

# LE GUIDE COMMENT CONCEVOIR ET FACILITER DES PARTENARIATS MULTIPARTITES DES PMP

Herman Brouwer et Jim Woodhill  
en collaboration avec Minu Hemmati,  
Karèn Verhoosel et Simone van Vugt

# LE GUIDE DES PMP

## ÉLOGES SUR CE LIVRE

« ...S'ils ne sont certes pas le moyen le plus facile, les partenariats multipartites sont à n'en pas douter le moyen le plus efficace d'aller de l'avant pour être sûr que personne n'est laissé de côté lorsqu'il s'agit de prendre des décisions qui nous affectent tous. Je suis frappée par la richesse des expériences et par la qualité des idées rassemblées dans ce guide, qui se font l'écho de maintes situations que nous avons rencontrées au sein du Comité de l'ONU sur la Sécurité alimentaire mondiale (CSA) tout au long de notre voyage d'apprentissage permanent en vue de garantir des politiques inclusives pour l'éradication de la faim et la malnutrition » – **Gerda Verburg, Présidente du Comité de l'ONU sur la Sécurité alimentaire mondiale (CSA)**

« ...Le Guide des PMP est un outil de gestion précieux et apprécié pour identifier les principes fondamentaux, les outils et les considérations indispensables afin d'optimiser l'approche de votre organisation en matière d'engagement... » – **Paul Hohnen, Sustainability Strategies, Amsterdam et membre associé, Chatham House**

« Ce que j'aime à propos de ce manuel – et je l'aime beaucoup – c'est la façon dont les auteurs ont su s'inspirer d'une riche mosaïque d'expériences mondiales et d'un large éventail de disciplines professionnelles pour permettre aux lecteurs d'aborder les défis innombrables que présente la collaboration avec plus de confiance et des compétences affûtées. » – **Ros Tennyson, Partnership Brokers Association**

« Il est réellement formidable de voir ce Guide qui s'inspire d'une si riche expérience et d'une foule de sources dans une présentation à la fois détaillée mais facilement accessible pour ceux qui sont chargés de créer des PMP. » – **Steve Waddell, Principal – NetworkingAction, auteur de *Global Action Networks: Creating our future together***

« La gestion de partenariats multipartites est à la fois un art et une science. Ce guide offre des conseils pratiques et un éclairage unique tiré de l'expérience, ce qui en fait la ressource la plus complète qui soit sur le sujet. » – **Lisa Dreier, Chef des Initiatives sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, Forum économique mondial États-Unis**

# LE

COMMENT CONCEVOIR  
ET FACILITER DES  
PARTENARIATS-  
MULTIPARTITES

# GUIDE

# DES PMP

Herman Brouwer et Jim Woodhill  
en collaboration avec Minu Hemmati,  
Karèn Verhoosel  
et Simone van Vugt

Practical Action Publishing Ltd  
The Schumacher Centre, Bourton on Dunsmore,  
Rugby, Warwickshire, CV23 9QZ, Royaume-Uni  
[www.practicalactionpublishing.org](http://www.practicalactionpublishing.org)

Wageningen Research  
Centre for Development Innovation,  
PO Box 88, 6700 AB Wageningen, Pays-Bas  
[www.wageningenUR.nl/cdi](http://www.wageningenUR.nl/cdi)

Première édition publiée par le Centre du  
Développement et de l'Innovation, Wageningen  
University and Research, 2015  
Cette édition publiée par  
Practical Action Publishing Ltd, 2016  
Édition française publiée par Practical Action  
Publishing Ltd, 2017

© Centre du Développement et de l'Innovation,  
Wageningen University and Research, 2015

Les auteurs ont fait valoir leurs droits en vertu  
des sections 77 et 78 du *Copyright Designs and  
Patents Act* de 1988 afin d'être identifiés comme  
auteurs de ce travail.

Cette publication libre d'accès a été créée  
sous licence Creative Commons Attribution  
3.0 (Pays-Bas). Cela permet au lecteur de  
copier, de redistribuer et de transformer ou  
de recréer le matériel contenu ici à condition  
d'en mentionner la source et de préciser que le  
contenu a été transformé. Pour tout complément  
d'information, voir [https://creativecommons.org  
/licenses/by/3.0/nl/deed.en](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl/deed.en)

Les noms de produit et les raisons sociales  
peuvent être des marques commerciales ou  
dépôtées et ils sont purement utilisés ici à des  
fins d'identification et d'explication sans nulle  
intention d'y porter atteinte.

Une entrée de catalogue pour ce livre est  
disponible à la British Library.  
Une entrée de catalogue pour ce livre a été  
demandée à la Bibliothèque du Congrès.

**ISBN 978-1-85339-978-7 Broché**  
**ISBN 978-1-78044-677-6 PDF de bibliothèque**  
**ISBN 978-1-78044-978-4 Livre numérique**



Citation : Brouwer, Herman et Woodhill,  
Jim, en collaboration avec Hemmati,  
Minu, Verhoosel, Karèn et van Vugt,  
Simone (2016) *Le Guide des PMP, Comment  
concevoir et faciliter des partenariats-  
multipartites*, Wageningen :  
Wageningen University and Research,  
CDI, et Rugby, Royaume-Uni :  
Practical Action Publishing,  
<http://dx.doi.org/10.3362/9781780446776>

Depuis 1974, Practical Action Publishing publie  
et distribue des livres et des informations  
pour soutenir les travaux de développement  
international dans le monde entier. Practical  
Action Publishing est un nom commercial de  
Practical Action Publishing Ltd (enregistrée  
sous le numéro 1159018), la maison d'édition  
appartenant en totalité à Practical Action.  
Practical Action Publishing sert uniquement  
les objectifs de l'association caritative dont elle  
est issue, et tout profit est reversé à Practical  
Action (organisation caritative enregistrée sous le  
numéro 247257, TVA du groupe : 880 9924 76).

Le Centre du Développement et de l'Innovation  
(CDI) de Wageningen UR se penche sur les défis  
mondiaux que constituent la sécurité alimentaire  
et nutritionnelle, des marchés durables,  
une agriculture adaptative, la gouvernance  
des écosystèmes ainsi que les conflits et la  
reconstruction. Nous associons des processus  
d'innovation et d'apprentissage à la pointe du  
progrès avec l'excellence mondiale de l'expertise  
scientifique et technique qu'offre Wageningen  
UR. Nous travaillons avec des agriculteurs et des  
ONG, des entreprises et des entrepreneurs, ainsi  
que des gouvernements et des organisations  
internationales dans de nombreux pays  
différents pour soutenir et faciliter les processus  
d'innovation et de changement.

Soutien financier pour cette édition Français a  
été fourni par le CTA, IITA, ILRI, ICRA et CIRAD

Conception : Roger Reuver et Paulien Hassink  
[www.reuverandco.com](http://www.reuverandco.com)

Traduction par Maryck Nicolas-Holloway  
Imprimé au Royaume-Uni

## REMERCIEMENTS

**Collègues du CDI :** Fannie de Boer, Diane Bosch, Marleen Brouwer, Jan Brouwers, Toon de Bruyn, Karen Buchanan, Alberto Giani, Femke Gordijn, Annemarie Groot Kormelinck, Joost Guijt, Karen de Hauwere, Jan Helder, Melike Hemmami, Riti Herman Mostert, Wouterleen Hijweege, Ton Hoogveldt, Annette van 't Hull, Dieuwke Klaver, Irene Koomen, Esther Koopmanschap, Cecile Kusters, Jan van der Lee, James Mulkerrins, Cora van Oosten, Siri Pisters, Nina de Roo, Nico Rozemeijer, Mirjam Schaap, Monika Sopov, Seerp Wigboldus, Henk Zingstra

**Divers :** Noelle Aarts, Wageningen UR | Hilary Asiah | Simon Bachelor, Gamos | Karen Batjes | Domenico Dentoni, Wageningen UR | Art Dewulf, Wageningen UR | Priska Dittrich | Willem Elbers, Université Radboud | Louise O. Fresco, Wageningen UR | Kathy Hurly, Canegrowers | Wijnand van IJssel, DGIS | Jouwert van Geene, The Hunger Project | Ken Giller, Wageningen UR | Christopher Gohl | Irene Guijt, Learning by Design | Kate Hamilton | Wim Hiemstra, ETC | Thea Hilhorst, KIT | Surinder Hundal, PBA | Ulrich Klins, Southern Africa Trust | Rina Kusuma, Ewen Leborgne, ILRI et KM4Dev | Cees Leeuwis, Wageningen UR | Penpen Libres | Frank Mechielsen, OxfamNovib | Thembinkosi Mhlongo, SADC | Mike Morris, WWF-UK | Jethro Pettit, IDS | Kavita Prakash-Mani, Grow Asia | Smita Premchander, Sampark | Citra Presetyawati | Bettye Pruitt, D3Associates | Rina Puspitasari | Henk Reitsema | Iñigo Retolaza | Pier Paolo Roggeri, Université de Sassari | Niels Röling | Bert Ronhaar, Envoyé spécial des Pays-Bas au Nigéria | Puvan Selvanathan, Pacte mondial de l'ONU | Roel Snelder, AgriProfocus | Thandokwakhe Sibiya, Canegrowers | Dave Snowden, Cognitive Edge | Mark Spain, Global Learning | Kesaraporn Sreechun, Ros Tennyson, PBA | Philip Thomas, D3Associates | Jan Ubels, SNV | Steve Waddell, Networkingaction | Marieke de Wal, Partnerships Resource Centre | Arjen Wals, Wageningen UR | Hettie Walters, ICCO | Jeroen Warner, Wageningen UR | Diana Widiastuti | tous les stagiaires AMID de 2011 à 2015 à l'Université Radboud de Nimègue | tous les présentateurs et participants aux séminaires du CDI ayant trait aux PMP au cours de la décennie écoulée | tous les participants aux stages d'études sur les PMP de 2003 à 2016 au CDI Wageningen UR |

## LE CADRE DES PMP

### POURQUOI

LA LOGIQUE QUI PRÔNE L'UTILISATION DES PMP  
POUR S'ATTAQUER AUX DÉFIS COMPLEXES EN  
MATIÈRE DE DURABILITÉ

SECTION 2

### QUOI

4 ÉTAPES  
QUI GUIDENT LA CONCEPTION  
DES PROCESSUS DE PMP

SECTION 3

7 PRINCIPES  
À SUIVRE POUR CONTRIBUER  
AU SUCCÈS D'UN PMP

SECTION 4

### COMMENT

DES IDÉES CLÉS POUR UNE  
FACILITATION EFFICACE  
DES PMP

SECTION 5

60 OUTILS PARTICIPATIFS  
QUI PERMETTENT AUX GENS DE TRAVAILLER ENSEMBLE  
DE FAÇON CONSTRUCTIVE ET CRÉATIVE

SECTION 6

<b>1 INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>2 LES PARTENARIATS MULTIPARTITES</b>	<b>10</b>
Qu'est-ce qu'un partenariat multipartite ?	12
Caractéristiques d'un PMP	14
Des PMP différents à différentes fins	17
Qui fait partie d'un PMP ?	18
Concevoir et faciliter un processus de PMP	18
Quand un PMP est-il le bon choix ?	20
<b>3 CONCEVOIR LE PROCESSUS</b>	<b>22</b>
Le processus compte	24
Le modèle de processus	25
Phase 1 : Lancement	26
Phase 2 : Planification adaptative	28
Phase 3 : Action collaborative	31
Phase 4 : Suivi réflexif	33
La conception de processus dans la pratique	35
<b>4 SEPT PRINCIPES QUI FONT L'EFFICACITÉ D'UN PMP</b>	<b>40</b>
Principe 1 : Adopter le changement systémique	43
Principe 2 : Transformer les institutions	59
Principe 3 : Travailler avec le pouvoir	71
Principe 4 : Gérer les conflits	81
Principe 5 : Communiquer efficacement	89
Principe 6 : Promouvoir un leadership collaboratif	101
Principe 7 : Encourager un apprentissage participatif	109
<b>5 DE LA CONCEPTION À LA PRATIQUE</b>	<b>118</b>
Facilitation	120
La dimension humaine	126
S'organiser	130
<b>6 CHOISIR LES OUTILS</b>	<b>134</b>
Outils pour la connexion	140
Outils pour un langage commun	142
Outils pour la divergence	144
Outils pour la co-création	146
Outils pour la convergence	148
Outils pour l'engagement	150
<b>7 LES PMP EN ACTION</b>	<b>152</b>
Perspective de la société civile	154
Perspective d'une plateforme commerciale	156
Perspective du secteur public	158
Perspective d'une organisation de producteurs	161
Perspective scientifique	164
<b>8 RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES</b>	<b>168</b>
Notes	178
Références	180
CTA	183

## LES AUTEURS

**Herman Brouwer** (MA) est un spécialiste de l'engagement multipartite qui travaille au CDI, Wageningen UR. Il conseille, forme et accompagne des professionnels indépendamment de leur spécialisation pour leur apprendre comment contribuer au développement durable grâce à la collaboration. En sa qualité de courtier en partenariat agréé par PBA, Herman soutient les PMP à l'échelle locale et mondiale, principalement dans les domaines de la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles.

**Jim Woodhill** (PhD) est l'ancien directeur du CDI à Wageningen UR et l'ancien spécialiste en chef du secteur de la sécurité alimentaire et du développement rural au ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce extérieur. Il est consultant indépendant en systèmes nutritionnels, en agrobusiness inclusifs et en PMP. L'idée que Jim se fait de l'application d'un raisonnement systémique et d'un apprentissage participatif à des questions complexes est acquise de son expérience comme facilitateur de processus, travaillant sur le développement durable en décloisonnant le milieu des affaires, du gouvernement, de la société civile et des sciences.

Le **Dr. Minu Hemmati** est psychologue. Consultante indépendante, elle travaille sur la pratique, le plaidoyer, la formation et la recherche, en matière de conception, de facilitation et d'accompagnement des processus multipartites à des fins de durabilité et d'égalité des genres. Minu se targue d'une solide expérience en matière de PMP à tous les niveaux : l'élaboration de politiques internationales sur le développement durable et les questions associées ; leur mise en œuvre et leur évaluation au niveau local et national. [www.minuhemmati.net](http://www.minuhemmati.net)

**Karèn Verhoosel** (MA) travaille au CDI, Wageningen UR comme conseillère en facilitation des processus multipartites, changement institutionnel, suivi-évaluation et renforcement des capacités. Elle dispose d'une solide expérience comme facilitatrice de processus, spécialisée dans le domaine du développement intégré du secteur des semences (ISSD), dans l'agrobusiness ainsi que la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

**Simone van Vugt** (MSc) est socio-économiste et travaille au CDI, Wageningen UR à la facilitation des processus multipartites dans les programmes de chaînes de valeur et les programmes intégrés de développement sectoriel et de sécurité alimentaire. Simone dirige des travaux de recherche-action et des formations sur les PMP et elle jouit d'une solide expérience en développement de système de suivi-évaluation de la planification au sein des PMP.

## PRÉFACE

### **Bienvenue à ce guide sur la facilitation des partenariats multipartites (PMP).**

Depuis plus d'une décennie, le Centre pour le Développement et l'Innovation (CDI) organise chaque année un stage international de trois semaines sur la facilitation des PMP et l'apprentissage social. Ce stage est né de l'expérience variée du personnel du CDI en matière de lancement, de facilitation et de participation à des partenariats multipartites dans de nombreuses régions du monde. Au fil des ans, le stage a été perfectionné, sur la base des observations et du retour de centaines de participants. Des variantes du stage ont également été conçues pour différents clients issus du milieu des affaires, des pouvoirs publics et de la société civile. Le guide partage maintenant cette kyrielle d'expériences avec un public plus vaste.

Le monde complexe et interconnecté d'aujourd'hui a clairement besoin de collaboration et de partenariat entre des groupes d'intérêt décloisonnés issus du milieu des affaires, des pouvoirs publics, de la société civile et du monde des sciences. Mais il n'est pas si simple d'engendrer cette collaboration. Cela nécessite de bien comprendre ce qui permet aux gens de travailler ensemble ou au contraire ce qui les en empêche. Il faut de la patience, du temps et un engagement de la part des dirigeants. Toutefois, sous réserve de l'état d'esprit qui convient et en utilisant les étapes et les outils pratiques proposés dans ce guide, on peut accomplir bien des choses pour libérer le potentiel de collaboration et d'innovation des gens au service du progrès social et environnemental.

Le guide intègre des connaissances pratiques et des fondements et principes théoriques. Si des méthodes et outils pratiques de facilitation sont essentiels, il est encore plus important de pouvoir concevoir des processus autour de la dynamique qui sous-tend les systèmes humains, les rapports de force, les conflits et le travail d'équipe. Nous nous inspirons de divers courants de pensée pour offrir aux facilitateurs et aux parties prenantes des partenariats une série de principes et de modèles conceptuels pour les aider à engendrer des processus de changement créatifs et critiques.

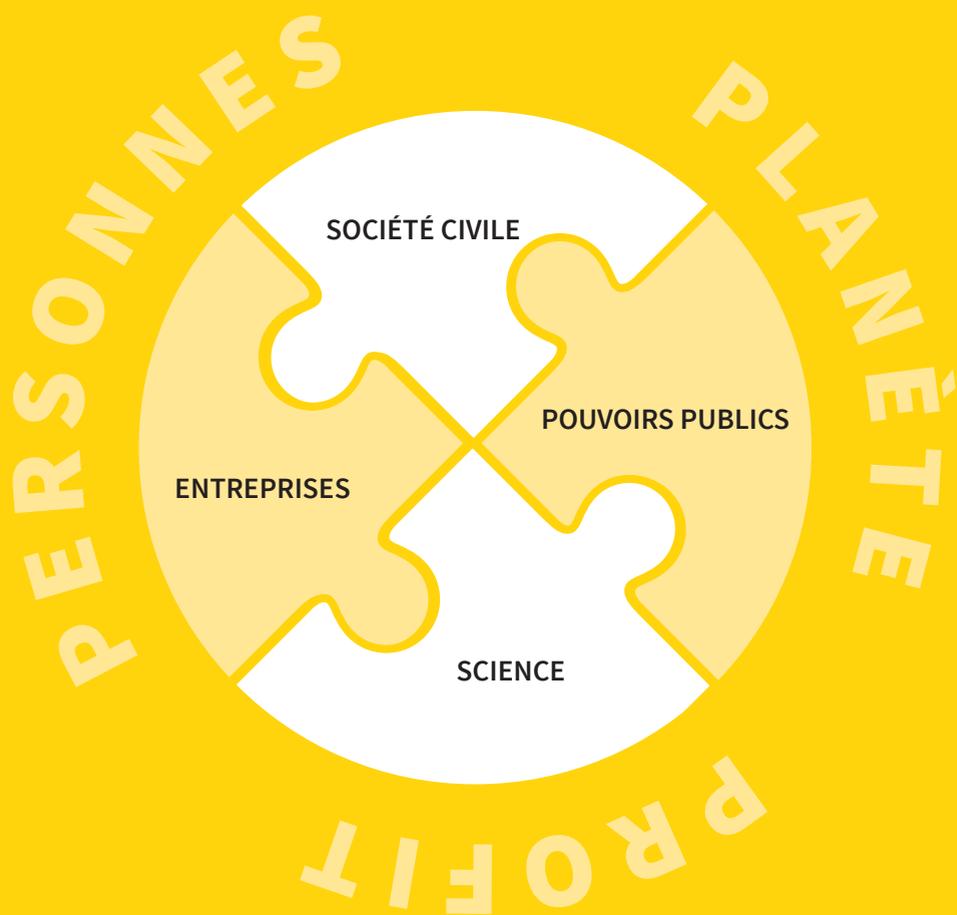
Notre approche des PMP trouve ses origines dans le développement participatif, qui est devenu la pierre angulaire de la coopération efficace au développement. Le développement participatif est né du diagnostic rural participatif (DRP). Ces travaux précurseurs prônaient l'utilisation de méthodes créatives et visuelles pour permettre aux communautés locales de gérer leur propre développement. Ces approches ont inspiré des travaux à plus grande échelle, par exemple sur les questions environnementales et les chaînes de valeur régionales et mondiales. L'innovation méthodologique dans la société civile, les pouvoirs publics et le secteur privé a aussi inspiré ceux qui travaillent dans le « *Design Thinking* » ou la « pensée design » et les « labos d'innovation sociale ». Si ces évolutions sont prometteuses, il existe encore de nombreux exemples d'occasions manquées. Les projets en collaboration mal conçus ou mal facilités sont légions ; les personnes impliquées ne savent pas toujours ce qu'il faut pour qu'ils fonctionnent bien. Nous espérons que ce guide contribuera à fournir un éclairage pratique pour rendre le travail en collaboration stimulant, efficace et ludique.

# 1 INTRODUCTION

Cherchez-vous à relier les entreprises et les ONG dans votre travail pour créer de meilleures normes sociales et environnementales ? Ou êtes-vous fonctionnaire chargé de travailler avec le secteur de la pêche et les communautés locales pour créer un plan de gestion durable ? Votre entreprise est-elle en partenariat avec des organisations de producteurs, des ONG et un investisseur d'impact pour s'approvisionner auprès des petits producteurs de façon responsable ? Ou encore est-ce que votre ONG tente de travailler avec le secteur public et le secteur privé pour créer plus d'opportunités pour les jeunes en zones rurales ?

Les partenariats multipartites offrent des moyens pratiques d'aller de l'avant dans ce genre de situations et dans bien d'autres. Ce livre va vous expliquer comment concevoir, faciliter et gérer ces partenariats.

En 2015, la communauté mondiale a approuvé une série d'objectifs de développement durable qui s'attaquent aux grandes questions qui vont confronter l'humanité pendant les prochaines décennies. Nous ne pourrons atteindre ces objectifs qu'avec des partenariats multipartites, comme l'a reconnu lui-même le Secrétaire général des Nations Unies. Ce seront les efforts collectifs des partenariats partout dans le monde qui feront la différence. Ce guide est une manière de contribuer à ces efforts.



*Les PMP : collaborer  
pour s'attaquer à  
la complexité  
du développement durable*

## Les PMP sont plébiscités

Paul Polman  
PDG d'Unilever

« Les enjeux auxquels nous sommes confrontés sont tellement grands et les objectifs tellement complexes que nous ne pourrions pas y arriver seuls. Quelle que soit la question considérée, sécurité alimentaire ou pénurie de l'eau, il est clair qu'il n'y a pas une institution, un gouvernement ou une société qui puisse isolément trouver la solution. »

Ban Ki-Moon  
Secrétaire général des Nations Unies

« L'une des principales leçons que j'ai apprises durant mes cinq années au poste de Secrétaire général est que les grands partenariats sont la clé des plus grands défis. Lorsque des gouvernements, les Nations Unies, les entreprises, les philanthropes et la société civile travaillent main dans la main, nous pouvons accomplir de grandes choses. »

Neil Keny-Guyer  
PDG de Mercy Corps

« Nous vivons à une époque où les frontières entre les secteurs public, privé et la société civile deviennent floues et se délitent. Si nous voulons trouver des solutions à la pauvreté et à l'injustice, c'est dans cet espace flou, pas en isolation, que nous les trouverons. »

Louise O. Fresco  
Présidente de Wageningen UR

« Si de meilleures méthodes de production de savoir scientifique et technique restent nécessaires, elles doivent être intégrées à des méthodes qui produisent une sagesse pratique pour nous guider dans nos stratégies et dans nos actions, au sens moral, éthique et politique du terme et non pas au sens purement technique et instrumental. »

## Les défis que pose la mondialisation

**Nous vivons dans un monde globalisé qui comptera bientôt neuf milliards d'habitants et qui exerce d'immenses pressions sur les ressources de la planète. Nous réalisons de plus en plus que les défis et les opportunités auxquels nous sommes confrontés sont énormes et complexes. Nos actions sont liées à celles des autres, nos solutions sont intégrées dans un tissu d'intérêts et de réactions interconnectées et nous ne pouvons pas travailler seuls. Il nous faut impérativement de nouvelles approches – en matière d'innovation – dans notre façon de gouverner, notre façon d'utiliser et de partager les ressources et notre façon de créer une harmonie entre les peuples quelles que soient leur richesse, leur culture et leur religion.**

La création d'un monde meilleur impose un partenariat. De plus en plus, les pouvoirs publics, les entreprises, la société civile et le monde des sciences reconnaissent qu'ils ont besoin de travailler ensemble pour s'attaquer aux défis du monde moderne et engendrer un changement pour le bien commun. Nombre de questions auxquelles nous sommes confrontés et nombre d'opportunités que nous aimerions exploiter sont ancrées dans un réseau de facteurs sociaux, économiques, politique et environnementaux en constante mutation. Et beaucoup de groupes peuvent s'intéresser aux mêmes questions mais sous un angle différent et animés d'intérêts divers. Dans notre monde de médias sociaux et d'économies interconnectées, pour engendrer le changement il faut un dialogue et un alignement entre les différents secteurs de la société. Nous avons besoin de promouvoir des relations entre ces groupes et de les aider à collaborer. Bien qu'aucun groupe ne puisse à lui seul engendrer un changement, le pouvoir d'un groupe peut suffire à faire obstacle aux actions des autres. Pour éviter cela, nous devons concevoir des perspectives communes, un nouvel entendement et un engagement collectif envers l'action, et ce même entre des groupes qui peuvent, au premier abord, sembler avoir des intérêts divergents voire même conflictuels.

## Partenariat pour le changement

Si vous voulez vous attaquer aux vrais problèmes du monde et engendrer un vrai changement, il vous faudra travailler avec une foule de personnes et d'organisations venant d'horizons divers. C'est ce que nous voulons dire par « partenariats multipartites » (PMP). Si différents acteurs peuvent avoir un problème commun ou une aspiration commune, ils ont aussi différents intérêts ; leurs enjeux ne sont pas les mêmes. À travers le monde, les gens créent de nouvelles coalitions, de nouvelles alliances et de nouveaux partenariats, et l'on voit se dégager beaucoup d'exemples édifiants de ce qui peut être accompli lorsque les gens se mobilisent pour agir ensemble. Mais accepter de travailler ensemble n'est pas pour autant une garantie de succès. La façon dont ces partenariats sont mis en place, dont le processus est abordé, les capacités de leadership et les compétences de facilitation auront un réel impact sur leur développement et sur leur succès. Il n'est jamais facile d'apprendre à des gens à bien travailler ensemble, surtout s'ils ont au départ des visions du monde radicalement différentes ou s'ils sont en conflit. Mais si vous y parvenez, vous serez capable d'exploiter pleinement le potentiel de bien commun, d'innovation et de transformation.

La bonne nouvelle, c'est que grâce à notre expérience nous en savons désormais beaucoup plus sur la façon de créer des partenariats réussis pour le changement grâce à une collaboration multipartite. Et à mesure que les exemples couronnés de succès suscitent plus d'attention, les dirigeants des entreprises, des pouvoirs publics et des organisations non gouvernementales (ONG) en redemandent. Cette vague a été qualifiée de « paradigme de la collaboration du XXI<sup>e</sup> siècle »<sup>1</sup> et de « changement évolutif stupéfiant des formes institutionnelles de gouvernance »<sup>2</sup>. Les organisations de la société civile ont découvert qu'elles sont plus performantes lorsqu'elles nouent un dialogue et décident de collaborer<sup>3</sup>. Les citoyens découvrent qu'ils peuvent changer le monde en trouvant de nouveaux moyens de collaborer et de formuler des exigences à l'aide d'outils en ligne. Et les entreprises recherchent de nouveaux moyens qui engendrent une « valeur partagée »<sup>4</sup>.

L'approche collaborative et orientée sur l'apprentissage des PMP n'est certainement pas la panacée pour toutes les situations délicates auxquelles nous sommes confrontés. Pourtant, souvent, il est surprenant de voir combien de progrès nous pouvons accomplir lorsque nous nous attachons aux aspects humains qui aident les gens à coopérer au lieu de rester enfermés dans un conflit.

### Ce guide entend :

- servir d'appui aux professionnels impliqués dans des PMP ;
- inciter les lecteurs à tenter de nouvelles approches de facilitation ;
- faire le lien avec la théorie qui sous-tend la pratique des PMP ; et
- diriger les lecteurs vers des outils pratiques qui peuvent rendre leur PMP plus efficace et plus enrichissant.

## Ce guide est-il pour vous ?

Ce guide s'adresse à quiconque s'intéresse aux PMP et souhaite savoir comment les rendre plus efficaces. Il est surtout destiné à toute personne chargée de mettre en place, de diriger ou de faciliter un PMP – le « vous » de ce livre – mais il sera tout aussi utile à ceux qui sont impliqués dans la mise en service, le financement ou la gestion d'un PMP, et même à ceux qui souhaitent tout simplement en savoir plus sur ce que sont les PMP. Si vous souhaitez associer les étapes et les outils pratiques à une étude plus poussée des fondements théoriques et des principes qui sous-tendent les PMP, vous trouverez ce guide particulièrement utile. Et nous espérons qu'il sera aussi une ressource précieuse dans le cadre des formations en compétences de facilitation et de PMP, et dans les cycles d'enseignement supérieur.

Le guide propose une feuille de route pour concevoir et faciliter des PMP. Nous avons imbriqué l'expérience du monde réel avec des fondements théoriques robustes et des outils pratiques de facilitation pour élaborer une approche cohérente afin de tirer le meilleur parti d'un PMP. Il ne s'agit pas d'un livre de recettes ; c'est plus un schéma directeur. Chaque PMP aura sa propre dynamique unique qui exigera vision et créativité pour solliciter le meilleur de chacun et pour forger l'entendement et la relation collaborative qui rendent le changement possible. Nous avons rédigé ce guide pour vous aider à insuffler dans votre processus de PMP une vision et un élan de créativité.

Comme nous, vous connaissez peut-être ces PMP qui, au départ, débordent d'énergie et d'optimisme, mais dont l'enthousiasme se dissipe inexorablement avec le temps. Certaines personnes perdent patience et partent. D'autres commencent à douter que le PMP puisse engendrer un réel changement ; d'autres encore estiment qu'elles ne peuvent pas se faire entendre. La mise en place d'un PMP ne débouche pas automatiquement sur une collaboration harmonieuse entre les partenaires. Vous aurez peut-être besoin de beaucoup de patience. Forger un climat de confiance et de compréhension peut être un processus lent et difficile lorsque les gens ont des intérêts opposés et se disputent des ressources ou lorsqu'il existe entre eux un conflit profond de longue date. Il faudra peut-être du temps pour que tous les partenaires se comprennent et s'accordent sur la nécessité d'une prise de décisions concertée et d'une action collective. Le guide vous donnera des idées et des stratégies pour démêler ces genres de problèmes.

Notre expérience en matière de PMP provient essentiellement des secteurs de l'agriculture, de l'alimentation et de la gestion des ressources naturelles, et les exemples que nous utilisons sont essentiellement tirés de ces travaux. Toutefois, le cadre de base des PMP que nous présentons n'est pas confiné à un seul secteur de sorte qu'il sera pertinent pour n'importe quel autre, tel que la santé, l'éducation, la gouvernance, le développement économique, la consolidation de la paix ou le développement communautaire.

Nous espérons que le guide aidera les entreprises, les pouvoirs publics, les ONG et les chercheurs motivés à devenir plus performants dans leurs efforts en vue d'atteindre la durabilité environnementale et économique et la justice

sociale. Chacun de ces groupes ralliera un PMP avec ses intérêts, ses valeurs, ses responsabilités, son langage technique, ses styles de communication et ses contraintes. Nous avons tenté de faire en sorte que ce guide s'adresse aux besoins de tous.

## Comment utiliser le guide

Le pouvoir de ce guide vient de son cadre latent pour comprendre et faciliter les PMP. Ce cadre associe la théorie et la pratique et il fournit un modèle et un ensemble de principes pour guider la conception de PMP, des conseils en matière de facilitation et une panoplie d'outils participatifs.

Le guide a été conçu de manière à ce que vous puissiez y puiser çà et là ce dont vous avez besoin, sans avoir à le lire du début à la fin. Dans la Section 2, nous abordons les PMP de façon plus détaillée ; nous considérons ce qu'ils sont et leurs principales caractéristiques. Dans la Section 3, nous nous attardons sur les éléments clés pour mettre en place un PMP, les différentes phases et la conception du processus de PMP. La Section 4 examine sept principes que nous avons identifiés comme étant le socle d'un PMP efficace, appuyés par une série de modèles conceptuels qui capturent les idées théoriques clés et vous aideront à comprendre comment les PMP peuvent engendrer un changement transformationnel. La Section 5 explique comment passer de la conception à la pratique – ce qu'il faut pour faciliter un PMP et soutenir les processus de partenariat, les dimensions humaines qui doivent être en place, et comment vous organiser. La Section 6 examine le type d'outils dont vous aurez besoin aux différents stades du processus de PMP et elle présente brièvement quelques outils participatifs triés sur le volet qui pourront aider les parties prenantes à travailler ensemble de manière plus efficace pour forger un climat de confiance, explorer les enjeux, élaborer des stratégies et planifier des actions. La Section 7 vous offre des témoignages issus du terrain sous forme d'interviews avec différentes parties prenantes qui parlent de leur expérience avec les PMP. Enfin, une section sur les ressources vous donne des liens pour trouver des compléments d'information sur la théorie de la pratique des PMP, les détails des références citées dans ce livre et des ressources complémentaires.

Le guide est appuyé par le portail des ressources du CDI sur les PMP ([www.msppguide.org](http://www.msppguide.org)), où vous trouverez aussi un complément d'information sur la théorie sous-jacente des PMP, des exemples et des études de cas supplémentaires, des descriptions détaillées des outils et beaucoup d'autres ressources.

## Enfin

N'oubliez pas que le principal « outil » à votre disposition n'est autre que ... vous-même. Nous partons du principe que vous avez choisi ce guide parce que vous voulez changer quelque chose et parce que vous avez réalisé que vous aurez besoin des autres pour y parvenir. La qualité de votre leadership personnel pour impulser le changement dépasse la somme de tous les outils et concepts abordés dans ce guide. C'est aussi une affaire d'intégrité, de connaissance de soi, d'équilibre entre l'intellectuel et l'affectif. Ce guide peut vous aider à affûter votre aptitude à devenir un agent du changement plus performant. Nous avons inclus des questions auxquelles réfléchir pour vous aider dans cette voie.

## Quelques questions auxquelles ce guide vous aidera à répondre :

- **Identification des parties prenantes** : Qui sont les principales parties prenantes et comment savons-nous que ce sont les bonnes qui sont effectivement impliquées ?
- **Pouvoir** : Comment pouvons-nous gérer les différences de pouvoir ?
- **Objectif commun** : Comment pouvons-nous définir un objectif commun parmi des parties prenantes aussi variées ? Doit-il y en avoir un ?
- **Structure de gouvernance** : Comment organisons-nous notre collaboration et notre prise de décisions ?
- **Conflit** : Comment gérons-nous les conflits entre parties prenantes ?
- **Capacités** : Que pouvons-nous faire si les principales parties prenantes n'ont pas les capacités pour diriger et mener la mission à bien ?
- **Efficience** : Dans quelles situations les PMP ne sont-ils pas la bonne solution ?
- **Outils** : Quels outils existent pour aider le PMP à atteindre ses objectifs ?
- **Facilitation** : Qui devrait faciliter un PMP : une personne, un groupe ? Quelqu'un à l'intérieur du système ou un professionnel de l'extérieur ?



## Partenariats multipartites

Réseau mondial d'action

Plateformes multipartites

Plateforme d'innovation

Hébergement

Partenariat intersectoriel

Table ronde

Initiative multipartite

**Apprentissage social**

Co-création de savoir

Dialogues multipartites

Alliance d'apprentissage

Processus multipartites

Planification participative

Décloisonnement

Innovation systémique

Laboratoire social

Action collaborative

Élaboration interactive de politiques

Collaboration inter-industries

*Termes souvent employés  
pour décrire les partenariats  
multipartites*

Impact collectif

## Qu'est-ce qu'un partenariat multipartite ?

**Il y a beaucoup de manières différentes pour un groupe de travailler ensemble afin de résoudre un problème vaste et complexe ou d'exploiter une nouvelle opportunité prometteuse et les gens emploient beaucoup de mots différents pour décrire ces types de partenariat et d'interactions ainsi que les processus concernés, notamment coalitions, alliances et plateformes, ou encore gouvernance participative, engagement multipartite ou élaboration interactive de politiques. Nous utilisons le terme « partenariat multipartite » (PMP) en guise de concept globaliste qui souligne l'idée que différents groupes peuvent avoir un problème ou une aspiration en commun, tout en ayant des intérêts ou des enjeux différents.**

Au CDI, nous voyons les PMP comme une forme de gouvernance – en d'autres termes, un moyen pour un groupe de gens de prendre des décisions et d'agir pour le bien collectif, que ce soit aux niveaux local, national ou international. Un aspect crucial de notre vision est le rôle que jouent les PMP en tant que plateforme où les parties prenantes peuvent apprendre ensemble de façon interactive, où les gens peuvent s'exprimer et se faire entendre, et où les idées de chacun peuvent être exploitées pour impulser l'innovation et trouver des solutions qui ont plus de chance d'être dans l'intérêt de tous.

Les PMP peuvent être de brefs processus de consultation ou des engagements pluriannuels qui peuvent évoluer en de multiples phases. Certains PMP peuvent être très structurés et appuyés par des modalités organisationnelles formelles. D'autres peuvent être beaucoup plus ponctuels et plus fluides. Différents groupes prendront l'initiative pour amorcer un PMP. Les pouvoirs publics peuvent entamer un processus de consultation des parties prenantes pour évaluer de nouvelles orientations politiques. Les ONG peuvent œuvrer pour unir les entreprises et les pouvoirs publics sur une préoccupation d'ordre environnemental ou social. Les entreprises peuvent réaliser qu'elles ont besoin de s'associer aux pouvoirs publics et aux ONG pour créer de nouveaux débouchés, et pour gérer leurs opérations avec une valeur partagée et qui leur confère un « permis d'exploitation ».

Des milliers d'exemples de PMP ont vu le jour au cours de la décennie écoulée. À titre d'exemples, on peut citer le secteur mondial de l'alimentation et des boissons, où 22 des plus grandes multinationales au monde ont formé des partenariats avec des parties prenantes du secteur public et de la société civile<sup>5</sup>. Ou encore les centaines de partenariats formés par des organisations de développement, les pouvoirs publics et la société civile, à l'issue du Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg en 2002 et « Rio+20 » en 2012<sup>6</sup>. En Afrique, en Asie et en Amérique latine sont nées des centaines d'initiatives de gestion intégrée du paysage dans lesquelles des parties prenantes des secteurs public, privé et de la société civile collaborent pour faire en sorte qu'elles tirent toutes parties de leurs paysages<sup>7</sup>. Le tableau montre une série d'exemples de différents types de PMP qui couvrent une collaboration allant du niveau local au niveau mondial.

## Exemples de différents types de PMP

Nom	Qui en fait partie ?	Dates	Objectifs
Table ronde pour une huile de palme durable (RSPO), monde entier. <a href="http://rspo.org">rspo.org</a>	Les sept secteurs de l'industrie de l'huile de palme : producteurs, transformateurs ou négociants de palmier à huile, fabricants de biens de consommation, détaillants, banques/investisseurs et ONG environnementales/sociales	2004 à ce jour	Transformer l'industrie de l'huile de palme en collaboration avec la chaîne mondiale d'approvisionnement pour en faire une industrie durable
Accès au marché pour les éleveurs de bovins, Kenya occidental. <a href="http://tinyurl.com/puvg7xk">http://tinyurl.com/puvg7xk</a>	SNV (organisation de développement des Pays-Bas), autorités locales, petites et moyennes entreprises (PME) locales, ONG de micro-finance	2006 – 2009	Mise en place de marchés locaux pour le négoce de bovins
Heart of Borneo, Indonésie/Malaisie/Brunei <a href="http://tinyurl.com/p79ot7s">http://tinyurl.com/p79ot7s</a>	Gouvernements de l'Indonésie, de la Malaisie, du Brunei, WWF, ONG	2007 à ce jour	Conservation de la biodiversité au cœur de Bornéo au profit des populations qui en sont tributaires grâce à un réseau d'aires protégées, à la gestion durable des forêts et à d'autres utilisations foncières durables
Landcare, Australie <a href="http://tinyurl.com/no459kc">http://tinyurl.com/no459kc</a>	Mouvement d'organisations de producteurs, du gouvernement et d'ONG environnementales : plus de 4.000 groupes communautaires locaux	1989 à ce jour	Lutter contre la salinité du sol et l'érosion grâce à des pratiques saines de gestion foncière et à une productivité durable
Forum de dialogue régional de l'aéroport de Francfort, Allemagne <a href="http://tinyurl.com/ottj3z7">http://tinyurl.com/ottj3z7</a>	Aéroport, autorités régionales, initiatives citoyennes, groupes environnementaux, maires des villes avoisinantes, représentants des groupes d'aviation, chambres de commerce, églises et syndicats	2000 – 2008	Après plusieurs années de médiation, la tâche du Forum était de poursuivre et d'approfondir le discours public sur des solutions futures relatives à l'expansion de l'aéroport
Budgétisation participative à Recife, Brésil <a href="http://tinyurl.com/odbjbx">http://tinyurl.com/odbjbx</a>	Autorités locales, groupes de citoyens, ONG	2001 à ce jour	Créer un contrôle plus citoyen sur les dépenses publiques
Développement intégré du secteur des semences, Afrique <a href="http://www.issdseed.org">www.issdseed.org</a>	Gouvernement, organisations de producteurs, PME, sociétés semencières inter-/nationales, bailleurs de fonds, ONG et instituts du savoir	2009 à ce jour	Renforcer différents systèmes semenciers dans un pays et soutenir le développement d'un secteur semencier dynamique, pluraliste et orienté sur le marché
Système de riziculture intensive, Cambodge <a href="http://tinyurl.com/q89tkv6">http://tinyurl.com/q89tkv6</a>	CEDAC (ONG), un mouvement de plus de 200.000 producteurs et l'Université Cornell (CIIFAD) ; désormais adopté par le gouvernement cambodgien	2000 – 2010	Assurer la sécurité alimentaire des ménages agricoles cambodgiens grâce à des techniques améliorées de riziculture
Nouvelle vision pour l'agriculture du Forum économique mondial : Grow Africa et Grow Asia <a href="http://tinyurl.com/pzp9q3n">http://tinyurl.com/pzp9q3n</a>	Alliance entre des entreprises agroalimentaires, les pouvoirs publics et la société civile pour créer un système alimentaire plus inclusif et plus durable	2008 à ce jour	Transformer le secteur agricole en assurant simultanément la sécurité alimentaire, la durabilité environnementale et les opportunités économiques
Textile Exchange <a href="http://textileexchange.org">textileexchange.org</a>	Producteurs, fabricants, marques et détaillants travaillent avec du coton biologique et des méthodes durables de production et de vente de textile	2002 à ce jour	Accélérer des pratiques durables dans la chaîne de valeur du textile de façon à créer un changement matériel, à restaurer l'environnement et à améliorer les conditions de vie à travers le monde.

## Caractéristiques d'un PMP

Lorsque nous évoquons des partenariats multipartites, nous ne voulons pas parler d'ateliers « ponctuels » ou de simples rassemblements de plusieurs acteurs. Nous faisons référence à un processus semi-structuré qui aide les gens à travailler ensemble sur un problème commun pendant une durée plus ou moins longue. Mais les individus et les groupes adopteront des moyens différents pour nouer un dialogue et forger des relations.

Dans la pratique, les PMP sont très variés. Mais un PMP qui fonctionne bien aura probablement chacune ou la majorité des caractéristiques suivantes :

**« Situation problématique » ou opportunité partagée et définie :** Les parties prenantes ont besoin d'avoir en commun une préoccupation concrète ou un centre d'intérêt qui les rapprochent. Tous les groupes auront besoin d'avoir une idée claire de la raison pour laquelle il vaut la peine d'investir du temps et des efforts dans le PMP. Toutefois, bien que les parties prenantes aient besoin d'une préoccupation commune pour démarrer un PMP, la vraie nature et l'axe de leurs préoccupations, et ce que le groupe considère comme les vrais problèmes et les opportunités, ne sera pleinement cerné que durant le processus d'élaboration d'un PMP.

**Toutes les principales parties prenantes sont impliquées dans le partenariat :** L'une des caractéristiques clés d'un PMP efficace est que tous ceux qui exercent une influence ou qui sont affectés par la situation qui a déclenché le processus sont impliqués dès le départ. Négliger des groupes clés ou les impliquer trop tard peut rapidement fragiliser le PMP. Mais comme le PMP évolue, son centre d'intérêt peut changer, ce qui veut dire qu'il pourra se révéler nécessaire d'inclure de nouveaux groupes, et que d'autres pourront abandonner le partenariat. Un PMP efficace est sensible au genre ; il veille à ce que toutes les voix soient entendues, celles des femmes comme des hommes, des plus jeunes comme des personnes plus âgées.

**Il travaille sur différents secteurs et à des échelles variées :** Pour la plupart des PMP, les causes sous-jacentes des problèmes et les solutions possibles se trouveront dans différentes disciplines ; à travers les rouages du monde des affaires, des pouvoirs publics et de la société civile ; et à plusieurs échelles, du niveau local, au niveau national et parfois même mondial.

### Un PMP est plus formellement défini par le CDI comme :

« Un processus d'apprentissage interactif, d'autonomisation et de gouvernance participative qui permet aux parties prenantes ayant des problèmes et des ambitions interconnectés, mais des intérêts souvent divergents, de faire preuve de façon collective d'innovation et de résilience lorsqu'elles sont confrontées à des crises et des risques émergents, et face aux opportunités que présente un environnement complexe et en constante évolution. »

**Il suit un processus et un calendrier concertés mais dynamiques :** Les parties prenantes ont besoin d'avoir une certaine idée du processus qu'elles sont invitées à rejoindre et de sa durée éventuelle, avant de s'engager à y prendre part. Mais le processus doit rester souple et pouvoir réagir à l'évolution des besoins. Le processus et le calendrier évolueront tout au long du PMP mais, à tout moment, les parties prenantes devront rester parfaitement informées.

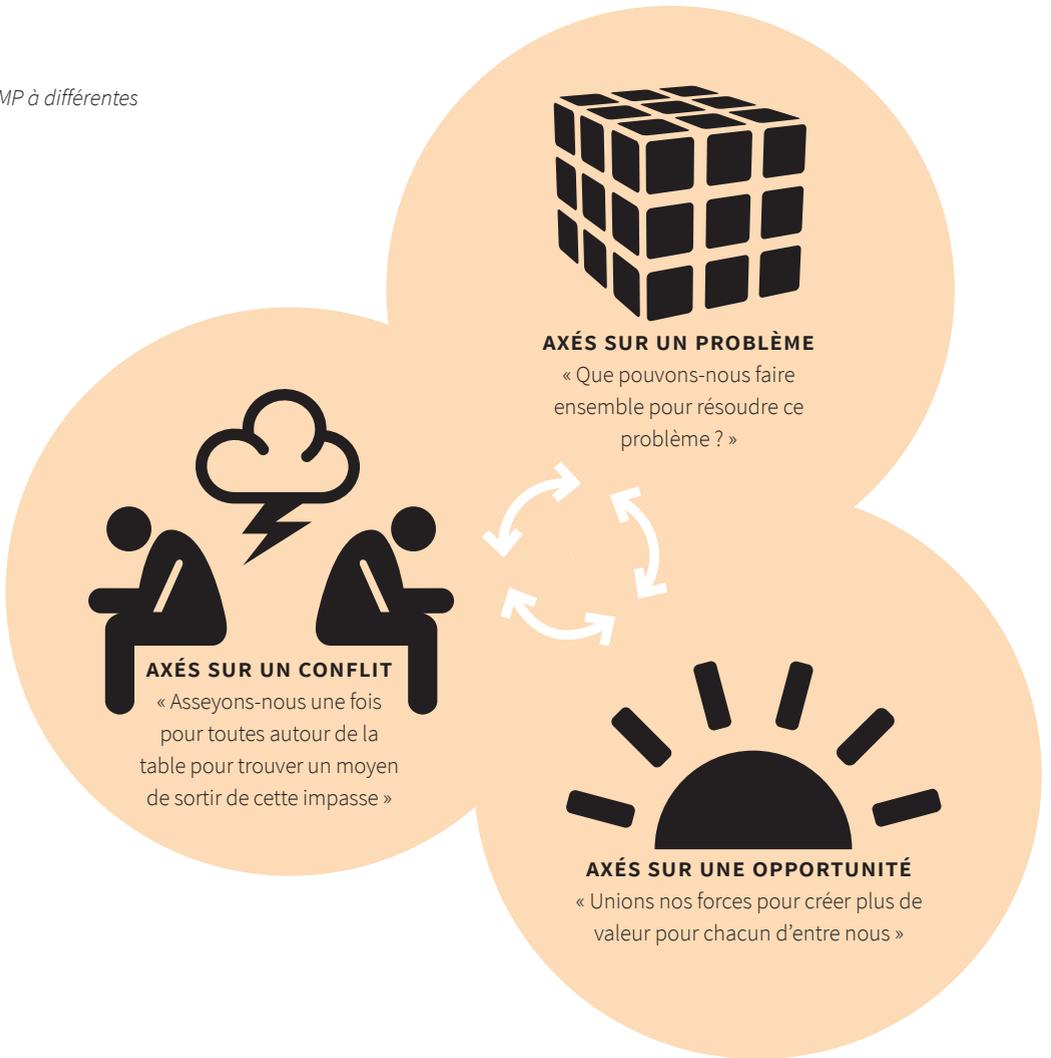
**Il invite les parties prenantes à définir ce qu'elles attendent d'un bon partenariat :** Les partenariats ont besoin d'établir des règles claires sur la façon de travailler ensemble – par exemple en matière de communication, de prise de décisions, de leadership et de responsabilités. Mais ces règles ne fonctionneront que si elles sont élaborées et approuvées par les intéressés. Trop souvent dans les partenariats, les attentes ne sont ni évoquées ni validées, ce qui peut se traduire par des malentendus inutiles et des conflits.

**Il travaille avec des différences de pouvoir et des situations de conflit :** Différents groupes de parties prenantes rejoindront le partenariat avec différents niveaux de pouvoir lié à leur richesse, leur statut, leurs connexions politiques, leurs connaissances et leurs techniques de communication. Si ceux qui ont le plus de pouvoir dominant et ceux qui en ont moins se sentent exclus ou écrasés, le partenariat a peu de chance d'être constructif. De même, si des conflits sont passés sous silence pour couvrir dans un coin, il est fort probable qu'ils exerceront une influence destructrice sur le processus de partenariat.

**Il encourage l'apprentissage des parties prenantes :** Les capacités humaines en matière d'innovation et de créativité proviennent de notre aptitude à apprendre. Nous pouvons revenir en arrière pour analyser les raisons d'un échec ou d'un succès et nous pouvons imaginer comment améliorer les choses. Pour apprendre, nous devons remettre en question et réfuter nos convictions et nos postulats et envisager des alternatives. Un bon PMP fournit un milieu favorable aux processus d'apprentissage interactif au sein duquel les gens peuvent dépasser leurs préjugés et leurs positions pour voir les choses différemment, en se mettant à la place d'autrui.

**Il trouve un juste milieu entre les approches ascendantes et descendantes :** Il se peut que, dans un monde idéal, tout le monde participe à toutes les décisions, tout le temps. Mais cela se révèle tout simplement impossible et les sociétés ont mis au point des mécanismes différents pour déléguer la prise de décision. Les PMP ont besoin de trouver un juste milieu entre le travail avec des structures et des décisions qui viennent d'en haut, et le soutien des contributions d'une grande variété de parties prenantes qui viennent d'en bas.

**Il rend possible le changement transformationnel et institutionnel :** La plupart des questions et des défis auxquels nous sommes confrontés dans le monde d'aujourd'hui sont profonds. Ils résident dans une inadéquation entre le monde d'aujourd'hui et nos idées d'antan, nos attitudes culturelles, les technologies dominantes, les mécanismes de prise de décision et les cadres juridiques. Le maintien du statu quo de type « *Business as usual* » n'aidera en rien, et nous avons besoin de nous concentrer sur un changement transformationnel pour balayer les obstacles institutionnels sous-jacents.



## Des PMP différents à différentes fins

Qu'est-ce qui pousse les gens à travailler ensemble ? Est-ce un problème commun ? Est-ce une fabuleuse opportunité ou une ambition partagée ? Est-ce un désir de surmonter une situation de conflit ou de violence ? Notre expérience suggère que tout PMP trouvera ses origines dans une combinaison de problèmes, d'opportunités et de conflits qui dictent sa dynamique sous-jacente. Certains PMP pourront démarrer parce qu'un groupe voit une superbe opportunité mais, au fil du temps, des problèmes et des conflits se feront jour. D'autres PMP naîtront d'une profonde situation de conflit, mais le processus aidera progressivement les gens à voir des opportunités pour dépasser les sources du conflit. Souvent un conflit apparaît lorsqu'un groupe particulier perçoit qu'un autre groupe est soit la cause des problèmes qu'il rencontre, soit une menace pour ses ambitions ou ses objectifs futurs.

Il est tentant d'essayer de limiter l'axe de votre PMP à trouver une solution à un problème clairement défini. Toutefois, les processus impulsés par un problème ne semblent pas très propices à stimuler la créativité, l'inspiration et l'innovation que nous recherchons. L'expérience nous a appris que pour qu'un PMP aboutisse à un changement transformationnel plus profond, nous devons partir des ambitions des parties prenantes – là où elles aimeraient que l'avenir les porte – plutôt que de leurs problèmes. Nous pouvons nous servir de ces ambitions comme point de départ pour chercher ensemble des opportunités. L'identification et la résolution des problèmes restent des aspects essentiels du processus PMP, mais ils n'en sont pas le seul axe. Il convient aussi de ne pas perdre de vue que les systèmes humains sont complexes, et que la solution d'un problème en crée bien souvent un nouveau qu'il faudra également résoudre.

La question de savoir si un PMP sera défini comme un problème ou un conflit à résoudre, ou une opportunité à saisir, dépendra aussi du langage préféré par les parties prenantes qui amorcent le partenariat. Le secteur public et la société civile définissent généralement une question comme un problème ou un conflit à résoudre, alors que le secteur privé préfère souvent un langage plus optimiste qui fait référence à des opportunités. L'une des principales tâches d'un facilitateur de PMP sera de clarifier les définitions et le langage utilisés par les parties prenantes pour trouver ce qui peut être fait collectivement, même si les parties prenantes ne sont pas d'accord sur la façon dont la question est cernée.

Les gens nous demandent souvent si les PMP des entreprises sont très différents des PMP amorcés par la société civile ou les pouvoirs publics. D'après notre expérience, les PMP présentent plus de similitudes qu'ils n'affichent de disparités, qu'il s'agisse d'un groupe onusien de négociation de haut niveau ou d'un consortium villageois. Ce guide part de l'idée que les processus requis pour soutenir les PMP sont plus ou moins les mêmes, malgré le fait que les situations auxquelles ils s'appliquent peuvent être différentes. Mais il ne faut pas oublier que les PMP sont différents au niveau des détails, et le succès de votre PMP dépendra dans une large mesure de la conception d'un processus adapté à votre situation particulière.

Voir Section 3,  
Concevoir le  
processus

## Qui fait partie d'un PMP ?

Qui est partie prenante et qui est à l'extérieur d'un PMP ? Une partie prenante est quelqu'un qui peut prendre ou qui est affecté par une décision sur une question qui le concerne. La question doit être soigneusement définie. Si elle est très vaste (« le changement climatique a une incidence sur toutes les formes de vie de la planète Terre »), vous pourriez bien finir avec une liste excessivement longue de parties prenantes dont il vous faudra tenir compte. Si elle est trop étroite (« le changement climatique a une incidence sur le village X »), vous pourriez négliger des parties prenantes qui pourraient être très importantes pour vous aider à trouver une solution. Il est crucial d'analyser très rigoureusement la question d'une part, et les parties prenantes d'autre part.

Voir Section 6,  
Choisir les outils

Nous avons travaillé avec des PMP amorcés par les pouvoirs publics, des organismes onusiens, le secteur privé, la société civile et les milieux académiques. Il n'y a pas de limite au type de parties prenantes susceptible de prendre part à un PMP. Nous ne parlons pas seulement d'organisations formelles. Selon la question à l'étude, vous envisagerez peut-être de travailler avec des chefs traditionnels, des entrepreneurs individuels, des initiatives citoyennes ponctuelles, des chefs religieux et parfois même des groupes rebelles. La règle d'or est de toujours avoir la totalité du système bien représenté dans la négociation, et de toujours viser un haut niveau de diversité.

En principe, les PMP démarrent avec un ou plusieurs instigateurs qui sensibilisent à la question et qui génèrent un élan au sein d'un groupe plus vaste de parties prenantes. Nous appelons cela le premier cercle de parties prenantes. Bien souvent, ce sont eux qui sont les mieux placés pour impulser l'ordre du jour du PMP. Lorsqu'un PMP décolle, ces parties prenantes sont généralement représentées dans un secrétariat ou un groupe de pilotage. Cela ne veut pas dire que les autres parties prenantes sont moins importantes. Le PMP a besoin d'un deuxième cercle qui suit plutôt qu'il ne dirige du point de vue de sa légitimité et pour créer un certain rayonnement. Et n'oubliez pas que les parties prenantes passives peuvent, avec le temps, devenir des parties prenantes actives (du premier cercle) et vice versa.

L'un de nos messages clés est que la facilitation (au sens de « rendre les choses faciles ») joue un rôle crucial pour le bon fonctionnement du PMP. Nous ne voulons pas seulement dire un facilitateur professionnel qui gère l'ensemble du développement du PMP, nous voulons dire toute la panoplie des rôles de facilitation. Les PMP les plus robustes disposent d'une équipe constituée de membres des organisations qui participent au PMP et qui se sentent chargés de faciliter ce qui a besoin d'être fait. Un facilitateur externe peut parfois être un investissement sage mais c'est l'équipe interne de facilitation qui est généralement au cœur du succès.

Voir Section 5,  
De la conception  
à la pratique

## Concevoir et faciliter un processus de PMP

Aussi simple qu'il puisse paraître, un processus de PMP efficace ne tombe pas du ciel – il faut le concevoir<sup>8</sup>. Par « conception », on entend la création de quelque chose qui remplit bien la fonction à laquelle il est destiné. Dans le cas d'un PMP, cela signifie créer des processus qui favorisent le bon fonctionnement de l'engagement des parties prenantes. Il vous faudra réfléchir soigneusement, planifier, mettre en œuvre et passer en revue chaque étape du processus.

