



## Premières étapes dans les partenariats multipartites

### Conseils pratiques

Pour mener les actions complexes relevant de l'Agenda 2030, il est souvent préférable d'agir en commun avec d'autres acteurs. Mais quelle est la meilleure manière de commencer un partenariat et quels sont les éléments à prendre en compte ?

Ce document donne des conseils pratiques pour tisser des partenariats. Il est basé sur un atelier d'apprentissage entre pairs consacré aux « Premières étapes dans les partenariats multi-acteurs ». Cet atelier, qui a eu lieu en avril 2018 à Bonn, a été organisé par la plate-forme pour les partenariats multipartites (PMP) pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

Vous trouverez ci-après une présentation des premières étapes des partenariats multipartites (PMP). L'explication de chaque étape est suivie de conseils pratiques et de liens pointant sur des → [outils](#) et → [conseils](#) dans les encadrés en regard.



### 1. Point de départ

L'idée de créer un partenariat ou une coopération naît d'un désir de changement qui est généralement déclenché par un problème global / intersectoriel ou une crise aiguë. Toutefois, les motivations exactes sont très variables. Par exemple, le Partenariat pour des textiles durables (Partnership for Sustainable Textiles) a été instauré par des acteurs publics après une crise aiguë, tandis que la Initiative pour la Transparence des Pêches (Fisheries Transparency Initiative, FITI) est née suite à une étude scientifique alors que ce thème retenait l'attention générale. Les Forums «

Cacao durable » et « Huile de palme durable », quant à eux, répondent aux intérêts économiques de certaines entreprises. Il existe des partenariats déjà établis qui luttent, entre autres, contre l'obtention non durable de → [matières premières](#) et → [produits](#) ou traitent des sujets tels que la → [corruption](#), → [l'opacité des chaînes d'approvisionnement](#) et les → [violations des droits humains](#). La conscience qu'une action est nécessaire impulse une dynamique politique, suscite un grand intérêt médiatique et politique et incite à engager un partenariat avec d'autres acteurs.

### Conseils pratiques

- Définir suffisamment tôt l'objectif, ce qui amène à répondre à la question : « Est-ce qu'un partenariat multipartite est la méthode appropriée pour atteindre cet objectif ? » (voir page 20, → [Guide des PMP](#)).
- Assurer la valeur ajoutée d'un nouveau partenariat. On peut le faire en répondant aux questions clés « Existe-t-il déjà un partenariat qui travaille sur ce sujet ? », « Est-il judicieux de créer un nouveau partenariat ? »

#### Outils

- Introduction au travail en commun (→ [outil 1](#), [2](#)) et meilleure compréhension de la situation complexe (→ [outil 3](#)).
- Définition du défi (→ [outil 8](#), [14](#)) et par là de l'objectif (→ [outil 41](#)).

## 2. Lancement

Les partenariats peuvent être lancés par des individus, des organisations ou des entreprises. L'important est la motivation et la conviction de vouloir attaquer le problème et de relever les défis correspondants. À cela s'ajoutent la certitude que chaque acteur n'est pas seul face à ce problème et la volonté de relever le défi avec d'autres acteurs appartenant à des secteurs différents.

### Conseils pratiques

- **Mobiliser le réseau.**
- **« Cartographie des parties prenantes ».** Quels sont les autres acteurs présents dans le domaine ? Quels sont les autres partenariats qui existent déjà ?
- **Définition de la vision.** Quels sont les objectifs que ce partenariat potentiel souhaite atteindre ?
- **« Principe du copier-coller ».** Apprendre d'autres partenariats et de leur manière de coopérer, adopter le cas échéant les mécanismes existants et ne pas réinventer la roue.

#### Outils

- Identification (→ outil [5](#)) et cartographie (→ outil [12](#)) des parties prenantes
- Définition des objectifs (→ voir outil [41](#))

## 3. Recherche de partenaires

Une fois le problème défini, on identifie les partenaires potentiels. Pour ce faire, on peut mener des entretiens bilatéraux, procéder à des échanges ouverts avec les parties intéressées et mobiliser les réseaux existants. À cet égard, il est particulièrement important que toutes les parties prenantes instaurent un climat de confiance pour qu'elles puissent envisager une collaboration où l'on peut s'accorder sur des compromis, où l'on peut prendre des décisions et dans laquelle on peut s'engager avec confiance. Il faut également tenir compte des spécificités culturelles des partenaires potentiels et du groupe cible désiré.

### Conseils pratiques

- Assurer le financement et les ressources en évitant autant que possible le financement à court terme et le financement par un seul financeur principal.
- Analyse précoce des acteurs concernant les nouveaux partenaires potentiels en combinaison avec leur vérification (due diligence), analyse courante des acteurs dans la suite du processus.
- Il est aussi possible de commencer un PMP avec un petit nombre de partenaires pour pouvoir agir plus rapidement. Des partenaires supplémentaires peuvent s'y associer par la suite.
- Toujours développer et renforcer la confiance et la crédibilité.
- Instaurer un maximum de transparence.
- Au besoin, identifier un intermédiaire ou une instance – p. ex. sous forme d'un secrétariat – et le faire intervenir pour assurer la neutralité et l'équité.
- Définir et communiquer clairement les rôles et les besoins des différents acteurs.
- Chaque acteur définit sa ligne rouge (c'est-à-dire le point jusqu'où il peut aller et pas plus loin) et le communique à ses partenaires de manière aussi transparente que possible.

