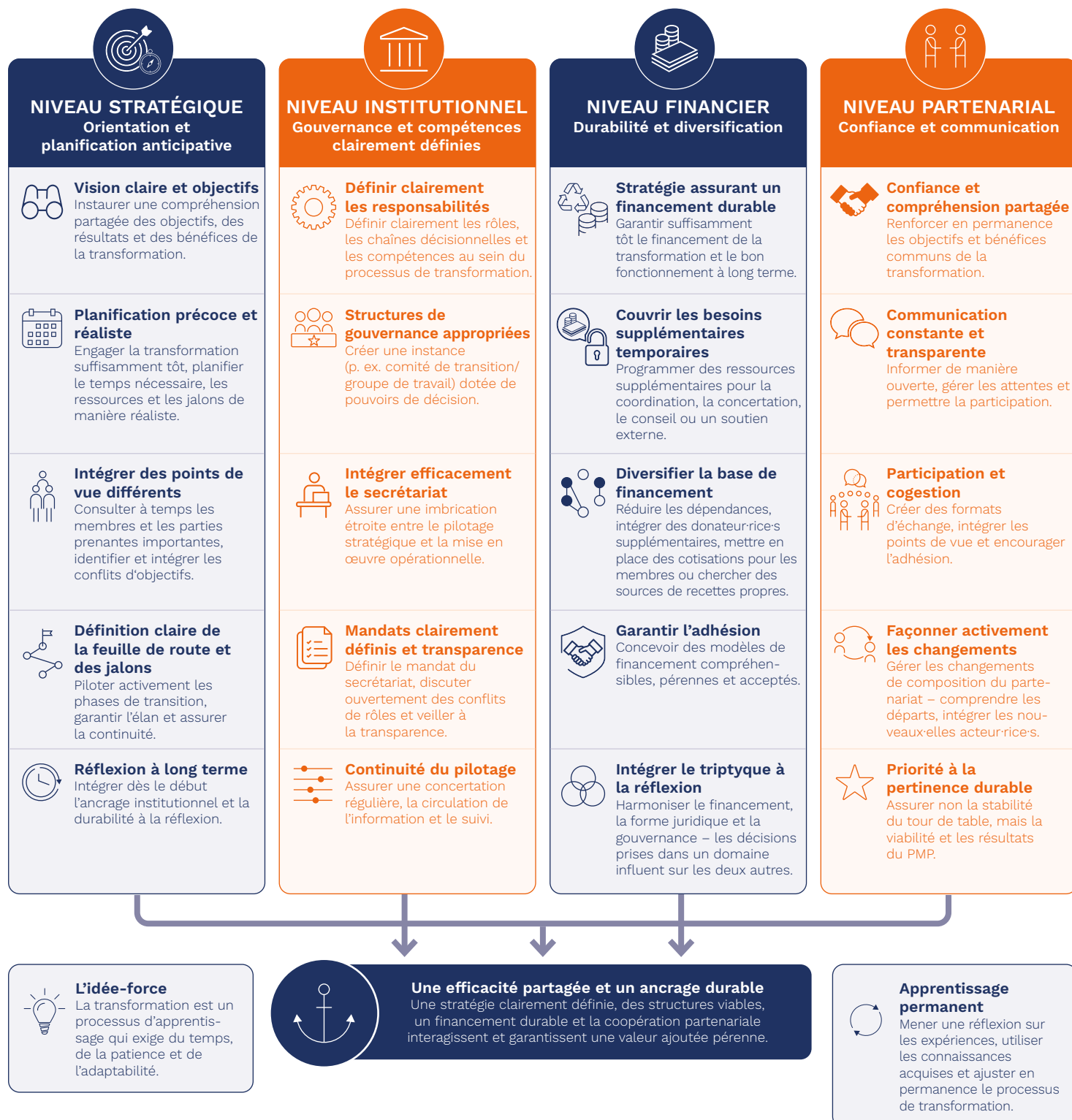
Globalement, une transformation a les meilleures chances de réussir quand elle mise sur l'interaction entre une stratégie clairement définie, des structures viables, un financement durable et une conception active de la coopération au sein du partenariat.



Remarque : pour mener une réflexion régulière sur le développement et sur le PMP dans son ensemble, il est recommandé d'avoir recours à l'**outil d'autoévaluation de Partenariats2030**.

Les facteurs de réussite de la transformation des PMP

La réussite dépend de manière déterminante de la gestion délibérée des champs de tension centraux. Ces facteurs de réussite transposent les difficultés, problèmes et défis en leviers d'action concrète au service d'une transformation réussie.