## La théorie derrière les PMP

Les PMP s'imposent parce que les parties prenantes trouvent qu'elles ont besoin de collaborer pour engendrer le changement. Mais il y a des raisons plus profondes pour expliquer le besoin croissant de PMP de nos jours. Ces raisons deviennent claires une fois que vous examinez les récentes théories en matière de gouvernance, de systèmes adaptatifs (humains) complexes, de facultés cognitives humaines, et d'innovation. Des aperçus de ces théories sont donnés tout au long de ce guide, mais surtout dans les principes décrits à la Section 4. Les fondements théoriques détaillés vont au-delà de la portée de ce guide, mais nous avons brièvement résumé ci-dessous certains des principaux points. Pour en savoir plus, vous trouverez des sources plus détaillées dans les ressources à la Section 8.

Tout d'abord, la gouvernance évolue. Le monde moderne est devenu globalisé. L'activité économique et les questions d'ordre environnemental et social ne respectent plus les frontières nationales et cela remet en cause la dominance de l'État nation. Les pouvoirs publics sont confrontés à des questions de risque et d'incertitude auxquelles ils ne peuvent pas répondre seuls. Dans le même temps, les gens veulent plus de démocratie, les pouvoirs publics deviennent plus décentralisés et les médias sociaux exercent une influence énorme sur la prise de décisions. Le besoin de formes plus participatives de gouvernance augmente – ce qui est conforme à l'approche des PMP. Les PMP peuvent compléter les structures formelles de l'administration à l'échelle locale, nationale ou internationale.

Deuxièmement, les sociétés humaines sont des « systèmes adaptatifs complexes ». Cela veut dire que le changement survient suite aux actions conjuguées de nombreux individus tous interconnectés dans le système. Personne n'est pleinement aux commandes et le changement se produit de manière surprenante et inattendue. Cela veut dire que nous devons constamment nous adapter à des circonstances nouvelles et souvent imprévues. Une façon d'améliorer l'adaptabilité et la résilience d'un tel système est d'accroître l'efficacité des communications, or c'est précisément ce que font les PMP. Les éclairages des systèmes et des sciences de la complexité offrent de puissants arguments pour justifier le processus de PMP.

Troisièmement, l'esprit humain est remarquable. Nos processus cognitifs sont souvent représentés sous une forme simplifiée de raisonnement économique rationnel et d'égoïsme, mais ce n'est pas comme cela que nous fonctionnons. L'être humain est coopératif, créatif et affectif – et il a besoin de se sentir apprécié et respecté. L'approche des PMP que nous présentons dans ce guide, et les outils que nous proposons pour aider les groupes à travailler ensemble, mettent en pratique une bonne partie de ce que nous savons sur les facultés cognitives humaines.

Enfin, ensemble, les sciences de la gouvernance, des systèmes et du savoir offrent une meilleure appréciation de l'innovation et de la collaboration. Les sociétés humaines innovent constamment ; elles accouchent de nouvelles technologies et de nouvelles façons de s'organiser et de se gérer. Des formes rapides et de plus en plus sophistiquées d'innovation seront nécessaires pour s'attaquer aux grands problèmes qui confrontent le monde, tels que le changement climatique. Or les PMP constituent un moyen important d'optimiser l'innovation.

Mais cela ne veut pas dire qu'il vous suffit d'élaborer un « plan directeur » au début pour le suivre à la lettre. Au lieu de cela, à tout moment, vous-même et le groupe du PMP devriez réfléchir à ce que l'ensemble du processus tente d'accomplir et décider de la nouvelle étape la plus judicieuse. L'approche est décrite en détail à la Section 3.

Donc, dans la pratique, à quoi ressemble un PMP ? Un élément important pour la construction de partenariats efficaces consiste à rassembler les parties prenantes dans des ateliers et des assemblées afin de nouer un dialogue. Les réunions bilatérales entre les groupes et les rencontres individuelles de groupes de parties prenantes peuvent aussi se révéler utiles. Parmi les autres activités possibles, on peut citer l'obtention du soutien de dirigeants et de personnalités influentes, le renforcement des capacités des parties prenantes, des recherches de base, la coordination logistique, ou encore un appui aux communications et aux médias. C'est la facilitation qui se charge de rôder l'ensemble du processus. Cela implique que des individus et des groupes acceptent la mission d'agir comme organisateurs, modérateurs et catalyseurs du processus. Nous aborderons ce point de façon plus détaillée à la Section 5.

## Quand un PMP est-il le bon choix ?

L'élaboration d'un PMP peut se révéler être un processus de longue haleine, coûteux et chronophage. Et la participation à un PMP peut immobiliser des ressources limitées qui sont pourtant requises ailleurs. Il vous faudra réfléchir soigneusement avant de décider qu'un PMP est de fait la meilleure façon d'aborder votre problème particulier. Un PMP est-il la seule façon de s'attaquer à la question ? Est-ce la méthode la plus rentable ? Débouchera-t-il sur des avantages supplémentaires qui seront importants pour d'autres activités ? La récompense sera-t-elle suffisante ? Ou pourrait-il y avoir de meilleurs moyens, plus rapides et plus efficaces, d'arriver au même résultat ? Que pensera votre public cible si vous rejoignez une telle initiative ? Votre organisation sera-t-elle cooptée ? La réputation de votre société pourrait-elle être entachée ? Comment savez-vous quel type de collaboration a des chances de donner de bons résultats ? Réfléchissez soigneusement aux raisons pour lesquelles vous pensez que le changement doit se produire en collaboration. Une façon de faire consiste à exprimer votre « théorie du changement ». Cela implique de

Voir Section 3  
phase 2 :  
Planification  
adaptative

### Aide à la décision : le pour et le contre des PMP

#### Avantages...

- Peut traiter une question plus complexe que vous ne pouvez le faire seul
- Les partenaires peuvent accéder à des compétences et des ressources complémentaires auprès des autres membres
- Il y aura une appropriation plus large des résultats (qui seront donc plus durables)
- L'apprentissage et la collaboration augmentent les chances de changement systémique

#### Limitations....

- Exige du temps et des ressources pour une conception et une mise en œuvre correctes
- Peut uniquement fonctionner s'il y a une représentation suffisante des parties prenantes
- Va rarement déboucher sur un succès à court terme : il faut de la patience
- Pas facile de trouver un financement pour des processus qui sont relativement ouverts et dont les sujets peuvent évoluer avec le temps
- Le succès n'est jamais garanti

répondre à la question : « Comment pensons-nous que le changement va se produire ? » Le fait de répondre à cette question de façon explicite, en citant tous les postulats qui sont fréquemment inconsciemment admis, peut vous aider à décider si un PMP est réellement une option adaptée.

En règle générale, les PMP ne sont d'aucune utilité lorsqu'un problème peut être résolu ou une opportunité saisie par une seule personne ou une seule organisation. Ils ne sont utiles que lorsque le défi est complexe, et quand les résultats dépendront des actions et relations entre les différents acteurs.

Voir Section 4,  
Principe 1 :  
Adopter le  
changement  
systémique

Le calendrier est aussi important. Il se peut que des initiatives aient déjà démarré sur des questions semblables avec les mêmes groupes de parties prenantes, auquel cas il sera peut-être plus judicieux de vous aligner sur ces structures existantes si vous y avez accès. Il est peut-être trop tôt pour un PMP : vous avez besoin de faire plus de travail de terrain pour convaincre les tiers que cela mérite leur énergie, ou il existe peut-être encore trop de volatilité et de défiance pour qu'une collaboration soit possible. Cela signifie que si vous devriez commencer par sensibiliser l'opinion et forger un climat de confiance avant de créer le PMP. Il se peut que les ressources ne soient pas disponibles à ce stade et que vous ayez besoin de faire plus de travail pour vous procurer un financement. Dans ce cas, vous devriez peut-être vous concentrer sur des éléments plus restreints que votre organisation serait en mesure de traiter seule et envisager un PMP à une date ultérieure.

Il y aura maintes situations où l'investissement dans un PMP sera le seul moyen d'arriver à un réel succès et il vous faudra convaincre tous les intéressés que le bénéfice à long terme va amplement justifier l'investissement. Mais s'il existe un moyen plus simple de traiter le problème de manière efficace, ne vous lancez pas dans un PMP.

## Argumentation en faveur des PMP

Comment un investissement dans l'engagement communautaire d'une compagnie indonésienne productrice d'huile de palme a engendré un retour massif sur investissement. Si vous pensez qu'il est trop coûteux de nouer un dialogue avec vos parties prenantes, détrompez-vous ! Une société de production d'huile de palme a essuyé des manifestations et des barrages routiers à sa première plantation qui lui ont coûté une perte de revenus chiffrée à 15 millions de dollars. Elle a calculé qu'un dialogue précoce avec les communautés pourrait générer un retour sur investissement de 880 % pour chaque jour de perturbation qu'elle pourrait éviter. Une plantation type de 10.000 hectares dispose d'un moulin qui transforme jusqu'à 60 tonnes de fruits du palmier à huile par heure. Au plus fort de la saison, le moulin tourne 22 heures par jour, 6 jours par semaine, ce qui fait qu'il est difficile de rattraper les journées de travail perdues. Sachant que les régimes de fruits se vendent à 200 \$ la tonne, le coût d'une journée de perturbation se monterait à 264.000 \$. Un programme de dialogue communautaire estimé à 30.000 \$ donnerait un retour sur investissement de 880 % s'il permettait d'éviter ne serait-ce qu'une journée de perturbation. La société a non seulement évité une perte de revenu ; elle a aussi trouvé qu'un dialogue précoce avec la communauté lui a apporté beaucoup d'autres avantages. Il a permis de forger un climat de confiance avec la communauté et a aussi permis d'identifier les structures existantes de propriété foncière avant que les courtiers n'aient une chance de s'immiscer dans la situation, ce qui peut vite compliquer les choses, tant pour la communauté que pour la société.

Source : WWF (2012)<sup>9</sup>, Avec l'aimable autorisation de l'Earth Security Initiative/groupe CDC.

# 3 CONCEVOIR LE PROCESSUS

## Les éléments clés de l'élaboration d'un PMP

Cette section présente un modèle de processus que vous pourrez utiliser pour concevoir et élaborer votre PMP. Le modèle décrit brièvement les principales phases d'un PMP et les considérations essentielles pour une collaboration efficace entre parties prenantes. Le modèle fonctionne à la manière d'un GPS : il vous aidera (ainsi que vos partenaires) à identifier votre position et la direction à prendre lors de votre voyage avec vos parties prenantes. Le succès de votre PMP dépendra en grande partie de votre aptitude à concevoir un processus adapté qui renferme des phases de conceptualisation, de planification, d'ajustement continu et de perpétuel remaniement.

COMPRENDRE LE  
CONTEXTE



Un processus  
de partenariat  
multipartite  
évolutif et  
adaptatif

UTILISER DES  
MÉTHODES  
ET OUTILS  
PARTICIPATIFS



ÉLABORER DES  
STRATÉGIES DE  
CHANGEMENT



## Le processus compte

**Aussi simple qu'il puisse paraître, un processus PMP efficace ne tombe pas du ciel – il faut le concevoir. Par conception, nous voulons dire réfléchir consciemment et planifier les activités et les événements qui sont requis pour atteindre les résultats souhaités et qui sont susceptibles de fonctionner au mieux à l'étape où se trouve votre PMP et avec sa dynamique propre (voir l'encadré pour obtenir des exemples d'activités types). N'oubliez pas, dans n'importe quelle discipline, une conception réussie est quelque chose qui répond parfaitement aux besoins de ses usagers dans un contexte donné. Il n'y aura jamais de recette miracle ou de panacée. Au lieu de cela, vous aurez besoin de suivre un processus itératif avec les parties prenantes lors duquel vous ferez le point de la situation, pour planifier, mettre en œuvre, réviser, ajuster avant de planifier de nouveau. Comme le souligne l'éminent entrepreneur social, Liam Black<sup>1</sup> : « Soyez ferme dans votre mission mais souple dans votre façon d'y parvenir ». Parfois, vous aurez l'impression de faire du sur place ; souvent, il vous faudra faire des essais pour voir ce qui fonctionne. La clé est de toujours réagir à l'évolution de la situation.**

Il y a trois domaines principaux auxquels il faut réfléchir dans le cadre de la conception :

- 1) Comprendre le contexte.
- 2) Élaborer une stratégie du changement en étant guidé par les principes du PMP et le modèle de processus.
- 3) Décider des méthodologies et des outils qui seront utilisés pour mobiliser les parties prenantes dans la création de la relation, l'analyse, la planification et l'action collective.

Il peut paraître ardu d'avoir à concevoir les activités et à organiser des événements, d'autant que vous risquez fort d'être confronté à une grande variété de problèmes d'ordre stratégique, relationnel et logistique, auxquels il vous faudra prêter attention. Au fil du temps, les priorités changeront en fonction de l'évolution du PMP. Dans cette section, nous décrivons dans ses grandes lignes un modèle de processus que vous pourrez utiliser pour vous guider au fil des différentes étapes. Cela vous aidera à vous situer dans une phase donnée et à identifier les questions cruciales à chaque phase pour pouvoir y répondre – un peu comme si vous aviez un GPS pour concevoir le processus.

### Types d'activités et d'événements du PMP : options de conception

- Réunions de préparation et planification regroupant ceux qui amorcent, organisent ou facilitent le PMP
- Réunions individuelles ou en petites groupes avec des personnes clés dont vous devez absolument obtenir le soutien et l'influence
- Réunions d'un groupe de pilotage ou de consultation mis en place pour vous aider à orienter et à soutenir le processus global de PMP
- Ateliers multipartites faisant intervenir diverses combinaisons de parties prenantes pertinentes
- Ateliers monopartites qui permettent à un groupe ou un secteur unique de se préparer à s'engager dans le PMP
- Groupes de travail qui entreprennent des activités organisationnelles, des recherches ou des communications précises
- Visites de terrain et voyages d'études
- Séminaires ou conférences qui mobilisent un public plus large
- Événements médiatiques

## Le modèle de processus

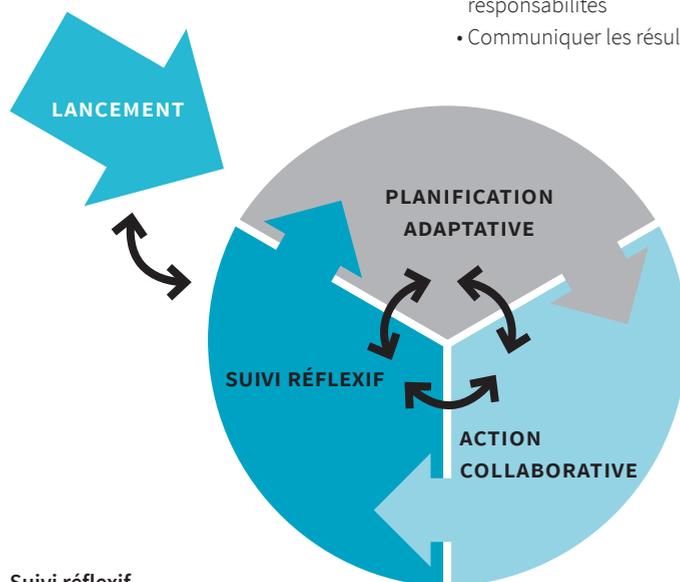
Chaque processus PMP est unique et suivra sa propre logique et sa propre trajectoire ; toutefois, il existe des phases et des considérations communes à tous les processus. En bref, le modèle de processus les capture dans leurs grandes lignes pour vous donner une structure à des fins de planification et un aide-mémoire<sup>2</sup> pour veiller à ne rien oublier. Les quatre phases principales sont itératives ; il vous faudra sans cesse revenir dessus à mesure que votre PMP progresse.

### 1. Lancement

- Clarifier les raisons qui justifient un PMP
- Entreprendre une première analyse de la situation (parties prenantes, enjeux, institutions, pouvoir et politiques)
- Mettre en place un organe provisoire de pilotage
- Mobiliser le soutien des parties prenantes
- Définir la portée et le mandat
- Décrire le processus dans ses grandes lignes

### 2. Planification adaptative

- Améliorer la compréhension et la confiance
- Identifier les problèmes et les opportunités
- Créer des visions de l'avenir
- Examiner des scénarios futurs
- Convenir de stratégies de changement
- Identifier des actions et des responsabilités
- Communiquer les résultats



### 4. Suivi réflexif

- Créer un cadre et une culture d'apprentissage
- Définir des critères et des indicateurs de succès
- Élaborer et mettre en œuvre des mécanismes de suivi
- Passer en revue les progrès et en tirer des enseignements
- Mettre à profit les enseignements

### 3. Action collaborative

- Élaborer des plans d'action détaillés
- Se procurer des ressources et un soutien
- Renforcer les capacités d'action
- Mettre en place des structures de gestion
- Gérer la mise en œuvre
- Maintenir l'engagement des parties prenantes

## Phase 1 : Lancement

Les PMP peuvent démarrer de multiples façons. Ils peuvent naître de l'inspiration d'un seul individu, de la frustration provoquée par un conflit, dans le cadre d'un processus de politique publique, voire même par chance, suite à une rencontre entre penseurs homodoxes. Peu importe son origine, vous (et ceux qui travaillent avec vous) devriez examiner les questions suivantes lors de la phase de lancement.

**Les raisons pour démarrer le PMP sont-elles claires ?** Vous devez être sûr que le PMP prévu est une option viable. Les parties prenantes ne seront intéressées et motivées à l'idée de s'engager dans un PMP que si elles comprennent en quoi il serait utile et comment il pourrait servir leurs intérêts. Avec le temps, les motifs du PMP peuvent évoluer, mais au départ, il faut qu'ils soient suffisamment clairs pour donner envie de s'engager.

Voir Section 6, Outils 5, 10, 11 et 12 : Analyse des parties prenantes

**La dynamique générale de la situation a-t-elle été suffisamment explorée ?**

Lorsque vous travaillez pour faire décoller un PMP, il est essentiel de chercher d'abord à comprendre le contexte. Qui sont les parties prenantes importantes et quels sont leurs intérêts et leurs ambitions ? Qui sont les principaux leaders ? Quelles sont les politiques de la situation et existe-t-il des conflits manifestes ou latents ? Qui a le pouvoir d'impulser ou au contraire de saper l'initiative ?

Il vous faudra connaître les réponses à ces questions pour cerner le PMP de manière à susciter une adhésion initiale des parties prenantes. Par la suite, votre appréciation du contexte aura besoin d'être approfondie avec toutes les parties prenantes au fil du processus.

**Des champions respectés ont-ils été mobilisés ?** Les premières impressions sont cruciales ! L'opinion que les parties prenantes se font de ceux qui amorcent, organisent et/ou soutiennent le PMP peuvent profondément influencer le déroulement du processus et son succès à long terme. Les personnes qui en prennent la tête doivent être perçues comme légitimes et être respectées pour leur franchise et leur intégrité, même si elles sont associées à un groupe de parties prenantes particulier. Il peut s'avérer très important d'avoir des dirigeants respectés issus de tous les groupes de parties prenantes qui affichent leur soutien en faveur de l'initiative. Si jamais un groupe de parties prenantes a l'impression que le processus a été détourné par un autre groupe, sa légitimité sera anéantie.

**Y a-t-il un groupe de pilotage légitime en place ?** En général, un groupe qui représente les différents intérêts en présence se chargera de faire avancer le processus. La façon dont les différents groupes de parties prenantes

*« Au départ, notre plateforme AgriHub Ouganda a organisé des événements de réseautage de deux jours dans la capitale, d'excellentes opportunités d'échanges et d'apprentissage. Mais le secteur privé n'a pas montré le bout de son nez tant que nous n'avons pas essayé quelque chose de différent : des rencontres d'une journée entière avec un cocktail en fin d'après-midi pour promouvoir le réseautage. Les hommes d'affaires ont débarqué, car ils considéraient que c'était un bon moyen de glaner les acquis de la journée et d'étoffer leur carnet d'adresses. Et une fois que nous avons commencé à organiser des salons agricoles dans les zones rurales, le secteur privé a même commencé à parrainer nos événements. Bref, trouvez ce qui les intéresse – à savoir, faire des affaires – et ils viendront. » – Roel Snelder, AgriProFocus*

considèrent l'initiative sera fortement influencée par ceux qui participent et ceux qui dirigent ce groupe, il faut donc faire preuve de beaucoup de prudence. Dans certains cas, un facilitateur indépendant ou une organisation pourra assumer le rôle de mobilisateur, auquel cas il ou elle devra être perçue comme un acteur légitime et neutre, ouvert à tous les groupes.

**Le soutien des parties prenantes a-t-il été établi ?** En règle générale, plus tôt les gens sont consultés, écoutés et invités à contribuer au processus, plus il y a des chances qu'ils soutiennent le processus. Dans les premiers temps, vous pouvez favoriser le soutien des parties prenantes en organisant des discussions bilatérales informelles. Vous devriez aussi informer les gens d'une manière générale sur ce qui se passe d'une façon qui les interpelle parce qu'elle est en lien avec leurs problèmes et leurs intérêts. Il peut se révéler contreproductif d'impliquer un ou deux représentants d'un groupe de parties prenantes s'il n'y a pas de retour au reste du groupe. Au début, veillez à ce que les parties prenantes développent un sentiment de confiance envers le processus.

**Le mandat et la portée du PMP sont-ils clairs ?** Sous quels auspices et avec quelle autorité le PMP est-il établi ? Est-il lié à un processus gouvernemental formel ? S'agit-il d'un processus volontaire des parties prenantes ? Bénéficie-t-il d'un appui juridique ? Il est extrêmement important d'avoir une définition claire du mandat, de l'autorité et des pouvoirs de prise de décisions du PMP et d'en faire part le plus clairement possible à tous les intéressés. Vous devriez également être aussi clair que possible sur la portée des questions que le PMP prévoit de traiter. Inévitablement, cela évoluera avec le temps. Toutefois, au début, les parties prenantes ont besoin de se faire une idée de l'ampleur ou au contraire de l'étroitesse du programme envisagé.

**Y a-t-il un schéma du processus ?** Qu'attend-on des différentes parties prenantes ? Quelles réunions et quelles activités seront organisées et quand ? Combien de temps faudra-t-il consacrer au PMP, par qui ? Concrètement, les parties prenantes voudront savoir quelles seront pour elles les implications générales mais pratiques du PMP. Elles souhaiteront aussi savoir comment les décisions finales seront prises et par qui.

### Défis lors de la phase de lancement

#### Comment les aborder ?

Qui inviter, qui laisser de côté ?

Réalisez une cartographie initiale des parties prenantes pour vous assurer que les « incontournables » sont bien sur votre liste. Ciblez 3 à 8 parties prenantes engagées de différents secteurs ; n'oubliez pas qu'à ce stade le noyau central devrait être maniable et pas trop nombreux.

Voir Section 6, Outils 5, 10, 11 et 12

Analyse ou action en premier ?

Les chercheurs plaideront pour plus d'analyse en amont ; les activistes voudront sans doute se lancer tout de suite dans l'action. L'un ne va pas sans l'autre. Une action précoce peut favoriser l'engagement et la confiance. Une bonne analyse est toutefois essentielle, mais dans des systèmes complexes, les impressions naissent le plus souvent de quelques expériences. Proposez une recherche-action et trouvez un juste milieu entre la réflexion et l'action.

Quelle est la préoccupation commune ?

Pas de précipitation ! Les gens auront besoin de temps pour comprendre les préoccupations communes et pour trouver des objectifs partagés. Méfiez-vous de définir des stratégies et des plans d'action avant d'avoir une idée claire de ce à quoi vous voulez parvenir.

Essayez de vous mettre d'accord sur un objectif fédérateur mais il n'est pas encore nécessaire de définir les stratégies sur la façon d'y parvenir. Vous pouvez également prendre acte de votre désaccord sur les stratégies. Expliquez clairement ce point dans votre Accord de Partenariat.

Et si une partie prenante de premier plan n'est pas intéressée ?

Respectez son point de vue mais essayez de savoir dans quelles conditions elle envisagerait de rejoindre le PMP. Demandez l'autorisation de reprendre contact avec cette partie prenante dans six mois environ pour refaire un point avec elle.

Voir Section 5 :  
S'organiser

## Phase 2 : Planification adaptative

Voir Section 4,  
Principe 1 :  
Adopter le  
changement  
systémique

Par planification adaptative, on entend l'élaboration de plans fondés sur la situation actuelle et leur ajustement au fil de l'évolution de la situation. C'est une démarche essentiellement « réactive » plutôt que « prescriptive ». Vous pourrez lire un complément d'information sur ce concept à la section suivante. La planification de votre PMP implique de dialoguer avec les parties prenantes pour découvrir quel changement s'impose et explorer comment engendrer ce changement. Ce n'est pas toujours facile, car les parties prenantes peuvent ne pas être d'accord sur le pourquoi et le comment. L'approche adaptative évite les discussions fastidieuses sur « le plan à approuver » et utilise le processus de planification lui-même pour aider les participants à convenir progressivement de ce qu'il faut faire. Au lieu d'un plan directeur détaillé, vous pouvez élaborer une feuille de route avec les parties prenantes qui montre l'objectif final et qui propose plusieurs trajectoires complémentaires susceptibles d'aider le PMP à progresser vers cet objectif. Des choix détaillés sur les trajectoires à utiliser seront réalisés par la suite sur la base des retours et des essais réalisés. En d'autres termes, vous bâtissez une théorie du changement commune avec les parties prenantes à mesure que vous avancez (voir l'encadré). Les parties prenantes auront des théories du changement différentes sur la question et il vous faudra aider le groupe à élaborer une perspective commune. Soyez clair sur les postulats que vous faites, car cela vous aidera à poser les bonnes questions lorsque vous passerez en revue votre théorie du changement ou lorsque vous la mettrez à l'épreuve. Il est important de veiller à ce que les différentes parties prenantes impliquées à ce stade représentent de multiples perspectives et une myriade d'idées.

### Qu'est-ce qu'une théorie du changement ?

Nous parlons de théorie du changement pour signifier l'idée que l'on se fait de la manière dont se produit le changement. En exprimant votre théorie du changement, vous pouvez clarifier comment votre initiative PMP peut contribuer au changement souhaité. En principe, une théorie du changement est tout à fait honnête quant aux hypothèses qui sont retenues dans les stratégies adoptées. Beaucoup d'organisations utilisent le raisonnement de la théorie du changement comme une obligation pour les initiatives qui entendent s'attaquer à un problème complexe. Voir [www.theoryofchange.nl](http://www.theoryofchange.nl)

Une fois l'approche générale et les principales étapes clairement établies, il vous faudra vous concentrer sur une planification plus détaillée. Cela pourrait impliquer juste quelques personnes, plutôt que le groupe tout entier. Ainsi, les parties prenantes pourront décider qu'il serait bon d'avoir deux jours d'interaction au tout début du processus pour rencontrer tout le monde. Le facilitateur de la rencontre (ou un petit groupe) sélectionnera les meilleurs outils et les activités les plus appropriées pour renforcer la confiance et l'entendement entre les parties prenantes concernées puis il travaillera avec l'organisateur sur les dispositions détaillées. N'oubliez pas que les plus petits détails – par exemple, la manière d'accueillir les gens et la disposition des chaises – peuvent avoir un impact marqué sur le succès à plus long terme du PMP.

Durant cette phase, vous devriez vous pencher sur les questions suivantes :

**Y a-t-il un climat de compréhension et de confiance qui s'établit entre les parties prenantes ?** Avant toute décision ou toute action sur une question délicate, les parties prenantes ont besoin de comprendre leurs points de vue, leurs valeurs, leurs perspectives et leurs intérêts respectifs. Peu importe qu'elles se mettent d'accord, ce qu'il faut c'est qu'elles se comprennent, sachent s'écouter et se respecter pour être prêtes à coopérer. Prenez le temps d'établir un climat de confiance entre les gens au tout début de la planification adaptative et ne cherchez pas à prendre des décisions trop vite. Commencez par des activités qui aideront les gens à mieux se connaître. L'humour et le jeu peuvent être les meilleurs moteurs !

Voir Section 6,  
Outil 41 :  
Énoncé d'une  
vision

**Des visions de l'avenir ont-elles été engendrées ?** Lorsque les gens ne sont pas d'accord, il peut se révéler utile de passer à l'échelon supérieur, où il existe une base d'accord plus large. Les différents groupes de parties prenantes partagent souvent des valeurs et des intérêts plus profonds dans un contexte plus général. L'élaboration d'une vision de l'avenir est un bon moyen de découvrir des ambitions partagées. Une collaboration impulsée par une vision positive du futur est souvent plus stimulante que de se contenter de résoudre les plaintes et les problèmes immédiats. Vous n'avez toutefois pas besoin de générer une vision unique partagée ; de multiples visions du futur vous permettront d'explorer les points communs et d'identifier le potentiel de collaboration sur des ambitions et des intérêts partagés.

**Les enjeux et les opportunités des différents groupes de parties prenantes ont-ils été identifiés ?** Vous devez avoir une bonne appréciation de tous les enjeux (problèmes) et opportunités que les différents groupes de parties prenantes connaissent ou traversent. Vous devez aussi vous rappeler que les groupes de parties prenantes n'identifieront pas les mêmes enjeux et opportunités au sein du groupe. La cartographie des enjeux et opportunités perçus permettra aux parties prenantes de se faire une bien meilleure idée de la situation générale, pour dégager les points communs et les divergences.

**Différents scénarios ont-ils été examinés ?** Bien souvent, les gens n'auront guère réfléchi aux conséquences des tendances et des comportements actuels. Et dans un monde complexe, il est impossible de prédire l'avenir. Le raisonnement par scénario (*Scenario thinking*) est une bonne façon d'aider les parties prenantes à se poser la question « qu'est-ce qui se passerait si... ». L'idée est d'envisager une gamme d'avenirs possibles. Ceux-ci sont développés

en fonction « d’incertitudes critiques » : les domaines où le changement est probable, mais où la nature du changement est difficile à prédire. Par exemple, quels sont les différents scénarios pour une entreprise si le prix du café reste le même ou s’il affiche une très forte hausse ? Quel serait l’impact sur l’agriculture de différents degrés de changement climatique ? L’examen de différents scénarios constitue un excellent moyen d’aider les parties prenantes à réfléchir en dehors des sentiers battus et à remettre en question leurs hypothèses trop rarement contestées sur l’avenir. La participation au processus peut ouvrir les yeux des gens sur de nouvelles perspectives et les aider à prendre conscience des préoccupations des autres parties prenantes.

Voir Section 6,  
Outil 36 :  
Planification  
par scénarios

**Des stratégies de changement ont-elles été convenues ?** En fin de compte, les décisions devront être prises sur la base de la meilleure appréciation et analyse possible de ce qu’il convient de faire et de la stratégie à suivre – sinon, rien ne changera. Et c’est là que les PMP peuvent se révéler très difficiles. Vous aurez besoin de faire attention au calendrier. Trop tôt, s’il n’y a pas un climat de confiance suffisant ou pas d’analyse collective, il sera difficile de parvenir à un accord. Trop tard, et les parties prenantes pourraient devenir déçues par le processus et se retirer. Inutile de viser un « plan miracle ». Votre stratégie pourrait être constituée d’une série de principes à suivre, d’actions à surveiller par les différentes parties prenantes à titre individuel, ou d’une série d’expériences ou d’essais pilotes pour mettre des options à l’épreuve. Élaborez un plan clair pour le suivi et pour revenir sur la stratégie de façon à pouvoir l’adapter en cas de besoin.

**Les responsabilités ont-elles été convenues ?** Pour mettre une stratégie en pratique, il faut définir clairement qui se chargera de quoi et voir si les responsables ont les capacités et les ressources pour le faire.

**Les résultats du processus sont-ils partagés et communiqués correctement ?**

Il est impossible d’impliquer tout le monde dans tous les aspects d’un PMP. Une bonne partie du travail de planification adaptative sera probablement réalisée par un groupe représentatif plus restreint. Vous aurez besoin de veiller à ce que les résultats et les décisions du processus de planification soient constamment communiqués et expliqués à l’ensemble des parties prenantes et groupes mandants, faute de quoi, vous pourriez perdre un soutien, car la communauté pourrait ne pas comprendre les raisons véritables de certaines décisions.

Voir Section 5,  
S’organiser

### Défis lors de la phase de planification adaptative

### Comment les aborder ?

Les retardataires peuvent-ils rallier le mouvement ?

Plus on est de fous, plus on rit – mais saurez-vous y faire face ? Faites la distinction entre un groupe principal (ou comité de pilotage ou groupe d’exécution) et un cercle secondaire de participants qui peut rejoindre le mouvement, mais ne participera pas à la supervision ou à la prise de décision importante.

Voir Section 6,  
Outil 12

Faites l’exercice de la « Matrice d’influence/importance » à la Section 6 pour cartographier les parties prenantes qui doivent participer à l’aventure. Donnez la priorité aux membres essentiels mais considérez aussi les parties prenantes sous-représentées.

Voir Section 4, Perspective 3 : Équilibrer les résultats et les relations

Approfondir ou aller plus vite ? Vous noterez des préférences différentes chez les parties prenantes pour donner une cadence au PMP. Trouver le juste milieu entre ces préférences relève de l'art et non de la science. N'oubliez pas que tout le monde n'aura pas besoin de tout faire ensemble tout le temps. Lire la Section 4 pour obtenir des conseils sur cette question.

Convenir de la stratégie du PMP Acceptez qu'il sera impossible de faire en sorte que toutes les parties prenantes soient d'accord sur tous les aspects de ce que le PMP devrait faire. Investissez-vous dans l'élaboration d'une théorie du changement partagée qui puisse devenir un facteur fédérateur solide pour le PMP.

## Phase 3 : Action collaborative

Voir Section 4, Principe 6 : Promouvoir un leadership collaboratif

C'est une chose de réfléchir et planifier une stratégie, mais concrétiser les idées en action en est une autre. Tous les PMP ne passent pas à l'action. Certains se contentent de fournir des accords, des orientations et des politiques à suivre par des tiers. Mais d'autres PMP ont besoin de déboucher sur une action. L'une des critiques des PMP est que trop souvent, ils ne mettent pas leurs idées en pratique. C'est compréhensible car il faut un niveau d'organisation, de gestion et de ressources très différent pour passer à la phase de l'action collaborative. Les parties prenantes trouveront peut-être aussi que la phase de planification adaptative est plus intéressante et captivante et elles perdront leur enthousiasme lorsqu'il s'agira de mettre la main à la pâte. Bien réfléchir à la phase d'action collaborative peut être la clé du succès de votre PMP.

Vous devriez considérer les questions suivantes :

**Des plans d'action ont-ils été élaborés ?** Même dans un processus de planification hautement adaptatif, où la stratégie globale est constamment améliorée, il faut planifier qui s'occupe de quoi, quand et comment. Ce point est particulièrement important dans un PMP où il y a beaucoup d'acteurs différents. Parfois, ce n'est que lorsqu'elles arrivent à une planification détaillée de l'action que les parties prenantes réalisent qu'il y a un problème avec la stratégie globale. Vous aurez besoin d'un processus itératif pour améliorer et actualiser la stratégie globale tout en réalisant une planification détaillée.

**Disposez-vous de ressources et d'un soutien ?** Vous aurez généralement besoin de ressources (argent, temps, équipement, savoir-faire) pour mettre en œuvre la stratégie convenue. Il faudra peut-être que les groupes de parties prenantes engagent des ressources ou peut-être y aura-t-il une occasion pour obtenir un financement auprès de tiers. Pour passer de la planification adaptative à la phase d'action collaborative, vous aurez fréquemment besoin de mobiliser un soutien.

Voir Section 4, Rôles en équipe Belbin ; et Section 6, outil 35

**Les parties prenantes ont-elles les capacités requises pour agir ?** Assurez-vous que vous avez retenu des personnes capables issues des divers groupes de parties prenantes et composez des équipes qui se complètent judicieusement. Bien entendu, il y aura des lacunes. Dans le même temps, un PMP peut être un excellent moyen de renforcer les compétences et les capacités. De fait, nous avons constaté

que la chance d'obtenir de nouvelles connaissances, des compétences et des réseaux peut être une incitation majeure pour que les parties prenantes restent des membres actifs d'un PMP. Ce point est tout particulièrement vrai si le PMP utilise des outils d'apprentissage participatif dans le cadre de son activité première.

Voir Section 5,  
S'organiser

**Les structures organisationnelles nécessaires sont-elles en place ?** À ce stade, le PMP peut exiger une structure de gestion plus robuste, notamment s'il a réussi à mobiliser des ressources. La structure de gestion pourra être une unité de coordination (hébergée par un partenaire chef de file), un secrétariat indépendant, ou une organisation faîtière. Toutefois, des structures de gestion robustes risquent toujours de faire de l'ombre aux autres partenaires du PMP, voire de les concurrencer, de sorte que les alliances ouvertes deviennent plus courantes. Ces dispositifs de réseaux décentralisés sont conçus pour piloter l'innovation par le biais d'un cadre ouvert, à la différence d'une alliance « sur invitation uniquement »<sup>3</sup>. À ce stade, il est également important de revenir sur la structure de gouvernance du PMP. Quel organe prend les décisions ? Qui sont ses commanditaires et quel est leur rôle ? Quelle structure juridique convient le mieux ?

**L'engagement des parties prenantes est-il maintenu ?** Il est fréquent que les instigateurs du PMP passent à autre chose. Et que de nouvelles personnes rejoignent l'aventure qui n'ont peut-être pas les compétences requises pour faire face aux défis que soulève la phase actuelle du PMP. Cette rotation constitue un risque, car une bonne partie des connaissances tacites du PMP peut ainsi disparaître. L'équipe noyau du PMP devrait vérifier régulièrement que les participants sont satisfaits dans leurs rôles, suffisamment stimulés et qu'ils ont assez de soutien pour s'acquitter de leur rôle. Dans votre examen annuel des progrès, posez la question « Êtes-vous toujours heureux du rôle que vous jouez dans cette équipe ? ». Par ailleurs, n'oubliez pas que les parties prenantes plus éloignées doivent être tenues informées afin de maintenir ou de raviver leur engagement. Assurez-vous que les plans et les résultats sont communiqués aux parties prenantes marginales.

### Défis lors de la phase d'action collaborative

#### Comment les aborder ?

Rester motivé quand les choses tournent au ralenti.	C'est généralement la phase durant laquelle le PMP essuie des revers parce qu'il se heurte à la réalité. Il peut se révéler nécessaire de réviser votre objectif global pour le rendre moins ambitieux. Une autre tactique consiste à identifier des objectifs intermédiaires et à se réjouir ouvertement lorsqu'ils sont atteints.
Comment éviter de trop formaliser un PMP	Les meilleurs PMP restent adaptatifs et maniables dans cette phase plus mature. C'est un défi du fait de notre tendance naturelle à tout formaliser et tout structurer (surtout dans le secteur public). Nous vous conseillons de regarder attentivement le contenu de l'accord de partenariat : l'accent devrait être mis sur les principes du partenariat, pas seulement les détails techniques sur les rôles et attributions.

Préserver l'engagement des organisations participantes

Une organisation ayant décidé de rejoindre un PMP peut lui attribuer un budget et même de la main-d'œuvre – mais cela ne veut pas dire pour autant que les décideurs sont pleinement conscients de la façon dont progresse le PMP. Essayez de créer des dossiers d'information que les champions du PMP peuvent présenter à leur organisation pour continuer à « vendre » le PMP à leurs collègues.

Trop dépendre d'un facilitateur ou d'un courtier

Dans ce guide, nous vous conseillons de faire appel à des facilitateurs qualifiés ou à des courtiers en partenariat dans votre PMP. Mais s'ils finissent par se montrer trop dominateurs, quelque chose ne va pas. Tout facilitateur devrait considérer que son intervention est limitée dans le temps et devrait s'efforcer de renforcer les capacités des participants au PMP afin de leur transférer ses responsabilités aussitôt que cela peut se faire de façon maîtrisée.

## Phase 4 : Suivi réflexif

Voir Section 4, Principe 1 : Adopter le changement systémique et Section 4, Principe 7 : Encourager un apprentissage participatif

La phase de suivi réflexif se situe au cœur même du modèle de processus PMP, enchâssée dans les autres phases. En d'autres termes, le suivi réflexif est quelque chose que vous devriez faire continuellement à tous les stades du processus. Les gens assimilent souvent le suivi à quelque chose à faire lorsqu'il est temps de préparer un rapport, souvent tout à la fin du projet. Mais le suivi peut être l'une de vos ressources les plus précieuses – le meilleur moyen de découvrir ce qui donne ou non de bons résultats, et ce que vous devriez changer. Le suivi réflexif fait partie intégrante de la gestion adaptative et il est crucial pour transformer les boucles d'apprentissage en activités. Outre le suivi plus formel – qui implique la recherche et la collecte de données – des moments périodiques de réflexion aideront les participants à réfléchir à ce qu'ils font (réalisations/résultats), à comment ils le font (processus), et comment les leçons apprises peuvent servir à améliorer les travaux futurs. Ces moments peuvent aussi être utilisés pour traduire les résultats des activités de suivi plus formelles. La réflexion permettra de consolider la planification et rendra les actions plus innovantes et mieux ciblées. Vous devriez intégrer des moments de réflexion dans votre processus dès la première phase, de préférence à intervalles réguliers (hebdomadaires, mensuels, trimestriels). Nous organisons habituellement ces moments de réflexion dans le cadre des rythmes existants. Ainsi par exemple, au lieu d'organiser un atelier de réflexion spécifique, réservez quelques heures de l'atelier de planification annuelle pour procéder à une réflexion critique.

Voir Section 6, Outil 56

### Le suivi est aussi un produit

La mesure des performances peut être un produit important d'un PMP. Prenez l'exemple de l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE), un réseau d'action des gouvernements, de la société civile et du monde des affaires en vue d'accroître la transparence dans le secteur des industries extractives<sup>4</sup>. Pour l'ITIE, mesurer les progrès des sociétés vers un objectif établi d'une manière impartiale et vérifiable est un aspect essentiel de l'initiative, et des mesures précises sont définies et collectées. En mettant au point des outils de mesure des performances, le PMP peut faire une contribution importante au terrain et cela représente une valorisation notable. Il permet de définir des normes et montre qui s'en tire bien et qui est à la traîne et c'est donc une nouvelle pièce du puzzle dans le mouvement vers une industrie plus durable.

Utilisez les questions suivantes pour orienter le suivi réflexif :

Voir Section 6,  
Outil 56 :  
Réflexion

**Un cadre et une culture d'apprentissage ont-ils été créés ?** Cela signifie qu'il faut réfléchir régulièrement aux réussites et aux échecs afin d'adapter la vision et les actions à la situation. Des questions types pourraient inclure : Que s'est-il passé ? Pourquoi ? Et alors ? Et maintenant ? Servez-vous des directives suivantes pour vous aider à créer une culture d'apprentissage : 1) Faites sentir aux participants que leurs idées et suggestions sont appréciées ; 2) Considérez les erreurs et les échecs comme des points importants pour l'apprentissage et non comme une source d'embarras ; 3) Veillez à ce que les exécutants, y compris les parties prenantes primaires, discutent régulièrement des progrès, des relations et des améliorations de façon informelle ; 4) Montrez l'exemple : écoutez attentivement les autres et recherchez activement des solutions ensemble ; et 5) Mettez du temps de côté pour discuter des erreurs et pour tirer des enseignements durant les réunions périodiques et les ateliers.

**Des critères de réussite ont-ils été définis ?** Les parties prenantes devraient d'abord se mettre d'accord sur ce qu'elles doivent savoir pour prendre des décisions. Ensuite, vous pouvez définir des questions d'évaluation des performances qui sont axées sur ces besoins d'informations clés. Par exemple, « Dans quelle mesure votre PMP a-t-il influencé les décideurs ? Pourquoi (pas) ? » Enfin, vous devrez définir des indicateurs qui vous aideront à répondre aux questions clés. Par exemple « Types de changements amorcés par les décideurs ayant assisté aux réunions de plaidoyer ».

**Des mécanismes de suivi ont-ils été mis au point et appliqués ?** Afin d'établir un mécanisme de suivi, le PMP aura besoin d'élaborer une stratégie partagée et un plan d'action pour la collecte et le traitement des données ; l'analyse, la réflexion critique et la prise de décisions ; la communication et le rapportage ; les capacités et les conditions ; les incitations liées au suivi-évaluation (S&E) ; un système d'information de gestion ; et des ressources financières.

Vous trouverez un complément d'information sur la manière d'élaborer des systèmes de suivi sur [www.managingforimpact.org](http://www.managingforimpact.org)

### **Les progrès ont-ils été passés en revue et évalués et des leçons identifiées ?**

Les PMP devraient être passés en revue et évalués comme des projets, bien que les méthodologies puissent être quelque peu différentes. Vous recherchez toujours des réponses aux questions d'évaluation clés en matière d'impact, de pertinence, de durabilité, d'efficacité et d'efficience. Veillez à trouver un juste milieu entre les indicateurs de contenu et les indicateurs de processus. Documentez les acquis selon le format suivant :

- Thème des « acquis »
- Quels étaient notre compréhension initiale ou notre postulat de départ ?
- Quels sont notre compréhension ou notre postulat révisés ?
- Un ou deux exemples qui appuient cette nouvelle compréhension
- Comment le projet/processus est-il arrivé à cette conclusion ?

**Les enseignements ont-ils été répercutés dans la stratégie et dans les procédures de mise en œuvre ?** Les acquis pourraient déboucher sur des changements apportés à divers aspects de votre initiative, y compris le processus, la structure, la gestion, le rapportage et la communication. Est-ce que vous racontez comment vous vous êtes adapté ou comment vous encouragez les gens à s'adapter ? L'apprentissage a-t-il été répercuté dans les pratiques que vous appliquez actuellement ou que vous planifiez pour l'avenir ? Est-ce que vous utilisez les acquis pour affiner l'initiative/le projet et le processus même de suivi-évaluation ?

### Défis lors de la phase de suivi réflexif

#### Comment les aborder ?

Faire des activités de réflexion avec des dirigeants et des cadres très occupés	La réflexion et l'apprentissage sont souvent considérés comme « des bonus intéressants » et non comme des éléments cruciaux. Au lieu de les appeler « réflexion » ou « apprentissage, nous employons souvent des mots comme « examen de la stratégie » ou « optimisation des performances » ou encore « regard vers le passé et vers l'avenir ». Dans ces conversations, nous pouvons répondre aux mêmes questions (Que s'est-il passé ? Pourquoi ? Et alors ? Et maintenant ?).
Qui devrait faire le suivi ?	Dans l'idéal, tout le monde participe. Mais en réalité, ce rôle sera joué par des personnes précises au sein du secrétariat ou de l'organisation faitière. Conseil : veillez à préparer des résumés de gestion des données d'avancement de façon à ce que les résultats du suivi soient discutés par la direction, et faites des présentations visuelles (p. ex. infographies) pour communiquer les progrès au monde extérieur.
Qui devrait faire l'évaluation ?	L'apprentissage implique une création de sens. Ce qui compte le plus dans un PMP, c'est la signification que les parties prenantes donnent à ce qui est accompli, plutôt qu'un jugement expert ou une évaluation extérieure. Il y a toujours de la place pour un soutien extérieur – par exemple, si les résultats sont contestés ou si un bailleur l'exige. Assurez-vous que vous disposez d'une équipe d'évaluation qualifiée qui utilise les méthodes qui aident les parties prenantes à exploiter l'apprentissage.
Les gens se replient et rechignent à admettre ce qui s'est réellement passé	Cela suggère un manque de confiance. La réflexion et l'apprentissage peuvent être importants dans l'échafaudage d'une relation entre des organisations. Mais attention : il est interdit de visiter la cuisine et d'en critiquer la soupe. La première tâche consiste à promouvoir un climat de confiance mutuelle au sein de l'équipe. Envisagez une enquête appréciative (AI) pour souligner les aspects positifs du PMP.

Voir Section 6,  
Outil 6 :  
Récit appréciatif

## La conception de processus dans la pratique

Les PMP peuvent revêtir bien des formes. Leur forme variera d'une situation à l'autre et pourra même changer au fil du temps. Néanmoins, les activités suivront généralement un enchaînement analogue, comme le montre la ligne de temps des activités dans un PMP hypothétique. En réalité, les lignes de temps peuvent aller d'un semestre à plusieurs années.

Beaucoup de décisions doivent être prises au cours de la durée de vie d'un PMP : certaines par le noyau dur d'instigateurs et de facilitateurs et d'autres par toutes les parties prenantes concernées. La Section 5 présente des aspects pratiques qui peuvent aider une équipe de facilitation à diriger un PMP de manière efficace tout au long de chacune des quatre phases.

Il est clair qu'un bon PMP ne se résume pas à de « simples réunions<sup>5</sup> » mais il est essentiel d'avoir des réunions et des ateliers constructifs pour progresser et c'est là un élément majeur de la conception de processus. L'organisation d'une réunion réussie demande un certain talent, mais dans un premier temps, vous devez avoir une idée claire de sa finalité. L'objet final des réunions du PMP peut évoluer au fil du temps, passant du travail d'influence, à l'innovation, en affûtant la clairvoyance, puis l'alignement et l'action. Mais dans tous les cas, elles offriront une occasion d'apprentissage et de réseautage. L'organigramme suivant de GATHER<sup>6</sup> vous aidera à exprimer l'objet premier de votre événement PMP. Une fois la finalité clairement établie, vous serez en mesure de choisir les outils et concepts de processus appropriés pour la réunion.

Voir Section 6 :  
Outils

Définir l'objet  
de la réunion de  
votre PMP

Mobiliser une large gamme de parties prenantes, pour traduire différentes facettes du problème. Les aider à se rapprocher les uns des autres, établir une relation de confiance et découvrir des points communs

Permettre aux participants d'échanger des informations, un savoir-faire et des points de vue dans un format qui profite à leurs pratiques individuelles et collectives

**Tout d'abord  
couvrir les  
fondamentaux**

**BÂTIR DES  
RÉSEAUX**

**PARTAGER  
L'APPRENTISSAGE**

**Puis choisir un objet  
primordial**

**Influencer**

**Innover**

**Affûter la  
clairvoyance**

**Aligner &  
agir**

**Forger les attitudes** des principales parties prenantes et de l'opinion publique en invitant les dirigeants et les décideurs à discuter de vos propositions initiales ; utiliser leurs points de vue pour affûter les idées puis utiliser le produit qui en découle pour promouvoir des discussions plus larges puis l'action.

**Explorer de nouvelles approches** et permettre la perturbation créatrice en recadrant, repensant ou recombinaison différents éléments et points de vue. Utiliser ces contributions pour faire un prototype de nouveaux processus ou services transformationnels et pour développer des idées en vue de leur adoption et de leur mise à l'échelle.

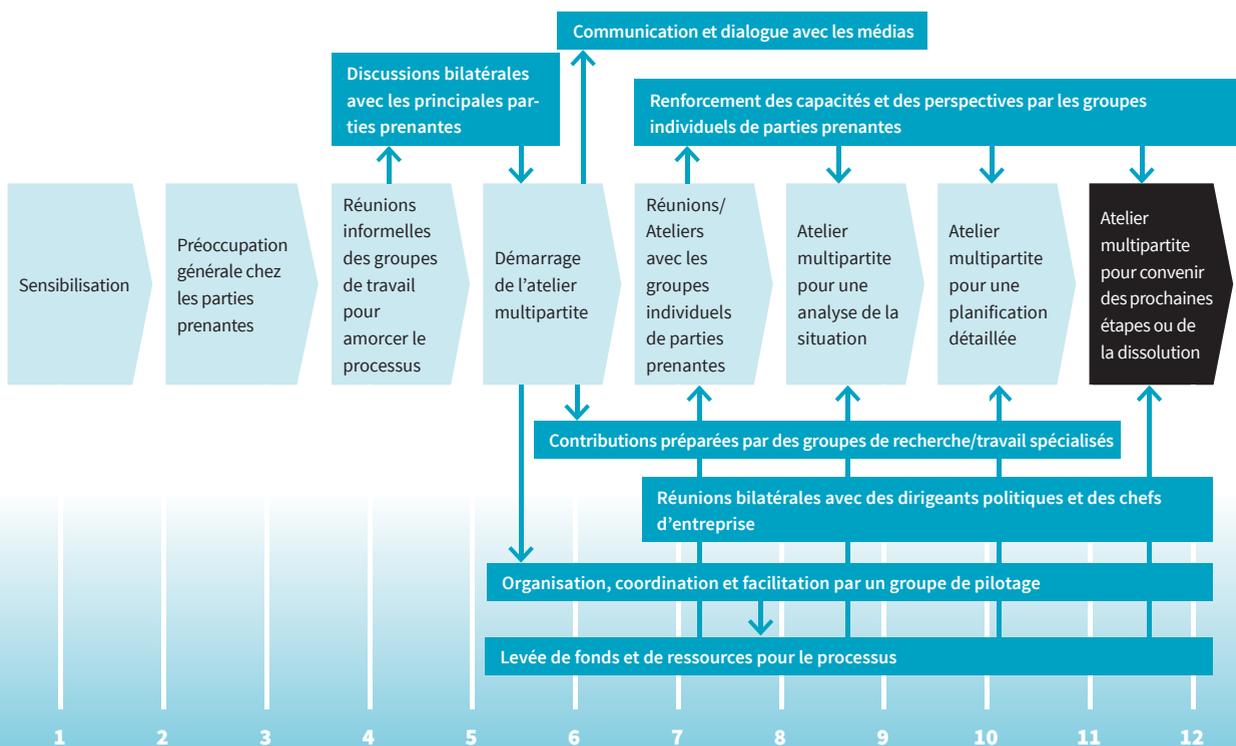
**Anticiper les problèmes potentiels** et identifier de nouvelles possibilités d'intervention en recueillant des informations sur la façon dont le monde évolue aujourd'hui et sur différents points de vue quant à l'orientation qu'il pourrait prendre à l'avenir.

**Mobiliser les parties prenantes** dans différentes parties du système pour agir de manière concertée. Contribuer à ériger une appréciation partagée du système et de la problématique, développer un consensus autour d'une vision commune, aligner dessus les stratégies et se soutenir mutuellement dans le cadre de l'exécution.

Vous devriez préparer un programme clair et une ligne de temps proposée pour la réunion afin de guider les attentes des parties prenantes, d'aider les participants à se préparer et de veiller à ce que tous les sujets proposés soient abordés. Nous donnons deux schémas génériques dans les pages suivantes pour illustrer le flux et les éléments possibles du programme d'une réunion. Ils sont tirés de réunions types facilitées par le CDI : une réunion d'une demi-journée et un atelier de trois jours. Ce ne sont pas des panacées ; ces exemples sont donnés pour illustrer la logique derrière les réunions et les combinaisons possibles. Dans la pratique, nous finissons en fait par peaufiner et modifier la conception à mesure que nous avançons dans la plupart des réunions, en réponse à la dynamique de groupe et aux besoins particuliers.

Ligne de temps d'un PMP hypothétique sur une année entière

Calendrier en mois



## Exemple d'une réunion de parties prenantes sur trois jours

**Objet :** aligner différentes parties prenantes dans un nouveau partenariat, approfondir l'idée que les participants se font du problème à l'étude, co-créer un programme pour une action future. La rencontre réunit 30 participants issus de 8 pays.

Qui sommes-nous et quelles sont nos histoires ?

### JOUR 1

Présentations

### JOUR 1

Pourquoi sommes-nous là

### JOUR 1

Exploration des études de cas

### JOUR 1

Problèmes, questions et défis émergents

Comment pourrions-nous améliorer notre pratique ?

### JOUR 2

Idées et expériences sur la façon de s'attaquer aux problèmes, questions et défis émergents

### JOUR 2

Partage des approches, méthodologies et outils que nous avons utilisés

Donc quelle pourrait être la valeur de ce partenariat ?

### JOUR 3

Clarification de nos intérêts/programme communs

### JOUR 3

Liste de vœux pour le partenariat

### JOUR 3

Du rêve à la réalité : prochaines étapes et suite à donner

### Notes

- Cette réunion a revêtu un caractère très ouvert et exploratoire. Les participants ont été triés sur le volet sur la base de leurs antécédents sur la question (l'agriculture durable) dans différents secteurs. Nous avons partagé la liste des participants au préalable et nous avons demandé à chacun d'eux d'apporter des cas susceptibles d'inspirer les autres participants.
- Beaucoup de temps a été donné aux participants pour apprendre à se connaître et discuter de leurs motivations pour souhaiter un changement plutôt que pour déterminer leurs positions formelles. D'où la question « Pourquoi sommes-nous ici ? ». Cette question a donné le ton pour permettre aux participants de se lier à un niveau plus profond que de parler superficiellement d'activités possibles ou de chercher à savoir « qui se trouve où dans ce partenariat ».
- Les résultats de la réunion n'étaient nullement prédéfinis. Pourtant, il a été important de documenter, de résumer et de valider les idées et les accords dégagés de la réunion. Ce suivi du processus est essentiel dans tout dialogue exploratoire.
- Au cours de la réunion, les idées qui ont vu le jour ont été traduites en tâches sur lesquelles de petits groupes pouvaient travailler. Cette orientation sur la tâche a aidé les gens à s'aligner plus facilement et à produire des résultats concrets.

## Exemple d'une réunion de parties prenantes d'une demi-journée

**Objet :** Influencer en obtenant un retour de qualité de la part des parties prenantes sur un document d'analyse. Engager les parties prenantes dans une collaboration future. 40 à 60 participants, un après-midi.

### Notes

- Cette réunion n'a pas de méthodologie participative exceptionnelle. Vous verrez que, dans un contexte formel, les gens peuvent rechigner à s'écarter des méthodes traditionnelles de réunion ou que cela peut se révéler inapproprié. Vous pouvez toutefois ajuster le concept pour inclure de brèves pauses et des sessions en groupes de deux ou trois participants pour stimuler la participation et le partage d'opinions.
- Admettez dès le départ que vous ne pouvez pas vous servir d'une réunion aussi courte pour vous mettre d'accord sur un objectif commun à moins que le groupe n'ait déjà fait beaucoup de travail de fond avant la réunion. En l'espèce, l'objectif était d'obtenir un retour de qualité sur une idée et, avec un peu de chance, une plus grande adhésion d'un éventail de parties prenantes.
- Règle de Chatham House<sup>7</sup>. Lorsqu'une réunion se déroule sous la règle de Chatham House, tous les participants sont libres d'utiliser les informations collectées durant la discussion, mais il est interdit de révéler l'identité des personnes ayant formulé le commentaire. Cette règle est conçue pour accroître la spontanéité des échanges.
- Soyez très clair sur la manière dont vous allez documenter la restitution et désignez des rapporteurs et des formats. Convenez à l'avance de la manière dont vous allez communiquer le compte rendu aux participants.