#### Outils

- Rôles différents à l'intérieur du groupe (→ outil [11](#), [27](#), [29](#), [35](#))
- Différences culturelles et hiérarchiques (→ outil [30](#), [42](#))

## 4. Début du travail

Une fois que l'on a déterminé les acteurs qui peuvent devenir des partenaires, on peut démarrer le travail sur le fond et sur l'organisation. Il faut rester focalisé sur l'objectif. Dans l'idéal, les acteurs doivent déjà se mettre d'accord sur les modes opératoires qui accompagnent et définissent la coopération. Le fait de répondre aux questions clés « Quelle forme prend la coopération ? » et « Comment les décisions sont-elles prises ? » aide à fixer les premières structures dans lesquelles le travail sur le fond va s'inscrire.

### Conseils pratiques

- Laisser du temps au temps : Gérer le temps nécessaire (aussi peu que possible, mais autant que nécessaire).
- Tenir compte du fait que les processus décisionnels prennent du temps dans un partenariat.
- Fixer des règles de communication (en particulier pour les concertations internes).
- Faire preuve de tolérance à la frustration.
- Gérer les attentes des acteurs impliqués.
  - › Développer une structure de décision et de communication et, le cas échéant, la fixer dans un code de conduite.
  - › Définir les jalons et les objectifs intermédiaires.
  - › Maintenir la motivation des acteurs, p. ex.
- en communiquant en interne les petites « victoires d'étape » et les progrès, tout en évitant de faire connaître des résultats encore incertains de manière prématurée ;
- en présentant une offre d'apprentissage entre pairs ;
- en réalisant des projets communs susceptibles de passer à l'échelle ;
- en assurant le partage des connaissances et la gestion des connaissances :
  - › Apprendre les uns des autres (à l'intérieur et à l'extérieur du partenariat).
  - › En général, séparer communication interne et externe.
  - › Réflexion régulière et autocritique (même pendant le processus et les autres premières étapes).
  - › Circonscrire strictement le domaine d'action et de travail pour préserver sa spécificité.
  - › Définir les responsabilités clairement (« Qui est chargé de quoi? »).
  - › Rencontres personnelles (formelles et informelles) pour échanger, instaurer un climat de confiance, établir une médiation entre les partenaires.
  - › Obtenir l'adhésion de personnalités (de premier plan) qui joueront un rôle d'avocat et ouvriront des portes pour le partenariat, ce qui augmentera le prestige et l'attractivité de ce dernier

#### Outils

- Fixer les règles (→ outil [9](#), [22](#))
- Appliquer, étendre et communiquer les processus décisionnels (→ outil [28](#), [44](#), [46](#))
- Lier les acteurs (→ outil [50](#), [59](#))
- Gestion des attentes (→ outil [38](#))
- Réflexion (→ outil [56](#), [57](#), [60](#))
- Communication (→ outil [37](#))

## 5. Défis à relever dans plusieurs phases

Au cours des différentes étapes, les acteurs intéressés font souvent face à des défis plus ou moins difficiles. Quelques exemples :

- Ressources : d'où viennent les financements, le temps et le personnel nécessaires pour faire naître un partenariat ?
- Gestion des parties prenantes : à quels partenaires potentiels s'adresse-t-on ?
- Organisation : comment la coopération est-elle structurée et organisée ? A-t-on besoin d'une instance organisationnelle neutre ?
- Participation égalitaire : tous les acteurs sont-ils placés sur un pied d'égalité dans la coopération ? Comment les décisions sont-elles prises ?
- Instauration d'un climat de confiance : comment les acteurs peuvent-ils établir une confiance réciproque ? Comment peut-on éliminer les malentendus et les préjugés ?
- Expertise technique : quels sont les acteurs qui apportent l'expertise technique requise ? Qui possède des connaissances dans le domaine, le groupe cible et les pays (partenaires) potentiels ?

### En bref : phase d'établissement d'un partenariat

#### • Pourquoi un partenariat ?

Pour résoudre un problème sociétal (intersectoriel) ou relever un défi.

#### • De quoi un partenariat a-t-il besoin ?

Motivation, volonté de coopérer et de s'accorder sur des compromis.

#### • De qui un partenariat a-t-il besoin ?

Dans le cas idéal, d'acteurs de la société civile, du monde scientifique, du secteur privé et des structures étatiques.

#### • Comment travaille-t-on dans un partenariat ?

Les modalités de la coopération varient et doivent être adaptées au contexte et aux partenaires.

#### • Combien de temps dure la première phase ?

En moyenne entre 2 ans et demi et 3 ans.

[www.partnerships2030.org](http://www.partnerships2030.org)  
[info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de)

Août 2018

Vous trouverez d'autres conseils sur les PMP concernant les  
→ [l'institutionnalisation](#) et les → [résultats et la mesure des résultats](#).