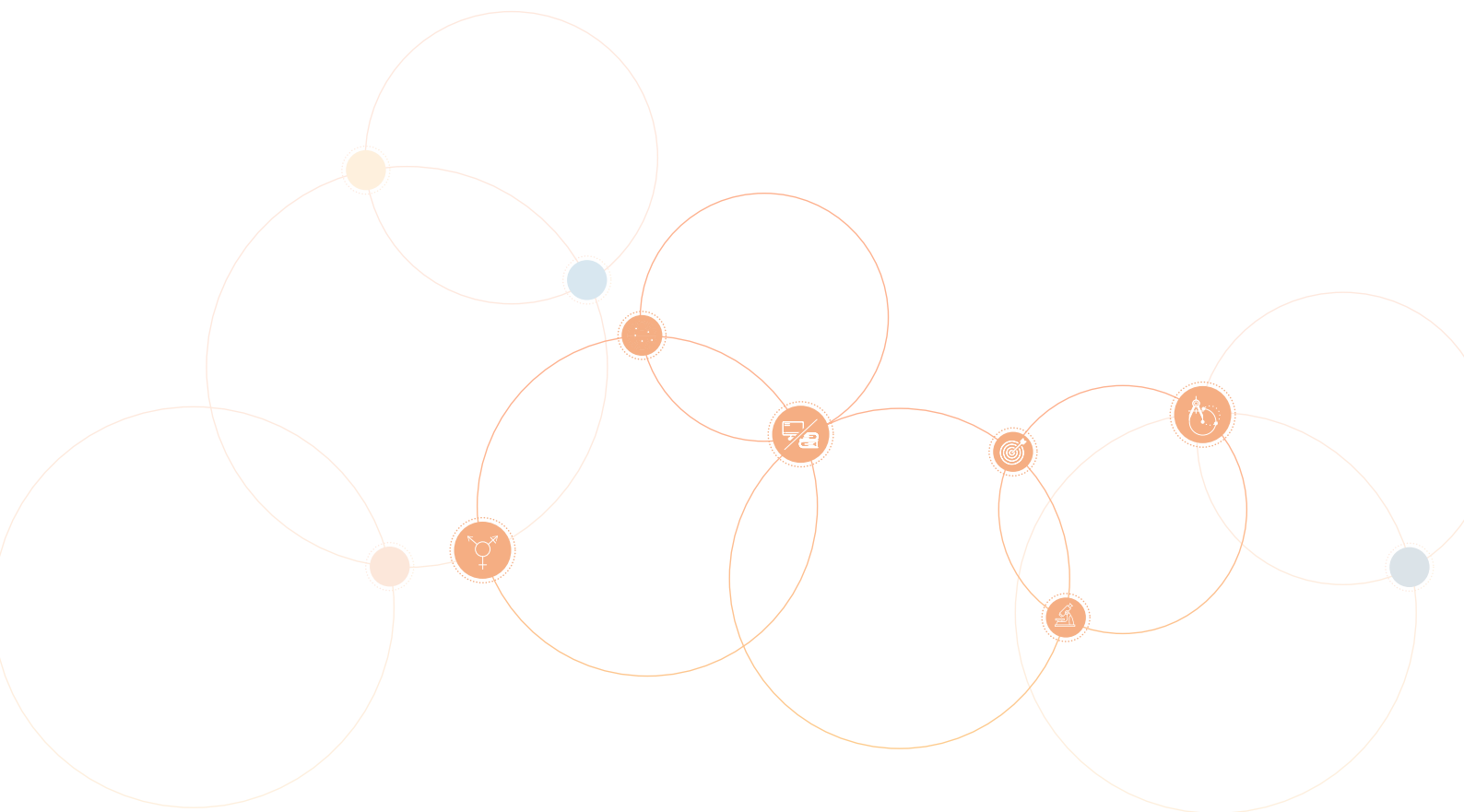




Complément d'information et soutien

Des informations complémentaires sur le thème des PMP sont disponibles sur notre site web :
<https://partnerschaften2030.de/fr/>.

Partenariats2030 se tient à votre disposition pour un conseil personnalisé. N'hésitez pas à nous écrire à :
info@partnerships2030.org ou par téléphone au +49 228 4460-3357.



Auteur·e·s et remerciements

Le présent document d'information a été rédigé par Vladislav Laukert et Mona-Lisa Limbach. L'important travail de recherche documentaire et la rédaction ont bénéficié du soutien de Jana Borkenhagen. Des commentaires très utiles et des exemples pratiques ont été fournis par toute l'équipe de Partenariats2030, en particulier par Susanne Salz (Partenariats2030 & dialogues sectoriels d'appui à la mise en œuvre du devoir de vigilance des entreprises) ainsi que par Carolina Echevarria (Alliance for Integrity), Benita Heinze (*Dialogue and Impact for Sustainable Textiles*), Marion Karmann et Lars Hoffmann (FSC – *Forest Stewardship Council*), et Michèle Kolmitz (*Gender & Chemicals Partnership*).