#### 14H00

Bienvenue et présentations (vue d'ensemble du programme, Règle de Chatham House)

#### 14H20

Aperçu de la question et de l'initiative (intro par le coordonnateur)

#### 14H40

Discussions sur le document d'analyse (petits groupes mixtes)

#### 15H20

Défis et opportunités (restitution en plénière des points clés)

#### 16H40

Collecte du retour (groupes de buzz de 3-5 personnes, modèle fourni)

#### 17H20

Récapitulatif, prochaines étapes (résumé en plénière par le président)

### Questions pour la conception d'un processus PMP

- Réfléchissez à une réunion, une conférence, ou un atelier auquel vous avez assisté et qui s'est vraiment bien passé. Quel a été le détail de sa conception – avant ou pendant l'événement proprement dit – qui a contribué à son efficacité ?
- Envisagez une réunion que vous planifiez prochainement dans votre PMP. Servez-vous des éléments du modèle de processus que nous avons explorés dans cette section. À quels éléments apporteriez-vous plus d'attention dans votre planification pour favoriser un échange productif et une plus grande diversité des points de vue vers les résultats recherchés ?
- Imaginez que votre PMP n'a pas de budget pour organiser des réunions ou des ateliers. Sans réunion – que pourriez-vous tout de même faire pour tendre vers vos objectifs ?
- Quelles ont été les erreurs ou les opportunités manquées dans votre PMP ? Comment pourriez-vous optimiser les leçons à retenir de ces erreurs ?

## 4 SEPT PRINCIPES QUI FONT L'EFFICACITÉ D'UN PMP

Nous avons formulé sept principes qui vous aideront à rendre votre PMP plus efficace. Les principes sont fondés sur notre expérience et sur une interaction entre chercheurs et praticiens. Chaque principe s'appuie sur des fondements théoriques et des descriptifs d'application pratique. Pour chacun d'eux, nous présentons trois ou quatre perspectives – il s'agit de modèles conceptuels et d'idées théoriques qui permettent de mieux expliquer le principe et d'illustrer ses implications pratiques.

Le premier principe est peut-être le plus difficile à comprendre. Mais ne soyez pas découragé pour autant : les notions de complexité et de systèmes adaptatifs complexes sont importantes pour comprendre comment les groupes réagissent au changement et dans quelle mesure vous pouvez ou non prédire les résultats et planifier le succès. Les concepts fondamentaux sont présentés ici mais pour apprendre à mieux les maîtriser, il existe beaucoup d'autres ressources disponibles pour s'informer sur ce domaine interdisciplinaire en pleine croissance.

**PRINCIPE 1****Adopter le changement systémique**

1. Évaluer la complexité d'une situation
2. Méthodologie des systèmes souples
3. Gestion adaptative
4. Les quatre quadrants du changement

**PRINCIPE 2****Transformer les institutions**

1. Institutions alliées et opposées
2. Pensée systémique
3. Cadre d'analyse institutionnelle
4. Relier le changement institutionnel à votre stratégie PMP

**PRINCIPE 3****Travailler avec le pouvoir**

1. Les types de pouvoir
2. Rang
3. Expressions du pouvoir
4. Les faces du pouvoir
5. Autonomisation

**PRINCIPE 4****Gérer les conflits**

1. Causes du conflit
2. Le continuum du conflit
3. Négociation raisonnée

**PRINCIPE 5****Communiquer efficacement**

1. Dialogue
2. Communication non violente
3. Questions efficaces et écoute active
4. Enjeux culturels de la communication

**PRINCIPE 6****Promouvoir un leadership collaboratif**

1. Les six aspects du leadership
2. Rôles en équipe Belbin
3. Équilibrer les résultats et les relations

**PRINCIPE 7****Encourager un apprentissage participatif**

1. Le cycle d'apprentissage expérientiel
2. Les styles d'apprentissage
3. L'apprentissage en simple, double et triple boucle

## Simon Zadek\*

*« Les partenaires pensent que la collaboration va changer le monde. Et comme ça n'arrive pas, ils pensent qu'elle a échoué. Mais bien souvent, la collaboration a changé quelque chose – le mode de fonctionnement d'une partie du système pour produire des résultats. Il s'agit de comprendre la nature même du changement. »*

*\*Simon Zadek est fondateur d'AccountAbility et professeur invité au Global Green Growth Institute, à l'IISD et à la Tsinghua School of Economics and Management à Beijing. Cité dans Kupers (2014).*

# PRINCIPE 1 :

## Adopter le changement systémique

Les systèmes humains sont complexes – ce qui veut dire que le changement est dynamique et souvent imprévisible. Cette incertitude est une réalité fondamentale que vous devez impérativement prendre en compte lorsque vous vous lancez dans un PMP. Mais cela veut-il dire pour autant que rien n'est connu et que vous ne pouvez rien programmer ? Dans les pages suivantes, nous montrons que certains éléments sont connus et peuvent être planifiés. Mais vous devez savoir où regarder pour dénicher des connaissances sur le système que vous tentez d'influencer et vous devez planifier de concert avec les différentes parties prenantes au lieu de le faire seul(e).

Pour vous aider, nous allons d'abord présenter les concepts et le langage associés aux « systèmes adaptatifs complexes ».



*Martha a enfin remporté un succès : une fondation internationale l'a invitée à soumettre une proposition de projet sur des marchés inclusifs pour les populations démunies. Elle est directrice d'une ONG locale et elle a travaillé d'arrache-pied pour créer une alliance avec des associations commerciales, des organisations de producteurs et des collectivités locales. Ensemble, l'alliance a reconnu que le risque financier était un obstacle critique qui empêche les agriculteurs de profiter des nouvelles opportunités de marché. Elle prévoyait d'aider à stimuler le développement économique local en étant soutenue par un régime novateur de micro-assurance des récoltes.*

*Mais alors qu'elle commençait à rédiger la proposition de financement, le désarroi s'est emparé d'elle. La Fondation voulait beaucoup de détails sur la manière exacte de développer les marchés, quelles entreprises seraient impliquées et quels producteurs profiteraient du régime. Il lui semblait que la Fondation voulait un plan directeur avant même le début des opérations. Ce genre de détails et de planification est peut-être possible lorsque vous construisez des écoles ou si vous installez des pompes à eau, déplorait-elle – mais nous devons faire face à l'incertitude et à la complexité des marchés et des petites entreprises.*

*Il y avait déjà longtemps que l'Alliance parlait de stimuler l'économie locale et de créer des emplois grâce aux entreprises locales, surtout pour les jeunes. Elle savait bien qu'il n'y avait pas une solution unique, qu'il lui faudrait essayer beaucoup d'idées, que certaines réussiraient et d'autres non et qu'il lui faudrait tirer les leçons de cette expérience au fil de sa progression. Dans son analyse, l'Alliance s'était penchée sur l'économie locale en tant que système global, en reconnaissant les nombreux acteurs et les multiples relations qu'il renfermait. Elle avait même brossé une « image riche » pour illustrer cette complexité.*

*Martha réalisa que l'Alliance, tout au long de ses discussions, avait adopté un état d'esprit qui adoptait le changement systémique. De toute évidence, la Fondation avait une conception beaucoup plus linéaire de la façon dont se produit le changement. Comment faire pour convaincre la Fondation, pensait-elle. Serait-elle prête à assister à la prochaine session de planification sur le régime de micro-assurance ?*

## Qu'entendons-nous par « systémique » ?

Les PMP s'attachent souvent à des défis trop difficiles à résoudre par une organisation individuelle. Ces problèmes sont dits complexes, difficiles ou systémiques. Systémique signifie « en lien avec le système entier ». Si nous souffrons d'une maladie systémique, elle touche notre corps tout entier. Le changement climatique est un problème systémique car il peut impacter tous les aspects des écosystèmes mondiaux et tous nos systèmes sociaux. Nombre de problèmes du développement durable pourraient être qualifiés de systémiques. Pour nous pencher sur des problèmes systémiques, nous avons besoin de réfléchir en termes de systèmes entiers.

Quels sont donc les concepts fondamentaux de la pensée systémique ? Imaginez que vous êtes un système. Vous existez dans un environnement plus large composé de votre famille, votre communauté et l'environnement physique qui vous entoure. Vous avez des intrants – air, alimentation, information – qui vous permettent de fonctionner et de produire des extrants – mouvement, engagement social, chaleur, etc. Vous avez tout un ensemble de sous-systèmes, comme votre système nerveux, votre système circulatoire et votre système digestif. Tous sont en interaction, et les extrants de l'un deviennent les intrants de l'autre, le tout étant contrôlé par un réseau très dense de mécanismes de rétroaction. La propriété émergente pour que tous ces sous-systèmes travaillent ensemble n'est autre que vous et votre personnalité propre, ce qui est beaucoup plus que la somme des parties. Dans la pensée systémique, nous faisons une distinction entre vous, les autres et l'environnement plus vaste en parlant de délimitation.

Voir Section 8,  
Complexité et  
résilience

Les systèmes peuvent être relativement simples, avec des changements dans les intrants qui se traduisent par des changements facilement prévisibles dans les extrants – mais ils peuvent aussi être extrêmement complexes, avec un vaste réseau d'interrelations. Les scientifiques s'accordent pour dire que les sociétés humaines sont des « systèmes adaptatifs complexes ». Cela signifie qu'ils s'adaptent et évoluent en réponse à l'influence conjuguée de beaucoup de facteurs individuels. Personne ne maîtrise parfaitement la situation et le changement se produit de façon imprévue et surprenante. Une telle appréciation a des implications très importantes sur la façon d'engendrer le changement social et sur le rôle des partenariats multipartites.

La plupart des PMP traitent de problèmes complexes et « confus » qui ont une multitude d'interactions entre tous les différents acteurs et enjeux en présence. Il est nécessaire de travailler avec cette complexité pour aider les gens à voir la totalité du système et à reconnaître que le changement sera souvent un processus

### Systémique ≠ systématique

Systémique fait référence à ce qui touche à la totalité d'un (éco) système. Systématique fait référence à ce qui est bien organisé ou structuré en fonction d'un plan défini et/ou ce qui est groupé en systèmes.

imprévisible et surprenant. Une approche systémique s’efforce de voir la situation dans son ensemble, de tisser des relations et des réseaux, de renforcer les mécanismes de rétroaction, et de s’adapter à l’imprévu. Elle évite les approches archétypales descendantes (top down ‘blueprint’) en matière de planification et encourage des méthodes de travail flexibles, entrepreneuriales et collaboratives.

Il y a deux grandes façons de considérer le monde qui nous entoure – une façon réductionniste et une façon systémique. Une approche réductionniste détricote les choses et dissèque notre compréhension en disciplines distinctes. Les approches systémiques considèrent comment toutes les parties interagissent et ce qui se dégage du système tout entier. Les deux approches sont requises pour s’attaquer à des problèmes complexes. Toutefois, l’analyse scientifique classique et une bonne partie de l’enseignement ont généralement été de nature réductionniste. Ceci laisse un vide dans notre aptitude humaine à raisonner et à agir de façon systémique. Le succès des PMP dépend de la capacité des parties prenantes à examiner les problèmes qui les préoccupent d’un point de vue systémique.

D’après

Waddell, 2011

*Types de changement*

<b>Problème</b>	<b>Simple</b>	<b>Compliqué</b>	<b>Complexe</b>
Type de changement	<b>INCRÉMENTAL</b> améliorer les performances	<b>RÉFORME</b> changer la manière d’interagir des parties d’un système	<b>TRANSFORMATION</b> créer des possibilités jusqu’alors insoupçonnées
Objectif	Changer des façons d’agir et de se comporter	Changer des façons de penser	Changer des façons de percevoir
Questions clés	Comment pouvons-nous faire plus de la même chose ?	Quelles règles devrions-nous créer ?	Comment puis-je donner un sens à tout ça ?
Boucles d’apprentissage	Boucle unique	Boucle double	Boucle triple
Quand l’utiliser	Pour des problèmes courants, prévisibles	Lorsque de nouvelles solutions doivent être convenues	Quand aucune « solution » n’est manifeste ; pour innover et créer des possibilités jusqu’alors insoupçonnées
Participation	Les acteurs actuels se penchent sur le problème	Les parties prenantes du système actuellement défini	Tous ceux qui cherchent à essayer de comprendre le système
Rôle personnel	J’agis sur le problème	Le problème, c’est les autres	Je fais partie du problème, « nous » faisons face ensemble

## Qu'entendons-nous par « changement » ?

**Nous voulons tous un changement pour le mieux. Ce qui anime nombre d'entre nous est un désir de laisser un monde meilleur à nos enfants, de rectifier les erreurs, ou de protéger ce qui nous tient à cœur. Nous parlons tous de changement – mais que savons-nous vraiment sur la façon dont se produit le changement ?**

Des progrès significatifs ont été faits au cours des dernières décennies concernant notre appréciation des processus de changement dans les sociétés humaines. Steve Waddell<sup>1</sup>, par exemple, distingue trois types de changement : le changement incrémental, la réforme et la transformation. Les principales caractéristiques de ces différents types de changement sont reprises dans le tableau. Le changement transformationnel est systémique – c'est le plus difficile à atteindre.

Quels genres de problèmes exigent un changement systémique ? Un exemple type pourrait être la façon de rendre durables les systèmes agricoles et alimentaires – ce fut d'ailleurs le point de départ du Sustainable Food Lab<sup>2</sup>. Pour relever ce défi, il faut imaginer des choses qui ne sont pas encore en place, qui vont bien au-delà d'une simple réforme du système actuel et qui n'ont certainement rien à voir avec le « *business as usual* ».

Nous mettons l'accent sur le changement systémique ou transformationnel parce que c'est généralement ce qu'il faut pour s'attaquer aux préoccupations d'un PMP. Ce n'est pas parce que nous avons trouvé que les autres types de changement étaient moins pertinents. Ils peuvent être tout à fait adaptés pour utiliser des méthodes ayant fait leur preuve afin de résoudre un problème logistique comme, par exemple, l'accès des producteurs à des semences de légumes de qualité. Bien souvent, ce type de question peut être traité par une organisation individuelle. Mais tôt ou tard, il devient évident que ces problèmes logistiques ne constituent qu'un élément d'un système plus large qui exige une innovation et des solutions inédites : le manque de gouvernance dans le secteur semencier limite-t-il la croissance ? Les semences d'aujourd'hui sont-elles suffisamment résistantes pour faire face à l'impact du changement climatique ?

Ce sont ces questions qui exigent une réponse systémique. Les approches linéaires de la gestion de projet, où tous les facteurs semblent pouvoir être connus et contrôlés ne vous aideront pas à traiter ces questions. Vous aurez besoin de méthodes nouvelles et différentes. Il n'y a pas de recette pour un changement systémique ; il émerge en fonction d'un concours de circonstances – y compris, par exemple, que des gens ordinaires fassent constamment pression pour un changement, souvent contre vents et marées. Le secret du changement systémique est de savoir reconnaître les relations entre les différentes parties prenantes et les circonstances en présence et de voir comment ces relations peuvent être influencées pour guider le système dans la direction souhaitée.

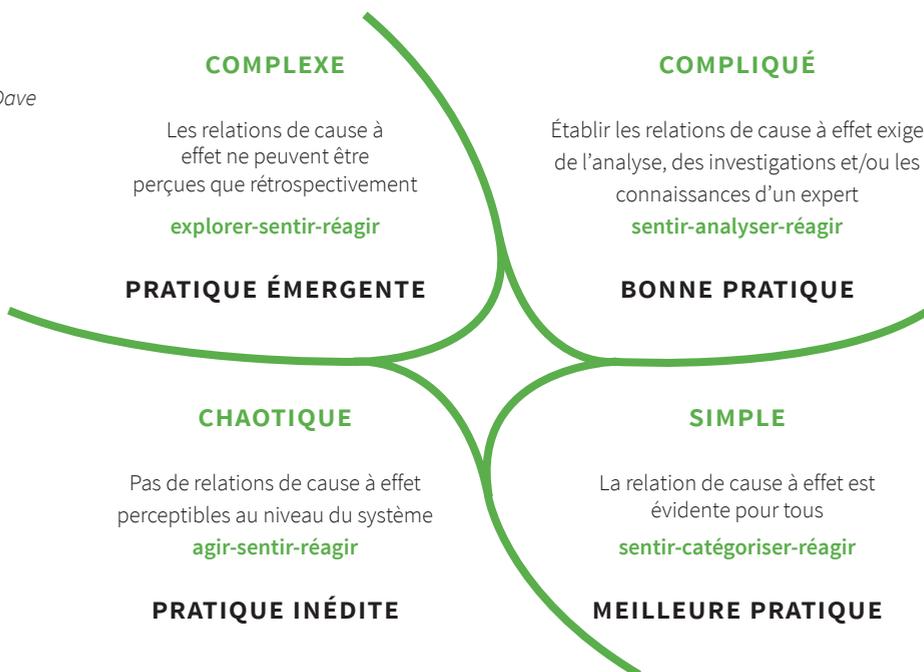
Dans les pages suivantes, nous allons nous pencher sur quatre points de vue différents ou quatre façons de penser qui vous aideront à comprendre le changement systémique et à l'intégrer dans votre PMP : évaluer la complexité d'une situation, la méthodologie des systèmes souples, la gestion adaptative et les quatre quadrants du changement.

## Perspective 1 : Évaluer la complexité d'une situation

Avant de réfléchir au changement systémique, nous devons comprendre la notion de complexité. Dans la vie quotidienne, nous avons tendance à penser que « complexe » et « compliqué » veulent dire plus ou moins la même chose. Mais nous pouvons faire des distinctions qui sont très utiles pour comprendre et traiter du degré de complexité de différents types de situations. Dave Snowden et ses collègues ont mis au point un cadre de prise de décisions du nom de Cadre Cynefin<sup>3</sup> qui fait la distinction entre quatre types de contexte différents : simple<sup>4</sup>, compliqué, complexe et chaotique. Dans ce cadre, le degré de complexité est lié à la nature des relations de cause à effet.

Dans des contextes simples, il existe des interactions limitées, qui sont toutes prévisibles. Lorsque vous appuyez sur un interrupteur, la même action provoque le même résultat à chaque fois. Les contextes compliqués renferment beaucoup plus d'éléments et d'interactions, mais ils opèrent toujours selon des schémas clairs et prévisibles. Par exemple, une fusée est un assemblage compliqué de composants, mais les composants interagissent de manière prévisible ; si vous fabriquez une deuxième fusée, elle se comportera de la même manière que la première. Les contextes complexes, en revanche, renferment beaucoup d'éléments ayant de multiples boucles de rétroaction. Cela veut dire que ce qui se produit en raison d'une intervention ou d'un changement ne peut pas être prévu avec certitude, bien que les raisons pour ce qui s'est produit soient souvent manifestes avec le recul. L'économie est un exemple type ; les cours de la bourse perdent et gagnent du terrain en fonction de nombreux facteurs interdépendants qui sont essentiellement imprévisibles. Dans le quatrième, le contexte chaotique, il n'y a tout simplement aucune relation de cause à effet.

Le cadre  
Cynefin par Dave  
Snowden



La planification linéaire et la majorité des analyses scientifiques reposent sur l'identification de relations claires de cause à effet et leur utilisation pour prédire le résultat d'un modèle ou d'une intervention. Mais dans les contextes complexes et chaotiques, vous ne pouvez pas prédire des relations de cause à effet ; soit elles ne peuvent pas être évaluées à l'avance soit elles n'existent pas. Dans un système complexe, le comportement émerge au niveau du système tout entier ; il est impossible de le prédire en faisant la somme du comportement des éléments individuels. Les systèmes complexes peuvent aussi changer brusquement. S'ils sont proches d'un point de basculement, une petite modification des conditions peut déboucher sur un profond changement du système, comme on l'a vu durant la crise financière mondiale.

D'autres comme Westley, Zimmerman et Patton<sup>5</sup> font aussi des distinctions entre les tâches ou les problèmes simples, compliqués et complexes, comme le montre le tableau. Les problèmes simples sont faciles et peuvent être résolus en suivant une procédure standard. Par exemple, vous pouvez faire un gâteau en suivant une recette, et du moment que vous suivez la recette à la lettre, le gâteau sera réussi. Les problèmes compliqués font intervenir beaucoup plus d'éléments et peuvent nécessiter un savoir spécialisé et une coordination, mais si toutes les étapes individuelles sont reproduites, le résultat sera prévisible. Les problèmes complexes, comme l'éducation d'un enfant, n'ont pas de recette miracle, et ce qui donnera de bons résultats avec un enfant pourra ne pas marcher avec un autre.

*Les trois types de problèmes : simples, compliqués, et complexes, d'après Westley, Zimmerman et Patton*

<b>SIMPLE</b> <b>Faire un gâteau</b>	<b>COMPLIQUÉ</b> <b>Envoyer une fusée sur la lune</b>	<b>COMPLEXE</b> <b>Élever un enfant</b>
La recette est cruciale	Il faut des protocoles ou des formules rigides	Des protocoles rigides n'ont qu'une application limitée ou sont contre-productifs
Les recettes sont faciles à reproduire	Envoyer une fusée augmente les chances que la prochaine soit aussi un succès	Élever un enfant donne de l'expérience mais cela ne garantit pas le succès avec le prochain
Le savoir-faire est utile mais pas exigé	Il faut des degrés d'expertise élevés dans de multiples domaines	Le savoir-faire aide, mais seulement s'il est conjugué à la réactivité aux besoins de l'enfant
Une bonne recette produit presque le même gâteau à chaque fois	Les éléments clés de chaque fusée doivent être identiques pour garantir son succès	Chaque enfant est unique et doit être compris comme un individu
Les meilleures recettes donnent de bons résultats à chaque fois	Il existe un degré élevé de certitude à propos du résultat	L'incertitude du résultat subsiste

Il y a bien des choses auxquelles nous sommes confrontés dans notre vie de tous les jours qui sont simples ou compliquées – mais pas nécessairement complexes. Lorsque nous construisons une route ou un pont, nous savons ce qui doit être fait, étape par étape, et nous pouvons dresser un plan clair pour atteindre le résultat souhaité. Toutefois, les PMP réunissent le plus souvent des parties prenantes qui tentent de s’attaquer à un problème social ou institutionnel difficile – par exemple, changer le système foncier de façon à ce que les agricultrices pauvres jouissent d’une plus grande sécurité foncière et de plus d’incitations à être productives. C’est là une question fort complexe !

Pour essayer de résoudre des problèmes complexes, vous aurez besoin de faire des expériences avec plusieurs interventions pour voir celles qui fonctionnent et celles qui échouent – puis il vous faudra exploiter ce savoir pour mettre à l’échelle ou reproduire cette réussite ou au contraire pour tenter quelque chose de différent, en cas d’échec. Il s’agit en bref d’une approche évolutive de la gestion du changement.

Le point clé ici, c’est que, pour différents degrés de complexité, nous avons besoin d’utiliser différentes formes d’analyse, de planification, de suivi et de gestion. Le cadre Cynefin est un outil efficace qui peut vous aider – ainsi que tous les facilitateurs, les dirigeants et les sympathisants d’un PMP – à comprendre ce à quoi vous avez affaire et pourquoi tant d’approches linéaires classiques d’analyse, de résolution de problèmes et de planification sont loin d’être idéales dans des situations complexes.

*CDI, sur la base de Snowden et Boone (2007)*

Degré de complexité	Exemples	Implications pour la hiérarchie, le contrôle et le savoir-faire	Implications pour les interventions
Simple	Travaux d’adduction d’eau dans un village	Chaîne de commandement claire essentielle, les équipes de forage se concentrent sur leur protocole	Peut utiliser un cadre logique, des aide-mémoire
Compliqué	Relier des petits producteurs aux marchés	Nécessite beaucoup de connaissances car les relations de cause à effet ne sont pas évidentes	Planification rigoureuse, types d’expertise multiples, cadre logique
Complexe	Changer les incitations fiscales pour favoriser les petits producteurs	Les politiciens et les tacticiens excellent dans ce domaine : gestion adaptative ; large vivier de savoir-faire divers	Tente beaucoup d’expériences, Génère beaucoup de feedback afin de choisir des stratégies qui marchent. Échec = apprentissage
Chaotique	Riposte initiale aux catastrophes	Idéal pour de fortes personnalités qui aiment dicter des solutions sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle absolu	Agit à l’instinct

*Nota : même si un problème peut être très complexe, certains de ses éléments peuvent être simples – par exemple entreprendre une enquête, construire un site internet ou organiser un atelier.*

## Perspective 2 : Méthodologie des systèmes souples

Afin d'utiliser une approche systémique, vous devez d'abord analyser la situation du point de vue des systèmes. Pour ce faire, nous nous inspirons de la méthodologie des systèmes souples (MSS), développée par Peter Checkland<sup>6</sup> dans les années quatre-vingts, pour décrire ce que cela signifie dans la pratique. L'approche des systèmes souples est une méthodologie efficace pour la collaboration entre parties prenantes car elle est axée sur le raisonnement et la discussion autour des interrelations, des perspectives et des délimitations<sup>7</sup>.

**Interrelations :** Comment les choses sont-elles reliées entre elles ? Quels sont les éléments du système (de la situation) qui vous occupe et comment s'affectent-ils mutuellement ? Que se passera-t-il dans le système tout entier si vous apportez des changements à l'un de ces éléments ? Très souvent les parties prenantes ne voient que leur partie d'une situation. Si vous pouvez aider tout le monde à avoir un regard plus large, cela vous aidera à créer une compréhension partagée et à stimuler un raisonnement créatif sur ce qui serait susceptible de mieux marcher.

**Perspectives :** Quelles sont les différents moyens de comprendre une situation ? Différentes parties prenantes ont des points de vue très différents sur une situation, en partie du fait de leurs propres valeurs et intérêts. Vous pouvez utiliser l'analyse des systèmes souples pour aider les parties prenantes à identifier, à comprendre et à discuter ces différentes perspectives. Vous trouverez aussi que l'une des premières étapes cruciales dans la gestion d'un conflit est de permettre aux différentes parties prenantes de beaucoup mieux comprendre le point de vue des autres.

**Délimitations :** Qu'est-ce qui est « dedans » et qu'est-ce qui est « dehors » ? Lorsque nous nous attaquons à des problèmes humains, nous devons d'abord décider de l'étroitesse ou au contraire de l'ampleur du centre d'intérêt. En d'autres termes, où se trouve la délimitation entre ce que nous pouvons essayer de changer et ce qui se situe dans un environnement plus large et nous affecte sans toutefois être facile à influencer ? C'est une discussion importante que vous devez avoir lorsque vous montez votre PMP. Si vous tracez un périmètre trop large, vous serez obligé de traiter tellement de choses à la fois qu'il sera difficile de réussir ; si le périmètre est trop restreint, vous risquez de ne pas vous attaquer aux causes sous-jacentes du problème. Il est probable que les délimitations bougent durant le processus – c'est normal. L'important, c'est d'avoir une discussion réfléchie sur la portée de ce que le PMP tente de faire à tout moment.

Vous pouvez vous servir de la MSS avec les parties prenantes pour mettre au point des modèles de systèmes dont elles auront besoin pour améliorer la situation. Par exemple, un PMP a été utilisé pour concevoir un nouveau système d'irrigation au Népal. Auparavant, les planificateurs s'étaient essentiellement concentrés sur la fourniture d'eau et l'ingénierie mais ils n'avaient pas prêté attention à l'amélioration des pratiques agricoles ni à la commercialisation. De ce fait, les agriculteurs ne pouvaient pas profiter pleinement de l'irrigation. De nouveaux modèles ont alors été créés avec la contribution de toutes les parties prenantes pour montrer les interrelations entre les sous-systèmes de l'approvisionnement en eau, la production agricole, les services de soutien, la gestion et la commercialisation. Un plan plus détaillé a été élaboré et celui-ci a permis à tous ces domaines de s'améliorer et les agriculteurs ont pu en tirer pleinement profit.



*Image riche montrant la problématique de gestion d'une zone humide. Les acteurs (bailleurs de fonds, ONG, collectivités locales, pêcheurs) et les facteurs (enjeux de pouvoir, surpêche, conflits, flux financiers) peuvent être reconnus.*

L'analyse des systèmes souples présente un certain nombre d'outils pour vous aider à appréhender votre cas particulier. Ici nous en décrivons trois : les images riches, CATWOE et les schémas systémiques.

### Image riche (rich picture)

L'un des outils les plus puissants que nous utilisons lorsque nous facilitons un PMP est la constitution d'une image riche ; elle servira de point de départ à une analyse des systèmes souples. Les parties prenantes travaillent

ensemble pour brosser un tableau de la situation qui les préoccupe.

Très rapidement, les parties prenantes issues de différents milieux peuvent voir comment leurs préoccupations sont interconnectées à celles des autres. Toutes les parties prenantes peuvent obtenir un aperçu systémique de la situation. Les gens aiment travailler ensemble à la constitution d'une image riche ; c'est amusant, cela suscite beaucoup de discussion, et cela provoque souvent des fous rires. Le processus en lui-même aide les gens à comprendre le point de vue des autres et c'est un excellent moyen de commencer l'analyse collective requise au début d'un PMP. Vous pourrez en savoir plus sur la manière d'utiliser les images riches pour aider les parties prenantes à mieux comprendre le système qu'elles entendent influencer sur le portail des PMP du CDI : [www.mspsguide.org](http://www.mspsguide.org)

### CATWOE

CATWOE est l'acronyme de Clients, Acteurs, Transformation, Vision du monde (*Worldview* en anglais), Propriétaire (*Owner*) et Environnement. Vous pouvez utiliser un aide-mémoire CATWOE pour vous aider à vous faire une idée plus claire d'une question ou d'un objectif de votre PMP. En bref, cet outil vous aide à vous concentrer sur l'impact que le problème exerce sur les différentes personnes concernées et sur le système plus large. L'aide-mémoire peut servir à identifier le problème, favoriser la réflexion sur ce que vous essayez réellement d'accomplir ou réfléchir à la mise en œuvre d'une solution.

**Clients** Qui profite et comment le problème les touche-t-il ?

**Acteurs** Qui est impliqué dans la situation et quels rôles et responsabilités ont-ils ?

**Transformation** Quel est le changement ou l'amélioration souhaité ?

**Vision du monde** Dans quel état d'esprit les parties prenantes abordent-elles la situation ?

**Propriétaire** Qui détient le processus ? En d'autres termes, qui a le pouvoir de faire en sorte que les choses se passent ou arrêtent de se passer ?

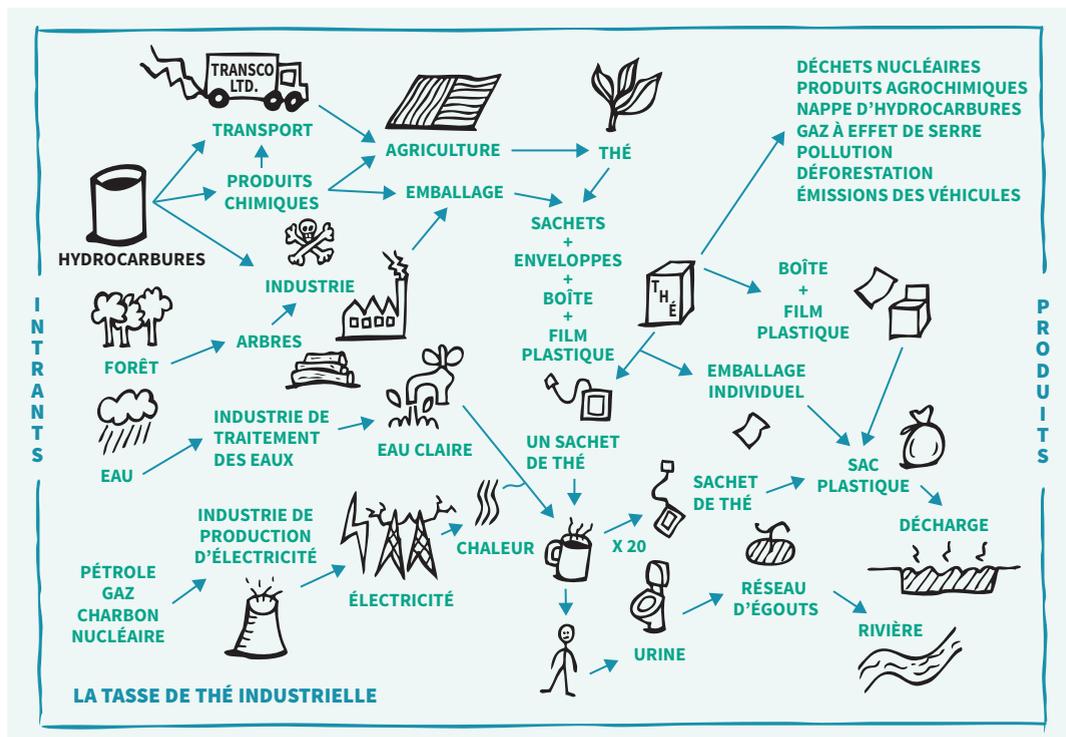
**Environnement** Quelles sont les contraintes environnementales et les limites qui exerceront un impact sur la génération de changement ?

## Les schémas systémiques

La méthodologie des systèmes souples a une approche spécifique pour développer des modèles conceptuels des systèmes d'activités humaines requis pour arriver à un but précis ou à un changement transformationnel précis. Par exemple, vous pourriez poser la question : quelles seraient les activités humaines requises pour améliorer la viabilité de la production de thé ? Vous utilisez une définition « racine » dérivée de CATWOE pour définir le système général puis vous identifiez le nombre minimum de sous-systèmes requis pour que le système plus large puisse fonctionner. Ce modèle conceptuel peut alors être utilisé pour engendrer une discussion avec les parties prenantes sur les changements du « monde réel » qui seraient logiquement désirables et politiquement faisables. L'analyse intégrale des systèmes souples peut se révéler très efficace, mais elle est aussi très sophistiquée et il est vivement conseillé de lire d'autres ressources pour se renseigner plus en détails sur la façon de procéder.

*Exemple de système 2 : analyse systémique de la chaîne d'approvisionnement pour une tasse de thé.*  
Source : Mulgan et Leadbeater (2013, p.12), avec l'aimable autorisation de NESTA

Si vous ne voulez pas approfondir la notion de MSS, vous pouvez aussi travailler avec les parties prenantes pour élaborer un schéma systémique des différents éléments et relations d'un système, comme illustré ci-dessous pour la chaîne d'approvisionnement du thé<sup>8</sup>. Cela brosse un tableau général de la dynamique en présence et, même s'il n'est pas pleinement analysé, le schéma peut clarifier les possibilités d'action. Il montre où vous pouvez intervenir et où se trouvent les leviers possibles.



## Perspective 3 : Gestion adaptative

Vous trouverez que l'analyse systémique est un outil puissant pour aider les parties prenantes à comprendre l'intégralité de la situation et comment leurs actions influencent les autres. Mais la nature même des systèmes complexes fait qu'ils changent souvent de manière imprévisible et surprenante. Aucune analyse systémique ne pourra empêcher cela. Jusqu'à présent, la pensée scientifique et occidentale s'était principalement axée sur les types de phénomènes définis dans le cadre Cynefin comme étant simples ou compliqués. Cela débouche sur une approche de planification archétypale classique qui prescrit a) une analyse rigoureuse ; b) la spécification des résultats précis à atteindre ; c) l'élaboration d'un plan d'action détaillé ; et d) la mise en œuvre du plan. Cette approche laisse entendre que, sous réserve d'une bonne analyse et d'une bonne planification, nous devrions généralement réussir. Toutefois, si c'est le plus souvent vrai pour les tâches simples et compliquées, les situations complexes et chaotiques sont différentes. Cela veut dire que notre approche de la planification doit être adaptative – c'est-à-dire qu'elle doit réagir à ce qui se produit.

La planification adaptative utilise différents postulats à propos du changement. Vous devriez présumer de l'incertitude de la situation : que pour une situation donnée, il n'est simplement pas possible de prédire exactement ce qui va se produire lorsque vous commencez l'intervention et procédez au changement. Vous devriez vous préparer à essayer beaucoup d'idées différentes pour voir ce qui se passe, et accepter que bon nombre de ces idées vont échouer. Vous devriez aborder l'échec comme faisant partie intégrante du processus d'innovation et de changement – la base même d'un nouvel apprentissage. Le secret consiste à effectuer un suivi régulier et à obtenir un feedback rapide de façon à pouvoir réagir rapidement et à ajuster l'approche en fonction des besoins. Les différentes parties prenantes du PMP représentent les différentes parties du système ; lorsqu'elles se réunissent, elles peuvent mettre en commun leurs observations de ce qu'elles voient changer – en indiquant s'il s'agit d'un changement positif ou négatif pour elles. C'est là une approche clé pour renforcer le feedback et cela vous aidera à adapter la planification de votre PMP à mesure que la situation évolue.

### Planification adaptative dans le secteur semencier en Éthiopie<sup>9</sup>

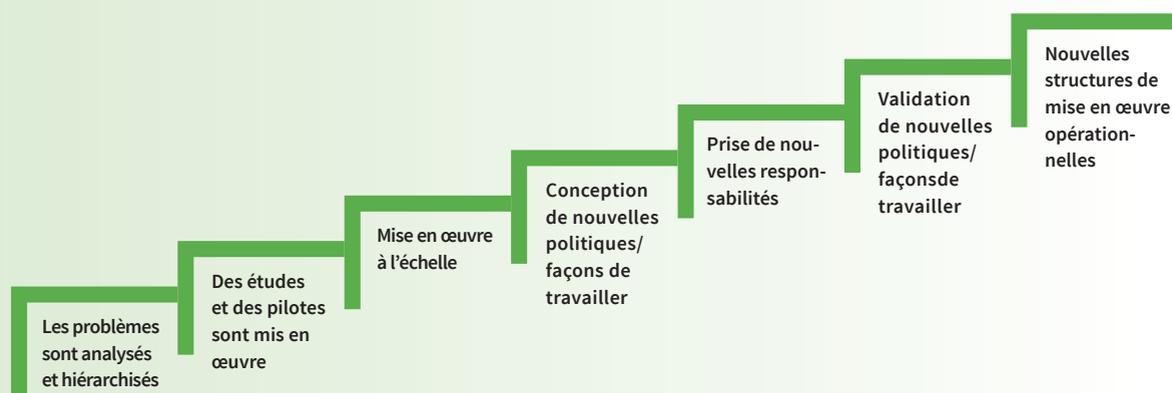
Le secteur semencier en Éthiopie est complexe ; il met en scène beaucoup de parties prenantes différentes, qui ont chacune un rôle spécifique dans la chaîne de valeur semencière. Parmi ces rôles figurent le développement de variétés, la production de semences de la première génération, la multiplication des semences et la distribution des semences, tandis que d'autres parties prenantes assurent des services tels que le contrôle de la qualité des semences et la vulgarisation. Toutefois, le secteur est confronté à de nombreux défis pour faire en sorte que les producteurs aient accès à des semences de qualité.

Pour en savoir plus sur la gestion adaptative, veuillez consulter le portail du CDI :  
[www.managingforimpact.org](http://www.managingforimpact.org)

Ensemble, les principaux groupes de parties prenantes du secteur semencier régional, avec pour facilitateurs des instituts de recherche, ont tenté de concevoir un processus pour s'attaquer aux goulots d'étranglement de la chaîne de valeur semencière. Le processus fait partie du programme éthiopien de développement intégré du secteur des semences (ISSD). Mais comment concevoir un tel processus, compte tenu de la complexité du secteur semencier et comment faire en sorte de tendre vers un changement institutionnel ? En essayant de mettre en pratique les principes de la gestion adaptative, le programme ISSD a choisi de concentrer ses efforts sur la création d'un espace pour promouvoir des partenariats et l'innovation, au lieu de se focaliser sur les goulots d'étranglement prédéfinis et leur solution.

La plateforme de parties prenantes a réuni des acteurs à différents niveaux : les opérateurs de la chaîne de valeur (producteurs de semences, transformateurs et distributeurs) ; sympathisants (organisations non gouvernementales et universités) ; et catalyseurs (agences gouvernementales). Cette approche a été importante pour le processus d'apprentissage d'une part mais aussi pour l'identification des principaux goulots d'étranglement, des objectifs communs, des intérêts partagés et des bénéfices mutuels – tout en créant de nouveaux partenariats. L'accent mis sur l'innovation a débouché sur un cycle d'expérimentation ; des études et des cas pilotes ont servi à découvrir ce qui donnait ou non de bons résultats pour améliorer l'accès des producteurs à des semences de qualité. Les innovations prometteuses ont été validées et mises à l'échelle puis intégrées dans les institutions idoines.

En choisissant de se concentrer sur les partenariats et l'innovation, l'ISSD a pu créer un espace où les parties prenantes ont commencé à travailler ensemble – même s'il n'existait pas de résultat prédéfini. Au départ, personne ne savait quelles innovations s'imposeraient comme étant les plus efficaces et reproductibles à grande échelle et comme étant susceptibles d'être intégrées dans les politiques nationales. L'une des innovations couronnées de succès portait sur la commercialisation directe des semences : un changement institutionnel qui permet aux coopératives de producteurs de vendre leurs semences de qualité directement aux marchés locaux. Cela n'a été possible que grâce au recours à un PMP et à la planification adaptative.



## Perspective 4 : Les quatre quadrants du changement

Tout changement implique des défis pour les gens et les structures concernés. Il vous faudra y réfléchir pour vous assurer que le changement que vous voulez n'est pas menacé par un aspect que vous auriez omis de considérer. Le modèle des quatre quadrants du changement (4Q), mis au point par Ken Wilber<sup>10</sup>, vous aidera à identifier et à répondre aux différents aspects du changement. Le modèle divise le changement en quatre types : le quadrant 1 traite de l'intention visée, de l'identité personnelle et des façons de percevoir ; le quadrant 2 traite du comportement et de son développement ; le quadrant 3 traite de la culture, des croyances et des valeurs et le quadrant 4 traite des structures et des processus de systèmes sociaux. Steve Waddell<sup>11</sup> suggère qu'un PMP n'a pas besoin d'aboutir à une action dans les quatre quadrants, mais qu'il faut s'assurer que quelqu'un – parmi ses participants ou des tiers – a bien des interventions dans tous les quadrants. Une absence de changement dans un quadrant freinera le développement des autres quadrants.

Lorsque vous visez un changement systémique, il est bon d'avoir conscience de là où commence le changement. Est-ce que tout commence au moment du choix d'engagement d'un individu ? Ou est-ce que l'on s'attend à ce que le point de départ d'un changement du type « eau potable et assainissement pour tous » soit une action au niveau institutionnel ? Le modèle des quatre quadrants vous aidera ainsi que vos parties prenantes à vous concentrer sur quatre stratégies différentes du changement dans les interactions humaines. En travaillant avec ces différentes stratégies, on touche à un autre aspect de l'approche systémique. Dans les PMP, ce modèle soulève des questions importantes concernant la façon dont se produit le changement et où concentrer son attention.

### Le processus de changement de l'ONG néerlandaise de développement ICCO

Hettie Walters a documenté le processus de changement de l'ONG néerlandaise de développement ICCO en utilisant le modèle des quatre quadrants<sup>12</sup> et un protocole de questionnement sur le processus mis au point par la Generative Change Community<sup>13</sup>. Le changement de l'ICCO impliquait de passer d'un « financement des ONG partenaires individuelles » à un « travail avec toute personne capable de jouer un rôle dans le défi à relever ». Ce recentrage sur un mode opératoire multipartite s'est révélé difficile, mais pas impossible. En réfléchissant aux quatre quadrants, l'ICCO a découvert qu'elle avait principalement concentré ses efforts sur le côté extérieur du modèle (En quoi sommes-nous liés différemment à nos partenaires ? Comment pouvons-nous procéder à un changement institutionnel ?). Elle n'a pas suffisamment investi dans le côté intérieur du modèle (Comment préservons-nous suffisamment de personnel engagé et motivé ? Comment pouvons-nous façonner nos aspirations collectives en faveur de ce processus de changement ?). L'ICCO a tenu compte de ces enseignements pour gérer le changement complexe à l'avenir.

## INDIVIDUEL

## INTÉRIEUR

**1. Spirituel-Psychologique**

Cherche à changer son propre sens du moi.

Large Théorie du changement : c'est une question de perceptions et de capacités individuelles.

**Objectif :**

- Approfondir la conscience
- Développer son savoir, ses compétences, ses aptitudes,
- Décrire ses postulats, valeurs, états d'esprit, convictions

**Méthodes :**

- Méditation
- Réflexion personnelle et interrogation
- Développement personnel de la maîtrise grâce à des stages théoriques et pratiques

## COLLECTIF

**3. Social et culturel**

Se préoccupe des valeurs collectives d'équité et de justice.

Large Théorie du changement : c'est une question de valeurs collectives et de convictions.

**Objectif :**

- Buts et aspirations collectives
- Convictions et valeurs sous-jacentes
- « Règles » implicites et hypothèses
- Discours, langage

**Méthodes :**

- Fixation d'objectif collectif et création de stratégie
- Élaboration de déclarations de valeur et de processus d'actualisation
- Programmes médiatiques en cours

## EXTÉRIEUR

**2. Interpersonnel**

Concerne le changement de ses comportements en interaction avec d'autres. Large théorie du changement : c'est une question d'interaction entre les individus.

**Objectif :**

- Faire preuve de confiance, de respect, de compréhension mutuelle
- Changement de comportements pour témoigner d'interdépendance
- Arriver à réconcilier les différences interpersonnelles

**Méthodes :**

- Formation en diversité
- Voyages d'apprentissage dans le monde des autres
- Rencontres de groupe/retraites exploratoires
- Formation en médiation/négociations

**4. Structurel et systémique**

**Se préoccupe de la gouvernance**, des processus de prise de décisions et des institutions.

Large théorie du changement : c'est une question de processus, d'institutions et de pouvoir.

**Objectif :**

- Politiques, législation
- Institutions, procédures
- Allocation des ressources

**Méthodes :**

- Bâtir des structures politiques, des accords, des cadres, des systèmes
- Nouveaux systèmes comptables/de rapportage /de mesure

Source : Steve Waddell (2011, p 106) et The Generative Change Community (2007), d'après Wilber (2000)

## Implications pratiques

Agir de manière systémique implique d'aligner les processus de changement sur l'évolution des systèmes adaptatifs complexes. Qu'est-ce que cela veut dire pour vous et votre PMP ?

- Ne vous attendez pas à ce que tout se passe comme prévu. Concevez les processus autour de cycles multiples de réflexion, de planification et d'action de façon à pouvoir adapter vos plans en cas de changement imprévu.
- Reconnaissez que, dans les systèmes complexes, le changement se produit en raison des actions de beaucoup d'acteurs différents. Bâissez un vaste réseau de soutien et méfiez-vous des approches descendantes et centralisées.
- Ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier ; essayez plusieurs options pour découvrir ce qui fonctionne le mieux.
- Ayez l'esprit d'entreprise ; recherchez et réjouissez-vous des succès émergents qui pourraient servir de déclencheurs à un changement systémique fondamental.
- Ne soyez pas surpris par l'échec mais tirez en des enseignements. Dans l'évolution de systèmes complexes, ce sont de nombreux échecs et quelques succès retentissants qui changent le système.

### N'oubliez pas :

- Vous aurez besoin de « faire entrer tout le système dans la salle » en réunissant toutes les parties prenantes et en les encourageant à partager leurs différents points de vue.

- Vous devez réaliser des bilans périodiques et procéder à l'adaptation de toute stratégie du changement ; la dynamique d'un système complexe changera rapidement et est imprévisible.
- Les PMP donnent les meilleurs résultats lorsqu'ils permettent l'expérimentation, le prototypage et l'apprentissage. Les bailleurs de fonds devraient considérer ces investissements comme des obligations et non comme des « luxes ».
- Les PMP ont besoin de considérer le changement systémique comme quelque chose auquel ils peuvent contribuer et non comme quelque chose qu'ils peuvent pleinement maîtriser et diriger.

## Questions relatives à la conception et la facilitation d'un PMP

- Quel est le degré de complexité des problèmes que vous traitez ? Une approche linéaire de la planification pourra-t-elle marcher ou est-ce que les parties prenantes ont besoin de se lancer dans une approche plus adaptative du changement ?
- Quel est l'état d'esprit des différentes parties prenantes ? Est-ce qu'elles comprennent la différence entre une approche linéaire et une approche adaptative, et comment pourrait-on les aider à accepter et à utiliser une approche systémique ?
- Quelles sont les différentes façons d'appréhender cette situation ? Comment cette appréciation va-t-elle influencer la façon dont les gens jugent le succès du PMP ?

## PRINCIPE 2 : Transformer les institutions

Lorsque nous parlons de changement social, économique et politique, cela revient en fait à parler de changer les institutions sous-jacentes ou les traditions. Par « institutions », nous voulons dire les « règles du jeu », les normes et les valeurs formelles et informelles qui dictent la façon dont les gens raisonnent et se comportent. Des valeurs auxquelles on est très attaché, des traditions immuables et des cadres formels peuvent se révéler de véritables obstacles au changement mais ils peuvent aussi se montrer favorables et vous aider à atteindre vos buts. Les PMP doivent aider les parties prenantes à jeter un œil critique sur les institutions – les leurs et celles des autres – qui influencent leurs travaux.

Cette section s'efforce de vous aider à reconnaître, comprendre et travailler avec les institutions susceptibles de contribuer, ou au contraire de faire obstacle, au succès de votre PMP. Il y a divers moyens de se servir des PMP pour influencer les institutions afin qu'elles évoluent dans le sens souhaité – mais cela prend du temps.



*Lorsqu'Albert est rentré de son voyage d'études, il avait des idées plein la tête à propos du programme nutritionnel. Franchement, il devrait quitter son bureau de bailleur bilatéral plus souvent. Toutes ces nouvelles applications à base de SMS, ce travail de proximité grâce à la radio et la téléphonie mobile, les nouvelles technologies pour le stockage de la nourriture... Vraiment impressionnant !*

*Mais la remarque d'une agricultrice continuait de le perturber. « Ils peuvent dire ce qu'ils voudront à propos de cette nouvelle variété de riz ; jamais je ne la donnerai à ma famille. Ça ne peut pas être bon pour la santé. ». Tout le programme reposait sur l'idée que la nouvelle variété avait meilleur goût et qu'elle était meilleure pour la santé. Cela avait été prouvé dans d'autres pays. Pourquoi autant de résistance ici ?*

*Y avait-il un élément culturel qu'ils auraient oublié ? Pourquoi était-il si difficile de montrer aux gens les avantages de cette nouvelle technologie qui avait pourtant fait ses preuves ? Que pouvait-il faire pour favoriser le changement ?*

## Que veut-on dire par « institutions » ?

Lorsque nous parlons d'institutions, nous ne voulons pas dire les organisations, mais plutôt les « règles » qui aident la société à fonctionner. Celles-ci peuvent être formelles ou informelles ; elles peuvent être politiques, juridiques, sociales, culturelles, économiques ou religieuses. Au sens le plus large, les institutions comprennent la langue, la monnaie, le mariage, les droits de propriété, la fiscalisation, l'éducation et la législation. Les institutions nous aident à savoir comment nous comporter dans une situation donnée, lorsque nous sommes au volant sur des routes encombrées, lorsque nous cherchons à négocier le meilleur prix au marché ou quand nous sommes invités à un mariage.

Les institutions sont nécessaires pour établir la confiance envers la société. Nous plaçons notre argent dans une banque car nous faisons confiance aux institutions du système financier pour le protéger. Nous montons à bord d'un avion parce que nous faisons confiance aux institutions associées au contrôle de la navigation aérienne et au suivi de l'entretien d'un appareil pour nous mettre à l'abri du danger.

Par définition, les institutions sont stables, durables et elles résistent au changement. Les institutions peuvent même bloquer les sociétés sur une trajectoire donnée. Essayez d'imaginer à quel point il serait difficile de changer le sens de circulation d'un pays maintenant que tout le monde y roule à gauche ou à droite.

Les différentes institutions qui régissent nos vies sont imbriquées dans un réseau complexe. Les règles de langage font qu'il est possible d'établir des lois ; ces lois sont défendues par les tribunaux et les forces de l'ordre et nous obéissons aux lois en raison d'un système exhaustif de croyances, de valeurs et de normes sociétales. Nos vies sont imbriquées dans ce tissu complexe d'institutions sociales. Nous considérons nombre d'entre elles comme acquises, sans jamais remettre en question leur origine ou les hypothèses sous-jacentes et les convictions sur lesquelles elles sont fondées. Les institutions informelles évoluent sans planification consciente et font partie intégrante de l'idée que nous nous faisons de ce qui est « normal ». Cela veut dire qu'il est beaucoup plus facile pour nous de reconnaître les institutions des autres que de comprendre les nôtres. Les idées et les attitudes peuvent être tellement ancrées dans notre façon de penser que nous trouvons l'idée de changement très déconcertante.

### Formelle vs. informelle

Si vous êtes déjà allé à Amsterdam, vous savez peut-être que la circulation est réglementée par des feux. Le contrôle de la circulation est une institution formelle que tout le monde connaît. Mais beaucoup de visiteurs sont surpris de voir que les cyclistes se jouent de ces règles et brûlent facilement un feu rouge. Il semble ici qu'il y ait une institution informelle à l'œuvre (« s'il n'y a personne, je peux traverser »), qui est différente de l'institution formelle (« vous devez toujours vous arrêter lorsque le feu est rouge »).

## Qu'entendons-nous par « transformer » ?

**Votre propre expérience vous aura appris à quel point il peut être difficile de changer les institutions. Néanmoins, il est fort probable que ce soit une étape importante pour atteindre l'objectif d'un PMP. N'allez pas croire que nous suggérons que les PMP peuvent toujours changer facilement une institution à court terme. Le changement institutionnel peut prendre plusieurs générations (pensez à l'attitude envers le rôle du mariage) et nécessite souvent des luttes patientes par beaucoup de gens courageux. En général, les institutions peuvent changer lentement par étapes progressives, même si parfois une nouvelle innovation technologique peut avoir un impact rapide (par exemple, l'invention d'une technologie de paiement mobile sur l'institution bancaire).**

Si vous voulez que votre PMP soit efficace, vous aurez besoin de comprendre quelles institutions entravent le changement – même s'il semble difficile de les changer – et lesquelles y sont favorables. Il vous faudra prêter une attention soutenue et ciblée aux institutions qui sont les plus importantes – essayez de ne pas tout faire à la fois. Grâce aux PMP, vous avez le potentiel d'influencer davantage d'institutions car vous pouvez mobiliser un pouvoir collectif et l'intelligence de beaucoup de parties prenantes.

Voir Section 4,  
Principe 1 :  
Embrasser le  
changement  
systémique

Parfois, un changement modeste au sein d'une institution peut avoir un effet énorme. Cela tient au fait que nous travaillons avec des systèmes adaptatifs complexes, comme nous l'avons vu avec le Principe 1. Lorsque le système approche de son point de basculement, de petites interventions peuvent avoir des conséquences énormes. Pensez à la dernière goutte qui fait déborder le vase ou aux événements qui ont abouti à la chute du mur de Berlin. L'encadré donne d'autres exemples dans le contexte du développement.

## Perspective 1 : Facteurs moteurs et inhibants

Il peut se révéler difficile d'appréhender le concept d'institutions car elles sont tellement intégrées dans nos vies que nous ne les remarquons même plus. L'un des moyens les plus faciles de réfléchir au rôle que les institutions peuvent jouer dans l'atteinte des objectifs de votre PMP est de les séparer en deux types :

1. celles qui vont aider votre PMP à atteindre son but ultime ;
2. celles qui vont brider ou empêcher votre PMP d'atteindre son but ultime.

À titre d'exemple, la préoccupation première de votre PMP pourrait être de fournir un accès à l'eau potable. Commencez par énumérer toutes les institutions qui sont des moteurs pour la réalisation de cet objectif, comme par exemple le fait d'avoir un cadre juridique national et une forte solidarité entre les communautés. Puis dressez la liste de toutes les institutions inhibantes, telles qu'une culture de corruption dans le secteur public ou le fait que les femmes ne soient pas autorisées à quitter la maison. Quelles sont les plus importantes ? Essayez de classer chaque liste dans l'ordre des priorités. Votre liste des facteurs moteurs vous aidera à voir à quel endroit vous pourrez obtenir un soutien en faveur de vos objectifs de PMP. Et votre liste des facteurs inhibants vous aidera à décider à quel niveau vous devriez entamer un processus de changement.

Voir Section 2 :  
Concevoir le  
processus,  
pour en savoir  
plus sur la TdC

Pour vous aider à élaborer votre théorie du changement avec les parties prenantes, il est utile de déterminer quelles sont les institutions sous-jacentes qui jouent un rôle prépondérant.

## Népal : réduire la dégradation foncière en institutionnalisant les groupes titulaires de bail\*

*Cet encadré donne un exemple qui illustre comment un changement institutionnel relativement modeste peut exercer un gros impact.*

La dégradation foncière dans les plateaux du Népal était un problème énorme depuis les années 1990, car un nombre toujours croissant de gens coupaient les arbres pour en faire du bois de chauffage, ce qui dénudait les versants, provoquait une érosion et une baisse de la productivité agricole. Le gouvernement a tenté toutes sortes d'approches agro-écologiques pour éviter la disparition des forêts et certaines (comme la foresterie communautaire) ont été couronnées de succès pour arrêter ce repli consternant. Mais comment réparer les terres endommagées ? Enfin, quelqu'un a eu l'idée de céder à bail les terres forestières dégradées aux agriculteurs pauvres en ressources, une idée qui a été saisie au vol par le gouvernement avec le soutien de la FAO et du FIDA. Si les personnes démunies ne pouvaient pas acheter de terres, le fait de disposer d'un bail à long terme leur a donné toutes sortes de possibilités. Ce petit changement institutionnel – introduire un cadre juridique pour la cession à bail – a radicalement changé les règles du jeu. Le gouvernement a accordé aux familles pauvres éligibles un bail assorti d'exonération fiscale sur les terres dégradées et il leur a fourni une formation et des intrants. Les groupes titulaires d'un bail ont été chargés de protéger les terres contre le pâturage et les feux de forêt. Ils pouvaient utiliser les terres pour encourager la régénération naturelle de la forêt ou à des fins d'agroforesterie avec des plantations d'arbres et de cultures polyvalentes. Le couvert forestier a augmenté de 70 % en dix ans. Désormais les familles titulaires d'un bail peuvent assumer les frais de scolarité, les dépenses de santé et les débours quotidiens du ménage grâce au revenu tiré de la terre.

\*Voir les évaluations du FIDA sur le programme de foresterie à bail : <http://tinyurl.com/on64e6k>

## Perspective 2 : Pensée systémique avec l'iceberg

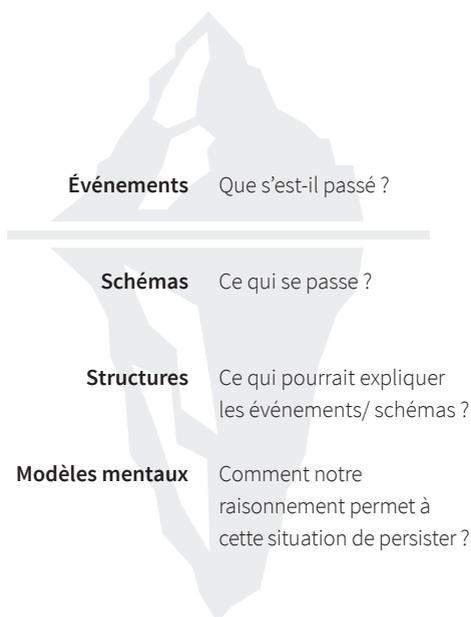
Il peut se révéler très difficile de détricoter la situation exacte à laquelle est confronté votre PMP. Vous pouvez voir ce qui se passe, mais il peut s'avérer vraiment compliqué d'identifier les différentes influences et les institutions qui ont abouti à cette situation. Les institutions plus formelles – par exemple, les lois qui limitent les exportations – peuvent être faciles à voir. Mais pourquoi les gens de votre village ne font-ils pas confiance à un produit nouveau même lorsqu'il est prouvé qu'il marche mieux ? Qu'est-ce qui fait que les cyclistes d'Amsterdam ignorent les feux rouges : une culture qui privilégie les cyclistes ? Le respect de la prise de décisions individuelle ? Une culture de faible application de la loi par la police ? Beaucoup d'institutions différentes peuvent jouer un rôle. Avant d'essayer de changer la situation, il vous faudra tenter de comprendre les schémas, les structures et les attitudes qui l'ont créée.

Il y a beaucoup de moyens d'analyser la situation mais un outil que les gens trouvent toujours très utile est la méthode de « l'iceberg »<sup>14</sup>. Cet outil, mis au point par Reos Partners, nous aide à regarder comment fonctionne l'intégralité du système. L'iceberg illustre ce qui se cache en dessous de ce que vous pouvez observer directement. Vous ne voyez directement que la partie émergée de l'iceberg – soit un dixième de sa masse totale.

La masse réelle se trouve en dessous de la surface. Dans un système, les événements que vous voyez ne sont qu'une indication des schémas qui sont en place. Les schémas ont évolué sur la base de diverses structures et le tout est soutenu par des façons de pensée, des modèles mentaux<sup>15</sup> particuliers qui existent dans la société et chez les individus. Les modèles mentaux englobent les normes et les valeurs de notre société et des groupes sociaux comme nous l'avons évoqué au

début de cette section. Ces façons de penser sont persistantes, mais elles correspondent aussi à la partie la plus cachée de l'iceberg ; il se peut même que nous n'ayons pas conscience de leur existence. La masse du système que vous ne voyez pas consciemment – la partie immergée de l'iceberg – est ce qui donne leur stabilité aux institutions.

Dans un PMP, la vraie transformation ne vient généralement pas d'un nouvel événement ou d'un changement de comportement. Elle survient lorsque nous pouvons balayer les modèles mentaux qui ont donné naissance à l'événement ou au comportement. Les différents groupes de parties prenantes n'ont pas les mêmes modèles mentaux et ceux-ci dictent leur compréhension et les décisions qu'ils prennent. Il est essentiel de créer



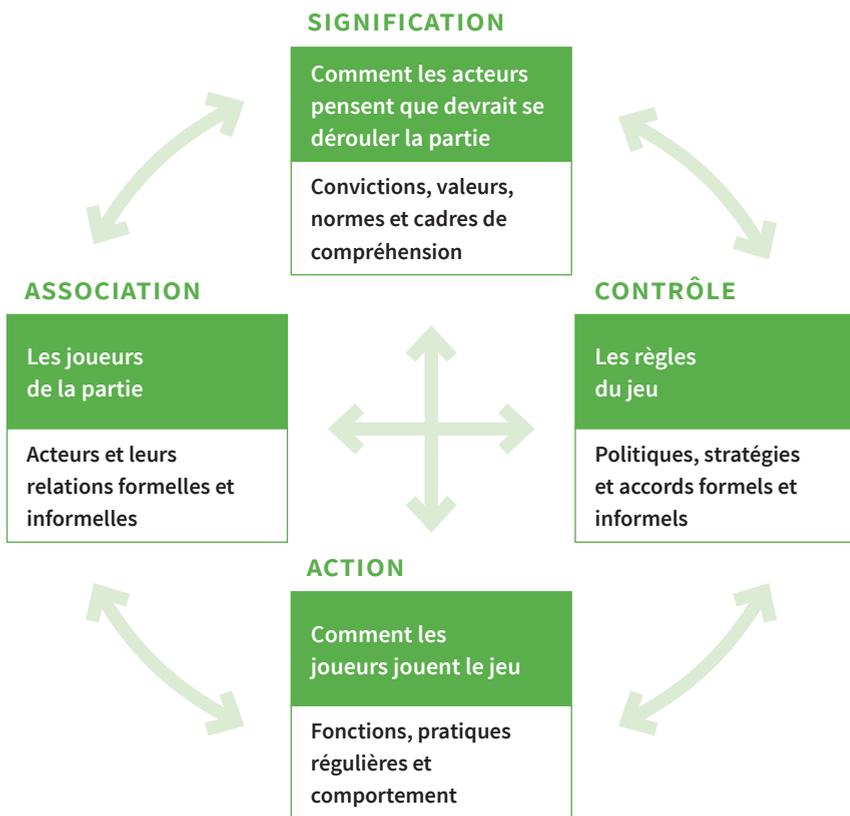
des situations qui aident les parties prenantes de votre PMP à parler à d'autres personnes et à trouver où et pourquoi leur raisonnement diverge. Souvent, les parties prenantes peuvent alors explorer leurs modèles mentaux et ceux des autres acteurs impliqués dans le processus. Une fois que les parties prenantes du PMP comprennent les différents modèles mentaux en présence, elles peuvent réfléchir aux modèles qui sont utiles et à ceux qui ont besoin de changer, y compris leurs propres modèles. De nouveaux modèles mentaux, partagés par tout le monde, peuvent même se faire jour.

### Perspective 3 : Cadre d'analyse institutionnelle

Quels autres moyens y a-t-il pour analyser les institutions ? Les institutions sont liées entre elles dans un schéma complexe et il pourra vous paraître très difficile de déterminer lesquelles sont impliquées et comment elles influencent votre situation particulière. Les différentes perspectives décrites dans les paragraphes précédents vous aideront mais il vous faudra peut-être en savoir davantage. Et vous aurez besoin de comprendre comment les institutions interagissent. Il est facile de trouver des outils pour l'analyse des parties prenantes, des problèmes et du pouvoir mais il n'y a pas de cadre communément accepté pour analyser les institutions<sup>16</sup>.

Voir Section 6 : Outils

*Cadre pour explorer la complexité des institutions*



Dans de nombreux domaines, que ce soit l'éducation, l'accès au marché, la santé ou l'environnement, vous contemplez un tissu confus de multiples institutions interdépendantes, et non pas une seule. Nous avons élaboré un cadre<sup>47</sup> pour vous aider à poser des questions critiques sur les institutions qui affectent votre situation et comment elles interagissent. La figure illustre grossièrement le schéma de base. Le cadre assume volontairement une perspective très lâche. Nous divisons les institutions en quatre domaines de base : « signification », « association », « contrôle » et « action ». Chaque domaine renferme deux subdivisions qui reflètent l'inclusion d'institutions formelles et informelles. Les institutions formelles et informelles sont tout aussi importantes, et bien souvent elles se renforcent mutuellement. Les institutions se relient entre elles de différentes façons ; ensemble, elles structurent nos interactions sociales.

Le tableau montre les types d'institutions que l'on trouve dans les différents domaines – avec des exemples pour vous donner une idée de ce qu'englobe la notion « d'institution ». Il y a des institutions fondées sur une idée ou une signification, des institutions qui sont des associations de personnes, des institutions développées pour réguler ou contrôler le mode de fonctionnement de notre société et des institutions qui ont trait à notre façon d'agir. Il est important de poser des questions sur toute la gamme de facteurs susceptibles de faire que les gens impliqués dans votre PMP se comportent de telle ou telle façon.

### Utilisation du cadre d'analyse institutionnelle : l'exemple de la sécurité alimentaire\*

Nous pouvons illustrer certains des types et des interactions des institutions en examinant les questions liées à la qualité et à la sécurité de l'alimentation. Les croyances des consommateurs (« significations ») – peut-être liées aux risques sanitaires que posent les organismes génétiquement modifiés – et les comportements d'achat (« action ») contribuent à dicter la stratégie commerciale et la politique du gouvernement (« contrôle »). Les règlements et les procédures ont été élaborés pour la qualité et la salubrité des aliments (« contrôle ») fondées sur un cadre d'appréciation scientifique et de recherches (« signification »). Les agences gouvernementales ont été formées à superviser les questions de sécurité alimentaire et des entreprises ont été créées pour acheter, vendre et transformer à différents points de la chaîne de valeur (« association »). Les agences de sécurité alimentaire du gouvernement sont mandatées pour élaborer des politiques et établir des règles et règlements alors que l'industrie agroalimentaire développe indépendamment ses propres politiques, ses normes et ses règles pour satisfaire aux exigences des consommateurs et aux obligations juridiques (« contrôle »). Ces arrangements aboutissent à des types formels d'actions favorables, telles que le suivi régulier des importations par une autorité chargée de la sécurité alimentaire ou un système de code à barres ou de traçabilité par l'agro-industrie (« action »). Certains comportements (« action »), par exemple la corruption ou les ventes directes à des amis, peuvent être impulsés par des us et coutumes informels (« contrôle ») qui négligent les accords formels.

\*Vermeulen  
et al. (2008)

Type	Description	Exemples
<b>SIGNIFICATION</b>		
Croyances et valeurs	Les postulats sous-jacents et profondément enracinés sur lesquels les gens basent leurs décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postulats sur la nature humaine</li> <li>• Convictions sur ce qui fait que certains sont pauvres et d'autres sont riches</li> <li>• Convictions sur la mesure dans laquelle les pouvoirs publics devraient intervenir sur les marchés</li> <li>• Valeurs commerciales qui encouragent la corruption ou la responsabilité sociale</li> <li>• Croyances et valeurs religieuses</li> </ul>
Cadres d'entendement	Langue, théories et concepts utilisés pour communiquer, expliquer des phénomènes et guider l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langue</li> <li>• Théorie économique</li> <li>• Principes de la loi et de la gouvernance démocratique</li> </ul>
<b>ASSOCIATION</b>		
Organisations et réseaux	Organisations créées par le gouvernement, les entreprises et la société civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agences gouvernementales</li> <li>• Associations industrielles, associations de petites entreprises</li> <li>• Coalitions d'ONG, organisations de producteurs</li> <li>• Organisations religieuses</li> </ul>
Relations et transactions	La façon et les moyens de tisser et d'entretenir des liens entre les individus et les organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marchés</li> <li>• Forum économique mondial</li> <li>• Déjeuners d'affaires, réunions d'anciens élèves</li> </ul>
<b>CONTRÔLE</b>		
Mandats, politiques et stratégies	Les mandats donnés ou pris par des groupes ou des organisations particulières, les positions et politiques qu'ils adoptent et les stratégies qu'ils tentent de suivre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitutions nationales</li> <li>• Conventions mondiales</li> <li>• Politiques gouvernementales/ stratégies nationales de réduction de la pauvreté</li> <li>• Stratégie de groupe pour un entrepreneuriat socialement responsable</li> <li>• Position des ONG sur les organismes génétiquement modifiés (OGM)</li> </ul>
Règles formelles et informelles	Les règles formelles et informelles qui fixent les contraintes quant à la manière dont les organisations et les individus doivent se comporter dans des situations données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Règles de circulation</li> <li>• Conventions acceptées lors des cérémonies de mariage</li> <li>• Lois relatives au traitement des employés</li> <li>• Règlementation environnementale</li> </ul>
<b>ACTION</b>		
Fonctions, produits et services	Les fonctions entreprises et les produits et services fournis par les pouvoirs publics, le secteur privé et les organisations de la société civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte de l'impôt et administration fiscale</li> <li>• Services de vulgarisation, de santé et d'éducation</li> <li>• Services financiers fournis par des banques</li> <li>• Fourniture d'infrastructures par les pouvoirs publics</li> </ul>
Pratiques et comportements réguliers	Les pratiques et comportements que les individus répètent dans leur vie sociale, économique et politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schémas individuels d'achats</li> <li>• Comportement normal des gens sur les marchés</li> <li>• Comment les gens se saluent</li> <li>• Comment les fonctionnaires interagissent avec le public</li> </ul>

## Perspective 4 : Relier le changement institutionnel à votre stratégie PMP

Il est impossible de changer les institutions du jour au lendemain. Les règles élaborées sont très tenaces et peuvent mettre des générations à vaciller. Pensez, par exemple, au temps qu'il faut pour véritablement changer une institution qui ne soutient pas les droits des minorités ou dont la fibre est imprégnée d'une discrimination fondée sur le genre. Mais ne soyez pas découragé pour autant : même si un PMP ne peut pas provoquer un changement instantané, il peut amorcer le processus et avoir un véritable impact – à condition que vous ayez soigneusement analysé ce qui se passe et ciblé les institutions qui impulsent ou qui font réellement obstacle à votre enjeu. Le cas du Ghana abordé dans l'encadré vous donnera une idée d'une approche employée par un PMP pour commencer à s'attaquer aux contraintes institutionnelles.

### Ne pas attendre que l'élite nous dise quoi faire

Il y a beaucoup d'exploitation forestière illicite au Ghana et la perte de forêts affecte le bien-être des populations et nuit à l'environnement. Bien qu'il y ait des règles, les gens ne les respectent pas. La Commission forestière du Ghana et l'Institut de recherche sur les forêts ont amorcé un dialogue multipartite pour s'attaquer au conflit et à l'illégalité sur le marché intérieur du bois d'œuvre.

L'établissement de ce dialogue a montré leur engagement partagé à modifier la façon dont les politiques du secteur forestier étaient élaborées. Jusqu'à présent, tout le monde attendait que les autorités centrales définissent le problème, élaborent une politique et informent les intéressés – une approche classique de type commande et contrôle. À présent, les organisations confrontées aux problèmes sur le terrain ont décidé de démarrer elles-mêmes le processus d'élaboration de politiques puis d'impliquer les autres parties prenantes, y compris les autorités centrales.

Cela voulait dire que les praticiens pouvaient définir leurs propres objectifs politiques, au lieu de laisser exclusivement l'élite au pouvoir (industrie, politiciens) fixer les objectifs. De cette façon, ils remettaient sérieusement en question la légitimité des règles classiques. Jusqu'à présent, la politique forestière avait été décidée par les décideurs politiques et les experts de l'industrie de leur propre chef ; à présent, la discussion s'est déplacée dans un nouvel espace où toutes les parties prenantes peuvent discuter autour de la même table. (Source : James Parker Mckeown *et al.* 2013<sup>18</sup>).

Il y a beaucoup d'autres exemples que nous pouvons donner pour montrer comment les membres d'un PMP s'attèlent à changer les institutions existantes. Certains se sont axés sur l'action individuelle et le leadership pour mettre un terme à une pratique néfaste (comme la discrimination fondée sur le genre). D'autres ont fait appel à l'innovation technologique pour changer le système accepté. La technologie mobile est un exemple classique. Au Kenya, M-PESA a pu remettre en cause les règlements en vigueur en matière de services financiers en inventant les services bancaires mobiles. Les banques dominaient les services financiers depuis des années mais, à présent, la nouvelle technologie, conjuguée à une négociation intense des parties prenantes, a permis de réécrire les règles du jeu<sup>19</sup>. En cinq ans seulement, 83 % de la population adulte du Kenya a désormais accès à l'argent mobile<sup>20</sup>, ce qui lui donne plus de contrôle sur ses actifs et ce qui l'aide à transformer ses conditions de vie.

Il est important de garder à l'esprit le fait que les institutions peuvent soutenir le changement que vous voulez créer tout comme elles peuvent y faire obstacle. Si vous identifiez une institution favorable, aidez-la à avoir plus d'influence sur le comportement des gens. Si vous identifiez une institution qui vous fait barrage, avez votre stratégie sur la réduction de son impact en vous efforçant de la modifier à long terme. Dans les deux cas, vous devrez discuter en toute franchise avec vos parties prenantes sur l'influence que le PMP peut réellement avoir. Ne concentrez pas vos énergies sur quelque chose qui va probablement échouer. En fait, la plupart des innovations se produisent en marge d'un système – pas en son centre, comme l'affirment Achi et Garvey Berger<sup>21</sup> : « Pour nos expériences, nous pouvons abandonner la quête de la cause première et, au lieu de cela, regarder les franges d'une question. Le cœur du système est le plus résistant au changement mais en procédant par petites touches en sa périphérie, on peut obtenir des résultats impressionnants ».

Enfin, n'oubliez pas que certaines « règles du jeu » seront reproduites dans votre PMP. Toutes les parties prenantes du PMP ont leurs propres valeurs et normes implicites, qui seront intégrées dans le dialogue. Nous en avons vu un très bon exemple lorsque nous avons travaillé avec un groupe d'ONG qui essayaient de monter des PMP pour changer l'équilibre de pouvoir entre la société civile, le gouvernement et le secteur privé. Les ONG étaient très conscientes des enjeux de pouvoir et comprenaient les processus impliqués ; c'est ce sur quoi elles travaillaient. Mais la coalition s'est presque disloquée en raison d'une querelle intestine entre les directeurs des ONG. Ils pouvaient comprendre comment travailler sur des questions de pouvoir avec d'autres mais ils étaient incapables de reconnaître ce qui se passait dans leur propre situation. En l'espèce, nous avons aidé les ONG à réfléchir à leurs propres règles du jeu (acquérir du pouvoir à tout prix pour qu'elles puissent garantir le « meilleur » résultat) avant qu'elles n'entament des discussions utiles avec les pouvoirs publics et le secteur privé.

Voir le Principe 3 :  
Travailler avec le  
pouvoir

## Implications pratiques

- N'oubliez pas qu'il existe beaucoup d'institutions différentes, formelles et informelles, sur de nombreux niveaux.
- Aidez les parties prenantes à remettre en cause leurs propres « règles du jeu » (normes et valeurs) et l'effet qu'elles peuvent exercer sur les changements qu'elles souhaitent provoquer.
- Réunissez les parties prenantes pour qu'elles discutent et analysent de manière critique les institutions qui peuvent favoriser ou faire obstacle aux changements que le PMP souhaite engendrer.
- Reconnaissez qu'il faut du temps pour changer les institutions. C'est un processus à long terme.

## Questions pour la conception et la facilitation d'un PMP

- Quelles sont les principales institutions qui font obstacle à votre PMP ? Comment pouvez-vous les changer ou réduire leur influence ?
- Quelles sont les principales institutions favorables à votre PMP ? Comment pouvez-vous appuyer dessus ? Les renforcer ?
- Quelle est la portée de votre PMP – quelles institutions pouvez-vous influencer ? Lesquelles ne pouvez-vous pas influencer ?
- À la lumière de ce contexte institutionnel, quelles autres parties prenantes avez-vous besoin de rallier à votre cause pour faire que votre PMP fonctionne ?

## PRINCIPE 3 : Travailler avec le pouvoir

Le pouvoir est quelque chose que nous côtoyons et dont nous faisons l'expérience tous les jours. Nous le remarquons surtout lorsqu'il nous empêche de faire quelque chose que nous voulions faire, ou lorsqu'il débouche sur des changements que nous n'apprécions pas. Mais le pouvoir n'est pas une force aussi négative que nous voulons bien le croire ; il peut aussi servir à provoquer un changement positif. Lorsque vous essayez de changer quelque chose, vous trouverez peut-être que les différences de pouvoir et les abus de pouvoir vous barrent le passage et il peut être important d'essayer d'influencer des parties prenantes puissantes afin de déplacer les structures de pouvoir dans la bonne direction. De même, l'autonomisation de certains groupes de parties prenantes – en les aidant à arriver à un point où elles peuvent utiliser le pouvoir de manière constructive – peut être la clé de l'élaboration de processus multipartites véritablement équitables. Utiliser le pouvoir de manière positive implique d'exercer un effet de levier optimal pour arriver à un changement. Ce qui suit vous montre ce que vous pouvez faire pour comprendre et influencer les structures de pouvoir de manière à ce qu'elles travaillent en faveur, et non à l'encontre, des objectifs de votre PMP.



## Kelly

« Pourquoi penses-tu que tu seras invitée à la réunion, Kelly? Elle se tiendra à huis clos, comme toujours ». Son ami James avait raison : c'était un peu utopique de penser qu'une petite ONG serait capable d'influencer les poids lourds de la gouvernance foncière. Le communiqué montrait que trois ministères seraient présents, la Banque mondiale, bien sûr, et une brochette de bailleurs de fonds avec leurs consultants chercheurs.

Pourtant, la discussion avait pour thème comment empêcher l'accaparement des terres ; or, c'est précisément ce que l'ONG de Kelly tentait de faire. Elle aide à s'organiser des gens ayant été expropriés parce que des personnes haut placées ont décidé que leurs terres appartiennent à quelqu'un d'autre. Les gens avec lesquels Kelly travaille sur cette question ont beaucoup à perdre. Elle les affecte gravement.

Mais comment Kelly pourrait-elle se frayer un chemin dans cette forteresse apparemment impénétrable ? »

## Qu'entend-on par « pouvoir » ?

**Les gens pensent souvent que le pouvoir est quelque chose qui entrave ou que les autres utilisent de manière coercitive ou dominatrice. Mais le pouvoir est aussi un moyen d'atteindre vos objectifs. Intrinsèquement, le pouvoir n'est ni tout à fait bon ni tout à fait mauvais : ce qui compte, c'est comment il est utilisé et à quelle fin.**

Le pouvoir est ce qui permet à un individu ou une organisation d'engendrer le changement. Les structures de pouvoir dans la société peuvent aussi « verrouiller » les modèles de comportement, les idées et les croyances, les privilèges et les inégalités. Les PMP visent à exploiter les différents pouvoirs des parties prenantes pour engendrer un changement qui sera dans l'intérêt de tous. Ainsi, travailler avec le pouvoir est donc essentiel à tout PMP et vous devrez comprendre le pouvoir et savoir comment l'utiliser pour provoquer le changement.

### Comment peut-on gérer la dynamique de pouvoir ?

Le pouvoir, la politique, les institutions et les conflits sont étroitement liés. Les arrangements institutionnels (voir le principe 2 Ajuster les institutions) peuvent faire en sorte que des groupes particuliers aient un pouvoir précis. La politique est en fait le « jeu » de pouvoir dont vous disposez pour engendrer le changement souhaité – tout en protégeant vos intérêts. L'usage et l'abus de pouvoir sont souvent des sources importantes de conflits.

Au CDI, on nous demande souvent quelle est la meilleure façon de gérer la dynamique du pouvoir lorsqu'on travaille avec beaucoup de parties prenantes. Nous répondons généralement en donnant trois idées auxquelles réfléchir :

- 1) Tout le monde a un certain type de pouvoir – et le changement commence par une prise de conscience du pouvoir concerné.
- 2) Il n'est pas facile de redistribuer le pouvoir dans un PMP afin de niveler le terrain de jeu mais il existe des moyens d'œuvrer dans ce sens.
- 3) Ne soyez pas naïf en matière de pouvoir. Si le PMP concerne des intérêts concrets et divergents, il vous faudra faire preuve de tact politique ; ne sous-estimez pas ce que les gens sont capables de faire pour protéger leurs intérêts.

Dans les pages suivantes, nous allons nous pencher sur cinq perspectives différentes qui vous aideront à comprendre le pouvoir et la façon dont vous pouvez travailler avec au sein de votre PMP : les types de pouvoir ; le rang ; les expressions de pouvoir ; la face cachée, visible et invisible du pouvoir ; et l'autonomisation au sein d'un PMP.

### Nous définissons le pouvoir

comme l'aptitude des acteurs à atteindre leurs buts. Les gens ont un pouvoir de différentes sortes, qui provient de différentes sources et dans différents espaces. Le pouvoir n'est pas absolu et des fluctuations du pouvoir sont possibles.

## Perspective 1 : Types de pouvoir

Il y a maintes façons de décrire et de catégoriser le pouvoir. L'étude classique publiée par French et Raven en 1959<sup>22</sup> décrit cinq formes de pouvoir, qui ont par la suite été élargies à six :

- **Le pouvoir coercitif** : l'usage de la violence physique ou de la manipulation psychologique pour contrôler ce que font les autres
- **Le pouvoir légitime** : l'autorité formelle ou informelle donnée à ou prise par un individu ou un groupe particulier ; par exemple le gouvernement, les systèmes juridiques, les gestionnaires d'une organisation et le leadership des groupes sociaux
- **Le pouvoir de récompense** : l'accès à et le contrôle sur les ressources financières et matérielles ; comprend l'aptitude à donner des récompenses à des tiers comme de l'argent, des bénéfices, des congés, des cadeaux ou des promotions
- **Le pouvoir de référence** : l'utilisation des idées, de la culture, de la religion et de la langue pour dicter la façon donc les gens voient le monde et se comportent (pouvoir idéologique) et l'aptitude d'un individu à utiliser le pouvoir de sa personnalité pour obtenir des adeptes et une influence (pouvoir charismatique)
- **Le pouvoir d'expertise** : le pouvoir qu'une personne dérive de ses compétences, ses connaissances et son expérience ; ne s'applique qu'au domaine de spécialisation de l'expert
- **Le pouvoir informationnel** : le pouvoir qui résulte de la possession d'un savoir que d'autres veulent ou dont ils ont besoin ; la façon dont l'information est utilisée – en la partageant, en la cachant à des personnes clés, en l'organisant, en l'étouffant, ou encore en la falsifiant – peut créer un recentrage du pouvoir au sein d'un groupe

En se penchant sur ces types de pouvoir, il est clair que les institutions et les individus – qu'il s'agisse du gouvernement, des ONG, des entreprises, ou des citoyens privés – ont accès à différents types de pouvoir, exercent un contrôle ou au contraire en sont exclus. Réfléchissez à toute personne autoritaire que vous connaissez : il est probable qu'elle utilise différents types de pouvoir pour consolider sa position. Ou réfléchissez à un responsable performant et à la façon qu'il a d'exploiter différents types de pouvoir pour tirer le meilleur de son équipe afin qu'elle atteigne de bons résultats.

## Perspective 2 : Rang

Voir Section 6,  
Outil 30 :  
Classement du  
pouvoir

Un autre concept qui peut vous aider à comprendre comment fonctionne le pouvoir est le rang, ou « la somme des privilèges d'une personne ». Au CDI, nous préparons souvent les gens à leurs rôles au sein d'un PMP en réfléchissant à leur rang. Comme l'explique Arnold Mindell, le rang décrit le degré d'influence qu'une personne exerce dans la hiérarchie d'un groupe. En d'autres termes, c'est le niveau de pouvoir social ou personnel d'un individu. Les gens tirent leur rang de différentes sources :

- **Rang situationnel** : par exemple, position dans une organisation
- **Rang social** : par exemple, le genre, le niveau d'instruction, l'âge, la race
- **Rang personnel** : par exemple, charismatique, peu sûr de soi, qui évite le conflit
- **Rang spirituel** : par exemple, se sentir relié à quelque chose de transcendantal, connaître sa vocation dans la vie

Il est intéressant de noter que souvent les gens ne savent pas qu'ils ont un rang particulier. Nous nous concentrons généralement sur la façon de diminuer le rang de ceux qui ont plus de pouvoir au lieu de trouver des moyens d'élever notre propre rang. Pour comprendre la dynamique de pouvoir subtile qui existe entre les parties prenantes d'un PMP, il faut avant tout prendre conscience de l'influence que notre rang exerce sur nous-mêmes et sur les autres.

## Perspective 3 : Expressions du pouvoir

Une autre approche qui peut vous aider à comprendre comment fonctionne le pouvoir est de réfléchir aux quatre expressions du pouvoir – le pouvoir dominant, le pouvoir collectif, le pouvoir intrinsèque, et le pouvoir intérieur – fondées sur les notions décrites dans le livre *Pouvoir, peuple et politique : une nouvelle trame* par VeneKlasen et Miller<sup>23</sup>.

### Comment le pouvoir peut fluctuer

Le facilitateur d'une chaîne de valeur d'algues aux Philippines a utilisé une rencontre de parties prenantes pour réfléchir à la question du pouvoir. Les parties prenantes moins puissantes, telles que les producteurs d'algues, ont été complètement interloqués lorsque le chef de la police provinciale s'est exprimé pour dire qu'il se sentait impuissant pour lutter contre la pêche illégale le long du littoral. De fait, les policiers arrêtaient les contrevenants mais ils recevaient ensuite un coup de téléphone de la hiérarchie leur ordonnant de les relâcher. La corruption du système gouvernemental était telle qu'elle obligeait même les forces de police à prendre conscience des limites de leur pouvoir. Ce constat a immédiatement déplacé l'équilibre au sein de la chaîne de valeur, car les producteurs d'algues ont réalisé qu'ils n'étaient pas les seuls à être sans pouvoir et exclus. Du coup, cela les a incités à travailler proactivement avec d'autres parties prenantes pour négocier de meilleures conditions pour leur produit.

Source : Hiemstra, Brouwer et van Vugt (2012)

La première expression, le pouvoir dominant, est souvent assimilée à l'expression négative et coercitive du pouvoir, et sous-entend la domination ou le contrôle d'une personne, d'un groupe ou d'une institution sur un autre ou une autre. Les trois autres expressions du pouvoir ouvrent la voie à un raisonnement plus constructif.

Expression	C'est quoi, dans la pratique ?
Pouvoir dominant : domination ou contrôle	Il peut s'agir d'une force brute ou de l'autorité mais ce pouvoir peut aussi être exercé en influençant ce que les autres pensent qu'ils peuvent faire.
Pouvoir intrinsèque : aptitude individuelle à agir	Ce pouvoir trouve ses racines dans la conviction que toute personne à « le pouvoir intrinsèque » de faire une différence.
Pouvoir collectif : action collective, l'aptitude à agir ensemble	Le « pouvoir collectif » aide à construire des passerelles entre des intérêts, des expériences et des savoirs différents ; il s'agit de réunir des ressources et des stratégies.
Pouvoir intérieur : sentiment individuel ou collectif d'estime de soi, valeur, dignité	Mettre en valeur le « pouvoir intérieur » des individus renforce leurs capacités à imaginer et contribue à rehausser les aspirations au changement.

Le pouvoir intrinsèque, le pouvoir collectif et le pouvoir intérieur sont parfois appelés « libre arbitre ». Les gens qui travaillent au sein de programmes de développement tentent souvent de promouvoir ces formes de pouvoir. Lorsque l'on développe un PMP, il faut essayer d'éviter de dépendre de méthodes de pouvoir dominant pour s'attacher plutôt à utiliser le pouvoir intrinsèque, collectif et intérieur de manière plus efficace.

## Perspective 4 : La face caché, visible et invisible du pouvoir

L'une des façons les plus communément utilisées pour analyser le pouvoir dans la prise de décision politique et la participation démocratique consiste à se pencher sur les trois faces ou les trois dimensions du pouvoir : le pouvoir visible, caché et invisible. Le résumé qui suit, d'après *A New Weave of Power, People & Politics*<sup>24</sup> [*Pouvoir, peuple et politique : Une Nouvelle Trame* pour la version française], s'appuie sur les travaux théoriques de Stephen Lukes et John Gaventa.

- **Le pouvoir visible** : prise de décisions observable. Le pouvoir visible décrit les règles, structures, autorités, institutions et procédures formelles de prise de décisions politiques. Il décrit aussi la manière dont ceux qui occupent une position de pouvoir usent de ces structures et procédures pour garder le contrôle. En guise d'exemples, on peut citer : les élections, les partis politiques, les budgets, les lois.
- **Le pouvoir caché** : définir le programme politique. Les acteurs puissants conservent aussi leur influence en contrôlant les personnes qui s'assoient à la table des prises de décisions et qui influencent l'ordre du jour. Ces dynamiques fonctionnent à de nombreux niveaux et souvent elles excluent et dévaluent les préoccupations et la représentativité des groupes moins

puissants. À titre d'exemples, on peut citer les processus de consultation qui excluent certaines voix ; et la définition d'un programme en coulisse.

- **Le pouvoir invisible** : dicter le sens et ce qui est acceptable. Le pouvoir invisible dicte les délimitations psychologiques et idéologiques de la participation. Les problèmes et enjeux importants sont tenus à l'écart non seulement de la table de prises de décisions mais aussi de l'esprit et de la conscience des intéressés. Ce niveau de pouvoir façonne les croyances des gens, leur estime de soi et leur acceptation du statu quo en influençant la manière dont les individus considèrent leur place dans le monde. Les processus de socialisation, de culture et d'idéologie perpétuent l'exclusion et les inégalités en définissant ce qui est normal, acceptable et sans risque. Par exemple : les stéréotypes négatifs qui limitent les rôles de certains groupes.

VeneKlasen et Miller résumant également plusieurs stratégies pour réagir à chacune de ces faces du pouvoir :

- Réagir au **pouvoir visible** veut généralement dire essayer de changer le qui, le comment et le quoi dans l'élaboration des politiques de façon à ce que le processus devienne plus démocratique, responsable et réactif aux besoins divers. Vous pouvez essayer de contrer le pouvoir visible en ayant recours à des stratégies de plaidoyer politique et en cherchant à accéder à des processus formels de prise de décisions.
- Réagir au **pouvoir caché** se concentre sur le renforcement des organisations et des mouvements des populations pauvres et marginalisées, en bâtissant un pouvoir collectif et un leadership pour redéfinir l'ordre du jour politique et en rehaussant la visibilité et la légitimité des questions, des voix et des aspirations de ceux qui ont été muselés.
- Réagir au **pouvoir invisible** se concentre sur une nouvelle vision de la culture sociale et politique. En sensibilisant l'opinion, vous pouvez contribuer à transformer la façon dont les gens se perçoivent eux-mêmes et ceux qui les entourent et la façon dont ils envisagent les possibilités futures et les alternatives.

Il est souvent plus facile de s'attaquer au pouvoir visible et caché qu'au pouvoir qui est ancré dans des normes et des pratiques culturelles et sociales. Mais si vous négligez le pouvoir invisible, vous risquez de mal interpréter les multiples façons dont peut se produire le changement et d'avoir plus de mal à identifier les meilleures stratégies du changement.

Ces trois dimensions du pouvoir sont non seulement exercées par le haut (pouvoir dominant), mais elles peuvent aussi être exercées par le bas sous forme de résistance et comme expressions du pouvoir intrinsèque, du pouvoir collectif ou du pouvoir intérieur. Certains groupes citoyens seront peut-être en mesure de mobiliser leurs propres formes de pouvoir caché ou invisible en guise de stratégie d'autonomisation et de changement social.

## Perspective 5 : L'autonomisation dans un PMP<sup>25</sup>

Afin d'aider votre PMP à travailler de manière plus efficace, il vous faudra peut-être envisager comment autonomiser certains groupes de parties prenantes de façon à ce qu'ils puissent contribuer sur un pied d'égalité. Cela semble

facile – l'autonomisation par le renforcement des capacités et le renforcement de la confiance. Mais dans la pratique, c'est très difficile ; vous aurez à la fois besoin de créer de l'espace et de vous tenir à l'écart. L'approche la plus efficace, c'est de concevoir des processus dans lesquels les parties prenantes les moins puissantes puissent faire leur propre analyse et définir leurs propres stratégies et leurs propres projets, au lieu d'avoir quelqu'un pour le faire à leur place.

Voir Perspective 3 :  
Expressions du  
pouvoir

Cela signifie que nous devons d'abord poser des questions sur les gens ou les groupes concernés par l'autonomisation des autres. D'où tiennent-ils leur pouvoir ? Pourquoi cherchent-ils à autonomiser les autres ? Robert Chambers a ajouté une cinquième expression du pouvoir aux quatre visées plus haut, pouvoir dominant, pouvoir collectif, pouvoir intrinsèque et pouvoir intérieur – il s'agit du « pouvoir d'autonomiser les autres ». Il le perçoit comme un élément critique de la pensée et la pratique du développement. Et il souligne que ceux qui ont le pouvoir ne peuvent pas le renier, mais devraient plutôt l'accepter tranquillement et s'attacher à utiliser leur pouvoir de manière sensible et judicieuse pour autonomiser les autres.

Au CDI, nous sommes souvent confrontés à des PMP où un groupe de parties prenantes est sous-représenté, n'est pas invité ou ne maîtrise pas suffisamment le jargon spécialisé pour contribuer efficacement au dialogue. Dans de tels cas, vous trouverez peut-être approprié d'organiser des activités parallèles ou préalables avec ce groupe, dans le but de renforcer ses capacités, de combler des manques de savoir, de formuler des stratégies et d'accroître sa confiance, de façon à ce que ce groupe puisse, par la suite, faire une contribution plus sensée et plus efficace au PMP. Nous appelons cela un « PMP partisan » puisqu'il s'agit d'organiser un élément du système, au lieu du système tout entier. Le PMP peut tirer un bienfait considérable de l'alignement des positions et du renforcement des capacités entre parties prenantes partageant la même vision, avant de débattre avec la panoplie complète d'acteurs. Les autres participants trouveront peut-être que le facilitateur « prend parti » en s'attardant sur un groupe, mais lorsque nous expliquons que cela rendra service à l'ensemble du PMP, d'ordinaire ils acceptent le processus. Si certains des acteurs sont exclus ou laissés de côté parce qu'ils n'ont pas les capacités nécessaires pour participer au dialogue, la légitimité du PMP pourrait être entachée. Les parties prenantes qui ne sont pas reconnues finiront par se démotiver et on court le risque que les solutions au problème proposées par le PMP ne soient plus durables.

Il est très important de souligner que ce ne sont pas seulement les différences de pouvoir entre les groupes de parties prenantes qui doivent être prises en compte, mais aussi les différences de pouvoir au sein même des groupes. Les femmes sont-elles en mesure de faire entendre leurs voix et de participer à la prise de décisions ? Est-ce que certains individus dominent les opinions du groupe de parties prenantes ? Il est vital de réfléchir à tous les acteurs et groupes d'acteurs différents et à leur manière de faire entendre leur point de vue et d'exprimer leurs intérêts au sein du processus PMP. (Pour obtenir un complément d'information sur la notion de genre, voir KIT, AgriProFocus et IIRR (2012) et <http://genderinvaluechains.ning.com>)

Nous devons aussi explorer ce que veut dire le manque de pouvoir. Une façon de faire consiste à utiliser le type de cadre souvent utilisé dans l'analyse de genre pour apprendre comment les femmes et les hommes vivent le pouvoir dans les espaces public, privé et intime de leur vie de tous les jours. Ces sphères de pouvoir sont fréquemment laissées de côté dans les analyses de pouvoir, mais le même cadre peut servir à contempler la façon dont les différents groupes vivent le pouvoir de manière différente. Comme le résumait VeneKlasen et Miller :

- la sphère **publique** du pouvoir fait référence à votre expérience des interactions publiques dans des domaines tels que l'emploi, les moyens d'existence, les activités de marché, les espaces sociaux publics et la communauté ;
- la sphère **privée** du pouvoir comprend votre expérience de la famille, des relations, des amis, du mariage et du foyer, qui est souvent définie par des normes sociales, culturelles et religieuses ;
- la sphère **intime** fait référence à l'estime de soi, la confiance, la dignité, la relation à votre propre corps, la santé reproductive et la sexualité.

Nous pouvons examiner le cas d'une jeune professionnelle. Cette femme est peut-être respectée dans son lieu de travail mais elle manque de statut dans son foyer ou sa communauté. Ou bien elle peut avoir du pouvoir au foyer mais elle peut être marginalisée dans la sphère publique. De même, elle peut se sentir puissante dans les sphères publique et privée, mais pas dans le domaine de l'intime; et son manque de pouvoir dans les sphères privée ou intime pourrait servir à fragiliser son sentiment de pouvoir dans la sphère publique.

Réfléchir aux sphères de pouvoir publique, privée et intime vous aidera à examiner de quelle manière les expériences dans un espace particulier sont influencées, et renforcées, par la notion de genre et par d'autres normes socialement construites. Le sens identitaire et le pouvoir d'une personne tels que définis par le genre, l'âge, l'ethnie, la religion, ou la sexualité peuvent fluctuer d'un moment à l'autre en fonction de la sphère dans laquelle ils évoluent.

Ce cadre fait la lumière sur les sources personnelles et familiales de pouvoir, qui sont souvent négligées – même si tout le monde les vit. Les PMP appellent souvent les parties prenantes à quitter leur zone de confort et à nouer un dialogue avec d'autres parties prenantes, même si elles ne les connaissent pas. N'oubliez pas que vous aurez peut-être besoin d'aider les gens à se sentir à l'aise dans cette nouvelle sphère de pouvoir, de façon à ce qu'ils puissent apporter une contribution efficace au PMP.

### Implications pratiques

Les dynamiques de pouvoir joueront un rôle essentiel dans tout PMP et la façon dont vous les gérerez influencera les niveaux de confiance, de fran-

chise et de légitimité du processus. Cela signifie qu'il est crucial de détricoter les dynamiques de pouvoir et de chercher à les comprendre. Il y a cinq points principaux à considérer lorsque vous vous penchez sur les meil-

leurs moyens de gérer les jeux de pouvoir au sein d'un PMP.

- Modifiez la dynamique de pouvoir. Pour engendrer un changement transformationnel, il vous faudra vous

attaquer aux problèmes sous-jacents qui ont créé les différences de pouvoir. Cela n'implique pas nécessairement une action d'envergure : il pourrait s'agir simplement de donner accès à l'information sur les prix du marché aux petits producteurs de façon à ce qu'ils puissent éviter d'être exploités par les négociants. Vous devrez comprendre les changements que le PMP tente de promouvoir en termes de fluctuations des rapports de force et en termes de pouvoir requis pour créer le changement.

- Exploitez le pouvoir que vous avez. Les PMP ont besoin d'exploiter le pouvoir dont disposent ses participants et de le diriger de manière efficace. Pour ce faire, vous devrez comprendre qui détient quel pouvoir et comment ce pouvoir peut être utilisé de façon stratégique et cohérente pour promouvoir le changement souhaité.
- Gérez les inévitables jeux de pouvoir. Dans un PMP, vous devez gérer les jeux de pouvoir d'une façon qui préserve la légitimité du processus. Si les membres ont des intérêts radicalement différents, et si personne ne veut faire de compromis, le conflit peut dominer la situation et faire obstacle au changement que le PMP tente d'engendrer. Veillez à ce que les groupes puissants n'accaparent pas le PMP et ne désavantagent

pas encore plus les parties prenantes déjà défavorisées.

- Prévoyez de travailler en amont avec les parties prenantes moins influentes. Vous aurez peut-être besoin de travailler avec les individus et groupes de parties prenantes moins influents (processus « partisans ») pour renforcer leur sentiment d'autonomisation, afin qu'ils puissent participer pleinement au dialogue avec ceux qui d'ordinaire exercent un contrôle sur eux. De même, il vous faudra peut-être travailler avec des groupes privilégiés afin de renforcer leur volonté de partager et de déléguer le pouvoir, pour veiller à ce qu'ils puissent faire une contribution constructive au processus.
- Les mots ont de l'importance lorsque l'on parle de pouvoir. Généralement, les parties prenantes qui ont beaucoup de pouvoir dans un PMP n'aiment pas parler de pouvoir de crainte de le perdre. Mais il est fréquent que les parties prenantes qui manquent de pouvoir veuillent l'inscrire à l'ordre du jour. Toutefois, inscrire le pouvoir à l'ordre du jour n'aide pas à résorber les déséquilibres de pouvoir. Il peut être préférable de ne pas utiliser le mot pouvoir – même en présence de la bête. Essayez d'utiliser des mots différents (en parlant politique ou en évoquant la contribution unique de chacun) et choisissez le bon

moment – attendez d'avoir créé un climat de confiance. Cela vous aidera à animer une conversation constructive sur le thème du pouvoir.

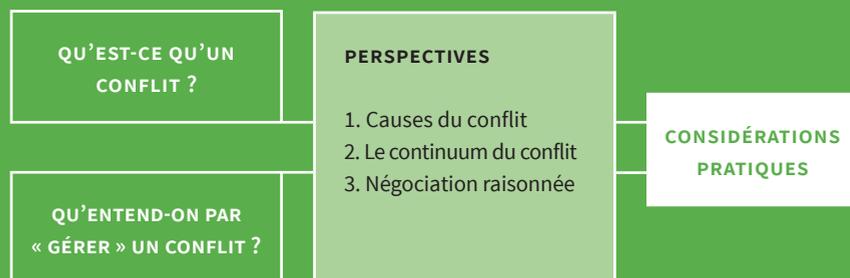
### Questions pour la conception et la facilitation d'un PMP

- Quels types de pouvoir utilisez-vous et de quels types dépendez-vous dans vos relations de la vie courante ?
- Quels types de pouvoir les autres exercent-ils sur vous ou avec vous ?
- Quelles formes de pouvoir jouent un rôle dans le changement que votre PMP tente d'engendrer ? Comment le PMP peut-il influencer au mieux ces dynamiques de pouvoir ?
- Quels types de pouvoir les différentes parties prenantes amènent-elles dans votre PMP ? Comment ces pouvoirs peuvent-ils être exploités et utilisés ?
- Les pouvoirs et l'influence de certains groupes de parties prenantes risquent-ils de faire que leurs intérêts et leurs points de vue dominant le processus ? Comment pouvez-vous faire en sorte de créer plus d'équité ?
- Comment pouvez-vous renforcer le pouvoir des groupes marginalisés ou défavorisés de manière à ce qu'ils soient mieux représentés dans le processus et puissent jouer un rôle plus efficace ?

## PRINCIPE 4 : Gérer les conflits

Le conflit est un élément inévitable et normal de tout processus multipartite. Nous parlons de conflit lorsque les parties ou les individus ont des intérêts radicalement différents et se disputent à ce sujet au lieu d'essayer de négocier. Parfois, le conflit est aussi nécessaire et souhaitable pour que le changement se produise. Par conséquent, comprendre, mettre au jour et gérer le conflit est une étape essentielle dans l'élaboration d'un PMP efficace. Dans les pages suivantes, nous vous proposons divers moyens de comprendre et de gérer les conflits.

*« Toutes les sociétés, les communautés, les organisations et les relations interpersonnelles connaissent un conflit à un moment ou à un autre dans le processus d'interaction quotidienne. Le conflit n'est pas nécessairement néfaste, anormal ou dysfonctionnel : c'est une chose de la vie. » - Moore, 1986*



« Nous devons à tout prix éviter les conflits » se disait Lanh. Ces dernières semaines, elle avait tenté de négocier entre son service, le syndicat d'agriculteurs et la société. Les avantages potentiels de la collaboration étaient tellement énormes que personne n'avait intérêt à faire obstacle à l'initiative. Pourtant, les agriculteurs étaient mécontents et menaçaient de quitter la table des négociations.

Pour Lanh, l'objectif final ne faisait aucun doute : des milliers d'agriculteurs pourraient accéder à des terres irriguées et à de nouvelles technologies et leurs moyens d'existence seraient mieux protégés du changement climatique. Mais ces bénéfices ne semblaient pas couler de source pour les autres parties prenantes.

Lanh s'est mise à douter. La réaction des agriculteurs était-elle due à des clashes de personnalités ? Était-elle la seule qui voulait combler cet énorme fossé entre les parties prenantes ? Le conflit était-il inévitable ?

## Un agent du gouvernement

« Personnellement, je souhaite réellement essayer de mieux comprendre d'autres approches des négociations sur le changement climatique comme un processus multipartite qui cherche à établir une nouvelle (forme de) gouvernance du climat. Actuellement, nous sommes tous campés sur nos positions et nous nous comportons plus comme des gamins dans la cour de récréation que comme les parties d'un ordre du jour commun mais vraiment difficile. Dans ces circonstances, je me pose constamment les questions suivantes : dans quelle mesure les approches actuelles de la négociation contribuent-elles ou au contraire font-elles obstacle à un véritable processus multipartite et comment pourrions-nous générer les conditions propices à rendre ce processus plus efficace ? »

(E-mail d'un agent du gouvernement impliqué dans les négociations sur le changement climatique)

## Qu'est-ce qu'un conflit ? Et qu'entend-on par « gérer » un conflit ?

**Il se produit un conflit lorsque des parties sont en désaccord sur une question importante et considèrent leurs positions respectives comme incompatibles. Le conflit est quasiment inévitable dans un PMP car différentes parties prenantes auront naturellement des intérêts divergents et trouveront probablement difficile d'imaginer un compromis acceptable. Si vous voulez que votre PMP soit efficace, il est crucial de ne pas ignorer le conflit ou le laisser de côté mais plutôt d'y faire face et de le traiter de manière constructive.**

Il y a deux grandes sortes de conflit dans un PMP. La première est lorsque le conflit est la principale raison qui fait mettre sur pied le PMP, par exemple, en cas de conflit entre des intérêts environnementaux et économiques ayant des revendications opposées sur la manière d'utiliser les ressources naturelles. La deuxième est un conflit qui se produit lorsque les différentes parties prenantes tentent de travailler ensemble dans un PMP. Il peut s'agir de conflits sur des enjeux fondamentaux liés à des valeurs ou des points de vue différents, d'une concurrence sur les ressources, ou plus simplement de clashes de personnalités ou nés d'une mauvaise communication.

### Conflit à l'origine d'un PMP

Exemple : Il y a des années que le fleuve Ruaha en Tanzanie s'assèche. C'est une catastrophe pour la faune sauvage du parc national de Ruaha et cela exerce un impact sur les moyens d'existence des communautés en aval et pour le tourisme dans le parc. Les écologistes reprochent à l'agriculture intensive en amont de prélever trop d'eau. Mais les agriculteurs ont besoin d'irrigation pour accroître leur productivité afin de survivre. WWF-Tanzanie et WWF-UK ont pris part à un partenariat multipartite créé pour que les différents acteurs puissent « apprendre ensemble à trouver un moyen de sortir de la crise ».

### Conflit qui se produit au sein d'un PMP

Exemple : Les agriculteurs et les entreprises agroalimentaires d'un pays d'Afrique souhaitent développer des liens plus forts avec les marchés locaux. Avec le soutien d'une ONG, ils ont commencé à travailler ensemble pour apprendre comment y parvenir. Un secrétariat a été mis sur pied, hébergé par l'ONG. Au bout d'un an, les différents partenaires se sont plaints que le secrétariat défendait uniquement les intérêts de l'ONG. La défiance n'a fait qu'empirer et ce qui avait démarré comme un véritable effort de collaboration est devenu une source de conflit. Il a fallu un médiateur externe pendant six mois pour apaiser les tensions.

Dans les pages suivantes, nous considérons trois perspectives qui vous aideront à reconnaître et à gérer un conflit : explorer les causes du conflit, un continuum de conflit et une négociation raisonnée.

## Perspective 1 : Causes du conflit

Les conflits naissent et perdurent pour toutes sortes de raisons et leurs origines sont souvent complexes et variées. Ils peuvent être ancrés dans des systèmes culturels locaux ou liés à des processus sociaux, économiques ou politiques plus larges. Nous trouvons que la distinction que Moore fait entre les types de conflit est utile pour en reconnaître et en gérer les différentes causes :

- a) **Conflits liés aux faits ou aux données** (différends sur la véracité de l'information) : « ...vous surévaluez de façon exagérée le nombre d'accaparements de terres par les sociétés au Soudan du Sud. Sur quoi basez-vous ces valeurs ? »
- b) **Conflits liés aux besoins ou aux intérêts** (intérêts conflictuels) : « ...il n'y a pas assez d'eau pour tout le monde pour faire ce que nous avons besoin de faire. C'est soit pour votre société soit pour mon exploitation. »
- c) **Conflits structurels** (questions liées aux lois, aux rôles et attributions, aux contraintes de temps) : « ...il est inadmissible que les femmes n'aient toujours pas le droit de participer pleinement à la prise de décision politique. »
- d) **Conflits liés aux valeurs** (valeurs divergentes) : « ...ces gens n'arrêtent pas de nous dire que le marché va résoudre tous nos problèmes et créer la prospérité de tous. Je ne peux pas adhérer à de tels propos et, dans ces conditions, je refuse de travailler avec eux. »
- e) **Conflits relationnels** (clashes de personnalités) : « ...pourquoi est-il toujours aussi impatient de parler à la presse... Je crois qu'il a un problème d'ego... »

Les conflits sont des processus sociaux évolutifs et interactifs, plutôt que des événements individuels isolés. Chaque conflit est unique, il a sa propre histoire et développe ses propres phases et ses degrés d'intensité. En bref, les conflits sont liés aux perceptions et aux significations (multiples) que les gens prêtent aux événements, aux politiques, aux institutions et aux tiers. Ainsi, il n'existe pas un récit unique, objectif et véridique d'un conflit. Au lieu de cela, les participants et les observateurs d'un conflit vont probablement l'interpréter différemment, en fonction de leurs points de vue et de leurs intérêts respectifs.

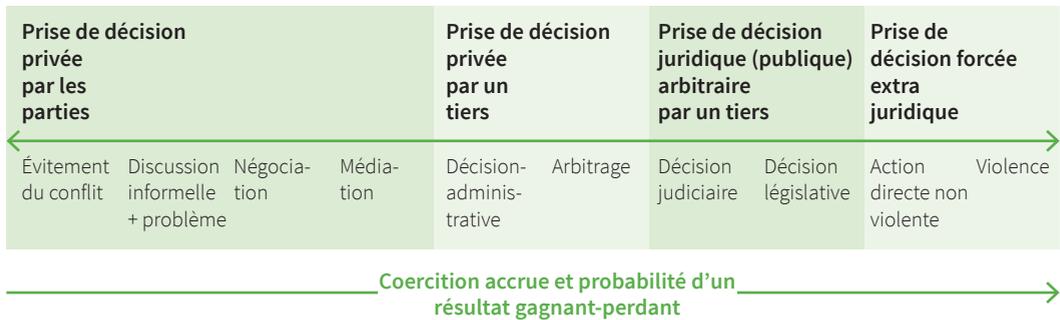
Les différentes causes sous-jacentes d'un conflit requièrent différentes solutions. Vous pouvez peut-être vous attaquer aux causes d'un conflit au sein d'un PMP directement (p. ex. en améliorant et en partageant l'information, en forgeant des relations et des valeurs partagées et en laissant du temps aux différentes parties prenantes pour comprendre leurs intérêts respectifs) ou indirectement (p. ex. en arrivant à une compréhension mutuelle de la façon dont la loi a besoin de changer).

## Perspective 2 : Le continuum du conflit

*Moore (2014)  
continuum des  
approches de  
gestion et de  
résolution d'un  
conflit*

Tous les conflits ne se ressemblent pas. Ils peuvent avoir différents degrés d'intensité, allant d'une irritation provoquée par une divergence d'opinion jusqu'à un désaccord majeur entraînant une rupture totale de communication, voire même une action violente. Différentes stratégies sont requises pour gérer un conflit à différents stades du continuum. Certains ne peuvent être résolus

que par les voies juridiques ; les conflits les plus graves peuvent recourir à la violence et à la guerre. Les PMP travaillent généralement à l'endroit du continuum où il existe un espace de discussion, de négociation et de médiation et ce sont là des compétences que vous devrez affûter.



Les personnes qui sont impliquées dans un conflit ne le verront pas toutes de la même manière. Les différentes parties impliquées auront leurs propres idées subjectives sur l'intensité du conflit, et sur la question de savoir s'il s'envenime ou s'il s'apaise.

Cela veut également dire qu'ils auront des idées différentes sur ce qui est nécessaire pour le résoudre. Ceux qui pensent qu'il s'envenime trouveront peut-être que les approches arbitraires formelles offrent la seule possibilité de solution, alors que ceux qui pensent qu'il s'apaise pourront suggérer que le moment est venu de s'asseoir à la table des négociations.

Lorsqu'un conflit surgit au sein de votre PMP, il vous faudra considérer les perceptions de chaque partie quant au stade du conflit avant de commencer à élaborer une stratégie de gestion, de transformation, ou de résolution du conflit.

Moore (2014)  
Causes d'un conflit

**CONFLITS RELATIONNELS**

1. Mauvaise communication
2. Émotions fortes
3. Stéréotypes
4. Comportement néfaste répété

**CONFLITS D'INTÉRÊTS**

1. Concurrence perçue ou réelle des intérêts
2. Intérêts procéduriers
3. Intérêts psychologiques

**CONFLITS LIÉS AUX DONNÉES**

1. Manque d'information
2. Désinformation
3. Avis divergents sur la pertinence des données
4. Interprétations divergentes des données

**CONFLITS LIÉS AUX VALEURS**

1. Différents modes de vie (idéologie, vision du monde, etc.)
2. Différents critères pour l'évaluation des idées

**CONFLITS STRUCTURELS**

1. Autorité inégale
2. Contrôle inégal des ressources
3. Contraintes temporelles

## Perspective 3 : Négociation raisonnée

Il est quasiment inévitable qu'il y ait un conflit dans votre PMP et il est important que vous puissiez aider les parties prenantes à défendre de manière efficace leurs divers intérêts. Il ne sera pas toujours possible de définir un objectif commun et la négociation est la meilleure façon de faire en sorte que toutes les parties puissent arriver à un résultat qu'elles peuvent être fières de ramener à la maison, à leurs mandants ou à leurs collègues. Lorsqu'elles sont bien menées, les négociations peuvent empêcher ou résoudre les conflits. Mais bien des efforts de négociation demeurent voués à l'échec, le plus souvent parce qu'ils ne parviennent pas à aboutir à un consensus.

Nous trouvons que la **négociation raisonnée** est souvent beaucoup plus efficace pour aboutir à un accord solide que la négociation dure. Un accord solide veut dire un accord qui est (1) clair, (2) acceptable et attrayant pour toutes les parties, et (3) meilleur que la solution optimale de chaque partie.

Le secret de cette méthode consiste à chercher à voir au-delà des positions déclarées des différentes parties afin de découvrir leurs intérêts véritables.

- **Position** = la première revendication ou la première solution présentée par quelqu'un, à caractère souvent dogmatique et qui ne tient généralement pas compte des autres points de vue
- **Intérêt** = éléments qui sous-tendent la « position » déclarée (p. ex. les moteurs, les priorités, les espoirs, les pressions extérieures), mais qui sont souvent occultés et difficiles à déceler

En général, les groupes de négociation auront un certain nombre d'intérêts en commun, même si leurs positions déclarées ne présentent pas de chevauchement.

## La résolution des conflits et la brasserie Gulpener<sup>27</sup>

La brasserie néerlandaise Gulpener voulait se procurer de l'orge localement et de façon durable mais les agriculteurs des environs préféraient cultiver du maïs. L'ONG de protection de la nature Das en Boom avait aussi des craintes pour la faune alentour ; le hamster d'Europe était au bord de l'extinction car son habitat menaçait de disparaître. Par tradition, la société, les agriculteurs et les écologistes étaient à couteaux tirés mais grâce à une mission de facilitation du ministère de l'Agriculture et de la Conservation de la nature, ils ont réalisé qu'ils avaient un intérêt commun et qu'ils pouvaient arriver à un accord qui soit bénéfique pour toutes les parties :

- Les producteurs acceptèrent de remplacer leur maïs par de l'orge car la brasserie s'engageait à acheter leur récolte à un bon prix.
- Les écologistes acceptèrent de soutenir la réintroduction du hamster dans la région car l'animal prospère là où est cultivée l'orge. L'ONG s'est félicitée publiquement de la responsabilité sociale d'entreprise dont la brasserie avait fait preuve.

La brasserie a donc signé un accord d'approvisionnement en orge à long terme avec les agriculteurs et elle a lancé sur le marché la bière « Korenwolf » (du nom néerlandais du hamster d'Europe) à prix fort en 1994. Une partie des recettes de la vente de la bière est allée au programme de reproduction des hamsters. Vingt ans plus tard, ce programme gagnant pour toutes les parties existe encore et il y a toujours des hamsters dans la région. En prime, la brasserie Gulpener a été élue « Meilleure entreprise familiale de l'année » en 2014 aux Pays-Bas.

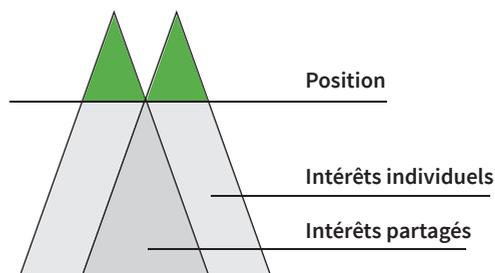
Toutes les négociations sont plus difficiles lorsqu'elles sont abordées comme un jeu à somme nulle ou un marché « gagnant-perdant », comme c'est le cas lorsque vous vous concentrez sur la position déclarée. Des avancées ou des percées deviennent possibles lorsque vous creusez au-delà de la position pour tenter de comprendre les intérêts sous-jacents. Les intérêts partagés ouvriront souvent de nouveaux horizons pour des solutions et de meilleurs accords. En soutenant le PMP, vous cherchez à ramener les parties prenantes à la raison, pas à les mettre à genoux.

La négociation raisonnée s'appuie sur cinq composantes clés<sup>26</sup> :

1. Faire preuve d'un intérêt sincère envers la position de l'individu de sorte que vos questions sont chaleureuses et non hostiles (« aidez-moi à comprendre pourquoi vous avez des idées très arrêtées sur cette question... »)
2. Recueillir des informations auprès d'une grande variété de sources pour vous donner un aperçu des circonstances et des questions qui gravitent autour de la problématique
3. Être sensible aux questions de pouvoir (réel ou perçu) et être respectueux mais – lorsque c'est nécessaire – ferme (« Je peux comprendre que dans votre situation il doit être très difficile de... »)
4. Élargir les possibilités en explorant une gamme de nouvelles approches ou d'autres solutions (« Je me demande s'il n'y a pas d'autres moyens qui nous permettraient ... ? »)
5. Arriver à un accord qui tienne compte des intérêts sous-jacents et qui ait plus de valeur aux yeux des participants.

Voir Principe 3 :  
Travailler avec  
le pouvoir

Négociation  
raisonnée



« Un jour, j'ai facilité un atelier transnational sur la conservation de la nature dans les Balkans. Des parties prenantes de Serbie, du Monténégro, de Bosnie-Herzégovine et de Croatie projetaient de gérer ensemble des réserves naturelles transfrontalières. Durant la réunion, certains des chercheurs qui se trouvaient là ont souligné le besoin de recueillir des données sur ces sites. Mais une fois que le thème de la collecte des données a été abordé, la langue de travail de la réunion est passée de l'anglais au serbe, au bosnien, au monténégrin et au croate – des langues similaires mais présentant des différences. Les timbres de voix ont changé, les expressions faciales se sont transformées. Il est apparu que dans ces zones transfrontalières, la collecte des données était toujours en grande partie entravée par des mines antipersonnel – vestiges de la guerre menée dans les années quatre-vingt-dix. Sans le savoir, les chercheurs avaient rouvert des plaies qui exposaient un énorme conflit latent toujours en suspens. L'atmosphère dans la pièce est devenue glaciale. Depuis ma position au tableau, je me suis doucement rapprochée d'une chaise, je me suis assise et, en désespoir de cause, j'ai proposé : « Pourrait-on aller prendre une bière avant de revenir à notre planification ? » « Je crois qu'il nous faut quelque chose de plus fort ! » m'a-t-on répondu. Plus tard dans l'après-midi, nous avons poursuivi l'ordre du jour. Bien entendu, nous n'avons nullement résolu le conflit. Mais en reconnaissant qu'il est toujours là et que les sentiments des gens sont importants, nous avons pu créer assez d'espace pour nous permettre de continuer prudemment. » – Esther Koopmanschap CDI

Voir Principe 5,  
Perspective 3 :  
Questions  
efficaces

## Implications pratiques

La prise en compte des éléments clés suivants vous aidera à gérer efficacement les conflits au sein de votre PMP :

Différentes personnes réagissent de différentes façons aux situations de conflit. Pour explorer votre style dominant face à un conflit, voir Section 6 : Outil 37

- Cherchez à comprendre et travaillez avec les causes sous-jacentes. Les relations négatives peuvent être créées par des structures politiques, sociales ou économiques.
- Comprenez les comportements, les modèles mentaux et les émotions que les parties prenantes apportent à la table des négociations. Vous ne pouvez pas demander aux gens d'abandonner leurs convictions. Chaque personne est libre de faire son propre choix. Mais vous pouvez créer les conditions propices pour que les gens prennent conscience de leurs convictions et des convictions des autres. Grâce au dialogue, nous pouvons fournir un endroit sûr pour permettre aux gens d'être honnêtes concernant leurs convictions et de recentrer leurs perspectives.
- N'ayez pas peur du conflit. Nous tendons naturellement à nous entourer de gens qui nous ressemblent et nous confirment ce que nous pensons déjà. Pour changer ce que nous pensons, parfois, nous devons nous entourer de gens sur lesquels nous pouvons compter pour nous montrer que nous avons tort. L'art d'oser ne pas être d'accord est trop souvent sous-estimé<sup>28</sup> !
- Suscitez des conversations au sein de votre PMP qui aident les gens à ne pas rester campés sur leurs positions ; il vous faudra peut-être gérer soigneusement les « facteurs d'hygiène affective »

pour empêcher les commérages, l'hostilité, le refus de collaborer et le sectarisme. Vous devriez aussi essayer de rédiger des questions efficaces afin d'approfondir les conversations.

- Identifiez les approches possibles que vous pouvez utiliser pour gérer le conflit : dialogue (informel ou structuré), médiation, ou négociation raisonnée.

## Questions pour la conception et la facilitation d'un PMP

- Ce conflit est-il causé par la question en présence, ou est-il né de la dynamique d'interaction de ce groupe particulier de parties prenantes ?
- Est-ce que les parties prenantes s'attendent à un conflit ? Est-ce qu'elles l'anticipent ? Y sont-elles préparées ?
- Est-ce que la portée et les limites du PMP ont été reconnues quant à la gestion du conflit ?
- Quels mécanismes existants pourraient être utilisés pour gérer le conflit ?
- Le conflit – et la façon de le gérer – a-t-il été (ouvertement) abordé ?
- Des processus de facilitation sont-ils utilisés pour déminer la situation et éviter un conflit inutile ?

## PRINCIPE 5 : Communiquer efficacement

Les personnes capables de communiquer entre elles de manière ouverte, respectueuse, franche, bienveillante mais néanmoins critique constituent l'un des facteurs clés du succès d'un PMP. Pour communiquer de cette façon, il faut savoir écouter les autres et s'exprimer clairement pour énoncer ses propres idées et points de vue. De piètres compétences en communication agissent souvent comme un obstacle à la collaboration multipartite. Au contraire, une bonne communication constitue la pierre angulaire d'une collaboration efficace ; sans elle, comment les parties prenantes pourraient-elles surmonter leurs différences et permettre l'apparition de nouvelles idées ? Les pages suivantes vous aideront à comprendre ce qui sous-tend une communication efficace, ce qu'implique une communication interculturelle et comment vous pouvez développer votre propre style efficace.



*C'était une superbe occasion pour Paul d'Agri-Inputs Ltd. Son patron était en déplacement et lui avait envoyé un texto la veille au soir : « Paul, pourriez-vous représenter notre société auprès de la Banque mondiale demain ? Réunion multi-acteurs sur l'agriculture climato-intelligente à 14h00 ».*

*C'était la première visite de Paul à la Banque mondiale. Il décida d'écouter attentivement ce qui se disait de façon à pouvoir rendre compte à son patron. La discussion était complexe et le jargon utilisé impressionnant. Paul n'osa rien dire hormis son nom et sa fonction durant les présentations. Il maîtrisait bien le sujet et sa société souhaitait vivement développer rapidement de nouvelles solutions. Pourtant, il n'était pas sûr que ce fût le bon moment pour lui de parler au nom de sa société.*

*Paul a donc gardé le silence. Comment un membre sans ancienneté aurait-il osé parler à tous ces gens importants ?*

*D'autres réunions ont suivi celles-ci. La Banque mondiale n'a plus jamais invité Agri-Inputs Ltd. Elle a supposé que la société n'était pas intéressée puisqu'elle avait délégué un jeune sans expérience n'ayant pas dit un mot.*

## Qu'est-ce que la communication et qu'entend-on par « efficace » ?

Bien souvent, nous n'apprécions pas la communication à sa juste valeur et nous ne lui accordons pas toute l'attention qu'elle mérite. Pourtant de piètres compétences en communication peuvent facilement brider le potentiel d'un PMP. Pour qu'un PMP puisse s'attaquer à une question de façon performante, ceux qui sont au cœur du problème doivent pouvoir travailler ensemble pour développer une appréciation partagée de la situation et créer quelque chose de nouveau. C'est la raison pour laquelle, ils doivent communiquer efficacement.

Pour qu'un PMP fasse la différence, il a besoin de trouver des moyens pour que ses membres puissent nouer un dialogue entre eux lors duquel ils expriment leurs points de vue. Les gens concernés doivent suspendre tout jugement, écouter et comprendre le point de vue de l'autre (même s'ils ne sont pas d'accord), les besoins sous-jacents et les hypothèses de départ. Cela veut dire qu'il faut développer des compétences efficaces et une culture de la communication. Bien des choses ont été écrites sur les différents facteurs qui sous-tendent les problèmes de communication. Pour nous, quelques idées clés ressortent clairement :

Voir Principe 1,  
Perspective 2 :  
Pensée  
systémique  
avec l'iceberg

1. **Des paradigmes ou des points de vue sous-jacents divergents** : Chaque personne a un ensemble de convictions, de visions et de paradigmes à propos du monde dans lequel elle vit. Les paradigmes sont indispensables pour donner du sens au monde mais ils sont souvent tellement internalisés que nous ne sommes pas conscients de leur existence ; c'est là que nous pouvons connaître des malentendus lorsque nous supposons que les autres voient les choses de la même manière que nous.
2. **Juger au lieu d'être réceptif aux propos des autres** : Du fait de nos visions du monde et de nos intérêts différents, nous avons aussi tendance à évaluer ou à juger ce que les autres disent au lieu de nous montrer réceptifs à leur propos.
3. **Des habitudes conversationnelles adoptées de longue date lorsque nous parlons et que nous écoutons** : Nombre d'entre nous ont tendance à parler sans écouter et répondent immédiatement à ce que dit quelqu'un sans réfléchir à ce que cela veut dire vraiment.
4. **Réponse affective** : Surtout lorsque la communication touche des questions importantes et sensibles, la réaction affective des gens à ce qui est dit peut faire qu'il leur est difficile d'assimiler ou de réagir d'une façon qui renforce leur compréhension des propos énoncés.
5. **Conflit ou manque de confiance** : Parfois la communication est simplement absente, parce que les gens ne se font pas confiance ou parce qu'il y a un conflit latent entre eux. Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur quatre perspectives qui vous aideront à comprendre comment des compétences en communication efficaces peuvent accroître les chances de résultats de votre PMP : dialogue, communication non violente, questions efficaces et écoute active, questions culturelles et communication. Si vous souhaitez savoir comment les PMP communiquent avec le monde extérieur (grand public, cercles mandataires), vous trouverez un complément d'information à la Section 5.

Voir principe 4 :  
Gérer les conflits

## Perspective 1 : Dialogue ou débat ?

Un dialogue est une conversation dans laquelle les gens réfléchissent ensemble au sein d'une relation, suspendent leur jugement, et créent ensemble quelque chose de nouveau (nouvelles réalités sociales). Ceux qui ont un dialogue cherchent à comprendre le point de vue de l'autre, même s'ils ne le partagent pas. Ils ont une attitude ouverte et empreinte de curiosité et l'accent est mis sur l'apprentissage collectif en quête de choses nouvelles. Le dialogue est fondamentalement différent du débat, lors duquel les gens tentent de persuader ou convaincre les autres de la validité d'un point de vue particulier.

Un point de départ intéressant pour œuvrer à la création d'un dialogue est de bien distinguer le dialogue du débat. Vous pouvez vous servir des questions du tableau pour analyser une conversation et décider s'il s'agit davantage d'un débat ou d'un dialogue. Vous pouvez aussi utiliser ces questions comme lignes directrices pour transformer un débat en dialogue. Au CDI, nous avons parfois recours aux débats pour clarifier les questions et dégager au grand jour les paradigmes sous-jacents et les états d'esprit. Cela donne des résultats particulièrement bons dans le domaine de la formation ou de la recherche-action lorsque des questions sont explorées. Mais dès que les parties prenantes

*Dialogue ou débat ?*

	<u>Débat</u>	<u>Dialogue</u>
La prémisse	Chaque intervenant estime-t-il qu'il n'y a qu'une bonne réponse ou un bon point de vue, le plus souvent le sien ?	Chaque intervenant estime-t-il qu'il y a beaucoup de bonnes réponses et de points de vue possibles, outre le sien ?
L'objectif	Le but recherché est-il de gagner, d'avoir raison, de vendre une idée, de persuader, de convaincre ?	Le but recherché est-il de comprendre le point de vue de l'autre ? (Comprendre ne veut pas dire être d'accord.)
L'attitude	Les gens sont-ils critiques ou juges ?	Les gens sont-ils ouverts et animés par la curiosité ?
L'axe pivot	L'accent est-il mis sur ce qui manque dans une idée ou un point de vue donné ? Ou sur les points faibles ?	L'accent est-il mis sur ce qui est nouveau ? Ce qui est intéressant ? Ce que l'on peut apprendre ?
Le comportement	Les gens parlent-ils plus qu'ils n'écoutent ? Écoutent-ils en portant un jugement ? Les gens posent-ils des questions pour mettre l'autre sur la défensive ? Les gens considèrent-ils leurs postulats comme la seule vérité ?	Les gens écoutent-ils plus qu'ils ne parlent ? Les gens écoutent-ils sans porter de jugement ? Les gens posent-ils des questions pour clarifier et comprendre les choses ? Les gens considèrent-ils leur hypothèse comme une alternative possible ?

*La conversation est une rencontre d'esprits n'ayant pas les mêmes souvenirs ni les mêmes habitudes. Lorsque les esprits se rencontrent, ils ne se contentent pas d'échanger des faits : ils les transforment, les remodèlent, en tirent différentes implications et s'engagent dans de nouveaux courants de pensée. La conversation ne se contente pas de remélanger les cartes, elle en crée de nouvelles. – Theodore Zeldin<sup>29</sup>*

sont confrontées à une tâche de co-création de quelque chose de nouveau, vous trouverez qu'il est plus efficace de concevoir un processus de dialogue.

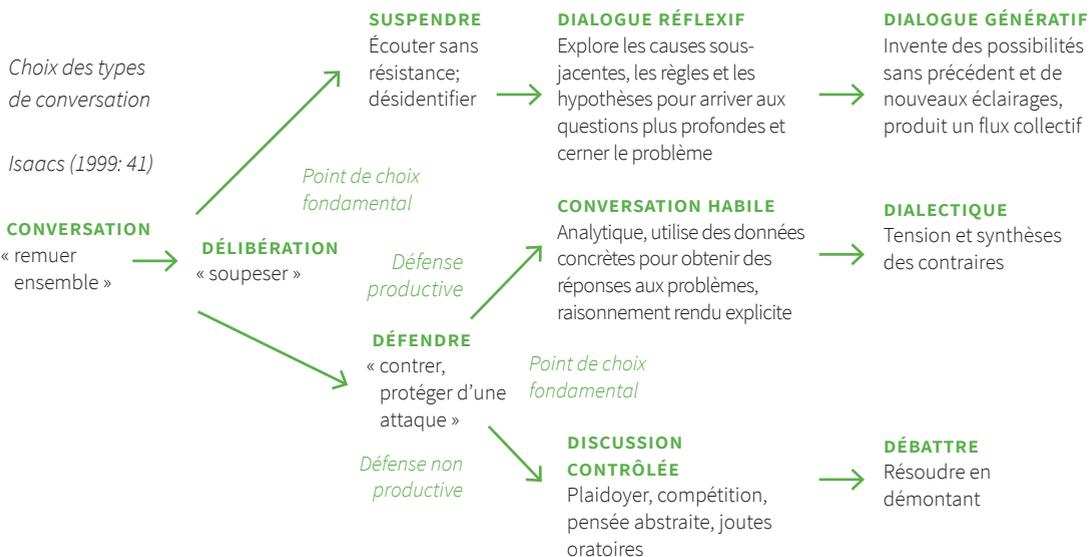
L'organigramme de William Isaacs<sup>30</sup> repris dans la figure peut vous aider à faire la distinction entre différents types de conversation. À chaque étape d'un PMP, vous devriez vous poser la question : « De quel type de conversation avons-nous besoin à ce stade ? » Un dialogue dans lequel les parties prenantes se penchent sur des questions et des hypothèses approfondies pourrait être idéal pour co-créer de nouvelles solutions et d'autres impressions (dialogue génératif). Mais il est parfois essentiel de discuter de données et de faits concrets afin d'arriver à un accord (dialectique).

Vous trouverez des conseils sur la rédaction de bonnes questions dans la Perspective 3 : Questions efficaces

Si un dialogue est « une conversation avec un centre, mais sans côtés », comme le soutient William Isaacs<sup>31</sup>, la question à se poser est qu'est-ce qui devrait se trouver dans ce centre. Ce n'est généralement pas un conférencier éloquent avec une présentation PowerPoint. Le plus souvent, c'est une question bien travaillée. Les questions génératives aideront un groupe à réfléchir ensemble, au lieu d'avoir une série d'individus qui réfléchissent isolément dans leur coin. Pour réfléchir ensemble, il faut accepter de ne pas considérer votre propre position comme définitive. L'art d'organiser un dialogue est d'aider les participants à dépasser leur façon routinière de se faire concurrence sur les idées.

Dans le principe 4 (Apprécier le conflit), nous abordons la négociation comme une technique qui s'impose parfois pour arriver à un accord. Le dialogue va plus loin ; il a l'intention d'atteindre une nouvelle appréciation et, ce faisant, de former une base complètement nouvelle à partir de laquelle penser et agir. Dans un dialogue, vous ne vous contentez pas de résoudre les problèmes, vous les dissolvez.

Enfin, la conception et la facilitation d'un dialogue ne peuvent pas s'apprendre dans un livre. Trouvez des occasions de vous entraîner, observez les autres, et réfléchissez. Vous ne pouvez pas séparer votre propre personnalité, vos émotions et vos idées de l'organisation d'un dialogue. La Section 5 vous fournit d'autres informations sur la façon dont les facilitateurs de PMP peuvent se préparer à ces rôles.



## Perspective 2 : Communication non violente

Le concept de communication non violente ou CNV a été développé par Marshall Rosenberg à la fin des années 1960 durant sa participation à l'intégration raciale dans le sud des États-Unis. Il était fasciné par deux questions fondamentales :

1. Si les humains aiment s'entraider et s'occuper des autres, pourquoi créons-nous autant de violence et de souffrance à travers nos interactions, même à l'égard de ceux que nous aimons ?
2. De même, comment certaines personnes peuvent-elles rester bienveillantes, même dans les situations les plus difficiles et les plus violentes ?

Rosenberg est devenu convaincu que la réponse à ces questions se trouvait dans la façon dont les gens communiquaient entre eux. Sa méthodologie est appliquée dans le monde entier et promue par son Centre pour la communication non violente<sup>32</sup>. Elle est aussi utilisée dans un contexte professionnel où elle se concentre alors sur une communication qui relie.

Notre façon de communiquer influence beaucoup la qualité de nos relations de travail. Nous pouvons trouver très gratifiant de pouvoir échanger notre pensée intérieure avec des collègues et des parties prenantes, mais souvent notre façon de communiquer ne nous aide pas à atteindre ce niveau de contact. Nous disons des choses comme « C'est ma façon d'être, je ne peux rien y changer », ou « N'avez-vous pas encore terminé ce rapport ? Vous êtes toujours en retard ! ». De telles remarques ne vous laissent pas d'autre choix que de fuir ou vous battre.

Rosenberg a développé une autre façon de communiquer. La communication non violente nous encourage à nous concentrer sur ce que nous-mêmes et autrui observons, ce que nous en pensons, ce que sont nos besoins sous-jacents, et ce que chacun d'entre nous demanderait aux autres, ou à nous-mêmes. Cette notion reconnaît les sentiments, encourage à parler et à prendre conscience de ses besoins et offre une chance de se mettre en lien avec soi-même et avec les autres. En se mettant en lien avec soi-même, on obtient plus de clarté et cela donne une ouverture sur plus de compassion pour aller de l'avant de manières nouvelles. Cela signifie que la pratique de la communication non violente peut éviter l'escalade et peut vous aider à faire en sorte que les choses soient faites de manière efficace sans violer les intérêts d'autrui.

La communication non violente peut-elle être utile dans le contexte d'un PMP ? À en juger notre expérience, beaucoup de participants des PMP n'ont qu'une connaissance limitée de leur style de communication et des moteurs plus profonds qui influencent la façon dont nous interagissons avec autrui. Si l'on augmente cette prise de conscience, cela peut aider les parties prenantes à devenir plus réceptives et à l'écoute des besoins des autres et cela peut aussi les aider à exprimer leurs propres besoins de façon plus efficace.

## La communication non violente comporte quatre éléments :

**Observation** - Les actions concrètes que nous **observons** et qui affectent notre bien-être

**Sentiment** - Ce que nous **ressentons** par rapport à ce que nous observons

**Besoins** - Les **besoins**, les valeurs, les désirs, etc. qui créent nos sentiments

**Demandes** - Les actions concrètes que nous **demandons** afin d'enrichir nos vies

En bref, dans la CNV vous réfléchissez à votre propre façon de communiquer en utilisant des déclarations qui commencent par « Je » (ou vous) pour les quatre éléments. Vous faites cela dans votre rôle d'écoute bienveillante et dans votre rôle d'expression honnête.

### Écoute bienveillante

Observations (« Quand vous voyez... »)

Sentiments (« ...ressentez-vous... »)

Besoins (« ...parce que vous avez besoin... »)

Demandes (« Aimerez-vous que je... »)

### Expression honnête

Observations (« Quand je vois... »)

Sentiments (« ... je ressens... »)

Besoins (« ...parce que j'ai besoin... »)

Demandes (« Seriez-vous prêt à... »)

Nous pouvons prendre l'exemple de Paul au début de cette section. Il a gardé le silence durant la réunion de la Banque mondiale. À présent, que dirait le facilitateur de la Banque mondiale s'il rencontrait Paul à nouveau :

**Observation** : « N'étiez-vous pas intéressé par la réunion ? Vous n'avez pas dit un mot ! » **Sentiment** : « J'ai eu l'impression de ne pas être pris au sérieux comme facilitateur... » **Besoin** : « ...et j'avais besoin que vous parliez et que vous partagiez ». **Demande** : « Je veux que vous participiez activement la prochaine fois »

Vous pouvez imaginer qu'un tel message risque de mettre Paul sur la défensive et cela ne va sans doute pas aider le facilitateur à se mettre en lien avec ce qui se passe dans la tête de Paul, ou à obtenir le résultat souhaité. À présent, voyons de quelle autre façon le facilitateur pourrait réagir en appliquant la communication non violente :

**Observation** : « La réunion a duré une heure et demie et vous n'avez dit que quelques mots au début de la rencontre ; vous vous êtes tu le reste du temps. »

**Sentiment** : « Je me sentais peu sûr de moi, mais aussi frustré et dépité... »

**Besoin** : « ...parce que je voulais être rassuré que vous étiez à l'aise dans ma réunion »

**Demande** : « Que puis-je faire pour que vous vous sentiez suffisamment à l'aise pour nous faire part de votre opinion la prochaine fois ? »

L'avantage que présente l'utilisation de la communication non violente est que vous parvenez à mieux exprimer vos sentiments et votre écoute devient plus bienveillante. Vous avez besoin d'utiliser des mots qui font référence à des choses précises : des observations précises, des besoins précis, des sentiments précis et des demandes précises. Et vous utilisez des déclarations commençant par « Je » : Je vois ça, j'ai ce besoin-là, j'ai ce sentiment-là, je demande que. Cela peut vous aider, de même que vos parties prenantes, à éviter de tomber dans le piège des déclarations chargées d'agressivité (jugement des autres, expression de quasi-sentiments, exiger des choses d'autrui) qui n'aident en rien le groupe à réfléchir collectivement.

## Perspective 3 : Questions efficaces et écoute active

Lorsque vous voulez stimuler la communication entre les parties prenantes, vous avez besoin de rédiger les bonnes questions pour cerner la conversation. C'est l'un des points évoqués dans la Perspective 1 : Dialogue ou débat ? Vous pouvez employer autant d'outils participatifs que vous le souhaitez ; s'il n'y a pas de question ou d'invitation appropriée, votre processus de parties prenantes ne donnera pas de résultats. Dans ce qui suit, nous allons explorer ce qui rend une question efficace et ce qui fait qu'une personne sait écouter.

Voir Section 3,  
Modèle de  
processus

Tout d'abord, vous devez décider quel type de conversation vous voulez avoir avec vos parties prenantes. Cela dépend de la phase de votre collaboration, du niveau de clarté de vos objectifs, de clarté analytique, mais aussi de confiance et de consensus au sein du groupe. En général, les questions ouvertes (« Pourquoi sommes-nous ici ? ») sont plus efficaces que les questions fermées (« Pouvons-nous nous mettre d'accord sur la proposition actuelle ? »), car les questions ouvertes invitent un nouveau raisonnement et ont la capacité de faire évoluer un système vers l'innovation.

### Il y a trois types de questions efficaces :

- (1) Les questions qui se concentrent sur l'attention collective (p. ex. « Qu'est-ce qui est important à vos yeux concernant le changement climatique en Éthiopie et pourquoi vous en souciez-vous ? »)
- (2) Les questions qui font un lien entre les idées et qui donnent un éclairage approfondi (p. ex., « quel a été votre/notre principal apprentissage, perception, découverte jusqu'ici ? »)
- (3) Les questions qui créent un élan vers l'avant (p. ex. « Qu'est-ce qui est possible ici et qui s'en préoccupe ? » plutôt que « Qu'est-ce qui ne va pas ici et à qui la faute ? »).

Essayez-vous à rédiger des questions qui pourraient donner les résultats souhaités dans votre contexte. N'oubliez pas que les bonnes questions n'appellent pas toujours une réponse complète. Elles devraient permettre une conversation différente et meilleure. Enfin, qu'est-ce qui fait qu'une personne sait écouter ? Au CDI, nous pensons que les bonnes réunions de parties prenantes impliquent non

D'après Vogt, Brown et Isaacs<sup>34</sup>,

#### Une question efficace :

- suscite la curiosité de celui qui écoute
- stimule une conversation réflexive
- force à réfléchir
- fait ressortir les hypothèses sous-jacentes
- encourage la créativité et de nouvelles possibilités
- est créatrice d'énergie et donne une impulsion
- concentre l'attention et précise la demande
- marque les parties prenantes
- touche à un sens profond
- inspire d'autres questions

#### Surveillez-vous

Vous savez que vous n'êtes pas en train d'écouter lorsque :

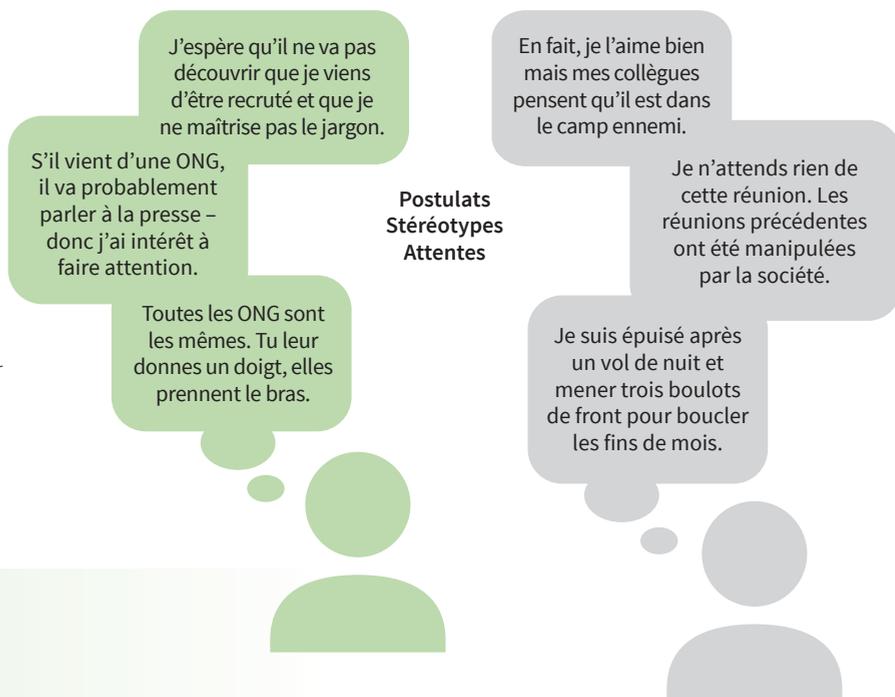
- Vous finissez les phrases des autres
- Des mots provoquent d'autres images et font que vos pensées vagabondent
- Vous vous concentrez sur le vocabulaire utilisé ou la façon de parler
- Vous réfléchissez à ce que vous allez dire ensuite
- Vous vous rendez compte que votre capacité de concentration est limitée
- Vous réfléchissez à vos sentiments à propos de ce qui vient d'être dit

seulement un dialogue et des échanges de vues et d'idées animés, mais aussi une certaine qualité d'écoute. Il faut ce genre d'écoute pour veiller à ce que toutes les suggestions soient prises au sérieux, pour établir un lien entre les idées mises en commun et pour forger un climat de confiance. Dans tout acte de communication, nous avons besoin de réaliser que nos postulats, nos stéréotypes, et nos attentes agissent comme des filtres et teintent la façon dont nous percevons les messages.

Pour une écoute active, il faut se libérer l'esprit le plus possible pour être pleinement attentif à celui qui parle – sans porter de jugement, sans préjugé, sans idées préconçues. Cela nécessite que celui qui écoute rende compte de ce qu'il a entendu à l'émetteur, soit en reformulant soit en paraphrasant ce qu'il a entendu dans ses propres mots pour confirmer ce qu'il a entendu et confirmé l'interprétation des deux parties. Certaines personnes sont tout naturellement meilleures que d'autres à écouter activement. Mais comme la communication non violente, l'écoute active est une compétence qui peut s'apprendre. N'oubliez pas de concevoir des processus de manière à ce que la contribution de ceux qui écoutent en silence soit aussi prise en compte<sup>35</sup>.

Voir  
Perspective 2

Beaucoup de choses influencent notre façon de voir, d'écouter et d'évaluer les autres, et nous-mêmes, dans le cadre d'une interaction



### Désignez un expert de l'écoute

« Nous redoutions que certains sujets à l'ordre du jour de notre conférence ne reçoivent pas toute l'attention qu'ils méritaient. Alors nous avons désigné des « éclaireurs » pour chaque rubrique, chargés d'écouter et d'observer plus particulièrement ce thème en plus de leur participation ordinaire à la conférence. Le dernier jour, nous leur avons demandé de rendre compte en plénière de leur « réflexion d'éclaireur », ce qui a été très instructif pour tout le monde. Les éclaireurs ont aussi remarqué que cette mission d'écoute les avait aidés à participer de façon plus efficace. » – Wijnand van IJssel, ministère néerlandais des Affaires étrangères.

*Personnel de terrain versus coordonnateurs – et le rôle des outsiders*

*« Nous soutenons l'innovation agricole en Éthiopie. Il y a beaucoup d'expérimentations dirigées par les agriculteurs qui ont lieu au niveau du district. Le plus souvent, c'est le personnel local et subalterne qui sait le mieux ce qui se passe vraiment sur le terrain. Mais lors des réunions formelles, bien souvent le personnel subalterne ne parle pas ouvertement de ces expériences. En Éthiopie, il est culturellement important d'écouter ceux qui commandent et de ne pas contredire son patron.*

*Comme jeune consultant international, j'essaie de donner une voix à ces membres du personnel qui connaissent bien le terrain en me rendant sur site avec eux. Dans la voiture, je leur pose souvent des questions informelles pour les mettre à l'aise et ils me racontent leur histoire – mais ils me confient aussi les choses qu'ils ont du mal à dire à leur patron. Souvent je suis en mesure – en ma qualité d'outsider – de rapporter cette information dans les discussions politiques avec les responsables. De cette façon, personne n'est embarrassé ; de fait, certains responsables me confient désormais des questions « à discuter dans la voiture » s'ils veulent vraiment connaître la situation. Donc, même lorsque la culture empêche une communication ouverte, il y a toujours moyen d'améliorer l'échange d'information. »*

## **Perspective 4 : Enjeux culturels de la communication**

Nous savons tous que différentes cultures ont différents modes et styles de communication. Il en va de même des participants à un PMP qui seront probablement issus de secteurs divers, de différents groupes d'âge, différentes organisations, voire même de différents pays, chacun avec sa propre façon de communiquer. La culture d'entreprise est très différente de la culture que l'on trouve dans la société civile ou dans la fonction publique ; la communication au sein des groupes locaux peut être très différente de celle que l'on entend dans une grande ONGI ou au sein d'une multinationale. Une bonne communication dans des contextes variés ne coule pas de source ; elle a besoin d'être nourrie et encouragée par une sensibilisation et une compréhension accrues.

Le succès d'un PMP dépend dans une certaine mesure de l'aptitude des parties prenantes à choisir des façons d'interagir qui respectent les préférences culturelles des autres participants. Tout le monde n'apprécie pas les réunions d'affaires vite expédiées (la plupart des représentants du secteur public et des

ONG de même que le monde universitaire préfèrent des échanges plus longs et plus approfondis). De même, tout le monde ne sera pas emballé à l'idée d'avoir à donner son avis dans une réunion où il y a beaucoup de personnes qu'ils ne connaissent pas (la plupart des professionnels asiatiques et africains préfèrent avoir des mandats clairs de leurs supérieurs).

Dans de telles circonstances, est-il possible de faire plaisir à tout le monde ? Sans doute que non. Toutefois, notre expérience nous a montré que certaines choses peuvent être faites pour faciliter la communication entre les cultures :

- La première règle de base est de savoir qui se trouve dans la pièce. Familiarisez-vous avec les antécédents des différentes parties prenantes : leur nationalité, leur culture de groupe, leurs préférences d'interaction en petit comité et dans un groupe plus large, et renseignez-vous sur la façon dont ils préfèrent que l'on s'adresse à eux.
- Deuxièmement, examinez le concept de la réunion et demandez-vous si tout le monde se sentira suffisamment à l'aise pour pouvoir s'exprimer ouvertement. Dans la négative, essayez quelques variantes du programme. Par exemple, dans un atelier participatif, prévoyez un discours liminaire par une personnalité haut placée afin d'honorer certaines pratiques culturelles plus hiérarchiques. Ou si le programme est déjà très formel, prévoyez des sessions en petits groupes de 2 ou 3 personnes pour des échanges d'idées d'une dizaine de minutes, qui seront appréciés par les personnes pour lesquelles les échanges informels et le brainstorming sont culturellement davantage la norme.
- Troisièmement, saisissez toutes les occasions pour créer un langage commun entre les parties prenantes. Cela pourra se faire par l'introduction d'une nouvelle terminologie (qui n'est pas associée à l'une quelconque des parties) mais avant tout cela devrait se faire par le biais de rencontres. Des visites conjointes de découverte, des exercices prolongés de présentation, des dîners informels, autant de solutions qui peuvent contribuer à accroître les liens et à faciliter la communication entre parties prenantes.
- Enfin, faites preuve d'une attention particulière à l'égard des parties prenantes qui vous semblent culturellement mal à l'aise dans la réunion. Certaines voix auront besoin d'être amplifiées pour se faire entendre. Cela ne veut pas dire que vous choisissiez un camp plutôt qu'un autre ; vous jouez purement votre rôle de bon facilitateur. Si des participants manquent de confiance en eux, par exemple parce qu'ils n'ont pas autant d'instruction, essayez de faire en sorte que quelqu'un soit présent pour les entraîner avant la réunion et les accompagner durant celle-ci. Vous pouvez aussi prévoir des activités de renforcement des capacités avant qu'ils n'entament un dialogue avec les autres parties prenantes.

Voir Principe 3,  
Travailler avec  
le pouvoir

### Implications pratiques

Examinez les cinq principaux facteurs qui sous-tendent des difficultés de communications et demandez-vous s'ils pourraient poser problèmes au sein de votre

PMP et comment. Cela vous donnera un cadre intéressant pour mettre au point une stratégie afin de veiller à ce que la communication au sein de votre PMP soit constructive et qu'un manque de communication n'entrave pas ses progrès.

- Veillez dès le départ à consacrer du temps à l'étude du problème sous tous ses angles en cherchant à comprendre les paradigmes sous-jacents. Dans la phase de lancement d'un PMP, les gens supposent souvent que toutes les parties prenantes comprennent le problème de la même manière. Or il pourrait être perçu assez différemment par les citoyens ordinaires, les ONG, les pouvoirs publics, les milieux universitaires et le secteur privé. Les gens sont souvent tentés de passer trop vite à la recherche de solutions et de stratégies possibles.
- Servez-vous du débat pour mettre au jour les postulats sous-jacents, par exemple au sujet des intérêts du secteur privé, car ils gênent une communication ouverte. Les parties prenantes sont souvent persuadées de détenir la « bonne » solution au problème. Pour éviter cette surenchère, veillez à ce que les participants apprennent à connaître les idées et les points forts de leurs homologues et à s'en servir.
- Identifiez, comprenez et sensibilisez les participants aux modes de communication et aidez vos parties prenantes à devenir des experts en écoute active et à rompre les mauvaises habitudes. Nos compétences d'écoute active sont souvent médiocres à cause de la façon dont nous avons été élevés et éduqués. La plupart d'entre nous parlons souvent sans écouter et réagissons immédiatement à ce que disent les gens au lieu d'écouter sans porter de jugement.
- Aidez vos participants à reconnaître et à admettre leurs émotions et celles des autres et à comprendre leurs sources, avant d'entamer le

dialogue. Les réponses affectives influencent aussi la façon dont nous communiquons. Il peut se révéler très difficile d'écouter correctement lorsque nos émotions sont à vif.

- Essayez de forger un climat de confiance et de résoudre les conflits par le biais d'une communication ouverte et en favorisant l'appréciation des différents points de vue. Le manque de confiance et le conflit peuvent faire obstacle à la communication. Il n'est pas facile de partager des responsabilités lorsque les gens ne se font pas confiance.

### Questions pour la conception et la facilitation d'un PMP

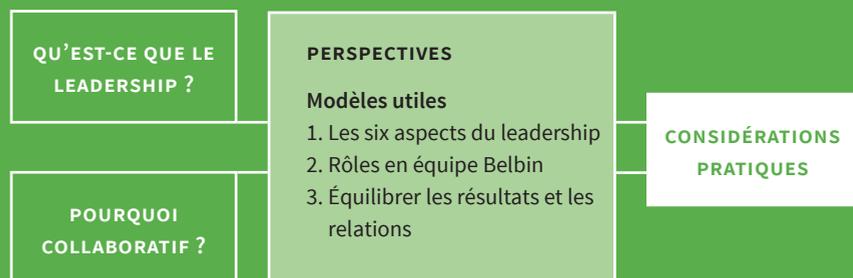
- Les blocages rencontrés dans le PMP sont-ils liés à la communication ? Les participants (et le facilitateur) ont-ils conscience du moment où la communication dérape ? Sont-ils conscients des modes de communication ? Est-il nécessaire d'améliorer les compétences des gens en matière de communication ?
- Les gens viennent-ils d'horizons différents avec une vision du monde qui n'est pas la même ? Est-ce qu'il a été pris suffisamment de temps pour créer un langage commun et une appréciation partagée ?
- Le processus de facilitation contribue-t-il à soutenir et à développer une communication efficace ?
- La confiance et la motivation ont-elles été encouragées ? Les émotions et leurs sources sont-elles reconnues et comprises ? Les besoins et postulats sous-jacents ont-ils été clairement mis au jour ?

# PRINCIPE 6 :

## Promouvoir un leadership collaboratif

Les modèles et les capacités de leadership peuvent avoir une profonde influence sur la direction d'un PMP. Peut-être avez-vous vécu une expérience personnelle de travail au sein d'une équipe et vous en gardez le souvenir d'un engagement total. Ou peut-être vous rappelez-vous un style très formel de leadership qui était parfaitement clair mais qui vous intimidait quelque peu. Pour réussir, un PMP doit avoir un mode de leadership robuste et collaboratif. Les personnes qui assument des rôles de leadership formels ou informels ont besoin d'appuyer et de promouvoir les principes collaboratifs qui constituent la base du PMP. Ce qui suit vous donnera quelques idées pour développer le style qui convient à des rôles de leadership formels et informels.

« Le leadership est une action à la portée de chacun. Et non une position qui serait l'apanage de certains. » – Paul Schmitz, Collective Impact Forum



*Tout avait magnifiquement bien commencé : tout le monde s'était déclaré animé de bonnes intentions et un mémorandum d'accord avait été rédigé et signé. Cela avait créé une jolie occasion de photo de famille qui avait rapidement été partagée sur Twitter et Facebook. Forte de ce regain d'énergie, Sonya avait fait de son mieux pour coordonner le groupe d'action multipartite.*

*Pourtant, au bout d'un certain temps, l'enthousiasme s'était émoussé et l'initiative était devenue mécanique. Sonya continuait à s'appliquer mais de plus en plus de gens prenaient du recul et ne faisaient plus que le strict minimum.*

*« Bien entendu, je comprends que c'est à moi de faire le plus gros du travail en tant que coordinatrice désignée du groupe d'action » confiait Sonya à son collègue José. « Mais est-ce que c'est trop demander que de vouloir que les autres fassent aussi quelque chose ? Après tout, c'est notre plan de travail commun, non ? » Jose leva les yeux au ciel. « Dans un sens, tu as raison Sonya. Mais le vrai jalon, ce n'est pas la photo de famille – c'est une fois que tout le monde sait ce qu'il a à faire et le fait. Je crois qu'il te faut une stratégie pour en arriver là... »*

## Qu'est-ce que le leadership ? Et pourquoi collaboratif ?

Derrière tout PMP réussi, vous trouverez un leadership efficace. Nous ne parlons pas d'un dirigeant unique et dominateur ou d'un facilitateur hors pair. Un PMP doit permettre à ses membres de travailler ensemble, d'assumer des responsabilités et de se donner les moyens de s'attaquer à des questions difficiles. Cela veut dire qu'un PMP exige un leadership collaboratif avec un éventail d'acteurs qui assument divers rôles de leadership – des styles de leadership stimulants et enthousiastes revêtent une importance vitale. Nous utilisons le terme de « leadership collaboratif » pour faire référence à la fois au partage des responsabilités du leadership et aux styles de leadership qui ont le plus de chance d'être particulièrement efficaces.

Une idée fausse que l'on se fait souvent à propos des PMP concerne le rôle que jouent les facilitateurs. Certes, les facilitateurs talentueux peuvent beaucoup apporter au processus mais, finalement, la réussite sera en grande partie déterminée par la façon dont les dirigeants des différents groupes de parties prenantes assument des rôles de leadership au sein du partenariat. En général, les PMP rassemblent différents groupes sur une base volontaire, par conséquent, il est important de comprendre que les approches qui reposent sur un contexte hiérarchique où les dirigeants ont une autorité formelle ne donneront probablement pas de bons résultats dans cet environnement collaboratif.

Dans ce qui suit, nous nous penchons sur trois perspectives qui vous aideront à comprendre la notion de leadership collaboratif : les six aspects du leadership, les rôles en équipe Belbin et le juste milieu entre pouvoir et amour.

### Perspective 1 : Les six aspects du leadership dans un PMP

Nos travaux suggèrent qu'un PMP a besoin des six types ou domaines de leadership suivants.

**Leadership fédérateur :** Il s'agit de personnes capables d'articuler et de cerner une question d'une manière qui incite les parties prenantes à se rassembler. Ce sont généralement des personnalités respectées et dignes de confiance, à même de tisser des liens entre différents groupes de parties prenantes.

**Leadership par affiliation :** Les PMP peuvent échouer si un groupe donné de parties prenantes (affiliation) ne se sent pas bien représenté, ou se sent mal informé ou sous-informé. Les dirigeants des groupes de parties prenantes ont besoin de nouer un dialogue actif avec leurs membres affiliés et de représenter sincèrement les intérêts de ce groupe. Ils doivent à la fois pouvoir aider leurs membres affiliés et comprendre les intérêts des autres membres. Les activités d'un PMP ne peuvent jamais impliquer tout le monde, donc cette passerelle entre ce qui se passe dans l'espace multipartite et les différents groupes est une fonction clé du leadership.

**Leadership assistant :** Les PMP auront souvent besoin d'un soutien et d'une acceptation de la part de personnes puissantes qui peuvent ne pas être directement impliquées – par exemple, un ministre du gouvernement ou le PDG d'une organisation membre. Le fait de savoir que ces dirigeants externes comprennent ce qui se passe et soutiennent le processus peut revêtir une importance cruciale de multiples façons. L'une des dimensions de ce soutien est le financement : les personnes qui occupent des positions de leader sans être directement impliquées dans le processus seront souvent requises pour mettre à disposition les ressources nécessaires.

**Leadership organisateur :** Un PMP réussi nécessitera beaucoup d'organisation en coulisses. Cela englobe l'événementiel, l'organisation de visites de terrain, la mobilisation des ressources, la mise en place de sites internet, l'organisation de réunions et bien d'autres choses encore. Un PMP peut rapidement perdre pied si le côté organisationnel n'est pas fait correctement et si les parties prenantes jugent le processus comme étant désordonné.

**Leadership informateur :** Un PMP devrait reposer sur des parties prenantes qui ont accès et utilisent des informations solides sur les questions à traiter. Le leadership est nécessaire pour identifier les informations requises et pour veiller à ce que ces données soient recueillies et communiquées d'une manière que les parties prenantes comprennent. Il est important que ce leadership soit perçu comme défenseur des intérêts de toutes les parties prenantes et non comme étant partial dans les informations qu'il collecte ni dans sa façon de les utiliser.

**Leadership facilitateur :** Nous savons qu'une utilisation efficace de méthodes et d'outils participatifs peut améliorer de façon spectaculaire l'apprentissage collectif entre parties prenantes, et par là-même l'efficacité de tout le processus. Le leadership doit ouvrir l'espace pour permettre l'utilisation de méthodes de facilitation. Et la facilitation elle-même est une forme importante de leadership.

Si vous mettez sur pied un PMP ou si vous essayez de comprendre pourquoi votre PMP connaît quelques difficultés, considérez ces différents aspects du leadership et demandez-vous comment ils pourraient être améliorés. Cela pourrait vous aider à maintenir le processus sur la bonne voie.

Vous vous demandez quel sont vos rôles d'équipe préférés ? Section 6, outil 35 donne une explication sur Belbin et vous propose un test.

#### Rôle fonctionnel

La tâche qu'on a été recruté pour accomplir sur la base de nos aptitudes, notre expérience et nos compétences

#### Ce que nous faisons...



#### Rôle d'équipe

Notre tendance à nous comporter, à collaborer et à interagir avec les autres de certaines façons

#### Et comment nous le faisons...

## Perspective 2 : Le leadership et les rôles en équipe Belbin<sup>36</sup>

Le leadership collaboratif devient plus facile lorsque l'équipe affiche beaucoup de diversité et lorsque les parties prenantes sont conscientes des atouts qu'elles possèdent ensemble. Le Dr Meredith Belbin a étudié le travail d'équipe pendant bien des années et il a observé que les gens en équipe ont tendance à assumer différents rôles. Il a défini le rôle en équipe comme « une tendance à se comporter, à collaborer et à interagir avec les autres d'une manière particulière » et il a décrit neuf rôles différents qui sous-tendent le succès d'une équipe.

Belbin suggère que, si vous comprenez votre rôle au sein d'une équipe donnée, vous pouvez développer vos points forts et gérer vos points faibles en tant que membre de l'équipe, ce qui vous permet d'améliorer votre contribution à l'équipe. Les dirigeants de l'équipe et les praticiens du développement d'une équipe utilisent souvent le modèle Belbin pour créer des équipes mieux équilibrées. Les équipes peuvent devenir déséquilibrées si tous les membres de l'équipe ont des styles de comportement ou des rôles d'équipe semblables. Si les membres de l'équipe ont des faiblesses analogues, l'ensemble de l'équipe aura tendance à afficher cette faiblesse. Si les membres de l'équipe ont des points forts semblables, ils auront peut-être tendance à se faire concurrence (au lieu de collaborer) pour s'emparer des tâches et des responsabilités qui correspondent le mieux à leur style naturel. Sachant cela, vous pouvez utiliser le modèle avec votre équipe pour vous aider à faire en sorte que les rôles d'équipe nécessaires soient couverts et pour résoudre les tensions comportementales potentielles ou les points faibles entre les membres de l'équipe<sup>37</sup>.

Rôles en  
équipe  
Belbin

Lorsque nous travaillons en équipe, chacun de nous apportera sa contribution la plus efficace quand nous nous concentrerons exclusivement sur deux ou trois rôles. Et une équipe efficace aura des membres qui couvriront chacun des neuf rôles.

Rôle en équipe	Points forts	Points de vigilance
Coordinateur	Mature, confiant, un bon président ; il clarifie les objectifs, encourage la prise de décision et sait déléguer	Peut être perçu comme manipulateur ; se décharge de son travail personnel
Soutien	Coopératif, doux, sensible et conciliant ; écoute, tisse des ponts et évite les frictions	Indécis en situation de crise
Promoteur	Extraverti, enthousiaste, communicatif ; explore les opportunités et développe les contacts	Trop optimiste ; se désintéresse une fois que l'enthousiasme initial s'estompe
Concepteur	Créatif, inventif et peu orthodoxe ; résout les problèmes difficiles	Tend à négliger les détails ; trop absorbé pour se soucier de communiquer
Évaluateur	Modéré, stratégique, fait preuve de discernement ; considère toutes les options et juge avec précision	Manque de dynamisme et de charisme
Expert	Résolu, autonome, dévoué ; apporte des connaissances et des compétences rares	Contribue uniquement sur des points précis ; s'éternise sur les détails
Propulseur	Aime les défis, dynamique, travaille bien sous pression ; a la capacité de surmonter les obstacles	Agent provocateur, blesse facilement les sentiments d'autrui
Organisateur	Discipliné, fiable, ordonné, efficace ; transforme les idées en actions concrètes	Plutôt inflexible ; lent à réagir aux nouvelles opportunités
Perfectionneur	Méticuleux, consciencieux, anxieux ; recherche les erreurs et les oublis ; respecte les délais	Enclin à s'inquiéter pour des brouilles ; rechigne à déléguer

## Perspective 3 : Équilibrer les résultats et les relations

Cette perspective s'appuie sur les idées d'Adam Kahane, qui a réfléchi<sup>38</sup> sur sa longue expérience en matière de facilitation de PMP en se demandant pourquoi les choses dérapent si souvent. Il s'est demandé « Pourquoi certains groupes de gens parviennent-ils à résoudre des problèmes complexes alors que d'autres trébuchent ou échouent ? » et il est arrivé à d'étonnantes conclusions qui sont pertinentes pour comprendre comment fonctionne le leadership collaboratif. Kahane a remarqué deux approches fondamentales utilisées pour résoudre les problèmes complexes dans un PMP :

1. S'appuyer sur la violence et l'agressivité
2. Se livrer à des négociations sans fin et à des compromis

Les deux approches semblent difficiles à concilier et, en réalité, il s'agit le plus souvent d'adopter l'une ou l'autre. En effet, l'élan derrière chacune de ses approches est tout à fait contraire : d'un côté, il y a le pouvoir, le souhait d'atteindre son objectif et de l'autre l'amour, le désir de s'unir aux autres. Kahane tire ces définitions de pouvoir et d'amour du théologien Paul Tillich<sup>39</sup>. En bref, le pouvoir équivaut à l'orientation sur les résultats ; l'amour équivaut à l'orientation sur la relation. Les exemples les plus réussis de PMP adoptent les deux et perçoivent le pouvoir et l'amour comme étant complémentaires.

Il n'est pas facile de déterminer à quel niveau votre PMP pourrait avoir besoin d'un meilleur équilibre entre le pouvoir et l'amour. Il vous faudra d'abord réaliser une auto-évaluation rigoureuse. La plupart des gens ont une préférence naturelle pour une approche fondée soit sur le pouvoir soit sur l'amour. Si vous découvrez que le leadership de votre PMP manque d'adeptes du « pouvoir » ou d'adeptes de « l'amour », il est peut-être temps de restaurer l'équilibre.

Nous jugeons cette perspective très utile car elle s'écarte de la notion trop souvent entendue selon laquelle les PMP s'attachent uniquement à développer des relations et des modèles de collaboration. Les PMP s'efforcent aussi d'accomplir des choses et ce sont des arènes du pouvoir où les personnes ayant le plus de forces obtiendront les meilleurs résultats. Un bon leadership ne consiste pas à éliminer les problèmes de pouvoir – il s'efforce de faire en sorte qu'ils donnent des résultats durables pour tout le monde.

*« Le pouvoir sans amour est dangereux et abusif, l'amour sans pouvoir est sentimental et anémique » – Martin Luther King*

## Exemple de juste milieu entre pouvoir et amour

Le CDI soutenait une ONG de développement néerlandaise qui réunissait tous ses partenaires pour plaider collectivement en faveur de meilleurs services de santé de base dans les zones rurales d'un pays d'Afrique. L'ONG était patiente. Elle ne voulait pas être perçue comme un bailleur de fonds autocratique et a donc choisi de suivre un processus laborieux de consultation participative pour que personne ne quitte le navire. Deux ans d'ateliers et de consultations ont débouché sur une analyse du contexte largement adoptée et un début de stratégie – mais toujours sans résultat sur le terrain. Certaines des parties prenantes se sont impatientées et ont menacé d'abandonner la collaboration car « elle n'allait nulle part ». L'ONG a réalisé qu'elle avait appliqué trop « d'amour » dans son approche du partenariat, au détriment du « pouvoir ». L'ONG est passée à la vitesse supérieure et a commencé à faire pression pour des résultats et pour une action sur le terrain. Cela n'a pas plu à un autre groupe de parties prenantes qui a déploré une dégradation de l'ambiance du partenariat, donnant lieu à une perte de confiance et même à un début de concurrence entre les partenaires. Il a fallu plusieurs années pour que l'ONG trouve un juste milieu entre le pouvoir et l'amour, entre l'empathie et la détermination. Elle y est parvenue en créant une équipe de leadership qui englobait à la fois des dirigeants axés sur les résultats et d'autres axés sur le relationnel, qui ont accepté de guider le partenariat et de surveiller son cap.

*« Les profonds changements requis pour accélérer les progrès par rapport aux problèmes les plus insolubles de la société exigent un type de dirigeant unique – le leader du système ; une personne qui sait catalyser le leadership collectif. » – Peter Senge/Hal Hamilton/John Kania ; Stanford Social Innovation Review 2015<sup>40</sup>.*

## Implications pratiques

- Reconnaissez les multiples aspects du leadership qui seront essentiels pour le succès de votre PMP ; évaluez à quel niveau se situent les forces et les faiblesses du leadership et examinez les moyens d'encourager un leadership collaboratif.
- Prenez soin de veiller à ce que les facilitateurs ou les organismes facilitateurs ne dominent pas les fonctions de leadership du PMP, car cela fragiliserait l'engagement et la motivation des parties prenantes.
- Aidez à créer des pratiques de leadership efficaces au sein des groupes membres pour veiller à ce qu'il y ait une bonne communication, une bonne compréhension et une bonne représentation.
- Au sein des principales activités du PMP, prenez soin de renforcer les capacités du leadership.
- Aidez les leaders et les représentants des groupes de parties prenantes plus habitués à un leadership autoritaire, à s'adapter à ce qui donnera

les meilleurs résultats dans le contexte d'un PMP.

- Reconnaissez et soutenez le développement de différents rôles en équipe qui sous-tendent un leadership collaboratif.

## Questions pour la conception et la facilitation d'un PMP

- Même si toutes les parties prenantes sont représentées, que pouvez-vous faire d'autre pour créer un sentiment de leadership collaboratif ?
- Votre enthousiasme et votre engagement envers le PMP font-ils qu'il est difficile pour les tiers de se sentir aussi responsables ?
- Que peut faire le PMP pour renforcer les capacités du leadership des groupes de parties prenantes les plus faibles – même si vous n'êtes pas d'accord avec eux ?
- Différents moments du cycle de vie d'un PMP peuvent exiger des styles de leadership différents au sein de votre équipe. De quoi avez-vous le plus besoin actuellement ? Qu'est-ce qui manque ?

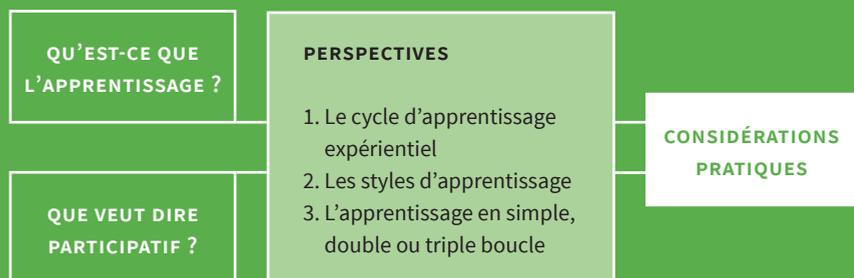
# PRINCIPE 7 :

## Encourager un apprentissage participatif

Posez-vous ces questions :

- « Comment puis-je créer des processus d'apprentissage qui aideront les gens à creuser plus profond ? »
- « Qu'est-ce qu'il faut pour que mon PMP sache mobiliser d'un point de vue rationnel, affectif et créatif ? »

Vous pourriez assimiler un PMP à un jeu de société – ou un champ de bataille – portant sur la gestion des défis stratégiques. Les parties prenantes ont besoin de tirer des enseignements des défis. Il y a apprentissage participatif lorsque des adultes tirent des enseignements de leurs expériences mutuelles afin de résoudre des problèmes et d'innover. Les PMP doivent être des espaces où l'apprentissage peut s'épanouir – sinon ils manquent à leur vocation. Ce qui suit vous donnera un aperçu de la façon dont l'apprentissage peut être stimulé dans un PMP.



## Mahmood

*Il était 16h30. La première réunion des parties prenantes était presque terminée et Mahmood commençait à s'inquiéter. Son sujet de présentation « Développer une culture d'excellence par l'apprentissage » avait été inscrit à l'ordre du jour de la réunion au dernier moment et il avait l'impression que le président allait lui donner trois petites minutes pour l'aborder.*

*“OK, Mahmood, allons y – vous vouliez nous parler d'apprentissage. On vous écoute », déclare le président. Mahmood fait une présentation qui soutient que le partenariat a besoin d'investir dans des activités qui les aident à réfléchir à ce qu'ils font et à identifier des améliorations possibles de manière à ce que le partenariat puisse être encore plus performant.*

*Après sa présentation, plusieurs participants regardèrent leur montre. Quelqu'un déclara : « Ouais, un concept intéressant... ne peut-on pas se contenter de mettre deux à trois mille dollars de côté pour envoyer des gens faire un stage ? Juste pour motiver les jeunes recrues. Cela me semble beaucoup plus facile ».*

*Mahmood poussa un long soupir.*

## Qu'est-ce que l'apprentissage participatif ?

**L'apprentissage participatif est au cœur même de tout PMP. C'est le processus qui permet aux différentes parties prenantes de se comprendre, d'explorer des préoccupations et des ambitions communes, de générer des idées nouvelles et de monter des actions collectives. Des événements et des activités sont nécessaires tout au long du cycle de vie d'un PMP pour rassembler les parties prenantes et les amener à échanger, partager, analyser, prendre des décisions et réfléchir. La qualité de ces événements d'apprentissage peut faire la différence entre un PMP réussi et un échec.**

Voyons de plus près ce que nous entendons par l'apprentissage. L'idée que nous nous faisons de l'apprentissage se résume souvent au modèle scolaire du « discours et de la craie ». Mais l'apprentissage participatif est quelque chose de très différent – c'est un processus dans lequel les adultes tirent des enseignements de leur expérience afin de résoudre des problèmes et de créer des améliorations. Dès le départ, la raison pour créer un PMP tient habituellement au fait que les gens sont « dans l'impasse ». Ils sont confrontés à des conflits, des problèmes ou des opportunités manquées parce que les anciennes façons de pensée et d'agir ne fonctionnent plus et de nouvelles manières n'ont pas encore été créées. C'est le processus d'apprentissage qui rend le changement possible.

Mais bien souvent, le changement n'est pas facile et l'apprentissage ne concerne pas seulement l'information et la connaissance – c'est aussi une affaire d'émotions et d'identités. Nous nous sentons à l'aise dans nos anciens schémas de comportement ; il peut se révéler difficile d'admettre que nos préjugés et nos anciens postulats n'ont plus de sens. Il peut être difficile, peut-être embarrassant, de faire quelque chose de nouveau. C'est la raison pour laquelle les processus d'apprentissage efficaces doivent prêter attention aux côtés rationnel, affectif et créatif de fonctionnement de notre cerveau.

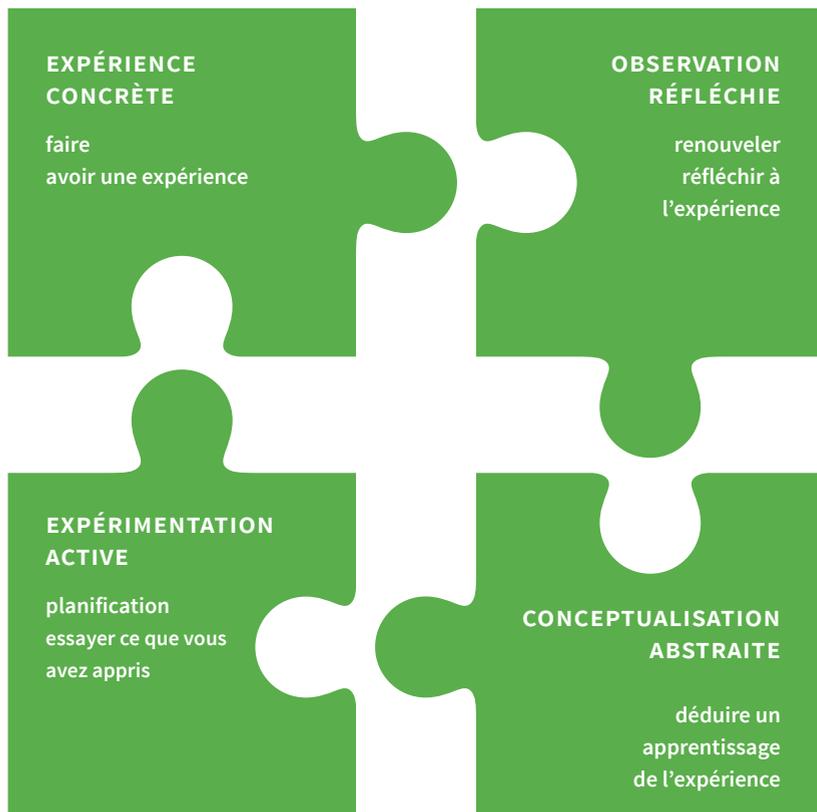
Un PMP efficace a besoin de créer des expériences d'apprentissage communes pour toutes les parties prenantes, au sein desquelles elles se sentent en sécurité, comprises, inspirées et motivées ; dans le même temps, elles doivent pouvoir soulever des questions critiques, remettre en question de vieux postulats et appliquer des idées et des informations nouvelles pour stimuler l'innovation. Ce niveau d'engagement n'est possible que s'il existe une participation active.

Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur trois perspectives qui vous aideront à faire en sorte que l'apprentissage participatif et pratique soit tissé dans le schéma de votre PMP : le cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb ; les styles d'apprentissage ; et l'apprentissage en simple, double et triple boucle.

*« Les experts peuvent souvent apporter de précieuses contributions, mais ce qui compte vraiment, ce sont l'exploration, la réflexion et l'analyse faites par les parties prenantes elles-mêmes ».*

## Perspective 1 : Le cycle d'apprentissage expérientiel

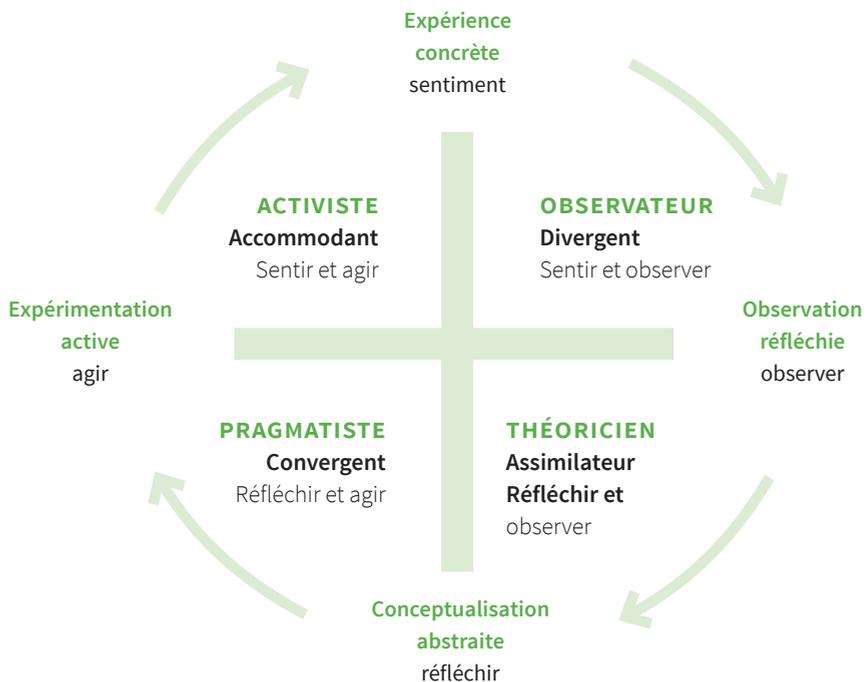
Une grande part de la pensée moderne sur l'apprentissage au sein des organisations et des groupes trouve ses racines dans le modèle de l'apprentissage expérientiel développé par David Kolb (1984). Le cycle d'apprentissage expérientiel fournit un modèle de la façon dont les individus, les groupes ou les organisations peuvent améliorer ce qu'ils font par une réflexion sur leur expérience. Le modèle déplace l'axe d'apprentissage de l'instruction (le fait de dire aux gens) à l'autoréflexion et l'analyse. Il offre un guide très précieux pour la conception d'activités d'apprentissage au sein des PMP, ateliers facilités et événements d'apprentissage créatif.



Le cycle d'apprentissage expérientiel décrit l'apprentissage comme un processus cyclique en quatre étapes. Les individus ou les groupes doivent s'engager dans chaque étape du cycle afin de tirer des enseignements de leur expérience et d'améliorer l'efficacité de leurs actions futures. Le cycle commence par l'expérience d'un événement (ou d'une chose) par l'individu ou le groupe – la première étape. Cette étape est suivie d'une réflexion sur l'expérience – ce qui suppose une exploration de ce qui s'est produit, en prenant note de vos observations et en prêtant attention à vos sentiments et à ceux des tiers. En bref, vous échafaudez un tableau multidimensionnel de l'expérience. La troisième étape analyse l'information et élabore des théories, des modèles ou des concepts qui expliquent l'expérience en fonction des raisons pour lesquelles les choses se sont produites de telle ou telle façon. Cette théorisation ou conceptualisation est un élément important de l'apprentissage, car il sert de base à l'élaboration de solutions aux problèmes en utilisant des idées novatrices et un raisonnement latéral. Cet élément est crucial pour tirer des enseignements des théories et des connaissances existantes et pour développer de nouvelles idées. Fort de cette compréhension de l'expérience passée, la dernière étape consiste à décider ce qui est le plus important et à l'essayer, ce qui veut dire la réalisation de prototypes et l'essai d'idées nouvelles. Les idées couronnées de succès sont ensuite mises en pratique par des actions qui fournissent une nouvelle expérience – et le cycle se répète.

Voir Principe 1,  
Perspective 3 :  
Gestion  
adaptative

Cycle  
d'apprentissage  
expérientiel,  
d'après Kolb  
(1984)



## Perspective 2 : Les styles d'apprentissage

Nous avons découvert que le fait d'explicitier le passage d'une étape à une autre du cycle d'apprentissage est un outil très utile pour résoudre les problèmes, gérer les projets et faciliter les processus. Différentes parties prenantes tendent à avoir différents styles d'apprentissage et accordent plus d'importance, ou se sentent plus à l'aise, à différents stades du cycle d'apprentissage. Un test de style d'apprentissage<sup>41</sup> fondé sur les travaux de Kolb peut vous aider à déterminer votre style d'apprentissage préféré. L'encadré décrit les quatre principaux styles d'apprentissage types.

Les quatre types de styles d'apprentissage peuvent être tracés sur le cycle d'apprentissage de Kolb comme illustré ci-dessous. Certaines personnes aiment seulement explorer de nouvelles idées et de nouvelles situations sans passer à l'action (style « observateur » ou « théoricien »). Certains sont heureux tant qu'ils sont occupés et il leur importe peu que ce qu'ils font produise ou non des résultats (« pragmatiste »). D'autres tendent à se lancer dans l'action sans explorer ou analyser pleinement toute la situation (« activiste »). Prendre conscience de ces styles dans les individus ou les groupes peut foncièrement améliorer la solution des problèmes et la prise de décision.

Lors de la conception d'un PMP, vous devez veiller à ce que l'équipe représente une bonne combinaison de styles d'apprentissage. Nous voyons souvent de très bonnes idées pour la création d'un PMP portées par des « observateurs » et des « théoriciens », mais l'élan et la crédibilité sont généralement suscités par les actions et le suivi des « pragmatistes » et des « activistes ».

*Caractéristiques  
des différents styles  
d'apprentissage*

Vous n'avez pas besoin d'avoir en place de solides pratiques d'apprentissage seulement pour aider les parties prenantes plus faibles à renforcer leurs capacités. De bonnes pratiques d'apprentissage sont aussi essentielles pour clarifier la stratégie du PMP et soutenir l'innovation.

### Style d'apprentissage

### Description

Activiste	Les activistes apprennent par l'action. Ils ont besoin de se salir les mains, de foncer tête baissée. Ils gardent un esprit ouvert sur l'apprentissage et s'impliquent à fond et sans a priori dans les nouvelles expériences.
Pragmatiste	Le pragmatiste a besoin de voir comment mettre l'apprentissage en pratique dans le monde réel. Pour eux, les concepts abstraits et les jeux ne sont utiles que s'ils peuvent y voir un moyen de transformer les idées en action concrète dans leur propre vie. Ils aiment expérimenter, essayer de nouvelles idées, des théories et des techniques pour voir si elles fonctionnent.
Observateur	Les observateurs apprennent en observant et en réfléchissant à ce qui s'est produit. Ils peuvent parfois se montrer frileux et préfèrent observer en coulisses. Ils ont tendance à prendre du recul et à considérer les expériences sous plusieurs angles différents tout en collectant des données ; ils prennent le temps d'arriver à une conclusion appropriée.
Théoricien	Les théoriciens aiment comprendre la théorie derrière l'action. Ils ont besoin de modèles, de concepts et de faits afin de s'engager dans le processus d'apprentissage. Ils préfèrent analyser et synthétiser, structurer de nouvelles informations en une théorie systématique et logique.

**Conseil :** Dans les réunions avec vos parties prenantes, prenez l'habitude de faire un rapide tour de table à la fin en posant la question : « Pouvez-vous nous donner un point important de la réunion que vous aimeriez partager avec tout le monde ? »

## Perspective 3 : L'apprentissage en simple, double ou triple boucle

Une autre approche qui peut nous aider à être plus précis sur ce que nous apprenons consiste à faire une distinction entre l'apprentissage en simple, double ou triple boucle. Ces trois niveaux d'apprentissage sont fondés sur les travaux d'Argyris et Schön<sup>42</sup>.

**L'apprentissage en simple boucle** considère principalement les petites modifications apportées aux pratiques ou aux comportements sur la base de ce qui a ou non marché dans le passé. L'approche implique de mieux faire les choses sans nécessairement analyser ou remettre en question nos convictions et nos hypothèses sous-jacentes. L'apprentissage en simple boucle conduit à de petites corrections ou des ajustements modestes.

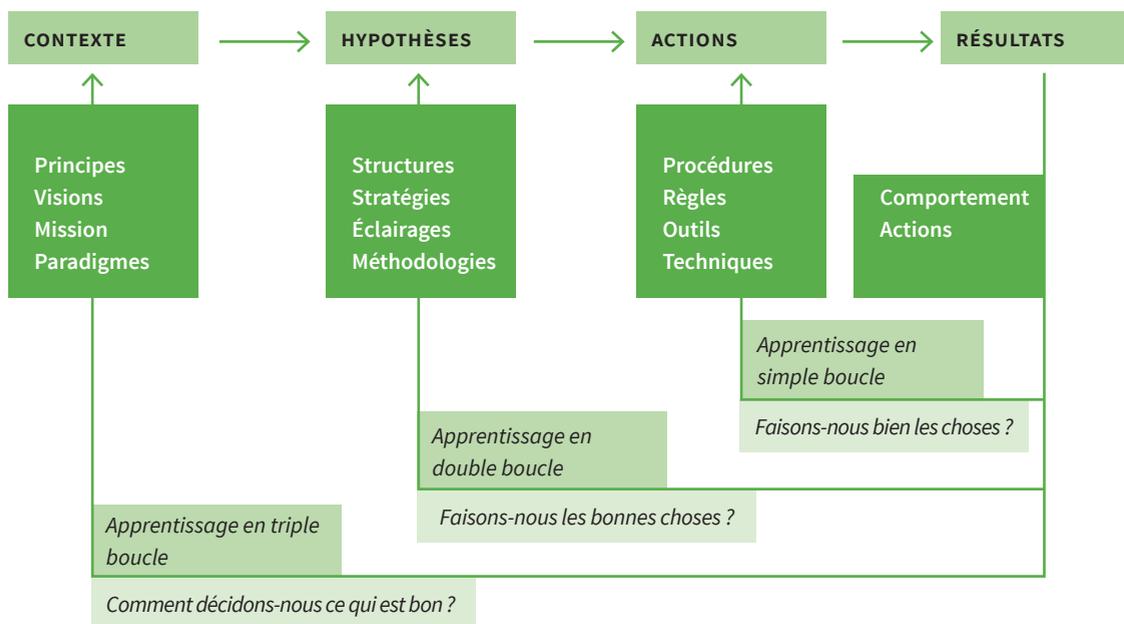
*Faisons-nous bien les choses ? Voilà ce qu'il faut faire – règles et procédures.*

**L'apprentissage en double boucle** porte un éclairage sur la raison pour laquelle une solution fonctionne. À ce niveau de l'analyse du processus, les gens deviennent des observateurs d'eux-mêmes et demandent : « Que se passe-t-il ? Quels sont les schémas ? » Comprendre les schémas nous aide à changer notre façon de prendre les décisions et approfondit la compréhension de nos postulats. L'apprentissage en double boucle débouche sur des corrections ou des changements importants, comme la refonte d'une fonction ou d'une structure organisationnelle.

*Faisons-nous les bonnes choses ? Voilà pourquoi cela fonctionne – éclairages et schémas.*

D'après  
Argyris et  
Schön (1974)

**L'apprentissage en triple boucle** suppose des principes. L'apprentissage va au-delà des éclairages et des schémas et crée un glissement dans la compréhension du contexte ou de notre point de vue. Nous produisons de nouveaux engagements et de nouvelles façons d'apprendre – nous apprenons comment apprendre.



Cet apprentissage aide à améliorer la façon dont nous appréhendons la situation et nous aide à modifier notre objectif. Nous développons une meilleure appréciation de la façon de réagir à notre environnement et nous approfondissons notre compréhension de la raison pour laquelle nous choisissons de faire ce que nous faisons. L'apprentissage en triple boucle est essentiel pour travailler avec les PMP, car les différentes visions du monde et les comportements de chacune des parties prenantes ont besoin d'être reconnus, compris et pris en compte lorsque nous choisissons comment nous voulons avancer.

*Comment décidons-nous ce qui est bon ? Voilà pourquoi nous voulons faire cela – principes.*

Dans les PMP, l'action en collaboration peut uniquement intervenir lorsque les parties prenantes sont prêtes à remettre en question leurs hypothèses de départ et le contexte dans lequel elles interviennent. Des méthodologies d'apprentissage efficaces peuvent vous aider à aller au-delà d'un apprentissage superficiel pour passer à un apprentissage en double et triple boucle. Un apprentissage efficace oscillera entre les trois types. Nous ne pouvons pas toujours remettre en cause les postulats de base car, si nous le faisons, nous ne serons pas en mesure d'avancer. Mais si nous ne posons pas de questions plus approfondies de temps à autre, nous pourrions aller vite mais pas dans le bon sens. Cela veut dire que la majeure partie de l'apprentissage sera en simple boucle, en ajustant ce que nous faisons, mais de temps en temps, vous devrez faire le point de la situation et passer à un apprentissage en double ou triple boucle.

Voir Section 7,  
le témoignage du  
Prof. Ken Giller  
sur la manière  
de renforcer  
l'apprentissage au  
sein de votre PMP

Heureusement, une vaste panoplie de méthodes et d'outils participatifs ont été créés et testés au cours des dernières décennies et peuvent vous aider à réfléchir plus sérieusement. Un espace ouvert, des recherches futures, la méthodologie des systèmes souples, la méthode World Café ou café du monde, les images riches (*rich picture*), les cartes heuristiques et le regroupement de fiches ou *card clustering* ne sont que quelques exemples. Vous trouverez un complément d'information sur certains de ces outils à la Section 6 et la section Ressource vous aidera à trouver des livres intéressants et des ressources fondées sur le web, qui fournissent des conseils sur la mise en place et la facilitation de bons processus d'apprentissage<sup>43</sup>.

## Les boucles d'apprentissage dans la pratique

Une organisation de producteurs en Afrique de l'Ouest a tenté d'améliorer son projet d'accès au marché, qui visait à relier les petits producteurs aux marchés internationaux. Au départ, ils ont débattu des manques d'information dans leur système de S&E. Mais après avoir discuté avec leurs parties prenantes (petites et moyennes entreprises ou PME, chercheurs, agences gouvernementales et ONG), ils ont réalisé que le problème ne venait pas du manque d'information. Au lieu de cela, ils ont découvert que plusieurs postulats clés du projet étaient faux : les producteurs ne pourraient jamais satisfaire aux obligations de qualité et de quantité du marché international. Ils ont alors décidé de revoir leur stratégie et de se concentrer sur les marchés locaux, en valorisant le produit grâce à sa transformation.

Ce qui a démarré comme un exercice d'apprentissage en simple boucle (améliorer le système de S&E) s'est traduit par des questions plus profondes sur la stratégie (apprentissage en double boucle). L'organisation de producteurs a alors décidé de continuer à travailler plus étroitement avec les parties prenantes et de veiller à ce qu'elles aient toujours un meilleur accès à l'intelligence du marché (apprentissage en triple boucle).

## Implications pratiques

Comment encourager de bons processus d'apprentissage ?

- Créer des environnements d'apprentissage qui soient sûrs... mais assez stimulants pour encourager les gens à réfléchir en dehors des sentiers battus et à faire preuve de créativité.
- Rendre l'apprentissage participatif : ce n'est pas quelque chose que vous faites aux gens mais quelque chose que les gens font eux-mêmes.
- Concevoir des PMP autour du cycle d'apprentissage expérientiel. Cela signifie qu'il faut d'abord explorer la situation sans préjugés, puis analyser les implications du point de vue des différentes parties prenantes, puis prendre des décisions, et enfin agir. Prendre des décisions hâtives et agir dans la précipitation fragiliseront le processus d'apprentissage.
- Veiller à ce que les équipes de parties prenantes représentent les différents styles d'apprentissage de façon à ce qu'elles puissent tirer parti du cycle d'apprentissage expérientiel : activistes, observateurs, théoriciens et pragmatistes.
- Choisir des méthodes qui facilitent l'apprentissage en simple, double et triple boucle.

- Ne pas perdre de vue que l'apprentissage n'est pas nécessairement une affaire de renforcement des capacités. Il s'agit aussi d'innovation : comprendre le défi, identifier les nouvelles options et faire des essais jusqu'à ce que quelque chose marche.
- Finalement, soyons honnêtes : personne ne lit les comptes rendus d'ateliers ordinaires. Appliquer aussi le principe qui consiste à encourager l'apprentissage participatif à la documentation : il faut séduire les parties prenantes. Utiliser des méthodes créatives : médias sociaux, *visual harvesting*, etc.

## Questions pour la conception et la facilitation d'un PMP

- Avez-vous réfléchi à ce qui constitue un bon climat d'apprentissage pour votre groupe particulier de parties prenantes ?
- Quelles méthodes (créatives) de documentation seront les plus efficaces pour capturer l'apprentissage ?
- Quels mécanismes sont en place pour permettre aux enseignements d'être répercutés dans la stratégie et les procédures de votre PMP ?

« Je suis toujours ébahi par ce qui peut découler d'un processus d'apprentissage collectif » – Arie de Geus (pionnier de l'apprentissage organisationnel ; ancien directeur de la planification du groupe Royal Dutch Shell)

« Dis-moi et j'oublierai. Montre-moi, et je m'en souviendrai peut-être. Fais-moi participer et je comprendrai » – Confucius vers 450 av. J.-C.

# 5 DE LA CONCEPTION À LA PRATIQUE

## Comment un partenariat multipartite peut-il être amorcé et facilité ?

Maintenant que vous avez réfléchi au processus à utiliser dans votre PMP, et aux sept principes qui l'aideront à bien marcher, comment mettre tout cela en pratique ? Cette section se penche sur trois domaines que vous devez considérer avant d'entamer les travaux du PMP. Elle s'attarde sur la portée de la facilitation lorsque différentes parties prenantes se rassemblent : dans la pratique, comment pouvez-vous aider le PMP à fonctionner sans à-coups et de manière performante ? Où commence la facilitation et où finit-elle ? Nous décrivons ensuite brièvement les quatre dimensions humaines qui sont des composantes essentielles du succès. Enfin, nous considérons les obligations pratiques pour organiser un PMP : de quelles structures de soutien aurez-vous besoin, comment gérerez-vous les problèmes de financement, et comment devriez-vous communiquer avec ceux qui sont à l'extérieur de votre PMP ?

**Courtier en partenariat**

**Facilitateur**

Décloisonnement

**Agent libre**

**Président**

Agent porteur

**Agent de liaison**

**Tisseur de réseaux**

Organisateur communautaire

**Champion**

Agent du changement

**Accélérateur  
d'apprentissage**

La main « invisible »

Interlocuteur

« Art of hosting »

**Organisateur de rencontres**

Facilitation d'ateliers

*Termes souvent  
employés pour  
décrire un  
facilitateur*

## Facilitation

**Si vous fermez les yeux pour réfléchir à ce qu'est un facilitateur... quelle image vous vient à l'esprit ? Il y a des chances que vous pensiez à quelqu'un qui dirige un atelier. Ce que nous voulons vous montrer, c'est à quel point le rôle peut être plus large et dans quelle mesure un bon facilitateur peut contribuer au succès d'un PMP. Au CDI, nous avons souvent trouvé utile de démystifier le concept. Au lieu de parler d'un « facilitateur », nous parlons de rôles et d'attributions au sein d'un PMP qui peuvent être assumés par différentes personnes ayant des compétences différentes.**

### Que fait un facilitateur ?

La facilitation a été assimilée à un art, une science ou une compétence – et parfois les trois à la fois<sup>1</sup>. Des recherches récentes suggèrent que des facilitateurs talentueux sont souvent des agents de liaison dynamiques<sup>2</sup>, des interlocuteurs<sup>3</sup> ou des courtiers de l'innovation<sup>4</sup> qui ont une certaine renommée dans leur domaine de spécialisation et qui sont respectés et dignes de confiance. Les bons facilitateurs savent généralement de quoi ils parlent ; ils possèdent une connaissance technique de leur domaine et un réseau qu'ils peuvent mobiliser. Si ces personnes organisent une réunion, vous voudrez sûrement y participer – sinon, vous risqueriez de louper quelque chose.

Il n'est pas plus facile pour autant de définir ce que fait un facilitateur. Un facilitateur peut remplir bien des rôles, y compris fournir un leadership visionnaire, encourager un réseau, organiser des choses, vendre une idée nouvelle, créer un espace de dialogue et diriger des réunions constructives. Toutes ces fonctions peuvent se résumer en trois rôles principaux : organisateur, modérateur et catalyseur (d'après Sørensen et Torfing 2013)<sup>5</sup>. Si ces fonctions sont remplies dans un PMP, elles peuvent surmonter beaucoup d'obstacles à l'innovation collaborative.

**Un organisateur** rassemble les acteurs pertinents et stimule l'interaction. Un organisateur...

- joue un rôle clé dans l'identification des principales parties prenantes et sait les inciter à participer au PMP ;
- clarifie le rôle des différentes parties prenantes en traçant une carte de processus qui délimite qui participe, quand et comment durant les différentes étapes du PMP ;
- encourage l'interaction et les échanges entre parties prenantes, en soulignant que chacun dépend des ressources mutuelles ;
- obtient un soutien politique pour l'objectif du PMP ; et
- contribue à donner un cap au PMP et à aligner les objectifs et les attentes des parties prenantes.

**Un modérateur** fait en sorte que les parties prenantes collaborent en gérant leurs différences et en soutenant les processus d'apprentissage mutuel. L'idée ici est que l'ensemble est supérieur à la somme des parties. Un modérateur...

- rend la collaboration plus facile en organisant des réunions efficaces et constructives, en veillant à une communication sans heurts et en incitant les parties prenantes à participer davantage (le cas échéant) ;

- forge et entretient un climat de confiance entre les parties prenantes en créant des lieux de rencontre pour une interaction sociale informelle, en créant des règles du jeu claires et adoptées par tous et en affichant sa confiance envers les parties prenantes ;
- développe une appréciation commune par le biais d'une base commune de savoir, des missions exploratoires conjointes et un langage commun fondé sur des définitions partagées ;
- résout ou arbitre les conflits de manière à ce qu'ils deviennent constructifs et non plus destructifs ; et
- supprime les obstacles pratiques à la collaboration en obtenant le soutien de la direction des parties prenantes participantes, et négocie la façon dont les parties prenantes vont partager les coûts et les avantages des résultats du PMP.

**Un catalyseur** stimule les parties prenantes pour qu'elles réfléchissent en dehors des sentiers battus, développent et mettent en œuvre des solutions nouvelles et ambitieuses. Un catalyseur...

- crée un sentiment d'urgence soit en faisant référence à un « navire qui coule » ou en montrant qu'il existe une occasion à ne pas manquer ;
- empêche de porter des œillères en encourageant les parties prenantes à changer leur point de vue, y compris des parties prenantes nouvelles et différentes dans l'équipe, ou en apportant au groupe des connaissances nouvelles et motivantes ;
- met en valeur la créativité dans les discussions en changeant la façon dont les parties prenantes interagissent et collaborent ; et
- veille à ce que les parties prenantes deviennent les ambassadeurs du PMP et diffusent le savoir sur les nouvelles initiatives qui sont développées.

Une seule personne peut-elle jamais remplir tous ces rôles ? Eh bien, au CDI, nous n'avons pas encore rencontré la perle. Toutefois, nous avons vu

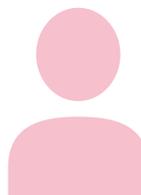
*Un facilitateur est...*

**ORGANISATEUR**

Rassemble les acteurs  
Stimule l'interaction  
Obtient un soutien politique

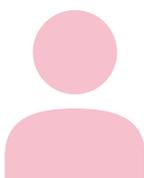
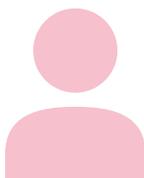
**CATALYSEUR**

Crée un sentiment d'urgence  
Incite les acteurs à réfléchir hors des sentiers battus  
Développe/met en œuvre de nouvelles situations ambitieuses



**MODÉRATEUR**

Amène les parties prenantes à collaborer  
Gère les différences  
Promeut un apprentissage mutuel



**Attention !** Lorsque votre organisation recherche un facilitateur extérieur pour votre PMP, méfiez-vous des consultants qui proposent d'assumer toutes ces responsabilités. Un consultant qui insiste sur une cofacilitation avec des collègues (par exemple des parties prenantes ou un consultant (local)) a plus de chance de comprendre la vraie portée de la facilitation.

Voir Section 4,  
Principe 6 :  
Promouvoir  
un leadership  
collaboratif

des PMP prospérer parce que toutes ces fonctions étaient remplies d'une excellente façon par des équipes. C'est un autre élément qui nous rappelle à quel point il est important pour le PMP d'encourager activement le travail en équipe. Au CDI, nous créons habituellement des équipes de facilitation, qui regroupent dans l'idéal des hommes et des femmes issus de milieux culturels et professionnels différents et complémentaires.

### Choisir un facilitateur

Comme évoqué plus haut, la « facilitation » fait en réalité référence à toute une gamme d'activités qui aident le PMP à s'épanouir et à progresser sans heurts, le plus souvent regroupées sous des termes génériques comme organisation, modération et catalyse. Ces activités sont généralement réalisées par un individu ou un groupe – les facilitateurs – qui peuvent être externes ou internes. Parfois, il peut être utile pour un PMP donné d'avoir un facilitateur externe neutre doté d'une large gamme de compétences et d'expérience pour contribuer à guider le développement. Toutefois, nous avons constaté que ce n'est pas toujours efficace ni réaliste. Parfois, il sera utile de considérer le rôle de facilitation plus comme une fonction qui peut être répartie entre plusieurs personnes, y compris les principales parties prenantes du processus et des gens qui ne se considèrent pas comme des experts en facilitation. Il est important d'étudier les différentes fonctions et de les attribuer à des personnes précises – mais ces personnes dépendront de la situation en présence.

Les principales options à considérer sont les suivantes :

- un individu ou un groupe,
- des personnes de l'extérieur ou de l'intérieur, et
- des spécialistes ou des généralistes.

**Un individu ou un groupe ?** Vous devriez soupeser attentivement les avantages et les inconvénients que représente le fait d'avoir un seul facilitateur ou un groupe et rappelez-vous que cela peut changer avec le temps. Vous choisirez peut-être d'avoir une seule personne dans le rôle de modérateur et plusieurs individus dans le rôle d'organisateur et de catalyseur, ou une division différente. Avec un seul facilitateur, la responsabilité est limpide et facilement reconnue. Et il est plus facile pour une seule personne d'avoir un aperçu de ce qui se passe ou de ce qui a besoin de se passer et de garantir la cohérence. Toutefois, cela peut être épuisant pour une seule personne (selon l'échelle du PMP). Pire encore, le processus peut sembler être entièrement dirigé par cette personne – en donnant l'impression d'être son projet personnel et sa responsabilité – et non plus par les participants. La facilitation par un groupe peut éviter ce genre de problème et offrir une plus grande variété de compétences, d'opinions et de capacités. Mais un plus grand nombre de facilitateurs signifie aussi plus de temps et d'énergie pour coordonner le tout et garantir la cohésion de l'ensemble.

*[Lorsqu'on démarre un PMP] « il est important que les organisateurs aient à la fois le pouvoir de convoquer de plein droit et la capacité de forger des alliances. Surtout dans des situations où règnent de profondes divisions et un climat de défiance, il peut se révéler nécessaire de créer un groupe organisateur qui représente tous les camps et qui, en fait, reflète l'ouverture au dialogue qu'il tente de promouvoir. » – Thomas et Pruitt (2007, p. 99)*

**Des personnes de l'extérieur ou de l'intérieur ?** Là encore, il vous faudra considérer les avantages et les désavantages que représente un facilitateur professionnel indépendant recruté par l'une des parties prenantes, par le secrétariat du PMP ou par quelqu'un déjà impliqué dans le PMP.

Les personnes de l'extérieur pourront peut-être mieux se détacher de la teneur des discussions et se concentrer sur le processus et on les soupçonnera moins de « prendre parti ». Mais en général, il appartient aux parties prenantes de générer l'intérêt et une personne de l'intérieur saura généralement mieux s'acquitter de cette fonction. Une personne de l'intérieur aura probablement un éclairage très complet sur la situation et sera aussi particulièrement motivé pour produire un changement. Bien qu'ils puissent être partiiaux, la plupart des gens peuvent apprendre à distinguer leurs propres intérêts des besoins du processus.

Lorsque des personnes de l'intérieur font office de facilitateurs, les gens peuvent mettre en doute leur neutralité pour diriger ou faciliter le PMP de manière réussie. Et une parfaite neutralité est d'ailleurs un mythe. Vous-même, en tant que facilitateur, représenterez ou serez habituellement associé à un groupe de parties prenantes particulier. La clé n'est pas tant d'être neutre mais de maintenir son intégrité. Soyez clair sur vos antécédents mais veillez à être bienveillant à l'égard de tous les camps représentés ; cela aidera les gens à vous apprécier pour votre intégrité professionnelle.

Voir Section 4,  
Principe 5 :  
Communiquer  
efficacement

**Spécialistes ou généralistes ?** De toute évidence, la facilitation nécessite des compétences particulières, ainsi qu'un ensemble d'attitudes et de comportements individuels. Beaucoup peuvent être appris, tout au moins dans une certaine mesure, mais tout le monde n'a pas les mêmes intérêts ni les mêmes aptitudes. Un facilitateur expert professionnel aura probablement une foule d'expériences sur une large gamme de contextes, qui l'aideront à garder son calme dans les moments difficiles, à maintenir une vue d'ensemble sur une situation complexe et à essayer différentes approches lorsque le groupe semble être dans l'impasse. Pourtant, en laissant la facilitation entre les mains des experts, on court le risque que les parties prenantes renoncent à s'approprier le processus et accusent le facilitateur d'être à l'origine de l'échec. Les parties prenantes ont également besoin d'acquérir des compétences et une expérience en matière de facilitation car cela pourrait se révéler très utile pour soutenir une collaboration à long terme. Il sera utile que l'équipe de facilitation possède une expérience des processus et du contenu. L'expérience du contenu est importante pour veiller à ce que les parties prenantes discutent des bonnes questions et que les décisions et les actions qu'elles approuvent soient efficaces pour s'attaquer au problème traité par le PMP. Mais il peut se révéler difficile de trouver une personne dotée d'un savoir-faire à la fois en matière de processus et de contenu, ce qui souligne une fois de plus l'avantage qu'il y a à travailler avec une équipe de facilitation plutôt qu'un facilitateur individuel.

Il n'existe pas d'approche idéale de la facilitation. La meilleure approche d'une situation particulière dépendra du contexte, de la question et des ressources disponibles. En général, nous suggérons de travailler avec des équipes de facilitation qui regroupent certaines des possibilités ci-dessus (personnes de

l'extérieur et de l'intérieur, spécialistes et généralistes, experts en processus et en contenu). Mais il faut être réaliste – tous les membres du PMP devront être prêts à collaborer et il faudra que des ressources soient disponibles pour soutenir le groupe. Le point le plus important est que les facilitateurs soient conscients des différentes obligations associées à la facilitation et prêts à les honorer.

## Compétences de facilitation<sup>6</sup>

Que doit savoir un responsable politique qui envisage de lancer un processus politique interactif et que doit-il être capable de faire ? Que doit savoir le dirigeant d'une organisation d'activisme sociale qui envisage d'amorcer un dialogue entre des groupes en situation de conflit et que doit-il être capable de faire ? Que doit savoir un facilitateur professionnel recruté pour soutenir un PMP et que doit-il être capable de faire ? Quelles attitudes et quelles positions éthiques rendront ces personnes plus ou moins efficaces dans leur travail avec les différents groupes de parties prenantes ?

Par compétence, on entend une combinaison de connaissances, de techniques et d'attitudes dans un domaine particulier. Les facilitateurs du PMP ont besoin de six principaux domaines de compétence pour concevoir et faciliter des PMP, indépendamment de leur rôle spécifique (organisateur, modérateur, catalyseur).

**Comprendre le contexte.** Nous entendons souvent les gens se demander si les facilitateurs devraient être des mines de connaissances sur les questions à l'étude. Dans l'affirmative, ils auront des opinions sur ces questions et cela peut créer des difficultés en matière de neutralité dans le processus, pour que toutes les parties prenantes leur fassent confiance. Toutefois, nous n'avons jamais vu un processus facilité et bien conçu dans lequel les facilitateurs n'étaient pas informés du contexte du PMP. Un facilitateur a au moins besoin de maîtriser le vocabulaire employé ; le pour et le contre du problème en question ; les caractéristiques clés des parties prenantes pertinentes, telles que leurs visions du monde, leurs intérêts et leur théorie du changement ; ainsi que les principales dynamiques (de pouvoir) au sein du système. Toutefois, plus nous avons de connaissances, plus il est important de faire preuve de neutralité en communiquant nos opinions de manière transparente et en veillant à les tenir à l'écart du processus.

**Se connaître et s'épanouir.** La conscience de soi est essentielle lorsque nous opérons dans un milieu multipartite et un facilitateur exige des niveaux significatifs de développement personnel. La conscience de soi comprend l'éveil à vos propres caractéristiques et vos tendances comportementales, en particulier lorsque vous discutez avec d'autres. Vous devez prendre conscience de la réaction des autres à votre égard et de vos propres postulats, de vos sentiments et de vos points faibles. En bref, nous nous servons de nous-mêmes pour établir un lien avec les participants, modéliser une communication authentique et apprendre à connaître des individus, des groupes et des questions qui peuvent nous affecter profondément. Le développement individuel est nécessaire afin d'évoquer la confiance et la loyauté, l'authenticité, la flexibilité, l'honnêteté, l'orientation, un sens aigu de la justice et l'empathie de tous les participants. Le développement individuel nous aide aussi à ne pas craindre le

Voir Section 4,  
Principe 5 :  
Communiquer  
efficacement

conflit, les situations de crise, les protestations ou les expressions de défiance et nous permet de les transformer en opportunités pour réfléchir et résoudre les problèmes de façon créative. D'après notre expérience, ces aspects assez psychologiques des travaux sont souvent négligés. Pourtant, ils sont essentiels pour le succès du PMP – et tout aussi indispensables pour protéger les facilitateurs de l'épuisement et du burnout.

**Imaginer le processus.** Un facilitateur doit pouvoir imaginer (et le cas échéant, concevoir) la totalité du PMP au fil du temps, en tenant compte du système global et de sa dynamique interne et externe. Imaginer un PMP implique d'être capable de considérer les systèmes en entier ainsi que les groupes sociaux, les institutions et les structures, les individus en leur sein, et toutes les relations entre ces entités. Le raisonnement et la planification à court ou long terme, et l'aptitude à les communiquer et à les promouvoir sont essentiels. Beaucoup de facilitateurs cultivent une profonde appréciation de l'approche de dialogue comme un moyen de tisser des liens et de collaborer avec des individus, des groupes et des cultures. Ils évoluent entre les différentes perspectives et visions du monde, en illustrant la prise de rôle et en comprenant les avantages des conversations qui nourrissent une appréciation partagée et permettent la génération de nouvelles solutions.

**Comprendre l'épistémologie.** L'épistémologie est une branche de la philosophie qui se préoccupe de la nature et de la portée de la connaissance – ce qu'est la connaissance, comment elle est acquise et ce qu'est la « vérité ». Chaque personne approche un PMP du point de vue de ce qu'il tient pour vrai à ses yeux. Mais personne, pas même le facilitateur, ne peut prétendre détenir la « vérité ». Ce postulat épistémologique fondamental sous-tend les PMP. Nos points de vue dépendent de notre position et de nos rôles dans la société ; ils sont tous valides, même lorsqu'ils sont différents. Reconnaître et accepter qu'il existe des vérités différentes détenues par différentes parties prenantes aidera les participants à s'engager envers le processus et à se respecter mutuellement. Le défi pour le PMP consiste à apprendre à respecter la vérité de chaque partie prenante tout en créant des solutions intégrées. En tant que facilitateur, vous devrez concevoir un processus qui tende vers cet objectif, en proposant des plans, des méthodes et des ordres du jour. Il est probable que votre « vérité » soit aussi remise en cause.

Voir Section 4,  
Principe 2,  
Perspective 2 :  
Raisonnement  
systémique  
avec l'iceberg

Il vous faudra être capable de partager le raisonnement qu'il y a derrière la conception de processus – et d'expliquer pourquoi les réunions devraient parfois être fermées, quelles parties prenantes devraient d'abord travailler en petits groupes, pourquoi il faut des groupes d'action spéciaux séparés, ou pourquoi les accords provisoires devraient être discutés ligne par ligne.

**Choisir des méthodes et des outils.** Nous utilisons des méthodes et des outils pour mettre en pratique notre appréciation et notre conception du PMP. La littérature sur la facilitation est truffée d'idées créatives et de nouvelles idées sont constamment développées. La Section 6 décrit 60 outils qui peuvent être utilisés à différentes phases d'un PMP, y compris des outils pour identifier les parties prenantes, explorer les questions et développer un engagement et des solutions. En qualité de facilitateur, vous devrez savoir ce qui est disponible

et il vous faudra choisir et employer des outils appropriés pour des activités données. En partant du principe que la forme suit la fonction, l'objet et le résultat souhaité devraient guider votre choix d'outils, alors que le contexte et le cadre de référence dicteront ce qui peut être fait.

**Travailler en équipes.** Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles il est préférable de travailler en groupes. Toutes les compétences susvisées sont requises pour concevoir et faciliter des PMP réussis mais il n'est pas nécessaire qu'elles soient toutes détenues par un même individu : un groupe de personnes possédant une combinaison de ces compétences peut aussi faire une équipe talentueuse. En partageant les tâches, les gens apprennent mieux les uns des autres. Nous avons souvent constaté que les parties prenantes et les experts apprennent des méthodes de facilitation et se perfectionnent durant un PMP et en travaillant avec un professionnel du processus. Mais il est essentiel que tout le monde ait la possibilité et la compétence pour travailler au sein d'une équipe. Les facilitateurs qui considèrent la facilitation comme une sorte de tour de magie peuvent avoir du mal à partager librement leurs compétences et à les apporter en offrande combinée à celle des autres membres de l'équipe. Certains facilitateurs ont beaucoup d'appétit pour occuper le devant de la scène et un vif désir de rester indispensable. Or ceci n'est pas propice à l'épanouissement du noyau dur d'un PMP, ce qui une fois encore souligne l'importance de la conscience de soi et du développement individuel.

## La dimension humaine

**Nous avons identifié quatre dimensions humaines importantes qui jouent un rôle essentiel dans le succès des PMP. Lorsque vous mettez en pratique votre théorie sur les PMP, il vous faudra veiller à ce que qu'elles soient en place pour donner à votre PMP toutes les chances d'atteindre ses objectifs. Comme les sept principes et le modèle de processus, ces dimensions – analyse critique et éclairée, confiance, engagement affectif et créativité – ont besoin d'être activement gérées. Si les sept principes sont les principaux ingrédients de votre recette, ces quatre dimensions humaines sont les condiments qui détermineront son goût.**

### Analyse critique et éclairée

Aussi bonne que puisse être l'organisation, un PMP peut être fragilisé par une analyse médiocre. Cela ne veut pas dire pour autant que vous ayez besoin de plus de scientifiques dans le PMP. C'est plutôt que vous devez envisager des façons d'améliorer la qualité de l'analyse critique et éclairée. Cela peut impliquer la science, mais ne sous-estimez pas l'analyse que les parties prenantes peuvent produire d'elles-mêmes.

Le manque d'analyse peut fragiliser un PMP de trois façons.

**Pas assez d'analyse critique.** Si les participants rejoignent un PMP mais ne maîtrisent pas suffisamment le sujet, ils auront des difficultés pour arriver à de nouvelles opinions. Lorsque les organisations délèguent les mauvais représentants ou envoient sans cesse du nouveau personnel sans information préalable ou sans passage de témoin, le PMP peut facilement être contraint à répéter les discussions d'hier et oublier les nouvelles conclusions, perdant ainsi sa

crédibilité. Pour éviter cette situation, vous pouvez réaliser une étude de cadrage avant les temps forts de votre PMP et en résumer les résultats en de brèves notes d'information. Il vous faudra aussi prendre soin d'identifier, d'inviter et d'obtenir l'engagement de personnes ayant les connaissances appropriées – c'est là l'une des clés d'un processus réussi. Pour cela, il ne suffit pas d'envoyer des lettres d'invitation aux organisations : vous devrez en discuter avec des personnes de votre connaissance avant de suggérer ou de décider qui inviter et nouer un dialogue avec les personnes concernées avant les événements.

**Pas assez d'analyse indépendante.** Les efforts déployés pour coordonner les parties prenantes peuvent facilement finir en conflits entre les groupes qui adoptent des positions figées ou contraires. Une partie déclare que le cœur du problème est telle chose (X) (avec à l'appui, leur propre étude de cas) ; l'autre partie réagit en disant que, si X est certes un problème, X est en fait provoqué par Y (avec à l'appui, leurs propres recherches), ce qui sous-entend qu'ils ne peuvent rien y faire. Les parties prenantes se replient dans leurs retranchements sans créer d'occasions pour un véritable dialogue. Dans de telles situations, suggérez de mandater des recherches indépendantes afin d'analyser la situation et les revendications faites par les parties prenantes et demandez-leur d'attendre les résultats avant de prendre une décision.

Voir Section 4,  
Principe 4 :  
Gérer les  
conflits

**Pas assez d'analyse collective.** Même lorsque les études sont achevées et quand toutes les données sont disponibles, arriver à une décision peut se révéler délicat. Il vous faudra organiser des activités d'apprentissage et des missions exploratoires conjointes qui permettent aux parties prenantes d'explorer le problème et d'échafauder ensemble de nouvelles perspectives. La promotion de l'apprentissage participatif améliorera le niveau analytique des discussions et aidera les parties prenantes à apprendre à se connaître et à forger un climat de confiance.

Voir Section 4,  
Principe 7 :  
Encourager un  
apprentissage  
participatif

La règle d'or consiste à faire participer toutes les parties prenantes à l'analyse. Essayez d'impliquer activement les parties prenantes les plus faibles, par exemple en utilisant la recherche orientée vers l'action (ROA)<sup>7</sup>. Cela favorisera l'appropriation et l'engagement de ces parties prenantes et pourra aussi leur donner les moyens d'exprimer leurs préoccupations de manière plus audible.

## Climat de confiance

« La confiance vient à pied mais elle repart à cheval ». Cette citation est attribuée à Johan Thorbecke, homme politique néerlandais à l'origine de la première constitution des Pays-Bas en 1848. Si les parties prenantes se font confiance et

La confiance peut disparaître rapidement après avoir été soigneusement acquise. Un événement réussi organisé par une initiative multipartite aux Pays-Bas a donné lieu à une crise inattendue. En effet, l'une des parties prenantes a relaté l'événement sur son site internet sans utiliser les logos des autres organisations partenaires. Il a fallu plusieurs mois pour regagner la confiance si chèrement acquise. La leçon tirée de l'incident a été de prévoir des accords spécifiques sur la façon de communiquer en cas d'activités conjointes.

si elles ont confiance dans le processus auquel elles participent, elles seront plus enclines à accepter les incertitudes. Après tout, si le marchand de fruits et légumes du marché sait que j'ai toujours tenu mes promesses dans le passé, il sera plus enclin à me donner les mangues – même si j'ai oublié mon porte-monnaie.

Le manque de confiance est sans doute la raison la plus fréquemment invoquée pour expliquer l'échec d'un PMP. La confiance ne vient pas seulement d'un sentiment personnel chaleureux. Vous et les parties prenantes pouvez activement forger un climat de confiance en agissant correctement. En veillant à ce que les autres se sentent libres d'exprimer leurs préoccupations et en écoutant et en respectant ces préoccupations, vous détiendrez la clé – tout comme en reconnaissant la légitimité des objectifs des autres personnes, même s'ils sont différents des vôtres<sup>8</sup>. Un dialogue de qualité vous aidera à forger un climat de confiance car il permet aux partenaires de dépasser leurs stéréotypes, tout en respectant l'identité des autres.

Un indicateur qui révèle un manque de confiance au sein d'un PMP est la vitesse avec laquelle les parties prenantes parlent de formaliser la collaboration. Une discussion qui fait rapidement référence à des contrats, un mémorandum d'accord et une allocation budgétaire pourrait indiquer un manque de confiance. Il peut être dangereux d'emprisonner le PMP dans des formalités trop tôt dans la relation. En règle générale, vous devriez consacrer du temps à créer une vision commune et mener une activité en commun avant d'évoquer la question des contrats.

Mais les notions de confiance peuvent diverger d'une culture à l'autre et vous devrez aussi en tenir compte. Dans les régions où existe un niveau élevé de bureaucratie, comme en Afrique de l'Ouest, il n'est pas rare de discuter de contrats formels et de mémorandums d'accord avant que les parties prenantes organisent quelque chose ensemble. Dans ce cas, la gestion des formalités fait partie de la compréhension du problème à l'étude et ne traduit pas nécessairement un manque de confiance. Dans les sociétés occidentales, la confiance est souvent fondée sur une relation informelle, alors que dans beaucoup de sociétés asiatiques, la confiance ne s'établit qu'une fois qu'il est prouvé que l'autre partie a bien honoré sa promesse<sup>9</sup>.

## **Créer un environnement d'apprentissage positif. Changement de décor**

*« Le CDI et le KIT ont aidé les ambassades des Pays-Bas à améliorer leurs programmes pays avec les partenaires. Au Ghana, l'apprentissage et la réflexion ont toujours été considérés comme des points importants – mais le personnel de l'ambassade assistait rarement aux séances de réflexion ou aux ateliers d'apprentissage. Nous avons donc organisé des voyages d'études, lors desquels le personnel des ambassades pouvait se rendre sur les sites de projet avec leurs partenaires et interroger les parties prenantes, ce qui a donné lieu à des débats animés dans l'autocar. Partir en voyage, connaître un changement de décor, confronter de vrais problèmes et tisser de nouveaux liens ont généré plus d'apprentissage que les réunions organisées au siège. Si cela peut paraître facile, cela a nécessité beaucoup de planification préalable et un débriefing rigoureux pour que l'apprentissage soit véritablement assimilé et appliqué aux politiques. » – Thea Hilhorst, KIT*

Les conflits difficiles peuvent être un réel moteur d'apprentissage et d'engagement. Mais les gens ont besoin d'avoir des preuves de respect, de franchise et de confiance pour évoluer dans une telle situation de conflit.

Voir Section 6 :  
Outils pour la  
connexion

## Engagement affectif

Les gens ne consacreront le temps et l'énergie requis – l'engagement – pour le succès du PMP que s'ils se sentent émotionnellement impliqués. L'engagement affectif – le sentiment que cela compte vraiment – peut venir de nos convictions et croyances profondes sur certaines questions (par exemple le désir de justice, de paix et d'intégrité). Cela peut aussi venir de motivations plus terre à terre : vous rejoignez un PMP car cela fait partie d'un travail que vous adorez, parce que c'est bon pour votre carrière, ou parce que votre patron y tient beaucoup. Deux types d'engagement sont importants dans un PMP. Le premier est l'engagement individuel des participants et des facilitateurs ; le deuxième est l'engagement du groupe tout entier à travailler, apprendre et innover ensemble.

**L'engagement individuel.** La collaboration ne nécessite pas seulement un engagement, mais elle suppose une véritable volonté de changement, ce qui est plutôt rare<sup>10</sup>. D'où vient l'engagement ? Otto Scharmer et Katrin Kaufer<sup>11</sup> décrivent trois ouvertures requises pour transformer des systèmes : l'ouverture d'esprit (remettre en cause nos postulats), l'ouverture du cœur (être vulnérable et réellement prêt à écouter l'autre), et l'ouverture de la volonté ou lâcher prise (l'abandon des objectifs et des ordres du jour prédéfinis pour voir ce qui est vraiment requis et possible)<sup>12</sup>. Pour s'embarquer dans un changement systémique, il vous faudra vous considérer comme faisant partie du système qui a besoin de changer, et non penser que vous avez besoin de changer les autres<sup>13</sup>. Le dirigeant d'une ONG au Cambodge nous a confié qu'il n'a pu amorcer un dialogue avec des agents publics qu'une fois qu'il a cessé de porter un jugement sur les pratiques du gouvernement. Ses préjugés à propos des agents de la fonction publique l'avaient empêché d'écouter et de penser en dehors des sentiers battus. Les gens qui excellent dans l'engagement sont ceux qui réalisent non seulement que le monde a besoin de changer – mais qui sont eux aussi prêts à changer.

**L'engagement en tant que groupe.** Les gens qui sont engagés sont aussi ouverts à l'apprentissage, ce qui est un point important pour le succès d'un PMP. Il est utile de se demander comment les réactions affectives peuvent bloquer ou motiver l'engagement et l'apprentissage. Un sentiment de confiance, d'inspiration, de compassion, de calme, de joie et d'émancipation permettra d'inciter les gens à s'engager. Un sentiment de crainte, de frustration, d'anxiété, de colère et d'irritation bloquera l'engagement. L'engagement peut être impulsé par un sentiment d'urgence, voire même de crise, mais si le sentiment de crise est trop lourd, les gens pourront devenir paralysés par l'angoisse ou la peur. La facilitation d'un PMP devrait chercher à développer un environnement sûr au sein duquel les parties prenantes sont capables de se diriger vers des terres inconnues, malgré l'inconfort que cela risque de créer.

## Créativité

Ces dernières décennies, nous avons beaucoup appris sur la manière dont l'être humain traite l'information<sup>14</sup>. Nous savons à présent que l'apprentissage peut être sensiblement renforcé par l'utilisation créative d'images visuelles, l'art, la musique et le théâtre. Souvent, les choses les plus essentielles que les parties prenantes veulent communiquer aux autres parties prenantes ne sont pas des faits ou des positions politiques. Il s'agit plutôt de normes (normes de comportement), de convictions (hypothèses sur la réalité des choses), et de valeurs (normes d'importance). Il peut se révéler très difficile d'exprimer tout cela avec des mots. Parfois, une chanson, un tableau ou une pièce de théâtre peuvent exprimer ce que nous ne parvenons pas à dire. Par exemple :

- Lorsque les représentants d'une communauté autochtone du Honduras ont partagé des chants et des poèmes sur ce que la forêt signifiait pour eux, les représentants d'une société minière et des pouvoirs publics ont réalisé à quel point cette communauté éprouvait un sentiment d'appartenance avec son cadre de vie.
- Après avoir joué le rôle d'un fonctionnaire confronté à un politicien corrompu à l'occasion d'un jeu de rôles, l'employé d'une ONG a pris conscience des dilemmes impossibles auxquels se heurtent parfois les agents de la fonction publique.
- Après avoir dessiné son idée d'un avenir idéal, un chercheur discret a pu faire part à un groupe de responsables politiques des craintes que lui inspirait la dégradation de l'environnement.

Diversité et créativité semblent étroitement liées<sup>15</sup>. Les groupes de parties prenantes deviennent plus créatives si elles sont diverses et elles prennent ainsi de meilleures décisions<sup>16</sup>. Elles affichent une variété d'antécédents, de connaissances, de visions du monde, qui offrent plus d'options de discussion et une base plus large de compréhension. Mais la diversité doit aussi être bien gérée pour éviter les malentendus et la confusion.

Le fait de stimuler la créativité chez les parties prenantes permet d'optimiser sensiblement l'apprentissage et la pratique innovante. Cela confère également un élément ludique – mais faites preuve de prudence car tout le monde ne se fait pas la même idée de ce qui est ludique. Néanmoins, en mettant les gens un peu en dehors de leur zone de confort, on parvient à les aider à regarder et ressentir les choses différemment et à se comporter différemment envers les autres et dans leur approche du problème. Et c'est à ce moment-là que des idées nouvelles peuvent surgir.

## S'organiser

**Il vous faudra prendre beaucoup de décisions opérationnelles une fois que votre PMP sera lancé. Naturellement, les gens tendent à reproduire ce qu'ils savent déjà. Mais un PMP est différent de la plupart des autres organisations et nécessite souvent des procédures et des structures différentes de celles des entreprises, des ONG, des organismes publics auxquels les parties prenantes sont habituées. Réfléchissez aux sept principes que nous avons abordés à la Section 4. Les décisions opérationnelles devraient être guidées**

**par les valeurs d'équité, de transparence et de légitimité. Les cinq domaines particuliers que vous devrez considérer durant la phase opérationnelle sont les structures de soutien, l'orientation stratégique, la redevabilité, le financement et la communication.**

### Structures de soutien

Durant la phase de lancement, un PMP a généralement des ressources limitées et les individus travaillent depuis leur propre base organisationnelle. À mesure que le PMP se développe, il peut avoir besoin d'un soutien plus tangible pour organiser des réunions, faire des recherches, développer des réseaux et coordonner des projets. Il vous faudra alors décider comment structurer ce soutien. Une possibilité est d'héberger le PMP chez l'organisme chef de file, de façon à ce qu'il puisse bénéficier de ses systèmes de soutien. L'inconvénient possible est que l'association avec cet organisme devienne trop forte. Les parties prenantes pourraient aussi décider d'établir une initiative ou une plateforme indépendante sous forme d'un secrétariat, d'une initiative, d'une organisation faitière ou d'un forum<sup>17</sup>. Cela offre l'avantage d'afficher une distance égale par rapport à tous les partenaires, mais on court le risque que la plateforme ne devienne une force à part entière. Une autre possibilité serait d'avoir un système décentralisé, une alliance ouverte, au sein de laquelle les fonctions de soutien seraient réparties entre les partenaires. Quelle que soit la décision prise, le résultat doit être accepté par toutes les principales parties prenantes sinon le soutien en faveur du PMP s'étiolera et sa légitimité sera mise en doute.

### Orientation stratégique

Certains PMP trouvent utile de se soumettre à la surveillance formalisée d'un conseil, d'un comité ou d'un groupe de soutien, en plus des conseils prodigués par le noyau dur de facilitateurs. Ce groupe de surveillance joue un rôle différent de celui du conseil d'une organisation ordinaire car un PMP a généralement une responsabilité juridique limitée. Ici, il s'agit plus de prodiguer une source d'inspiration, de mettre des réseaux à la disposition du PMP, d'accueillir de nouveaux groupes de parties prenantes, de fournir des contributions à la stratégie et plus généralement d'accroître le profil du PMP. Le rôle est aussi défini par le mandat que le PMP peut se donner : est-il lié à une prise de décision formelle (inter)gouvernementale ? Quelle autorité et quel statut juridique peut-il acquérir ?

### Redevabilité

Ce qui peut commencer comme une collaboration organique informelle entre partie prenantes se transforme habituellement en une structure plus formelle. C'est inévitable et c'est généralement une évolution saine. Le succès d'un PMP se fonde sur son aptitude à concrétiser ses ambitions et cela signifie que la prise de décision, la gestion et les modalités de développement doivent être appropriées et efficaces. La question de savoir s'il vaut mieux une structure formelle ou informelle dépendra des circonstances. *The Partnering Toolkit*<sup>18</sup> confère un outil pour vous aider à peser le pour et le contre des différentes structures.

À mesure que le PMP passe de la phase de lancement à la phase de planification adaptative, les parties prenantes devront y consacrer plus de ressources, ce qui appelle des accords clairs. Vous aurez besoin d'élaborer un accord de partenariat<sup>19</sup> à un stade précoce de la collaboration pour éviter les malentendus. Il ne s'agit pas d'un contrat. Il n'est pas légalement contraignant. C'est un accord rédigé entre les parties prenantes sur un pied d'égalité. Il décrit dans les grandes lignes leur décision de collaborer et déclare explicitement les intérêts de chacune des parties prenantes. Des contrats légalement contraignants pourront être établis par la suite si le PMP entre dans des accords complexes de mise en œuvre ou s'ils doivent gérer d'importants financements.

Voir Section 6,  
Outil 38:  
Accords de  
partenariat

## Financement

Les PMP auront besoin de fonds pour concrétiser leurs ambitions : les parties prenantes devront se réunir ; il leur faudra préparer ces réunions, consulter leurs membres et renforcer leurs capacités en interne comme en externe. Les conversations ne devraient pas démarrer sur des questions d'argent mais c'est tout de même une réalité incontournable.

Dans la pratique, nous voyons beaucoup de parties prenantes attirées par un PMP car elles y voient une possibilité de financement. Ce n'est pas toujours une mauvaise raison. Mais si c'est la motivation première, elle risque de nuire à la collaboration. La concurrence pour des ressources financières est normale et il est naïf de penser que les parties prenantes choisiront « le bénéfice de tout le groupe » aux dépens des intérêts de leur propre organisation. Les facilitateurs devraient prioriser les activités qui aident les gens à réaliser que ce qu'ils peuvent accomplir ensemble au sein du PMP peut aussi les aider à atteindre leurs propres objectifs personnels/organisationnels dans le cadre de la conception du processus.

Voir Section 6 :  
Outils pour la  
connexion et  
Outils pour  
l'engagement

De préférence, les participants ne devraient pas avoir de rôle direct dans le financement du processus auquel ils participent. Si les parties prenantes individuelles financent directement les activités, les relations de pouvoir au sein du PMP peuvent devenir faussées. Dans la mesure du possible, ayez recours à une agence indépendante ou à un fidéicommissaire dédié pour veiller à ce que l'administration financière soit déconnectée de ceux qui ont un rôle direct à jouer dans les résultats du PMP<sup>20</sup>.

## Communication

Le principe 5 parle de communication efficace. Cela ne veut pas simplement dire une bonne communication entre parties prenantes. Les facilitateurs

Voir Section 4,  
Principe 5

**Conseil :** Le recours à un facilitateur ou un rapporteur graphique peut accroître la créativité des parties prenantes lors d'une réunion. Voir par exemple [http://en.wikipedia.org/wiki/Graphic\\_facilitation](http://en.wikipedia.org/wiki/Graphic_facilitation) ou [www.imagethink.net/](http://www.imagethink.net/) ou [www.theworldcafe.com/pdfs/graphicBenefits.pdf](http://www.theworldcafe.com/pdfs/graphicBenefits.pdf)

devront aider les parties prenantes à communiquer avec ceux qui ne sont pas immédiatement impliqués dans les discussions du PMP : les mandants des parties prenantes, les parties prenantes secondaires et le grand public.

Le PMP devrait rédiger un plan de communication pour différents publics externes. Compte tenu des enjeux importants, les sensibilités qui gravitent autour de la communication sont immenses – qu'elle fasse référence au succès ou à l'échec. Les parties prenantes seront souvent en désaccord quant au moment adapté de « rendre publique » une décision prise. Et ce que certaines parties prenantes considèrent comme un succès historique peut être considéré comme de l'histoire ancienne par d'autres. L'ouvrage de McManus et Tennyson, *Talking the walk*<sup>21</sup>, donne des conseils exhaustifs sur la façon d'organiser la communication à l'intérieur comme à l'extérieur d'un PMP.

L'accord de partenariat devrait inclure les procédures à suivre à propos de ce qui est consigné par écrit, qui approuvera les rapports ou les communiqués et comment diffuser l'information. Le principe général devrait être que tout ce qui peut être rendu public devrait l'être, sauf si les parties prenantes stipulent expressément les raisons pour lesquelles certaines informations devraient rester strictement au sein d'un groupe fermé. Les facilitateurs peuvent proposer de travailler sous la règle de Chatham House<sup>22</sup> afin de conférer l'anonymat au groupe. Enfin, ayez une discussion claire concernant les loges (éventuels) qui devront figurer sur les communications du PMP.

### Questions pour la conception et la facilitation d'un PMP

- Êtes-vous prêt à apprendre et à changer ? Demandez-vous pourquoi ou pourquoi pas.
- Votre équipe de facilitation actuelle couvre-t-elle les rôles d'organisateur, de modérateur et de catalyseur ? Que faut-il pour faire en sorte que tous les rôles soient pleinement assurés ?
- Selon votre expérience, avez-vous souvenir d'une situation où la collaboration a échoué parce qu'il manquait des ingrédients (analyse critique et éclairée ; confiance ; engagement affectif ; créativité) ? Comment cela aurait-il pu être évité ?
- Y a-t-il des accords clairs sur la façon dont les représentants des parties prenantes devraient communiquer entre eux et avec leurs mandants et la presse ?

*Il est de première importance d'organiser un dialogue d'une façon qui conforte la sensibilisation du public et la crédibilité, afin que le processus puisse avoir un impact au-delà du groupe immédiat de participants.*

## 6 CHOISIR LES OUTILS

Nous utilisons des méthodes et outils pour transformer notre compréhension et notre conception du PMP en pratique. Ils joueront un rôle essentiel pour donner corps à votre PMP en aidant les individus à faire partie intégrante d'un groupe cohérent et productif et en laissant libre cours à la créativité et à l'innovation. Nous avons inclus cette section sur les outils en partie parce que les questions qui nous sont le plus fréquemment posées sont « Connaissez-vous un bon outil pour telle ou telle situation ? » ou « Pouvez-vous me faire part de votre boîte à outils ? » Mais lorsque vous pensez aux outils, n'oubliez pas que les outils eux-mêmes sont moins importants que l'esprit et le contexte dans lesquels ils sont utilisés. Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques idées générales sur les outils et les méthodologies, puis les résumés de 60 outils pour vous donner un aperçu de ce dont vous pouvez disposer.

Les outils par étape :

## CONNEXION

- 1 Présentations
- 2 Spectrogramme humain
- 3 Image riche
- 4 Interviews semi-structurés
- 5 Identification des parties prenantes
- 6 Récit apprécitif
- 7 Questionnaires ; Enquêtes
- 8 Fiche de définition de problème
- 9 Règles de base

## CO-CRÉATION

- 34 Tuckman
- 35 Rôles en équipe Belbin
- 36 Planification par scénarios
- 37 Styles de gestion des conflits
- 38 Accords de partenariat
- 39 Forum ouvert
- 40 Documenter et résumer
- 41 Énoncé d'une vision
- 42 Cercle de cohérence

## LANGAGE COMMUN

- 10 Caractéristiques des parties prenantes et matrice de rôles
- 11 NetMapping
- 12 Analyse des parties prenantes
- 13 World Café
- 14 Arbre à problèmes
- 15 Ligne de temps
- 16 Analyse des rapports de force
- 17 Immersions dans le contexte
- 18 Analyse SWOTs
- 19 Delphi
- 20 Rappels visuels
- 21 Cadre Cynefin
- 22 Amis et étrangers
- 23 Ligne de tendance
- 24 Quatre quadrants du changement

## CONVERGENCE

- 43 Prototypage
- 44 Prioriser et classer
- 45 Comparer les propositions
- 46 Feedback des parties prenantes
- 47 Désaccord rituel
- 48 Groupement de cartes
- 49 Dialogue socratique
- 50 Changement de décor
- 51 Silence

## DIVERGENCE

- 25 Ajuster la taille du groupe
- 26 Jeux de rôles
- 27 Formes de pouvoir
- 28 Six chapeaux pour penser
- 29 Perspectives multiples
- 30 Classement du pouvoir
- 31 Fantaisie guidée
- 32 Les cinq couleurs du changement
- 33 Combiner des idées qui pourraient marcher ensemble

## ENGAGEMENT

- 52 Définir des règles de décision
- 53 Faire une représentation visuelle de la théorie du changement
- 54 Votes
- 55 Bocal à poissons
- 56 Réflexion
- 57 Synthèse
- 58 Option un-et-demi
- 59 Cercle de clôture
- 60 Évaluation

## Pourquoi avons-nous besoin d'outils ?

Le simple fait d'avoir conscience d'un défi peut ne pas suffire pour que les gens restent résolument engagés dans un PMP. Nous devons maximiser les opportunités pour que différentes personnes puissent s'exprimer au sein du processus et pour maintenir la fraîcheur et l'intérêt du processus pour tout le monde. Cela implique d'utiliser différentes méthodologies issues de sources diverses à chaque stage du processus. Au CDI, nous nous appuyons fortement sur notre expérience en développement participatif mais nous nous inspirons aussi d'autres domaines, y compris la recherche scientifique, le *design thinking* en entreprise, le dialogue, la pratique des PMP et l'expression artistique créative.

L'une des principales tâches d'un facilitateur pour tenter de rassembler les parties prenantes consiste à intégrer leurs différents points de vue. Cela veut dire qu'il faut veiller à ce que tout le monde comprenne la position des autres et ce qui la motive – et non que tout le monde doit être d'accord. Cela n'a rien de facile : parfois l'incompatibilité entre les intérêts et les modèles mentaux des personnes concernées est simplement trop grande. Imaginez des biophysiciens, des théoriciens des sciences sociales, des politiciens, bureaucrates, activistes sociaux, usagers des ressources et membres de la communauté en pleine conversation. Leurs différentes visions du monde auront du mal à converger.

C'est là que vous devez être capable de choisir la bonne combinaison de méthodologies, d'outils et d'attitudes pour permettre aux différents acteurs de communiquer et de dépasser leurs incompatibilités à un instant précis. Les questions suivantes vous aideront :

- **Est-ce le moment d'investir dans le renforcement des équipes ?** Les gens peuvent avoir besoin de mieux se comprendre et d'accepter leurs différences avant de pouvoir réfléchir à la manière d'exploiter leurs points forts respectifs.
- **Est-ce que le PMP est à un stade de divergence, d'émergence ou de convergence ?** À quel stade se trouve votre processus ? Votre priorité est-elle d'explorer et de générer des idées nouvelles ; s'agit-il d'analyser, d'affiner et de choisir entre différentes options ; ou est-ce l'heure de planifier ?
- **Est-il temps de regarder en arrière ou de se tourner vers l'avenir ?** Est-il temps de mettre en commun les expériences passées et d'en tirer des leçons afin d'adapter vos stratégies ou est-il temps d'envisager des scénarios futurs pour créer de nouvelles possibilités ?

### Méthodologies versus Outils

Une méthodologie est une famille d'outils, habituellement reliés par le biais d'une perspective ou d'un cadre théorique. Un outil est une aide pratique à court terme pour accomplir une tâche particulière. Par exemple, l'enquête appréciative (EA) est une méthodologie mais le récit appréciatif est un outil qui appartient à la famille d'outils EA.

- **Devriez-vous délibérément rectifier les déséquilibres de pouvoir ?**

Comment évoluent les rapports de force et les dynamiques de conflit au sein du groupe de parties prenantes lorsque différentes approches sont utilisées ? Par exemple, les processus fortement stylisés, tels qu'un débat formel et ritualisé ou des contributions limitées dans le temps, peuvent nécessiter beaucoup d'efforts mais peuvent aussi être très efficaces pour mettre les participants sur un pied d'égalité et dépersonnaliser les enjeux.

- **Qu'est-ce qui est culturellement et politiquement approprié ?** Par exemple, devriez-vous choisir des méthodologies qui donnent aux gens habitués à jouer un rôle en arrière-plan – les groupes marginalisés, les femmes, les jeunes – une meilleure chance de se sentir à l'aise pour exprimer leurs opinions, au lieu de les confronter à un format plus difficile ?

### D'où viennent les outils ?

**L'apprentissage et l'action participatifs : il s'agit d'un terme générique pour une grande variété** de méthodologies participatives axées sur la pleine participation des gens aux processus d'apprentissage concernant leurs besoins et leurs opportunités et pour réaliser des actions qui y répondent. Les méthodologies comprennent l'évaluation rurale participative (ERP), qui utilise la visualisation et l'analyse en groupe des enjeux communautaires ; l'évaluation rapide des systèmes de connaissances agricoles (ERSCA)<sup>1</sup>, qui se concentre sur la génération et le partage de connaissances entre parties prenantes pour l'innovation dans le secteur du développement rural et la méthodologie des systèmes souples.

Voir Section 4,  
Principe 1 :  
Changement  
systémique

**Les interventions de groupe à grande échelle sont une famille de** méthodologies issues du développement organisationnel (DO). Elles comprennent le forum ouvert, le laboratoire du futur, la technologie de la participation, et l'enquête appréciative. Tous ces outils offrent des processus à plusieurs séances pour analyser, concevoir, décider et mettre en œuvre avec des groupes pleinement engagés<sup>2</sup>.

Le *Design thinking* fait référence à un éventail de méthodologies issues du monde des affaires et de l'innovation sociale qui se concentrent sur des façons de développer des innovations avec les parties prenantes et les utilisateurs. Ces méthodologies mettent en valeur la créativité, l'analyse systémique et des résultats concrets et elles englobent la conception centrée sur l'humain d'IDEO<sup>3</sup> ainsi que les méthodologies mises au point par des pionniers tels que NESTA<sup>4</sup> et SiG<sup>5</sup>.

**Le dialogue est un mot fourre-tout pour signifier les** méthodologies et les outils qui sont nés des professionnels et des bénévoles travaillant dans les processus de consolidation de la paix, de réconciliation et de dialogue. Ces méthodologies sont particulièrement puissantes pour rassembler des parties prenantes ayant des points de vue opposés, de manière à ce qu'elles puissent échanger en vue de sortir de l'impasse et de créer des perspectives d'un avenir meilleur. Elles comprennent le dialogue démocratique et les méthodes développées par des organisations telles que Dialogos et la Coalition nationale pour le dialogue et la délibération (NCDD)<sup>6</sup>.

Le lecteur trouvera un complément d'information sur [www.mspguide.org](http://www.mspguide.org)

## Des outils idoines

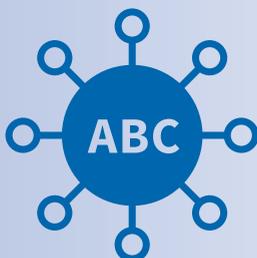
Dans ce qui suit, nous vous proposons 60 outils de processus qui servent différentes fins. Ce nombre élevé n'est pourtant qu'un petit échantillon des centaines d'outils disponibles ; nous les avons choisis parce que ceux-là sont particulièrement utiles pour soutenir les processus de PMP. Les outils sont principalement issus des familles de méthodologies décrites dans l'encadré.

Nous avons groupé les outils selon six finalités – connexion, exploration de problèmes et langage commun, divergence, co-création, convergence et engagement – inspirées par les travaux de Sam Kaner<sup>7</sup> et du guide GATHER de la Fondation Rockefeller<sup>8</sup>. Ces finalités coïncident souvent avec un stade particulier d'un PMP ; ainsi la connexion se produira généralement au démarrage<sup>9</sup>.

Certains outils parleront plus à un esprit rationnel : ils aideront les participants à analyser le problème et à voir les connexions. D'autres parleront plus à un esprit intuitif : ils aideront les participants à exprimer des modèles mentaux et des sentiments, en exploitant les réserves créatrices (souvent inexploitées) et l'empathie des participants. Enfin, d'autres outils encore s'adresseront au « nous » des PMP : la gestion de la dynamique de groupe et le traitement des enjeux de pouvoir, des conflits et de l'inclusion.



CONNEXION



LANGAGE COMMUN



DIVERGENCE

Chaque partie comporte un aperçu de la finalité suivi d'un résumé succinct des outils individuels ainsi qu'une approximation du temps requis et un indice de difficulté. Les appels de note renvoient aux notes qui donnent les coordonnées des sources. Les résumés ne sont que des guides ; vous trouverez des descriptifs détaillés de chaque outil sur le portail des PMP [www.mspsguide.org](http://www.mspsguide.org). Vous pouvez utiliser les outils comme indiqué ou les adapter en fonction de votre objectif. Et vous pouvez les utiliser pour clarifier votre propre raisonnement et préparer vos travaux avec les parties prenantes ou au sein même du PMP. Beaucoup d'outils peuvent être utilisés à de multiples fins. Par exemple, l'outil des six chapeaux pour penser est utilisé au stade de la divergence et durant le stade de la convergence ; en général, nous les avons placés sous le stade où ils sont le plus fréquemment utilisés..

### Six étapes fréquemment utilisées

Il n'y a pas de règles strictes quant à la façon de structurer la page blanche qu'est l'ordre du jour de votre PMP. Mais la plupart des processus PMP bien conçus sont structurés autour d'une série d'étapes particulières. Le processus commence par la connexion, il établit un langage commun puis il présente un ensemble de points de vue divergents sur la question. Suivant la finalité du PMP, cette divergence peut être suivie par la co-création d'idées nouvelles, la convergence sur un certain nombre de réponses, voire même un engagement à agir.



CO-CRÉATION



CONVERGENCE



ENGAGEMENT

## Outils pour la connexion

Même lorsque les participants connaissent l'ordre du jour, ils ne savent pas exactement ce que l'on attend d'eux et ce que le groupe espère accomplir. Les outils pour démarrer sont vraiment importants : ils aident les gens à s'orienter (« Où est-ce que je me situe dans ce groupe ? ») et à s'ouvrir (« Quelle contribution puis-je apporter ? »), et ils plantent le décor pour un dialogue constructif. Ils sont aussi utilisés pour rassembler des informations de référence pour le PMP.

À ce stade, votre objectif est d'arriver à faire parler ensemble le plus grand nombre possible de gens. Les participants écouteront davantage s'ils ont été capables de parler et d'échanger entre eux et s'ils ont l'impression de connaître certains autres participants.

L'un des résultats clés devrait être que chacun ait une idée claire du problème à l'étude. Il vous faudra utiliser des exercices analytiques de base qui aident les participants à réfléchir au contenu. Ils découvriront que les gens ont des points de vue différents sur la question et ils réaliseront combien il y a d'opportunités d'apprentissage et de réseautage. En qualité de facilitateur, vous aurez besoin d'aider le groupe à bien cerner la question. Différents participants auront des intérêts divers mais, à ce stade, il est seulement important de veiller à ce que le problème considéré soit clair. Assurez-vous que les participants savent aussi ce qui n'est pas (encore) à l'ordre du jour de la discussion.



- Individuel : outil auto-administré relativement simple
- Interaction requise : nécessite une interaction avec des collègues / partenaires
- Complexe : nécessite des préparatifs et une facilitation expérimentée
- \* Niveaux de difficultés

**OUTIL 1****Présentations**

Au début des réunions, faites une activité qui permet à tout le monde de savoir qui est dans la pièce, et qui confère un sentiment d'identité au groupe. Elle donne le ton quant à la manière dont vous souhaitez amorcer un dialogue entre les participants. Pas d'exercice trop personnel ou trop drôle car les gens pourront se montrer réticents dans ce nouveau contexte.

15–45 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 2****Spectrogramme humain (ou Piste de danse)**

Décrivez des perspectives opposées à chaque extrémité d'un spectre continu et demandez aux participants de se positionner le long de la ligne pour montrer où ils se situent. Cela aide à dégager les similitudes et les différences dans un groupe et permet aux gens d'apprendre à se connaître.

15–30 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 3****Image riche<sup>10</sup>**

Visualisation conjointe de cas en petits groupes (5 à 7). Cet outil aide à partager et à appréhender rapidement les acteurs, les facteurs et les relations qui affectent le problème à l'étude. Pour finir, on obtient une feuille de chevalet couverte de symboles, de dessins et de flèches qui illustrent le problème, confectionnée par tout le monde.

60–90 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 4****Interviews semi-structurés**

Par opposition aux enquêtes fermées avec des questions figées, une interview semi-structurée est ouverte, ce qui permet aux idées nouvelles d'être soulevées durant l'interview en fonction de ce que déclare la personne interrogée. Il peut s'agir d'une activité initiale pour cerner une question avec différentes parties prenantes ou utilisée à un stade ultérieur pour une enquête approfondie.

Plusieurs semaines \*\*\*\*

**OUTIL 5****Identification des parties prenantes**

Aperçu visuel rapide des parties prenantes les plus pertinentes pour le problème à l'étude et des relations entre elles. Il peut s'agir d'un diagramme de Venn ou d'une analyse de réseau en toile d'araignée.

40–65 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 6****Récit appréciatif**

Les participants s'interrogent entre eux sur leur contribution au PMP. S'attardent sur la redécouverte et la réorganisation du bien plutôt que sur la résolution de problèmes. Permet aussi de s'entraîner aux pratiques d'écoute active.

60 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 7****Questionnaires ; Enquêtes**

Pour valider le besoin d'un PMP, découvrir plus de détails sur la nature de la question ou définir une ligne de référence conjointe. N'oubliez pas que pour réaliser des enquêtes respectueuses, il faut des préparatifs et des enquêteurs bien formés. Les outils en ligne peuvent améliorer la conception, la dissémination et l'analyse. Nécessite une équipe de recherche qualifiée.

Plusieurs mois \*\*\*\*

**OUTIL 8****Fiche de définition de problème<sup>11</sup>**

Cette fiche permet de clarifier le problème sur lequel vous travaillez en posant cinq questions. Elle forcera les gens à concentrer leurs idées sur le même axe. Peut être utilisé individuellement ou de manière à structurer des discussions de groupe.

1 heure \*\*\*\*

**OUTIL 9****Règles de base**

Discutez des principes qui doivent gérer la façon dont le groupe veut interagir. Les règles couvrent des sujets tels que la manière de se comporter en réunion (usage du téléphone et de l'ordinateur) et les normes applicables pour divulguer ce qui a été discuté en dehors de la salle de réunion (confidentialité).

20 minutes \*\*\*\*

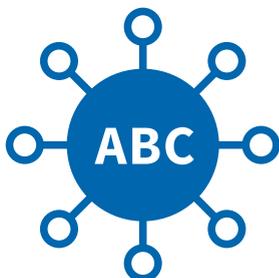
## Outils pour un langage commun

Après s'être présentés et avoir cerné la question, il est temps pour les participants de s'attaquer aux détails. Ces outils peuvent vous aider à réaliser une nouvelle analyse et à ouvrir la discussion pour que les différents points de vue puissent être exprimés.

À ce stade, vous découvrirez dans quelle mesure les participants peuvent articuler leur compréhension du problème. Vous noterez aussi les manques de capacités individuels auxquels il vous faudra remédier pour que tout le monde puisse participer convenablement. Vous pouvez y contribuer en mélangeant les gens (ce qui permet aux nouvelles personnes d'absorber les connaissances des participants plus expérimentés) ou en créant des groupes séparés qui peuvent discuter à des échelles différentes (p. ex. « les gens du terrain » et « les politiques »).

Nombre des outils décrits ici sont analytiques. Ils vous aideront à étudier la question plus à fond et à vous servir de tous les points de vue dans la pièce pour compléter et étoffer le tableau qui est peint de la situation. Nous avons découvert que les participants peuvent contribuer à l'analyse, qu'ils disposent ou non d'une formation formelle, à condition de choisir le bon outil. Par exemple, les « politiques » trouveront très stimulant et motivant de nouer un dialogue avec les « gens du terrain ». Mais veillez à prévoir également du temps pour que les deux groupes puissent débattre séparément et assimiler leurs impressions entre eux.

Efforcez-vous de souligner le terrain d'entente entre les participants et évitez de choisir des outils ou de résumer les discussions d'une manière qui souligne les différences. De toute façon, les divergences deviendront visibles par la suite. À ce stade, vous voulez insuffler le sentiment de faire cause commune en partageant l'information et en créant un nouveau « réceptacle » ensemble. Vous voulez aussi construire une base de connaissances robuste que les participants pourront utiliser pour commencer à mettre au point des solutions.



### OUTIL 10

#### Caractéristiques des parties prenantes et matrice de rôles

Les petits groupes peuvent remplir cette matrice afin d'analyser systématiquement les parties prenantes les plus importantes, leurs intérêts, ce qu'elles peuvent apporter au succès du PMP et leur degré éventuel d'influence.

60 minutes \*\*\*\*

### OUTIL 14

#### Arbre à problèmes

Cet outil aide à trouver des solutions en cartographiant l'anatomie de cause à effet autour du problème. En posant la question « pourquoi » de nombreuses fois, les causes sous-jacentes et les effets ultimes peuvent être illustrés sous forme d'un arbre. Les branches correspondent aux effets, les racines sont les causes.

90 minutes \*\*\*\*

### OUTIL 18

#### Analyse SWOT

Cet outil d'évaluation bien connu dresse la liste des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (en anglais SWOT) associés à un projet, un partenariat ou un produit. Il permet de faire la distinction entre les facteurs qui peuvent être influencés et ceux qui ne le peuvent pas.

30-90 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 11****NetMapping<sup>12</sup>**

Cet outil permet de comprendre et de visualiser comment les objectifs des parties prenantes s'inscrivent dans un PMP. Dressez la liste de 6 à 8 parties prenantes importantes et positionnez-les sur une feuille de chevalet, dégagez les relations (soutien/obstacle) et convenez du degré d'influence qu'elles exercent. Plus il y a de cailloux ou de haricots, plus leur influence est grande.

**60–90 minutes \*\*\*\***

**OUTIL 15****Ligne de temps**

Montre comment cartographier des moments et des jalons qui donnent corps au problème ou au PMP. Tracer une ligne horizontale jusqu'à aujourd'hui, choisir des intervalles (p. ex. 6 mois) et y reporter les événements, les projets, les réussites et les déceptions au moyen de symboles.

**30–90 minutes \*\*\*\***

**OUTIL 19****Delphi**

C'est un processus qui utilise un panel d'experts pour prendre des décisions complexes en posant une (ou plusieurs) question au panel ; les réponses sont alors colligées et synthétisées ; un résumé est envoyé et la question est posée à nouveau. Les membres du panel peuvent modifier leur réponse pour se rallier à un consensus émergent. Peut être utilisé en ateliers, mais souvent réalisé par cycles itératifs de courriels.

**De 60 minutes (réunion) à 3 semaines (par e-mail)**

**\*\*\*\***

Copyright

**OUTIL 12****Analyse des parties prenantes : Matrice d'importance/influence**

Cet outil capture le degré d'influence que chaque partie prenante exerce sur la question à l'étude ou les objectifs possibles du PMP et leur niveau d'intérêt envers le problème. Peut être utilisé au moment du lancement d'un PMP, mais aussi pour passer la situation en revue au sein d'un PMP existant. Il permet surtout d'identifier les parties prenantes éventuelles qui n'ont peut-être pas encore été invitées à rejoindre le PMP.

**60–90 minutes \*\*\*\***

**OUTIL 16****Analyse des rapports de force**

Cet outil vous aide à prendre une décision en analysant les rapports de force pour et contre le changement que vous voulez introduire. Mettez le changement proposé au milieu. À gauche : énumérez les forces en faveur du changement. À droite : les forces contre le changement. Comment pouvons-nous diminuer la résistance ? Comment pouvons-nous capitaliser les forces alliées ?

**60–90 minutes \*\*\*\***

**OUTIL 20****Rappels visuels**

Créez des cadres, des schémas et des illustrations qui capturent et communiquent vos impressions sur des questions complexes. Exemples : diagramme de Venn, organigramme, carte heuristique, matrice deux par deux, carte des relations. Dans votre groupe, il y aura généralement des gens attirés par les représentations visuelles, qui savent bien écouter et qui peuvent transformer les idées en un rappel visuel – servez-vous en. Peut être fait à tout moment dans le cadre d'un travail de groupe ou d'une réflexion individuelle.

**\*\*\*\***

**OUTIL 13****World Café<sup>13</sup>**

Les participants tournent en petits groupes pour aborder différents sujets, en s'appuyant sur les discussions précédentes avant de mettre en commun les résultats en plénière. Jusqu'à 3 tours. Un hôte ou rapporteur reste à chaque table pour assurer la continuité.

**90–120 minutes \*\*\*\***

**OUTIL 17****Immersion dans le contexte**

Évitez de parler des bénéficiaires ou des clients en leur absence. S'il est mal venu ou difficile pour eux d'assister à la réunion, allez à leur rencontre. Prévoyez au moins une visite de terrain d'une journée. Cela aura beaucoup de retombées en termes de consolidation d'équipe et d'apprentissage ; toutefois, il est préférable de rester la nuit et de travailler avec le groupe ; cela confère de l'empathie et du réalisme aux solutions. Vérifiez bien la logistique !

**Au moins 1 journée + briefing et débriefing \*\*\*\***

**OUTIL 21****Cadre Cynefin<sup>14</sup>**

Cet outil d'aide à la décision de gestion permet de voir si le problème auquel s'attaque votre PMP est évident (simple), compliqué, complexe, ou chaotique. Le résultat a des conséquences pour savoir comment gérer ou intervenir.

Voir Section 4, Principe 1 Changement systémique.

**60 minutes (20 intro + 40 traitement de dossiers) \*\*\*\***

- Individuel : assez simple
- Exige une interaction : collègues/partenaires
- Complexe : nécessite des préparatifs
- Niveaux de difficulté



## OUTIL 22

### Amis et étrangers

Ce jeu stimule le groupe et illustre également comment la modification mineure d'une règle peut avoir de grosses répercussions sur la dynamique d'un système adaptatif complexe. Les participants se déplacent dans un lieu ouvert et doivent se rapprocher d'un « ami » et rester éloignés d'un « étranger ». Lors du second tour, un petit changement est introduit dans les règles : les gens doivent se trouver entre leur ami et l'étranger.

15 minutes \*\*\*\*\*

## OUTIL 23

### Ligne de tendance

Cet outil est utilisé pour analyser la situation passée et présente en matière de ressources, de problèmes (p. ex. la position des femmes), et d'initiatives. Il peut aussi indiquer les intentions d'une communauté concernant son futur cap. Peut être fait avec des clients/bénéficiaires pour étudier les changements dus à un PMP, mais peut aussi être fait pour le PMP lui-même.

60 minutes \*\*\*\*\*

## OUTIL 24

### Quatre quadrants du changement<sup>15</sup>

Cet outil aide les participants à envisager quels types de stratégies du changement sont utilisés dans le PMP et quelles stratégies sont peut-être manquantes. Il fait la distinction entre les points d'entrée du changement personnels, interpersonnels, culturels et structurels.

Voir Section 4, Principe 1  
Changement systémique.

45 minutes \*\*\*\*\*

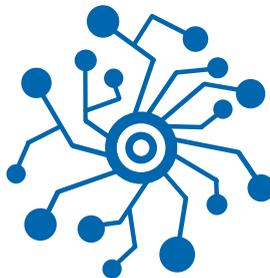
## Outils pour la divergence

C'est à ce stade que les différences dans l'appréhension, la conception et l'appréciation deviennent visibles. Désormais, les gens savent qui défend tel ou tel point de vue ou dans quel camp ils se trouvent. À présent, il vous appartient, en qualité de facilitateur, de créer un environnement sûr pour que ces différences puissent être exprimées et examinées.

Vous n'avez pas besoin de résorber les différences ou de prétendre qu'elles n'existent pas. Vous devez plutôt aider le groupe à travailler avec le conflit de façon à pouvoir dégager par la suite des solutions et un engagement plus robustes. Le défi consiste à réussir à encourager les gens à s'abstenir de porter un jugement et à ne pas tirer de conclusions hâtives. (« Les représentants des ONG nous accusent toujours et ne sont jamais constructifs » ; « Les représentants du milieu des affaires n'ont qu'une préoccupation : faire toujours plus d'argent ».)

À ce stade, vous aurez besoin de vous fier à votre intuition, mais il vous faudra choisir les outils ensemble afin de valider votre perception de la situation. Par exemple, si vous sentez qu'il y a des rapports de force rendant difficile pour les femmes d'exprimer leurs points de vue, vous choisirez peut-être de discuter de ces rapports en vous servant des outils d'analyse du pouvoir. Toutefois, cette approche pourrait se révéler trop conflictuelle et contre-productive. Une autre option pourrait être de créer des sous-groupes pour permettre aux femmes de réfléchir à la meilleure façon pour elles de contribuer au PMP.

Cette étape de la divergence peut sembler une gageure et vous aurez peut-être parfois le sentiment que vous ne trouverez jamais la solution. La difficulté réside dans l'incertitude et il vous faut accepter de faire confiance à votre groupe pour qu'il arrive à une solution. Si vous arrivez trop rapidement à des solutions faciles à ce stade, elles ont peu de chance d'être les meilleures.



**OUTIL 25****Ajuster la taille du groupe**

Permettez aux participants de converser au lieu d'avoir à écouter en séance plénière grâce à des groupes de buzz et des sous-groupes. « Par groupe de trois, veuillez discuter de vos impressions sur les présentations de la matinée », ou « Divisons-nous en cinq groupes pour travailler sur la question X ; restitution selon le modèle y. »

**5–90 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 28****Six chapeaux pour penser<sup>17</sup>**

Cet outil permet aux groupes d'examiner une décision sous des angles différents. Il fait appel à un jeu de rôles pour six types de raisonnement du genre « raisonnement du chapeau blanc » (objectif, neutre) ou « raisonnement du chapeau jaune » (positif, constructif). D'après Edward DeBono.

**60 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 31****Fantaisie guidée**

Il est demandé aux gens de fermer les yeux et de faire un voyage imaginaire. En rapport avec le problème à l'étude, introduisez un nouveau paysage, un nouveau pays ou un nouveau monde et demandez aux participants d'imaginer ce qui se passe, qui ils rencontrent et ce qu'ils ressentent. Par la suite, partagez les rêves en binômes et prenez quelques exemples à mettre en commun en plénière.

**En tout 1 à 2 heures \*\*\*\*\***

**OUTIL 26****Jeux de rôles**

Certains participants peuvent jouer les rôles de principales parties prenantes extérieures et faire un brainstorming ou proposer des réactions dans ce rôle. Les participants peuvent ainsi exprimer des préoccupations et des idées sans que celles-ci leur soient directement attribuées.

**60–90 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 29****Perspectives multiples<sup>18</sup>**

Cet outil aide un groupe à élargir ses perspectives : le point de vue depuis lequel les parties prenantes examinent le problème. En endossant tour à tour chacun des rôles, le groupe est incité à voir un problème important sous le plus grand nombre d'angles possibles.

**60 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 32****Les cinq couleurs du changement<sup>19</sup>**

Cinq façons de penser au changement : impression jaune, impression bleue, impression rouge, impression verte et impression blanche. Chacune est fondée sur une famille de théories du changement. Un test identifie la couleur dominante parmi les participants et aide à discuter les différents paradigmes de changement au sein du PMP.

**Test en ligne gratuit 15 minutes, plus 1 heure de débriefing et de réflexion \*\*\*\*\***

**OUTIL 27****Formes de pouvoir<sup>16</sup>**

Cet outil aide les participants à envisager quelles sortes de stratégies de changement sont utilisées dans le PMP et quelles stratégies pourraient être manquantes. Il fait la distinction entre les points d'entrée du changement personnels, interpersonnels, culturels et structurels.

Voir Section 4, Principe 1  
Changement systémique.

**45 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 30****Classement du pouvoir**

Cet outil aide les participants à réaliser que chaque personne a différentes sortes de rang et de privilèges – situationnels, sociaux et personnels – et que ces attributs peuvent conférer un certain niveau de pouvoir. À n'utiliser que s'il existe un bon niveau de confiance dans le groupe. Ce jeu de rôle engendre beaucoup d'énergie dans le groupe.

**60 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 33****Combiner des idées qui pourraient marcher ensemble**

Le brainstorming est utilisé pour rassembler une liste ouverte d'idées sans les évaluer. Les participants sont ensuite invités à réfléchir à une combinaison d'idées qui pourrait marcher.

**90 minutes (premier cycle de brainstorming, réflexion individuelle : 45 min.)  
deuxième cycle, réflexion individuelle suivie d'une collecte d'idées : 45 min \*\*\*\*\***

## Outils pour la co-création

L'accent de cette étape est mis sur le développement des produits du groupe en se servant des matières premières issues des étapes précédentes. Il existe de nombreux types de produits différents, y compris des plans, des modèles d'études, des prototypes, des trajectoires et des solutions. Comme à l'étape de la divergence, votre objectif consiste à encourager les participants à développer une gamme d'options en évitant de se focaliser trop tôt sur une seule solution ou un seul cap. Pour l'instant, vous devriez veiller à ce que les idées de tous les participants soient consignées par écrit. Les décisions finales seront prises à l'étape de la convergence.

Vous aurez besoin d'outils pour structurer la collaboration du groupe et pour contribuer à la réalisation de produits concrets. Certains des outils proposés aideront les gens à travailler ensemble, à promouvoir un dialogue au lieu d'un monologue et à tisser des liens et construire des équipes. D'autres soutiendront l'analyse requise pour élaborer des options.



**OUTIL 34****Tuckman (constitution, tension, normalisation, production)**

Ce modèle aide les groupes à réfléchir aux différentes étapes du développement d'une équipe. Afin de produire en groupe, les groupes ont besoin de passer par différentes étapes, qui peuvent inclure une période de conflit.

30 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 35****Rôles en équipe Belbin<sup>20</sup>**

Les participants réalisent un autotest de 20 minutes pour déterminer quel rôle ils jouent le plus souvent dans une équipe. Les résultats sont ensuite mis en commun et utilisés pour réfléchir à la manière d'optimiser le travail d'équipe dans ce PMP.

Voir Section 4, Principe 6  
Leadership collaboratif.

45 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 36****Planification par scénarios**

Les futurs possibles du PMP sont élaborés sur la base de deux grandes forces motrices indépendantes qui provoquent le changement. Les forces motrices sont combinées dans une matrice 2x2. L'avenir possible dans chaque quadrant est résumé à l'aide d'une histoire courte. L'outil stimule la pensée créative et visionnaire.

De 3 heures à 3 jours  
\*\*\*\*\*

**OUTIL 37****Styles de gestion des conflits<sup>21</sup>**

Le groupe utilise un test de 30 affirmations mises au point par Thomas et Kilmann pour se faire une idée des différentes façons qu'ont les gens de réagir à un conflit. Les équipes fortes ont une variété de styles en situation de conflit pour faire face aux problèmes.

30-60 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 38****Accords de partenariat<sup>22</sup>**

Un accord de partenariat, qui n'est pas légalement contraignant, peut être rédigé comme un engagement à collaborer. C'est une bonne première étape dans la consolidation d'un PMP et cela permet d'expliquer clairement les intérêts de toutes les parties prenantes. Il peut constituer une alternative ou un précurseur à un contrat.

De 3 semaines à 6 mois  
\*\*\*\*\*

**OUTIL 39****Forum ouvert**

Des volontaires proposent de diriger une discussion sur un sujet ; les participants rejoignent la session qui les intéresse (comme sur une *market place*). Encourage l'auto-organisation au sein des objectifs de la réunion. Les produits sont les propositions élaborées par des sous-groupes, qui sont rapportées en plénière.

60-180 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 40****Documenter et résumer**

Les idées qui sont générées ont besoin d'être capturées et résumées de manière que les autres participants puissent les comprendre mais de manière aussi que leurs créateurs les reconnaissent tout de même. Servez-vous de modèles pour veiller à ce que les petits groupes reviennent avec des produits appropriés.

Pas de durée précise  
\*\*\*\*\*

**OUTIL 41****Énoncé d'une vision**

Créer une vision qui réponde à la question: « Quel résultat de ce PMP voulons-nous voir en place d'ici 5 à 10 ans ? ». Après avoir passé en revue le contexte, les participants réfléchissent aux éléments de la vision qui sont ensuite partagés, regroupés et nommés. Finalement, tous les éléments sont regroupés dans une phrase énonçant la vision.

60 minutes \*\*\*\*

**OUTIL 42****Cercle de cohérence<sup>23</sup>**

Cet outil peut servir à passer en revue un PMP ou un réseau en place, de préférence avec les parties prenantes. L'objectif consiste à élargir l'éclairage pour expliquer comment fonctionne un réseau vital et à clarifier la position des participants au sein du réseau. L'outil aide les gens à réfléchir à l'espace vital qui maintient leur PMP dynamique et en bonne santé et comment ils peuvent le renforcer.

60 minutes \*\*\*\*

## Outils pour la convergence

À ce stade, vous devriez vous concentrer sur la création d'une appréciation aussi large que possible et avoir le sentiment de progresser vers l'obtention de solutions. Nombre des options générées lors de la phase de co-création seront encore trop générales et auront besoin d'être affinées et testées. Par exemple, il se pourrait qu'un groupe propose « d'inclure les agriculteurs dans la prise de décisions qui les touchent », mais à quoi cela ressemblerait-il dans la pratique ? Que faut-il changer ? Quelles sont les implications ?

Ces outils vous aideront à prototyper et à peser le pour et le contre de chaque idée. Vous pouvez vous servir de certains d'entre eux durant les réunions mais vous souhaiterez sûrement utiliser nombre d'entre eux dans des activités extérieures aux réunions – comme les essais de terrain et l'obtention d'un retour des parties prenantes sur les idées proposées.

Voir Section 4,  
Principe 7 :  
Apprentissage  
participatif

La philosophie derrière le prototypage est que vous pouvez apprendre plus vite en expérimentant avec les idées à un stade précoce. « Une fois que des idées nouvelles commencent à se cristalliser, elles peuvent être essayées rapidement, mais c'est là une approche qui est étrangère à la pratique bureaucratique traditionnelle. Les concepteurs tendent à favoriser un prototypage rapide ; apprendre vite par l'action au lieu d'une planification très détaillée » explique Geoff Mulgan de NESTA. Les participants ont besoin de ressentir un plaisir du jeu : essayer différentes choses, accepter l'échec comme source d'apprentissage, se réjouir d'un feedback pour voir comment améliorer les choses.

L'étape de convergence n'a rien de facile ; en tant que facilitateur, il vous faudra parfois endosser un rôle impopulaire et insister pour que les participants fassent des choix sans équivoque, même lorsque c'est difficile. Faute de quoi, le groupe se retrouvera dans l'impasse au stade final de l'engagement. Le produit final de la phase de convergence devrait être une gamme d'options claires prêtes à la prise de décisions.



**OUTIL 43****Prototypage<sup>24</sup>**

Le prototypage vous permet de concrétiser des idées rapidement et de façon abordable afin de les faire tester et évaluer par des tiers. Les groupes peuvent construire des modèles, créer des story-boards, se prêter à un jeu de rôles ou faire un diagramme pour montrer l'idée aux autres. Inutile que ce soit parfait, il suffit que cela vous aide à répondre aux questions que soulève l'idée.

**60 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 44****Prioriser et classer**

Cet outil vous aidera à choisir les idées et les options les plus prometteuses parmi toutes celles qui ont été générées. Demandez à tout le monde de se mettre d'accord sur le nom à donner aux idées, expliquez les règles (p. ex. « nous ne garderons que les trois meilleurs scores ») puis demandez aux participants de voter.

**15-30 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 45****Comparer les propositions<sup>25</sup>**

Cet outil est une simple matrice pour peser les propositions sous des angles différents. Il capture les autres suggestions développées par le groupe et analyse les compromis correspondants. Il aidera le groupe à comprendre qu'il existe différentes options et qu'il n'y a pas de réponses faciles aux questions complexes.

**60 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 46****Feedback des parties prenantes**

Si la co-création s'avère difficile avec certaines parties prenantes, vous pouvez tout de même obtenir un feedback sur les idées étudiées ou développées par le PMP. Il y a plusieurs façons d'obtenir un feedback, y compris un jury citoyen, des essais sur le terrain ou des enquêtes de satisfaction (voir outil 54).

**De 2 jours à 3 semaines \*\*\*\*\***

**OUTIL 47****Désaccord rituel<sup>26</sup>**

Cet outil est conçu pour tester et mettre en valeur des propositions, des théories ou des idées en les soumettant à des contestations (défis) ou des agréments (alternatives positives) ritualisées. L'outil permet aux présentateurs d'obtenir un feedback dans un environnement sûr et de passer en revue leurs propositions de manière plus critique.

**90 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 48****Groupement de cartes**

Utilisez des fiches de couleur sur lesquelles les individus notent des idées (une idée par fiche). Les fiches sont mises en commun, validées et affichées pour que tout le monde puisse les voir en regroupant les fiches présentant des idées similaires. Recherchez un consensus au moment de déplacer les fiches et de nommer les groupes. Peut être utilisé à différentes étapes.

**60-90 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 49****Dialogue socratique**

C'est une forme de dialogue qui utilise des questions universelles pour aider un groupe à découvrir ce qu'est une chose. Il prend une question pertinente pour le PMP – p. ex. « Le conflit peut-il être utile ? » – puis le facilitateur et les participants (5 à 15 personnes) font avancer le dialogue par le biais d'un questionnement avec des exemples personnels. Le consensus est recherché. Exige un climat de confiance.

**60 à 120 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 50****Changement de décor**

Avant toute prise de décisions ou percée majeure, il peut se révéler utile de faire quelque chose de radicalement différent. On peut par exemple sortir les gens du cadre de la réunion pour les emmener en excursion, en voyage d'étude ou en randonnée méditative. Ces exercices purifient l'esprit et donnent aux gens le temps de réfléchir aux implications de la décision. Même une marche de 20 minutes en binômes peut faire beaucoup de différence en termes de productivité et de capacités collaboratives au sein d'un groupe hétérogène.

**De 20 minutes à une demi-journée \*\*\*\*\***

**OUTIL 51****Silence**

Ne sous-estimez pas le pouvoir du silence. Certaines des meilleures contributions peuvent venir des personnes introverties qui ont besoin d'un peu de temps pour ordonner leurs pensées, sur la base d'une écoute active. Demandez aux participants de passer 10 minutes avec leur journal de méditation puis de discuter de leur réflexion avec 1 ou 2 collègues. Ou demandez à quelqu'un qui n'a pas dit grand-chose de s'exprimer en plénière.

**10-30 minutes \*\*\*\*\***

## Outils pour l'engagement

Le but principal de la phase d'engagement est de prendre des décisions et de convenir d'une action. Les outils pour prioriser, classer et prendre des décisions peuvent aider à structurer le processus de prise de décisions et éviter que les réunions ne se terminent sur une indécision ou sur l'instrumentalisation de l'ordre du jour par un groupe de parties prenantes pour faire pression en faveur de leur solution de prédilection. N'oubliez pas que les participants ont aussi besoin de convenir de moyens de rendre compte à leurs collègues de la mise en œuvre des actions..

Certaines réunions pourront être moins structurées et plus exploratoires et leur succès sera moins tributaire de la définition d'actions de suivi. L'objet devrait toutefois rester suffisamment clair pour permettre aux participants de savoir si la réunion a été ou non couronnée de succès. Pour vous aider, servez-vous d'outils d'évaluation participative..

Ce ne sont pas seulement des décisions claires qui rendent une réunion mémorable et percutante. L'engagement grandit aussi lorsque les gens se sentent inspirés et émancipés pour faire quelque chose à propos du problème pour lequel le PMP a été créé. Si les étapes précédentes ont été bien gérées, vous n'aurez pas besoin de faire un discours d'encouragement à la fin car les participants seront déjà satisfaits de ce qu'ils auront accomplis ensemble. Mais veillez à prévoir un moment adéquat pour clore la réunion. Il peut se révéler approprié de faire appel à une personne de haut rang pour récapituler les débats. Mais habituellement, nous préférons laisser les membres du groupe eux-mêmes dire ce qu'ils pensent de la réunion, comment ils perçoivent la phase suivante et ce qu'ils ont appris. Le fait de prévoir un moment propice pour ces commentaires de clôture constitue le meilleur moyen de renforcer et de nourrir l'engagement.



**OUTIL 52****Définir des règles de décision<sup>27</sup>**

Une règle de décision est un mécanisme qui vous permet de savoir avec certitude à quel moment une décision est prise. Dans les PMP, la diversité des intérêts est grande et le consensus difficile et toutes les décisions ne sont pas prises à l'unanimité. Cet outil vous aidera à déterminer quelles décisions nécessitent quelle procédure.

**Les préparatifs constituent le principal investissement en temps \*\*\*\*\***

**OUTIL 55****Bocal à poissons**

Un petit groupe s'assoit en cercle et discute du thème tandis que les participants écoutent – ou se joignent à la discussion en déplaçant leur chaise au milieu. Méthode utile si le sujet exige un débat entre un grand nombre d'interlocuteurs plutôt qu'en sous-groupe. Fait appel à l'écoute active.

**45–90 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 58****Option un-et-demi<sup>29</sup>**

Au lieu de choisir entre deux solutions à un problème ou une situation, cet outil vous aide à utiliser les deux solutions pour en créer une troisième. Il peut faire naître l'accord du désaccord.

**60 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 53****Faire une représentation visuelle de la théorie du changement**

Cet outil sert à visualiser le processus du changement visé. Il répond à la question : « Comment pensons-nous que se produira le changement dans ce PMP ? » Il peut inclure les repères attendus ou les conditions préalables requises pour atteindre un changement à long terme.

**2–3 heures \*\*\*\*\***

**OUTIL 56****Réflexion<sup>28</sup>**

L'engagement est valorisé si les participants peuvent réfléchir sur les travaux du groupe et les relier à leur travail de tous les jours. Des exercices de réflexion, individuels et en groupes, peuvent être utilisés pour que les leçons soient mémorables. Le livret du CDI sur la réflexion comprend plus de 40 outils.

**15–45 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 59****Cercle de clôture**

Au lieu d'un exercice d'évaluation ternaire, finissez la réunion en permettant à tous les participants de mettre brièvement en commun ce qu'ils ressentent ou ce qu'ils vont retenir de cette réunion, en une seule phrase – ou si le temps presse, en un ou deux mots seulement. Une telle synthèse est plus mémorable que le résumé d'un facilitateur ou d'un président.

**15–30 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 54****Votes**

Si le groupe ne parvient pas à décider d'une action à l'unanimité, il est possible d'avoir recours à un vote. Parmi les méthodes possibles figurent des autocollants (donner trois autocollants à chaque participant qu'il devra attribuer à ses options préférées au tableau), levée de mains (mais les gens risquent de s'influencer les uns les autres) ou l'utilisation de services gratuits en ligne comme Shakespeak (en direct pendant la réunion grâce aux téléphones mobiles) ou encore SurveyMonkey (pour les votes et les enquêtes en dehors d'une réunion).

**Les préparatifs constituent le principal investissement en temps \*\*\*\*\***

**OUTIL 57****Synthèse**

Vous pouvez aider les participants à se rappeler de leurs impressions et des accords en leur demandant de les résumer pour eux-mêmes. Servez-vous d'un pitch d'une minute, en créant un dessin ou une affiche, ou choisissez une métaphore pour aider les participants à représenter ce que le PMP veut dire pour eux ou comment ils voient leur rôle.

**15–60 minutes \*\*\*\*\***

**OUTIL 60****Évaluation**

L'évaluation du feedback des participants sur une réunion est pertinente pour votre propre apprentissage et pour votre redevabilité envers un sponsor. Nous préférons obtenir le feedback des participants sur 3 à 6 questions avant leur départ. Les questionnaires transmis après la réunion n'ont qu'un faible taux de réponse.

**20–30 minutes \*\*\*\*\***

## 7 LES PMP EN ACTION

Comment fonctionnent les PMP dans la pratique ? Avez-vous besoin d'un dirigeant solide et charismatique pour garantir leur succès ? Que se passe-t-il s'il existe un grand déséquilibre de pouvoir entre les parties prenantes ? Ou si l'enthousiasme faiblit et si l'approche ressemble trop à un parcours du combattant ? Que ressent-on en situations de malentendu et de conflit ? Quelles leçons retenir ?

De par leur nature, les PMP sont extrêmement variés et portés par des gens issus de différents secteurs, différents horizons et différents styles de leadership. Les PMP peuvent être lancés par des gouvernements, le secteur privé, des organisations de la société civile, des institutions du savoir ou simplement par des citoyens ordinaires qu'une question préoccupe. Il est utile d'avoir un instigateur résolu et déterminé mais les PMP prospèrent lorsque l'instigateur peut faire de sa préoccupation la préoccupation de tout le monde et créer un noyau dur qui dirige de manière collaborative.

Voir Section 4 :  
Leadership  
collaboratif  
et Section 5 :  
Facilitation

Cette section vous rapporte quelques témoignages de gens qui ont fait l'expérience des hauts et des bas que peut engendrer le travail avec de nombreuses parties prenantes. Chacun d'eux est un leader reconnu dans son domaine mais ils viennent tous d'horizons très différents et ils ont l'expérience de PMP très divers. Vous lirez les témoignages d'un leader de la société civile, d'un dirigeant de réseau d'affaires, d'un diplomate, de deux directeurs d'une organisation de producteurs et d'un scientifique. Ensemble, ils brossent un tableau varié de la facilitation des PMP vue sous l'angle de différents secteurs et depuis divers points du globe.

## Soyez positif, soyez tenace, écoutez avant tout : perspective de la société civile

« EN 35 ANS DE TRAVAIL AVEC DES GROUPES MULTIPARTITES SUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL, J'AI APPRIS QUE CELA TIENT EN QUATRE MOTS : RELIER, ÉCOUTER, RÉFLÉCHIR ET EXPRIMER »

« Vous pourriez assimiler mon identité professionnelle à un PMP : j'ai démarré dans le secteur bancaire et je suis devenue de plus en plus convaincue que les services bancaires classiques n'aidaient pas les pauvres de l'Inde. Alors, j'ai fondé l'ONG Sampark. Grâce à mon expertise financière et en me servant de ce que j'ai appris concernant le quotidien des femmes pauvres en zones rurales, nous tentons d'inventer des services financiers qui aident les populations vulnérables à acquérir un contrôle direct sur leur vie de tous les jours et à l'améliorer. Grâce à ces travaux, je me suis de plus en plus impliquée dans le conseil et la collaboration avec le secteur public qui définit et met en œuvre des politiques. C'est ainsi que j'ai appris comment fonctionnent les pouvoirs publics et le système onusien. Et je n'ai jamais cessé de travailler comme chercheuse, de réfléchir à mon expérience pratique et de contribuer au développement de la connaissance. Je suis heureuse de combiner ces rôles tant que je peux associer mon expérience au niveau de la base à des discussions politiques plus larges.

En 35 ans de travail avec des groupes multipartites sur le développement rural, j'ai appris que cela tient en quatre mots : relier, écouter, réfléchir et exprimer. Chacune de ces quatre activités exige une panoplie différente de compétences. J'ai dû apprendre que j'avais besoin de renforcer mes propres capacités dans certaines de ces compétences. L'ordre de ces quatre mots est aussi important. Il faut commencer par se connecter à l'humanité des autres personnes – le nom de l'ONG que j'ai fondée, Sampark, signifie « relier ». Ce n'est qu'à ce moment-là que vous êtes en mesure d'écouter ce que les autres ont à dire et ce n'est qu'à ce moment-là que vous pouvez traduire votre ressenti pour en rendre compte correctement. Dès que je change l'ordre de ces actions, je limite mon aptitude à influencer le processus de manière efficace.

Récemment, j'ai été invitée à rallier un groupe d'action sur la réduction de la pauvreté dans l'État de Madhya Pradesh. C'est un PMP dirigé par le gouvernement qui tente de trouver des moyens pour réduire les inégalités immenses dans cet État comptant 75 millions d'habitants, inégalités qui engendrent une pauvreté extrême et des troubles sociaux. Je suis la représentante des ONG au sein du groupe d'action. Les cinq personnes qui y siègent cumulent une myriade d'expériences dans le secteur public et les agences internationales. Pour ma part, j'ai apporté une optique qui privilégie les gens pour lesquels le groupe d'action a été créé. Laissez-moi vous donner un exemple. L'une des idées du gouvernement consiste à introduire des transferts d'espèces afin de remplacer



### Dr Smita Premchander

Membre fondatrice et présidente honoraire de l'ONG Sampark ([www.sampark.org](http://www.sampark.org) Bangalore, Inde). Consultante auprès de l'ONU, des bailleurs de fonds, de plusieurs ONG et instituts de recherche. Membre du groupe d'action sur la réduction de la pauvreté dans l'État de Madhya Pradesh, Inde. Professeur invitée à l'Indian Institute of Management (Ahmedabad), au CDI Wageningen UR et dans d'autres universités d'Asie, d'Europe et d'Amérique.

le système de distribution publique, qui est actuellement administré par des magasins équitables où les populations pauvres peuvent se procurer du riz, du blé, du sucre et du kérosène avec une carte publique de rationnement. En théorie, les avantages qu'il y aurait à passer à des transferts en espèces sont nombreux : c'est un moyen efficace et moins propice à la corruption. Mais lorsque j'ai consulté une cinquantaine de villageois pour connaître leur avis, les femmes ont déclaré leur vive opposition aux transferts d'espèces. « L'argent disparaîtra dans l'achat d'alcool ». J'ai demandé aux hommes s'ils étaient d'accord avec ce point de vue. L'un d'eux m'a confié : « Oui, en fait nous n'agissons pas de façon responsable envers nos familles. Il suffit que je la frappe pour obtenir de ma femme l'argent dont j'ai besoin. Si vous voulez que les enfants aient de quoi manger pendant un mois, il vaut mieux donner des céréales aux femmes ». J'en ai conclu qu'il était encore trop tôt pour les transferts d'espèces. J'ai rapporté ces voix du terrain à mon groupe d'action, qui en tient compte dans les débats. Je sais pertinemment qu'à un moment donné il me faudra faire des compromis dans ces discussions. Bien entendu, je resterai à l'écoute des arguments mis en avant par les partisans et les détracteurs des transferts d'espèces. En certains points du Madhya Pradesh, 80 % des gens vivent dans une très grande pauvreté. Nous avons besoin d'une variété d'approches (services de base, renforcement des compétences, développement d'entreprises) pour commencer à nous attaquer à la pauvreté et j'ai foi en l'avenir car le gouvernement reconnaît le besoin d'impliquer tous les secteurs dans cette entreprise.

J'ai vu autant de PMP échouer que j'en ai vu réussir. Si les parties prenantes ne sont pas prêtes à abandonner leurs façons de faire, un PMP sera voué à l'échec. Je regrette encore l'échec d'un PMP organisé autour d'un projet de bassin versant. Certains représentants du gouvernement et de la banque de développement voulaient 10 % de la valeur du projet comme pot-de-vin. Notre ONG a refusé car cela allait à l'encontre de nos valeurs. Les villageois voulaient obtenir les 90 % et nous ont donc instamment priés de continuer. À l'époque, nous avions plus de pouvoir que les villageois et nous nous sommes obstinés dans notre refus. De ce fait, la banque s'est retirée. Les gens ont interprété notre action comme une incapacité à les aider convenablement à accéder aux ressources publiques et le projet a pris fin au bout d'un an ou deux. Avec le recul, je crois que nous avons trop cherché à défendre nos valeurs. Peut-être qu'un dialogue plus poussé aurait débouché sur de nouvelles solutions qui respectaient à la fois nos valeurs et les besoins des villageois. Mais peut-être que le projet était voué à l'échec de toute façon, car si nous les avions laissé prendre l'argent, nos valeurs auraient été compromises et notre ONG n'aurait pas gagné le respect dont elle jouit aujourd'hui auprès de la communauté. Dans tous les cas, nous avons réalisé l'importance que revêt l'organisation rigoureuse d'un PMP. C'est la conception du PMP qui détermine si nous tenons les bonnes conversations avec les parties prenantes.

J'ai appris qu'il faut rester positif dans un PMP. Vous devez croire au dialogue, même si certains membres du gouvernement pensent que toutes les ONG sont des escrocs. J'ai aussi appris à être réaliste quant aux différents ordres du jour que chaque partie prenante apporte à la table des négociations. Nous avons des visions du monde et des préférences politiques différentes et un PMP ne va pas nécessairement gommer ces différences. Mais nous pouvons élaborer de nouvelles solutions ensemble. Une autre leçon que j'ai apprise concerne

la gestion des attentes. Lorsque les représentants des groupes de parties prenantes rejoignent un PMP, ils apportent avec eux les attentes immenses de leurs mandants. Cela rend les négociations très difficiles. Enfin, j'ai appris qu'en tant qu'ONG, il est préférable d'être un poids plume malin plutôt qu'un poids lourd lorsqu'on s'engage dans les débats d'un PMP. Cela exige une certaine agilité et une orientation sur les gens que les ONG de taille plus modeste semblent mieux maîtriser. >>

## Confiance, patience et lâcher-prise : perspective d'une plateforme commerciale

« VOUS DEVEZ  
DONNER DE  
L'ESPACE  
À TOUTES  
LES PARTIES  
PRENANTES  
POUR  
QU'ELLES SE  
L'APPROPRIENT  
ET DÉCIDENT OÙ  
ELLES VEULENT  
ALLER AVEC. »

<< J'ai consacré toute ma carrière à travailler sur la responsabilité sociale d'entreprise et à examiner ce que les sociétés ont besoin de faire pour fixer des objectifs de redevabilité et les atteindre. Il y a vingt ans, je travaillais déjà à monter des arguments pour défendre les actions que les sociétés pouvaient prendre. J'ai couvert bien du terrain depuis lors et désormais je sais que ce qu'une société a besoin de faire dépend en fait du système dans lequel elle opère. Les actions individuelles ne suffisent pas. Il est devenu très clair à mes yeux que nous avons besoin de courtiers honnêtes et de plateformes efficaces qui réunissent toutes les parties prenantes pour créer un changement à l'échelle du système.

Pour moi qui avais d'abord travaillé avec Syngenta sur Grow Africa, l'occasion de participer à la création de Grow Asia en tant que plateforme innovante multipartite était très séduisante. Avec le soutien des gouvernements de l'ASEAN, de grosses entreprises et de la société civile et en s'appuyant sur des partenariats existants au Viet Nam, en Indonésie et au Myanmar, Grow Asia a beaucoup de potentiel pour contribuer à impulser une agriculture durable dans toute la région.

Je considère que mon rôle consiste à réunir des gens autour d'une même table pour créer un climat de confiance où il devient possible d'avoir de vraies conversations sur les possibilités de lutte contre des problèmes communs. Dans tout ça, la création d'un climat de confiance est l'ingrédient clé et c'est un aspect essentiel de ce que je fais.

La légitimité de la plateforme est aussi importante. Nous avons le soutien du Forum économique mondial, ce qui nous permet de réunir les parties prenantes au plus haut niveau et d'attirer des ministres de l'Agriculture, des PDG et d'autres dirigeants. Cet engagement au niveau des dirigeants est un élément important pour garantir un engagement organisationnel et l'adhésion requise pour impulser un changement à l'échelle du système.



### Kavita Prakash-Mani

Directrice exécutive de Grow Asia<sup>1</sup> – un partenariat multipartite créé par le monde des affaires au travers du Forum économique mondial pour aider à impulser l'agriculture durable dans les pays de l'ASEAN. Il consiste à toucher 10 millions de petits producteurs et vise un accroissement de 20 % des rendements et des bénéfices et la durabilité environnementale.

Ce que j'ai appris sur les plateformes multipartites, c'est qu'il ne faut pas essayer de trop les contrôler. Vous pouvez guider une plateforme dans certaines directions et ensuite vous devez donner de l'espace à toutes les parties prenantes pour qu'elles se l'approprient et décident où elles veulent aller avec. Mon travail consiste à créer des structures fédératrices et des principes directeurs qui aident à maintenir l'engagement de toutes les parties prenantes et leur confiance envers le processus.

Beaucoup de défiance entre les ONG, les pouvoirs publics et les entreprises trouve ses origines dans les approches historiques conflictuelles et militantes adoptées par les ONG. Bien entendu, ces approches ont été très utiles pour inscrire les problèmes à l'ordre du jour et créer une argumentation en faveur de l'action. Mais à présent que la gravité de la question de la durabilité est bien mieux reconnue, il est aussi admis qu'il est nécessaire de travailler ensemble pour trouver des solutions comme nous le voyons dans les projets sur les chaînes de valeur catalysés par Grow Asia, où toutes les parties prenantes travaillent ensemble pour créer des valeurs partagées pour les producteurs et tous les acteurs de la chaîne de valeur. Je pense que la confiance s'installe lorsque les gens voient que les autres sont sincèrement désireux de trouver des solutions communes en travaillant ensemble. Il y aura toujours des intérêts en cause. Mais nous devons créer des solutions gagnant-gagnant qui permettront de défendre le bien commun tout en respectant les intérêts individuels.

Pour que les parties prenantes s'engagent, elles doivent avoir une grande confiance envers les individus et les organisations qui organisent ce genre de plateformes. Nous perdons nos partenaires s'ils ne font pas confiance à Grow Asia ou s'ils ne me font pas confiance. Le rôle de courtier honnête en tant qu'intermédiaire est essentiel pour que tout le monde puisse rendre des comptes et pour veiller à ce que l'ordre du jour ne soit pas dominé (ou perçu comme étant dominé) par les intérêts en cause de tel ou tel groupe. Les personnalités de chacun font une vraie différence. En tant que représentante clé de la plateforme, je pense que cette confiance s'acquiert lorsque les parties prenantes comprennent que j'ai un objectif très clair qui est de travailler à défendre leurs intérêts communs. La plateforme et moi représentons de nouveaux modèles de développement agricole, de croissance économique rurale et de durabilité environnementale dans l'intérêt de tous. Ma passion pour le travail de la plateforme et un ordre du jour personnel franc et ouvert sont aussi des aspects importants pour gagner l'adhésion des parties prenantes.

Malgré l'attention croissante qui est accordée aux plateformes multipartites, nous sommes tous confrontés à un travail d'apprentissage très rude. Je ne pense pas qu'il existe des exemples qui aient parfaitement tout réussi à tous les niveaux. Mais nous avons vu un impact considérable avec des initiatives telles que la Table ronde sur l'huile de palme durable, la Fondation mondiale du cacao, Grow Africa, ou l'Indice de durabilité des matériaux développé par Nike. Toutes ces initiatives réunissent les entreprises dans un espace préconcurrentiel pour s'attaquer aux enjeux de la durabilité.

Pour moi, un défi énorme de mon soutien au partenariat Grow Asia consiste à trouver un juste milieu pour me servir de mon rôle d'organisatrice et faire aller de l'avant l'ordre du jour, tout en veillant à ce que chacun se sente habilité à faire

véritablement partie de la prise de décisions. Si nous n'affichons pas de résultats et une action assez rapidement, les parties prenantes jugeront que l'initiative ne sert à rien ; d'un autre côté, si nous allons trop vite en besogne, les parties prenantes se sentiront laissées de côté. Nous devons avoir la patience de laisser chacun nous accompagner dans ce voyage. Il s'agit vraiment de trouver l'accord parfait entre l'action, la célérité et l'accompagnement des participants.

Quand on assume le rôle d'organisateur, il faut veiller à ne pas surcharger la vie des gens avec ces partenariats. Les parties prenantes ont beaucoup de rôles et de responsabilités ; nous ne devons pas présumer que ce que nous faisons est nécessairement la chose la plus importante à leurs yeux. »

Pour être efficace dans mon rôle de facilitation et de courtage, j'ai appris que j'avais besoin de passion, de patience et d'accepter le fait que nous faisons tous partie d'un voyage. Ce qui vous semble être la meilleure façon de faire ne l'est pas nécessairement ou ce n'est pas la seule meilleure façon de le faire. Vous devez constamment apprendre et réévaluer à mesure que vous avancez en donnant aux gens l'espace dont ils ont besoin. Il y a beaucoup de bonnes idées autour de nous qui ont seulement besoin d'être nourries.

Les compétences et les capacités des gens qui soutiennent les partenariats multipartites sont extrêmement importantes. Vous pouvez vous sentir très seul lorsque vous essayez de tout mener de front et, en fin de compte, vous croulez sous le poids des responsabilités. Les occasions de recevoir des conseils, de mettre en commun et de tirer des enseignements des personnes qui partagent la même aventure sont vraiment essentielles. »

« SI VOUS ÊTES  
QUELQU'UN DE  
L'EXTÉRIEUR QUI  
VEUT ARBITRER  
UN CONFLIT,  
TRAVAILLEZ  
TOUJOURS AVEC  
UN ACTEUR LOCAL  
NEUTRE QUI  
POURRA VOUS  
APPORTER LE  
SAVOIR CULTUREL  
DE QUELQU'UN  
DU CRU »

## Enfin, ils se sont serré la main : perspective du secteur public

« Lorsque je suis devenu le nouvel ambassadeur néerlandais au Nigéria en 2009, j'ai voulu voir le problème de mes propres yeux. Je savais que le delta du Niger était gravement pollué par des marées noires successives après des décennies d'exploitation pétrolière par des compagnies comme Shell<sup>2</sup>. Mais lorsque je me suis trouvé confronté à des gens qui avaient perdu leurs moyens d'existence et quand j'ai vu l'état de leurs terres et de leurs criques, j'ai été bouleversé. Des couches épaisses de pétrole recouvraient la terre et l'eau ; parfois, elles étaient là depuis des années. Bodo, une communauté de 50.000 personnes, est l'exemple même d'un succès pétrolier qui part en vrille suite à des fuites à deux reprises de l'oléoduc traversant le territoire bodo en 2008.



### Bert Ronhaar

Ancien ambassadeur du Royaume des Pays-Bas au Nigéria. Envoyé spécial des Pays-Bas au Nigéria dans le cadre du conflit sur la pollution en pays ogoni dans le delta du Niger.

Ce qui était choquant était le niveau de défiance entre toutes les parties impliquées dans l'affaire. Des procès retentissants, un plaidoyer international par des ONG environnementales, l'intimidation au niveau local et la passivité des autorités pertinentes avaient engendré une situation totalement dans l'impasse. L'affaire semblait désespérée. Pourtant, à présent, six ans plus tard, un accord amiable de 70 millions d'euros a été conclu avec Shell, une grande opération de nettoyage a été mise en œuvre et une structure de dialogue a été mise en place au sein de laquelle toutes les parties prenantes peuvent s'exprimer.

Mais laissez-moi revenir sur mes premières années au Nigéria. Les protestations des citoyens contre l'industrie pétrolière étaient vives dans les années quatre-vingt-dix, sous la houlette de l'écrivain nigérian Ken Saro-Wiwa. Les ONG environnementales se sont mobilisées pendant des années et accusaient Shell et d'autres sociétés de ne pas nettoyer des dizaines de déversements d'hydrocarbures. Les sociétés étaient confrontées à d'énormes dilemmes : elles connaissaient l'existence de fuites d'hydrocarbures mais elles savaient aussi qu'il y avait beaucoup de vandalisme par la population locale qui prélevait du pétrole des oléoducs et provoquait une pollution en raffinant le pétrole de manière anarchique. Les comptes rendus de visites d'inspection conjointes menées par Shell afin de documenter les nouveaux cas de fuites ont été critiqués par Amnesty International qui leur reprochait de contenir des informations erronées. Le gouvernement du Nigéria a conclu qu'il appartenait à la société de nettoyer et n'a rien fait de plus. Les Nations Unies ont produit une évaluation environnementale indépendante sur les déversements d'hydrocarbures en pays ogoni en 2011 et l'on disposait donc d'une solide base de connaissances.

L'ambassade des Pays-Bas se targue de nombreux antécédents dans la défense des intérêts de différentes parties prenantes. Au fil des ans, nous avons soutenu beaucoup d'initiatives des droits de l'homme au Nigéria et tissé des liens solides avec la société civile. Mais bien entendu, nous représentons aussi les intérêts de Shell, qui après tout est une société hollando-britannique. Aux Pays-Bas, les protestations contre Shell augmentaient et des questions étaient posées au parlement à propos du delta du Niger. Par conséquent, ce conflit est devenu pour moi une priorité absolue. Je me suis dit : « C'est un problème très compliqué mais il n'est pas insoluble ». Nous avons un réseau de partenaires qui était déjà impliqué et nous travaillions avec les ambassades britannique et française, par conséquent, il était tout naturel pour nous de rassembler les parties prenantes. Les gens m'ont mis en garde en qualifiant le conflit de « patate chaude » et en me certifiant que je ne pourrais rien faire durant mon mandat à l'ambassade. Mais, par nature, je suis quelqu'un de pratique et je me suis dit : « Essayons un peu. Si je ne le fais pas, qui d'autre que moi pourra jouer ce rôle impartial envers toutes les parties prenantes ? »

À la fin de 2012, j'ai décidé de me rapprocher de l'un de nos partenaires, NACGOND, une coalition constructive de dix-huit ONG environnementales. Son président, Inemo Samiama, et moi avons commencé à converser. J'ai appris une leçon importante : si vous êtes quelqu'un de l'extérieur qui veut arbitrer un conflit, travaillez toujours avec un acteur local neutre qui pourra vous apporter le savoir culturel de quelqu'un du cru. Nous avons décidé de nous concentrer sur la communauté Bodo : une zone fortement polluée et politiquement très divisée. Si nous parvenions à avoir un dialogue couronné

de succès à Bodo, nous pourrions réussir partout au Nigéria. Bodo était une zone interdite pour les agents de Shell en raison du niveau de colère de la communauté et du risque d'enlèvement. Un prêtre hollandais en retraite qui avait exercé dans la région pendant maintes années a proposé de venir avec nous et, grâce à son réseau, nous avons été reçus chaleureusement. J'ai été le premier ambassadeur à me rendre là-bas et à mettre les pieds dans le pétrole. Je pouvais comprendre l'impasse : les gens voyaient Shell comme un ennemi et, historiquement, c'était parfaitement justifié.

En avril 2013, nous avons parlé à toutes les parties prenantes : l'État fédéral, l'État, la Shell Petroleum Development Company, l'encadrement supérieur et le personnel exécutif, les entrepreneurs, les leaders locaux, les ONG et bien entendu les citoyens de Bodo. Les villageois et Shell ont déclaré : « Si vous pensez que cela peut marcher, nous allons essayer ». Peu à peu, on a vu apparaître un consensus sur quatre points, que j'ai appelés des « points d'ancrage » :

1. La responsabilité du nettoyage incombait à Shell.
2. La communauté avait besoin de faire quelque chose contre les raffineries de pétrole illicites.
3. Le nettoyage devait être entrepris par des sous-traitants internationaux de renom, pas par des entrepreneurs locaux (en raison des conflits d'intérêt de ces derniers).
4. Des experts indépendants devaient superviser les opérations de nettoyage pour veiller à ce qu'elles soient faites dans le respect des normes internationales.

Nous pensions avoir ainsi une base suffisante pour organiser une première réunion. Mais la rencontre a été retardée pendant quatre mois à cause d'un énorme désaccord au sein de la communauté Bodo à propos de la personne qui devait les représenter. Un leader traditionnel avait insisté : « Si mes propres sous-traitants ne peuvent pas participer, il n'y aura pas d'accord ». Nous avons créé une commission de pré-arbitrage, composée des chefs religieux locaux, de NACGOND et de citoyens non parties au conflit, pour tenter de sortir de l'impasse. Nous avons insisté pour qu'il n'y ait ni entrepreneurs ni partis politiques à la réunion, car ce processus ne convenait pas à ceux qui avaient un intérêt direct dans l'affaire. J'ai assisté à ces réunions pour soutenir Inemo et pour rappeler à tout le monde les quatre « points d'ancrage ». Ces réunions, qui rassemblaient 40 personnes, ont été difficiles et très intenses. Nous n'avons vraiment progressé que lorsque nous avons viré tous les juristes au bout d'une demi-journée. Les gens ne se sont pas mélangés ; chaque camp était assis à un côté opposé de la salle.

La première réunion des parties prenantes à l'été 2013 a réuni trois camps opposés : Shell, la communauté Bodo et les ONG environnementales. Des juristes sont venus pour brandir la menace d'un procès. J'ai pu les convaincre de ne pas mettre leur menace à exécution avant les résultats du processus de dialogue. Nous avons fait appel à un médiateur professionnel du Centre pour le dialogue humanitaire à Genève qui a formé les parties prenantes et assisté aux négociations. Au bout du compte, trois groupes de travail ont été créés pour se pencher sur les aspects techniques du nettoyage, sur l'intégrité de l'oléoduc et sur le développement socio-économique. Shell a mis à disposition une enveloppe de 7 millions d'euros à cette fin pour montrer sa bonne volonté. Nous avons aussi invité la nouvelle commission sur la réconciliation, dirigée par des prêtres catholiques pour rendre compte de leurs efforts

afin de résoudre le conflit dans le village de Bodo. C'était une façon de rassembler les voix des gens du terrain dans la discussion, une sorte de prise de pouls.

Après mon départ en retraite en 2014, le ministre m'a demandé si j'accepterais de rester comme Envoyé spécial pour faciliter la poursuite du dialogue. J'ai bien sûr accepté car nous étions très près de trouver une solution. Nous avons eu la chance de franchir une étape clé en 2015, que vous avez sans doute vue dans la presse<sup>3</sup> : Shell a négocié avec Bodo une compensation de 70 millions d'euros. La plus grosse partie sera versée directement sur le compte bancaire privé de 15.600 pêcheurs et agriculteurs, ce qui représente €2.800 par plaignants. Le reste a été placé sur un fonds de développement communautaire pour servir à l'amélioration de l'éducation et de la santé et au développement économique de Bodo. Les opérations de nettoyage sont prêtes à commencer. Il faudra encore beaucoup de temps pour que Bodo retrouve une vie normale ; je pense qu'il faudra dix à vingt ans avant que l'écosystème ne redevienne propre.

Beaucoup de gens m'ont félicité pour ce résultat. Je tiens à les détromper : ce sont les dirigeants des parties prenantes eux-mêmes qui se sont dépassés pour permettre ce succès. Je ne pense pas que le gouvernement néerlandais ait nécessairement besoin de prendre un rôle de premier plan dans les autres zones polluées du delta du Niger. Mon coprésident, Inemo Samiamo, ou NACGOND pourraient très bien jouer ce rôle. »

## Ce n'est jamais un vol en solo : perspective d'une organisation de producteurs

« La canne à sucre est une plante rustique qui est essentielle pour les moyens de subsistance de nos 23.000 membres : tous sont producteurs de canne à sucre en Afrique du Sud. La plante, même si elle est rustique, est néanmoins délicate, car une fois qu'elle est coupée, la canne doit être aussitôt transformée pour pouvoir en tirer la meilleure quantité de sucre d'une qualité optimale. Si vous attendez trop longtemps, la valeur de la moisson diminue de façon spectaculaire. C'est la raison qui explique la forte dépendance de tous les acteurs de la chaîne de valeur du sucre. Les producteurs dépendent des transporteurs et des moulins à canne, et inversement. Notre succès collectif dépend de notre aptitude à travailler ensemble.

CANEGROWERS a compris que nombre des problèmes de l'industrie du sucre n'étaient pas nécessairement dus à un manque de savoir technique – nous disposons d'instituts de recherche et de services de soutien tout à fait capables. C'est la facilitation sociale qui fait défaut. Ainsi par exemple, nos comités de producteurs locaux ne sont pas équipés pour faire face aux conflits qui surviennent

« LA MENTALITÉ  
HABITUELLE  
DANS  
L'INDUSTRIE  
EST QUE SEULES  
LES PERSONNES  
INSTRUITES  
PRENNENT  
LA PAROLE ET  
PRÉSUMENT QUE  
LEURS IDÉES  
SONT LES PLUS  
IMPORTANTES  
POUR  
L'INDUSTRIE  
MAIS, EN FAIT,  
BEAUCOUP DE  
PRODUCTEURS  
ONT AUSSI DE  
BONNES IDÉES »



### Dr Kathy Hurly

Directrice, Services régionaux de CANEGROWERS, Afrique du Sud  
[www.sacanegrowers.co.za](http://www.sacanegrowers.co.za)

### Thandokwakhe Sibiya

Directeur, Durabilité des producteurs de CANEGROWERS, Afrique du Sud

entre les producteurs, les moulins et les transporteurs. Et, à un niveau plus élevé, beaucoup de petits exploitants ne sont pas vraiment impliqués dans les décisions de l'industrie qui les touchent. Comme notre mission est de diriger, protéger, communiquer et servir les intérêts des producteurs de canne à sucre, nous avons réalisé que nous avons besoin de renforcer nos propres capacités pour faciliter une meilleure interaction entre tous les acteurs de la chaîne de valeur du sucre.

Vous devriez savoir que la production et la transformation du sucre en Afrique du Sud est une industrie de longue date, mais elle connaît de profonds changements dus à plusieurs facteurs. Tout d'abord, nous faisons partie d'une société sud-africaine post-apartheid et nous devons gérer les inégalités et les troubles sociaux qui font partie de la vie de tous les jours. Les gens ont besoin d'un emploi et ceux qui ont jadis été expropriés voient leurs terres restituées. Récemment, une grande exploitation de canne à sucre a été transférée à une communauté d'environ 8.500 individus qui faisaient partie d'un groupe de plaignants – Vous pouvez imaginer à quel point il a été difficile d'organiser un tel chamboulement. Pour vous donner une idée, 38 % des superficies sous canne à sucre en Afrique du Sud font actuellement l'objet d'une revendication foncière par des communautés qui se sont présentées en disant : « Nous voulons récupérer nos terres ». Deuxièmement, nous sommes tous préoccupés par la durabilité de l'industrie de la canne à sucre. Au cours de la décennie écoulée, nous avons été confrontés à des sécheresses au-delà de la variabilité climatologique ordinaire et nous devons en conclure que cela s'explique par le changement climatique. À travers le monde, y compris en Afrique du Sud, les industries du sucre sont confrontées à des marges en baisse entre les recettes et le coût de la production, en raison d'une tendance à la baisse à long terme du prix du sucre. Les gens craignent que la canne à sucre ne puisse plus fournir un revenu durable en Afrique du Sud.

Nous participons à la facilitation des PMP à plusieurs niveaux du secteur sucrier : depuis les interactions entre les petits producteurs et leurs parties prenantes locales jusqu'à la prise de décisions à un haut niveau de l'industrie. Dans les deux cas, nous bénéficions des outils de PMP auxquels nous avons été formés. Laissez-moi vous donner deux exemples.

À Noodsberg, nos agents de soutien aux producteurs ont aidé les groupes de producteurs à prendre des décisions collectives. Il y a eu un conflit entre plusieurs petites coopératives concernant la façon d'élargir leur entreprise. Les producteurs ont même menacé de brûler leur canne à sucre, auquel cas les moulins n'auraient rien gagné. Lors d'une assemblée convoquée en urgence, les producteurs ont rencontré le moulin à canne et la banque. Nous savons que ces réunions peuvent devenir très houleuses et nous avons donc décidé de les faciliter soigneusement. Nous avons prié tout le monde de dessiner des images riches de la situation actuelle. Cela a permis de démêler le problème de manière à ce que les gens puissent le comprendre et en discuter et, avec la banque, nous avons résolu le conflit. L'association locale de coopératives a trouvé une façon de restructurer leurs affaires. Après notre intervention, elles ont réussi à rembourser leur dette à la banque. Le secteur est désormais stable.

Voir Section 6,  
Outil 3

Nous avons aussi utilisé ces types d'outils dans plusieurs discussions politiques de haut niveau. Bien entendu, nous les adaptons en fonction de l'objectif et des

gens qui sont présents. Nous aimons les outils de visualisation mais nous savons aussi que certaines personnes plus instruites ne considèrent pas cela comme une façon professionnelle de travailler. Nous ne sommes pas d'accord mais il y a beaucoup d'autres outils que nous pouvons utiliser pour aider les parties prenantes à avoir des conversations plus productives et à prendre de meilleures décisions. Prenons un exemple : notre industrie est organisée en « tranches verticales », des structures décentralisées qui comprennent des moulins désignés, leurs producteurs fournisseurs, et des usines de transformation en aval. Chaque tranche verticale élabore son propre plan avec les trois principaux types de producteurs de canne à sucre : les producteurs à grande échelle, les petits producteurs et les producteurs issus de la réforme foncière. Il y a des déséquilibres énormes dans les rapports de forces entre ces producteurs et les moulins et entre les producteurs eux-mêmes. Récemment, nous nous sommes assis à la table des négociations avec des groupes de producteurs de la province de Mpumalanga, des Makhathini Flats et le Forum des producteurs de Tongaat Hulett, qui est composé des dirigeants des producteurs approvisionnant quatre moulins à canne de la société Tongaat Hulett sur la côte nord du KwaZulu-Natal. Nous avons aidé ces producteurs à formuler des stratégies pour négocier des opportunités de valorisation avec les moulins dans leurs tranches verticales. Notre défi a été de faire en sorte que la voix des plus faibles puisse contribuer efficacement à ce processus. La mentalité habituelle de l'industrie est que seules les personnes instruites prennent la parole et présumant que leurs idées sont les plus importantes pour l'industrie. Mais en fait, beaucoup de producteurs ont aussi de bonnes idées, même s'ils n'apprécient pas toutes les complexités des politiques qui régissent l'industrie. Nous considérons que l'un de nos rôles consiste à aider nos producteurs à apprendre de façon à ce qu'ils se préparent à tenir ces discussions dans la tranche verticale. Cela peut prendre du temps pour arriver à une décision collective éclairée mais finalement on peut obtenir un bon taux d'adhésion de la part de tous les participants. Ce point est essentiel car, comme le passé nous l'a montré, un manque d'adhésion dès le départ engendre un conflit et une impasse par la suite durant la phase de mise en œuvre.

« NOUS PRENONS  
LE TEMPS  
D'ALIGNER LES  
DIFFÉRENTES  
PARTIES  
PRENANTES,  
DE RENFORCER  
LEURS  
CAPACITÉS, ET  
D'ORGANISER  
DES PROCESSUS  
ET DES  
PLATEFORMES  
AU SEIN  
DESQUELS LES  
GENS PEUVENT  
DONNER  
LEUR AVIS ET  
SE SENTIR  
CONNECTÉS »

### Qu'avons-nous appris ? Beaucoup de choses.

À commencer par la patience. Nous avons souvent été dans des situations où d'autres parties prenantes ont pensé que nous ne servions à rien. Mais désormais, nous pensons qu'ils réalisent notre importance : nous prenons le temps d'aligner les différentes parties prenantes, de renforcer leurs capacités et d'organiser des processus et des plateformes au sein desquels les gens peuvent donner leur avis et se sentir connectés pour une discussion plus large sur l'avenir de l'industrie. Nous travaillons de plus en plus en partenariat avec d'autres parties prenantes de l'industrie. Nous discutons franchement de ce que nous pouvons faire, de nos attentes mutuelles, de la façon dont nous percevons nos rôles respectifs.

Nous avons aussi appris à faire confiance au processus, à le laisser suivre son cours. C'est difficile si vous venez d'une mentalité scientifique positiviste, comme c'est le cas pour nous deux. Parfois, nous pensons déjà connaître la meilleure solution d'un problème et nous pourrions le résoudre rapidement. C'est alors qu'il nous faut nous montrer patients pour laisser le processus se dérouler, en veillant à ce que tout le monde reste motivé.

Et nous avons appris à nous attendre aux surprises. Les PMP ne suivent jamais le plan annoncé. Nous avons vu des gens céder à la panique quand les choses ne suivent pas l'ordre établi. Mais désormais nous savons que ce n'est jamais une ligne droite de A à B : il y aura des méandres. Cela ne veut pas dire pour autant que votre processus va droit dans le mur. Cela vous invite simplement à constamment évaluer la situation et à ajuster vos outils et vos méthodes en conséquence.

Enfin : travaillez en binôme. Recherchez une personne qui peut vous servir de mentor, qui a accès à des réseaux différents des vôtres, qui peut vous donner un feedback. Ce n'est jamais un vol en solo. >>

## **Écoutez d'abord, puis apprenez ensemble : perspective scientifique**

« En tant que scientifique, j'ai toujours été fasciné par le monde naturel : comment il soutient la vie sur cette planète et comment nous, les êtres humains, pouvons l'exploiter pour nous nourrir. Pendant la majeure partie de ma carrière, j'ai étudié les cultures vivrières, en particulier en Afrique. Mon travail actuel s'attache à mettre la fixation de l'azote au service des petits producteurs d'Afrique qui cultivent des légumineuses, telles que les haricots communs, les haricots à rames, le soja et les arachides. Il se trouve que ces cultures sont également riches en protéines et en minéraux et relativement faciles à produire, ce qui les rend très efficaces pour nourrir la population croissante de la planète d'une manière écologiquement responsable.

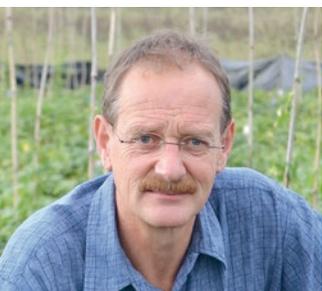
Mon rôle en tant que scientifique est de produire de nouvelles connaissances et des innovations. Mais mon ambition est aussi de veiller à ce que les progrès scientifiques soient pertinents – à ce qu'ils contribuent à résoudre les vrais problèmes du monde. Et peu à peu, j'ai appris que, pour que de nouvelles idées voient le jour, nous les scientifiques devons collaborer et interagir, d'abord avec les scientifiques des autres disciplines. Vous aurez sans doute constaté que je fais des recherches assez techniques sur les sols, les cultures et les systèmes de production agricoles. En travaillant avec des agriculteurs d'Afrique, j'ai rapidement découvert que les solutions techniques ne sont pas les seules solutions requises. Il y a aussi le côté humain et social des systèmes cultureux et de la production agricole. Certes, je pouvais donner des recommandations détaillées aux agriculteurs sur les légumineuses qui donneraient les meilleurs rendements et maintiendraient leur sol en bonne santé, mais j'ai réalisé que leurs moyens d'existence dépendaient aussi de la sécurité de leur tenure foncière, des opportunités économiques créées pour les jeunes dans le secteur agricole et en dehors et des questions liées au genre, et de bien d'autres choses encore. Alors j'ai commencé à collaborer avec des scientifiques techniques et sociaux au sein de notre université. Permettez-moi de vous raconter cette expérience, car elle m'a beaucoup appris sur la collaboration réussie dans les partenariats.

J'ai dirigé un groupe interdisciplinaire de scientifiques sur le thème des « Revendications conflictuelles sur les ressources naturelles ». Nous avons essayé de comprendre ce qui se produit quand différentes personnes ou différentes parties prenantes ont diverses revendications conflictuelles sur une ressource naturelle (un parc sauvage, une rivière, une parcelle de terre).

« J'AI DÛ FIXER  
UNE NOUVELLE  
RÈGLE : POUR  
INTERVENIR, IL  
FALLAIT VENIR  
AVEC UNE  
CONTRIBUTION  
POSITIVE. CELA  
A EU UN EFFET  
IMMÉDIAT. LES  
GENS ONT  
SIMPLIFIÉ LEUR  
LANGAGE ET ONT  
PRIS SOIN DE  
COMMUNIQUER  
CORRECTEMENT. »

Toutes les deux ou trois semaines, nous nous retrouvions pour un déjeuner de travail et nous n'arrivions à rien. Tout le monde défendait sa position, s'efforçait de montrer combien sa spécialisation était importante et tout le monde parlait dans son jargon d'expert. Alors, j'ai dû fixer une nouvelle règle : pour intervenir, il fallait venir avec une contribution positive. Cela a eu un effet immédiat. Les gens ont simplifié leur langage et ils ont pris soin de communiquer correctement. Ce qui maintenait l'unité de ce groupe était une aspiration commune et une volonté d'apprendre. Cela nous a mis dans un état d'esprit de « négociation » et un cadre d'engagement que nous avons baptisé le cycle DEED (Décrire, Expliquer, Explorer, Dessiner)<sup>4</sup>. Cela nous a aidés à esquisser ce que nous faisons en tant que chercheurs, et à définir dans quel ordre nous devons organiser nos recherches. C'est un cadre de recherche-action dynamique, et non un modèle fixe. Il nous a permis à tous d'avoir une compréhension concrète des revendications conflictuelles, de développer des scénarios et des avenir possibles, et à partir de là, d'esquisser des actions. Avec d'autres parties prenantes comme les rangers de parc, les dirigeants de la communauté locale, des ONG environnementales comme le WWF, et des ONG de développement comme Caritas, nous l'avons appliqué à beaucoup de situations en Afrique, comme les parcs nationaux, les réserves forestières et les zones humides. Nous avons supervisé conjointement 15 élèves doctorants, lancé un cours<sup>5</sup> pour les professionnels en milieu de carrière avec le CDI, et publié<sup>6</sup> maints articles sur les revendications conflictuelles. Le concept de « revendications conflictuelles » est désormais autonome et est devenu ancré dans les politiques générales du gouvernement des Pays-Bas. Et il existe encore des travaux résiduels qui se poursuivent en Afrique du Sud et au Zimbabwé. Si je regarde en arrière, l'investissement initial que nous avons eu besoin de faire pour nous comprendre entre scientifiques, a porté des fruits remarquables. Nos luttes nous ont aidés à mieux communiquer avec des parties prenantes extérieures à des stades ultérieurs de la recherche-action.

Laissez-moi vous donner un deuxième exemple de comment j'opère dans un PMP en tant que scientifique. Il y a quelques années, la Fondation Bill & Melinda Gates m'a approché et posé la question suivante : « Que savez-vous sur les légumineuses et la fixation de l'azote que nous pourrions mettre en œuvre aujourd'hui pour aider les petits producteurs d'Afrique à accroître leurs rendements ? » Bien entendu, j'avais quelques idées en tête mais nous avons commencé par proposer des consultations à nos collègues africains. Que savons-nous des légumineuses ? Comment pouvons-nous les utiliser pour intensifier la production et diversifier le système de production des agriculteurs africains ? C'est ainsi qu'est né N2Africa ([www.N2Africa.org](http://www.N2Africa.org)), un programme



### Professor Ken Giller

Professeur en Systèmes de production végétale, Université de Wageningen. Chargé du projet N2Africa (Mettre la fixation de l'azote au service des petits producteurs d'Afrique : [www.n2africa.org](http://www.n2africa.org)) financé par la fondation Bill & Melinda Gates.

quinquennal dirigé par l'Université de Wageningen avec l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA) et l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI). Nous comptons beaucoup de partenaires en RD Congo, au Ghana, en Éthiopie, au Kenya, au Mozambique, au Malawi, au Nigéria, au Rwanda, en Tanzanie, en Ouganda et au Zimbabwe (pays de niveau 1).

Ce qui est intéressant à propos de ce programme, c'est le mode d'apprentissage. Nous commençons par un vrai problème et, dans chaque pays, nous multiplions le travail avec 30.000 à 50.000 agriculteurs. Nous travaillons délibérément à grande échelle – cela nous oblige à apprendre plus vite et à nouer un dialogue avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur au-delà de l'exploitation. Nous évitons de faire de la recherche avec un seul groupe ou une seule région ou de travailler seulement par mini-projets pilotes. Si nous développons une nouvelle idée, nous pouvons immédiatement l'appuyer par des données émanant d'un large groupe de producteurs participants.

Le rôle d'un chercheur dans la facilitation d'une collaboration à aussi grande échelle est très différent de ses tâches académiques ordinaires. J'ai dû apprendre comment assumer certains de ces rôles sur le tas et je continue d'apprendre. Mon rôle dans ce PMP comporte trois aspects. Le premier, documenter ce qui se passe et les leçons à retenir – cela me vient tout naturellement en tant que chercheur. Le second, discuter avec un large éventail de parties prenantes, y compris des producteurs, des ONG, des vulgarisateurs et des sociétés. Je ne donne pas de cours mais les producteurs qui font des expériences et d'autres acteurs de la chaîne de valeur trouvent utile de savoir comment les légumineuses peuvent contribuer à leur productivité en fixant l'azote de l'atmosphère. De même, je tire parti de leur expérience. Troisièmement, je communique avec les gouvernements et avec la Fondation Bill & Melinda Gates à Seattle. J'essaie de comprendre leurs politiques et je peux faire des suggestions pour aligner ou remanier les politiques afin d'exercer plus d'impact.

Diriger ce type de processus PMP m'a enseigné l'humilité. Il se produit beaucoup de choses qui échappent à notre sphère d'influence – nous ne sommes pas les seuls à tenter de changer les choses. J'ai aussi appris l'importance qu'il y a à écouter les autres et à être capable de recevoir et de donner un feedback. C'est seulement en investissant dans la communication que les parties prenantes peuvent s'aligner sur un objectif commun. Enfin, un avantage qu'il y a à travailler avec un groupe de partenaires aussi varié est que, lorsque j'ai besoin de conseil, je peux compter sur le savoir-faire et les réseaux des autres, juste en leur faisant part de mes préoccupations et en leur demandant leur aide. >>



## 8 RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Cette section contient des ressources supplémentaires, pour consultation rapide mais aussi pour vous aider à approfondir votre compréhension des PMP. Elle vous fournit aussi un complément d'information sur une large gamme de connaissances pratiques et académiques sur lesquelles s'appuient ce livre et qui sont la source de notre inspiration. La première partie se penche brièvement sur les concepts théoriques qui sous-tendent notre pratique de facilitation des PMP et vous dirige vers les principaux chercheurs impliqués dans leur développement. Vient ensuite une liste des textes recommandés sur les principaux sujets de ce guide. Enfin, nous dressons la liste d'un certain nombre de sites web qui présentent des ressources utiles pour la conception et la facilitation de PMP.



## Cinq concepts sous-jacents

**Nous identifions cinq concepts différents jugés servir de principes fondamentaux à la notion globale de PMP et la justification théorique de l'approche systémique, participative et orientée sur l'apprentissage adoptée dans ce guide. Nous ne pouvons évidemment pas rendre justice à la richesse théorique qui sous-tend ces concepts dans une section aussi brève. Par défaut nous en brossons un résumé succinct et nous vous renvoyons aux principaux auteurs qui ont inspiré notre réflexion afin que vous puissiez approfondir le sujet.**

### Concept 1 : Gouvernance

Comme mentionné à la Section 1, la gouvernance signifie la façon dont les gens (un groupe local, une entreprise, un pays, la communauté mondiale) prennent des décisions collectives et coordonnent leur action pour servir leurs intérêts communs. Les sociétés présentent beaucoup de mécanismes différents de gouvernance ; le gouvernement (l'État) n'en est qu'une forme. Les entreprises et les ONG ont des structures de gouvernance et les communautés ont souvent des mécanismes informels de gouvernance. Il existe tout un tissu de mécanismes de gouvernance dans le gouvernement, le secteur privé et la société civile, de l'échelle locale à l'échelle mondiale.

Dans le monde moderne, l'État nation reste la structure de gouvernance dominante et la plupart des États tendent au moins à afficher des prétentions démocratiques. Toutefois, la mondialisation fait que le pouvoir de prise de décisions de l'État est bridé. À l'échelle internationale, les gouvernements nationaux doivent composer avec des enjeux qui traversent les frontières nationales, tels que les forces du marché mondial, le changement climatique, les maladies et la gestion des ressources en eau. Au plan intérieur, les gouvernements luttent pour trouver un juste milieu entre les politiques à court terme et les préoccupations environnementales et sociales à plus long terme ainsi que les intérêts intergénérationnels. Par ailleurs, beaucoup de pays manquent encore de transparence et de redevabilité, même sous une forme élémentaire, pour sous-tendre une gouvernance efficace.

Ces difficultés arrivent à un tournant historique alors que la mondialisation, et ses enjeux écologiques, économiques et sociaux associés, font plus que jamais d'une gouvernance efficace un élément vital de l'avenir de l'humanité. C'est dans ce contexte que les entreprises, les ONG et le secteur public se tournent souvent vers des approches de type PMP en guise de mécanisme pour obvier aux contraintes des mécanismes de gouvernance existants.

Nombreux sont les auteurs qui ont exploré les dilemmes de la gouvernance dans le monde moderne et beaucoup arguent que la solution consiste à renforcer la démocratie, en la rendant plus participative, avec davantage de mobilisation des citoyens et des groupes de parties prenantes dans la prise de décisions. Ulrich Beck<sup>1</sup>, par exemple, parle d'une « société du risque », du besoin de « réinventer la politique », et des formes de « sous-politique » qui émergent lorsque les mécanismes de gouvernance échouent. Claus Offe<sup>2</sup> explore les énormes défis que pose la coordination de l'État nation, alors que David Held<sup>3</sup>, John Dryzek<sup>4</sup> et Anthony Giddens<sup>5</sup> offrent tous des perspectives sur ce à quoi pourraient

ressembler de nouvelles formes plus efficaces de gouvernance. L'essentiel du raisonnement sur les formes participatives et interactives de gouvernance trouve son fondement théorique dans les travaux du sociologue Jürgen Habermas<sup>6</sup> qui a souligné l'importance de la « rationalité communicative » pour que les sociétés puissent faire face aux problèmes complexes et délicats d'un point de vue éthique. Les PMP sont très orientés sur le renforcement de ce type de rationalité communicative.

Les fondements théoriques de la gouvernance sont également liés au concept de bonne gouvernance. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), par exemple, allègue que la bonne gouvernance devrait être axée sur le consensus, participative, responsable, transparente, réactive, efficace, équitable et inclusive, tout en suivant la règle de droit. Les PMP contribuent de nombreuses façons à ces principes et devraient aussi les respecter.

L'exploration détaillée des idées plus larges en matière de gouvernance échappe à la portée de ce guide. Mais il est important que ceux qui facilitent les PMP, et notamment ceux qui assurent la formation aux approches des PMP, aient conscience du contexte plus vaste de gouvernance dans lequel se situe la pratique des PMP.

## Concept 2 : Complexité et résilience

La plupart des PMP tentent d'engendrer un changement dans un système complexe. Pour comprendre quelles stratégies de changement ont des chances de réussir, il est impératif de comprendre comment fonctionnent et réagissent les systèmes adaptatifs complexes. Ces types de système ont été brièvement abordés à la Section 4 sous le Principe 1. Le plus souvent, un système complexe présente les caractéristiques suivantes :

- il fait appel à un grand nombre d'éléments en interaction ;
- les interactions ne sont pas linéaires et des changements mineurs peuvent avoir des répercussions tout à fait disproportionnées ;
- le système est dynamique, ce qui veut dire que les solutions ne peuvent pas être imposées, mais découlent des circonstances. Il est fréquent que l'on parle alors d'émergence.

Certaines des méthodes proposées dans ce guide sont fondées sur des recherches interdisciplinaires à propos des systèmes adaptatifs complexes, qui réunissent la pointe du savoir en matière d'écologie, de théorie des systèmes, de sciences sociales et d'études de gestion.

Outre les recherches portant sur la nature des systèmes adaptatifs complexes, beaucoup de travail a été accompli sur le thème de la résilience – c'est-à-dire chercher à comprendre pourquoi certains systèmes sont particulièrement doués pour rebondir à l'issue d'une perturbation (p. ex. Holling<sup>7</sup> 2002). Les systèmes sociaux, écologiques ou économiques résilients ont la capacité de faire face aux perturbations et de se remettre d'une façon qui maintient leurs fonctions premières et leur identité. Ils peuvent tirer des enseignements de l'évolution des circonstances et s'y adapter. La diagramme montre le cycle adaptatif classique qui est au cœur du raisonnement sur la résilience.

Il se concentre sur l'équilibre entre la continuité et le changement – un cycle continu de relâchement, réorganisation, exploitation et conservation qui caractérise tous les systèmes vivants résilients.

Le travail de Snowden<sup>8</sup> est très utile pour apprendre comment traiter les problèmes de gestion dans des systèmes adaptatifs complexes. Pour bien comprendre ce que le raisonnement en matière de complexité propose dans le domaine de l'assistance au développement, les travaux de Ramalingam<sup>9</sup> sont incontournables. Zollit<sup>10</sup> et Westley<sup>11</sup> font la lumière sur les facteurs qui promeuvent la résilience des systèmes, des communautés et des personnes. Harford<sup>12</sup> explore le succès ou l'échec du changement des systèmes dans son livre intitulé *Adapt*. [Version française : *Échouez si vous voulez réussir ! Ceux qui s'adaptent ont toujours raison*]. Pour examiner de plus près l'économie et la théorie des systèmes, l'ouvrage d'Eric Beinhocker<sup>13</sup> est excellent.

### Concept 3 : Cognition

Lorsque nous essayons de créer du changement dans un système complexe, nous devons aussi tenir compte de la cognition humaine – c'est-à-dire la façon dont nous percevons, traitons et réagissons mentalement à l'information. La cognition sert de base à la manière de prendre des décisions, de formuler des jugements sur autrui et d'agir – en acceptant que les gens peuvent agir de façon très différente de ce qu'ils disent (ou pensent) qu'ils font. Les progrès de la psychologie et de la science cognitive nous donnent des indices sur ce qui fait la réussite de la collaboration dans les PMP.

Deux lignes de pensée académique ont influencé nos choix pour ce guide : les travaux du prix Nobel Daniel Kahneman<sup>14</sup> et les approches liées à l'économie comportementale<sup>15</sup>.

Kahneman souligne que le mode de fonctionnement de notre cerveau nous conduit à prendre des décisions qui ne sont pas toujours logiques, même lorsque nous pensons qu'elles le sont. Il divise le cerveau en deux agents, baptisés Système 1 et Système 2, qui produisent un mode de pensée rapide dans le premier cas et plus lent dans le second. Les deux systèmes sont actifs lorsque nous sommes éveillés et ils fonctionnent généralement bien ensemble. Le Système 1 est rapide dans sa reconnaissance des schémas complexes – « rapide et brut », intuitif et sans effort (p. ex. conduire une voiture sur une route dégagée) – alors que le Système 2 est prudent, analytique et lent (p. ex. dire à quelqu'un votre numéro de téléphone). Nous avons tendance à croire que notre propre raisonnement est guidé par le Système 2, mais en réalité, l'essentiel de la façon dont nous filtrons l'information, prenons des décisions et évaluons les risques est informé par des jugements de routine types du Système 1 – ce qui peut déboucher sur un biais, une erreur ou des décisions faussées. Dans les PMP, nous tendons à assumer que les parties prenantes (et nous-mêmes) faisons des choix rationnels – mais bien souvent ils ne le sont pas (et nous non plus) ou alors, seulement de manière limitée. Ceci peut nuire au processus de prise de décisions et à la volonté de collaborer.

Toutefois, il est aussi important de reconnaître les avantages de la prise de décisions selon le Système 1 et d'admettre que ce mode de catégorisation et de réaction accéléré est fondé dans une large mesure sur des informations appropriées et heuristiques. Donc, il peut se révéler très utile, même s'il se

fonde dans une certaine mesure sur des stéréotypes. Par exemple, lorsque l'on constate que plusieurs femmes qui assistent à une conférence portent un voile, nous pouvons « intuitivement » vérifier rapidement que des boissons alcoolisées et non alcoolisées sont offertes à tout le monde. L'hypothèse que ces femmes (et leurs homologues masculins) sont probablement musulmanes est indubitablement une réaction stéréotypée, mais il est également respectueux de reconnaître qu'un groupe peut avoir un régime alimentaire particulier.

D'après Kahneman, la meilleure manière d'éviter l'utilisation inappropriée du « circuit court » de la pensée est de procéder par compromis : apprendre à reconnaître des situations dans lesquelles des erreurs sont probables et mettre tout en œuvre pour éviter les erreurs majeures lorsque l'enjeu est grand. Nous devons aussi cultiver la prise de conscience de nos présomptions, de nos biais et nos stéréotypes et en tenir compte autant que possible, comme le montre Enayati<sup>16</sup> ; y compris dans les PMP.

Une autre idée qui est devenue plus pertinente provient de l'économie comportementale. Il est de plus en plus reconnu dans le domaine des sciences comportementales que notre comportement est fortement influencé par des facteurs associés à la situation ou au contexte dans lequel nous nous trouvons. Le cadre MINDSPACE du gouvernement britannique<sup>17</sup> illustre cette approche. Il s'inspire beaucoup des travaux réalisés par des économistes du comportement<sup>18</sup> pour décrire neuf influences majeures (MINDSPACE est l'acronyme de *Messenger, Incentives, Norms, Defaults, Saliency, Priming, Affect, Commitments, Ego*) qui peuvent être utilisées pour aider à comprendre et identifier des moyens d'influencer le comportement individuel. Les économistes comportementaux suggèrent qu'au lieu d'obliger des gens à faire ou ne pas faire quelque chose, les responsables politiques devraient les pousser dans le sens souhaité. Comme le résume le Rapport sur le développement dans le monde<sup>19</sup> : nous pensons automatiquement (en nous servant de raccourcis mentaux) ; nous pensons socialement (en nous appuyant sur des normes et des réseaux sociaux) ; et nous pensons selon des modèles mentaux (qui nous sont donnés par la société et l'histoire). Cela présente des défis mais cela crée aussi des opportunités pour influencer le comportement des parties prenantes et de leurs mandants au sein de nos PMP.

#### Concept 4 : Innovation

L'innovation est le Saint Graal de bon nombre de PMP : nous savons que nous avons besoin de nouvelles solutions pour relever un défi mais d'où viennent les bonnes idées ? Quels types d'écosystème faut-il pour favoriser l'innovation ? Comment pouvons-nous aider les innovations à avoir un impact à grande échelle ? Plusieurs domaines ont apporté une contribution utile à notre entendement de l'innovation : la théorie de la transition socio-technique, la gestion de la transition et les études d'innovation. Une idée centrale des systèmes d'innovation est que ce sont des tous imbriqués les uns dans les autres.

Nous avons trouvé les travaux de Geels et Schot<sup>20</sup> particulièrement utiles pour comprendre comment une idée nouvelle peut déboucher sur un changement à grande échelle. Ils proposent trois niveaux : les niches (où les nouveautés radicales apparaissent tout juste, souvent de manière instable et marginale), les mosaïques de régimes (qui décrivent les principaux courants et règlements actuels – p. ex.

comment nous satisfaisons nos besoins en nourriture et en eau), et les paysages (changements environnementaux plus larges/ mouvances socio-culturelles au fil du temps). Ce modèle précise comment se produisent les transitions vers la durabilité, et quelle trajectoire une innovation a besoin de prendre avant de devenir intégrée et de transformer les régimes et les paysages dominants.

Ce qui suit donne un aperçu utile pour en savoir plus sur la transition et l'innovation. Une récente contribution par Blok<sup>21</sup> vient du domaine de la recherche responsable et de l'innovation, et se penche sur les dimensions éthiques, par exemple, des nouvelles innovations technologiques. Pour mieux comprendre les études sur la transition, qui examinent comment les sociétés peuvent évoluer vers plus de durabilité et d'équité, considérez les travaux de Jan Rotmans<sup>22</sup>. Enfin, ces dernières années, nous avons appris beaucoup de choses sur la dynamique des systèmes d'innovation agricole, y compris le rôle des courtiers et des entrepreneurs dans ces systèmes<sup>23</sup>.

### Concept 5 : Partenariats

L'intérêt académique envers l'engagement des parties prenantes, les partenariats (intersectoriels), et la collaboration n'a cessé de croître au cours des trois dernières décennies ou plus. D'importantes contributions sont venues des écoles de commerce et des études sur les politiques publiques. Les études initiales se sont concentrées sur la collaboration entre deux partenaires de deux secteurs différents – par exemple une entreprise et une ONG, ou un gouvernement et une entreprise. Cela a donné lieu à des modèles de classification utiles, présentés par par Austin,<sup>24</sup> des partenariats décrits comme philanthropiques, transactionnels, intégratifs et transformatifs. Les partenariats philanthropiques et transactionnels concernent les sociétés qui procurent des fonds ou des services à une ONG, alors que les partenariats intégratifs et transformatifs concernent deux partenaires qui créent une nouvelle valeur qui n'existait pas auparavant. D'autres études ont donné un aperçu de ce qui fait le succès d'une collaboration inter-organisationnelle – par exemple, celles de Gray<sup>25</sup> et Glasbergen<sup>26</sup>.

Des études plus récentes se sont axées sur les partenariats, les alliances et les réseaux qui impliquent de multiples acteurs et parties prenantes. Bien souvent, ils n'ont pas pour seul objectif de créer de la valeur pour les participants ; ils sont plutôt plus ambitieux et visent par exemple le changement d'un écosystème tout entier ou, comme le décrit Waddell<sup>27</sup>, « l'organisation du terrain pour faire avancer un programme de changement ». Parmi les exemples, on peut citer des initiatives multipartites mondiales telles que la Table ronde pour une huile de palme durable ou l'Initiative de notification mondiale. Ces mouvements illustrent la création de nouvelles structures pour une gouvernance collaborative, qui transcende souvent les États nations.

Il apparaît une convergence entre les différents secteurs, tels que les pouvoirs publics, le secteur privé, la société civile, la recherche et les citoyens. La plupart des parties prenantes réalisent qu'elles peuvent uniquement atteindre leurs objectifs si elles travaillent en collaboration avec d'autres et si elles développent leurs capacités dans ce domaine. Termeer et ses co-auteurs<sup>28</sup> décrivent quatre capacités de gouvernance qui sont essentielles pour régler les « problèmes

pernicieux<sup>29</sup>>> (des problèmes difficiles à résoudre parce qu'ils sont mal définis, ambigus et contestés et parce qu'ils comprennent plusieurs couches d'interdépendances et une dynamique sociale complexe) : (a) réflexivité ou capacité de gérer de multiples cadres ; (b) résilience, ou la capacité d'ajuster des actions à des changements incertains ; (c) réactivité, ou la capacité de réagir à des programmes et à des attentes qui changent ; et (d) revitalisation, ou la capacité de débloquer l'enlèvement. Ces capacités servent de base à l'obtention de petites victoires au sein des PMP qui traitent des problèmes pernicieux. Nous voyons aussi une augmentation de la réflexion critique sur l'efficacité des partenariats de développement ou de la chaîne de valeur, comme par exemple l'étude de Bitzer et Glasbergen<sup>30</sup>.

## Lectures recommandées

Il y a un certain nombre d'excellents ouvrages et d'autres sources que vous pourrez lire ou consulter si vous voulez approfondir votre compréhension des PMP et des concepts qui les sous-tendent. Nous avons compilé une liste des ouvrages (et un ou deux articles) que vous devriez trouver des plus utiles sur chacun des principaux sujets abordés dans ce guide : les PMP en général (Sections 1 et 2), la conception et la facilitation de processus (Sections 3 et 5) et les sept principes décrits à la Section 4. Dans chaque cas, nous avons sélectionné un ouvrage comme lecture essentielle et suggéré quelques livres (ou articles) supplémentaires que vous pourriez aussi trouver très utiles, en vous donnant également une publication classique sur le sujet. Les détails de la publication figurent dans la liste de références.

### LES PMP EN GÉNÉRAL

**Lecture essentielle :** **Ce guide, bien sûr !**

**À lire aussi :** **Barbara Gray et Jenne P. Sites** ((2013) Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration. Téléchargé depuis : [nbs.net/knowledge](https://nbs.net/knowledge)

**Pieter Glasbergen, Frank Biermann et Arthur Mol** (eds.) (2007) Partnerships, Governance and Sustainable development: Reflections on Theory and Practice. <http://tinyurl.com/nkbslk3>

**John Kania, Mark Kramer et al.** (2011-2015) Une série d'articles sur l'impact collectif pour la Stanford Social Innovation Review : [www.ssireview.org/articles/entry/collective\\_impact](http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact)

**Publication classique :** **Minu Hemmati** (2002) Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict

### CONCEPTION ET FACILITATION DE PROCESSUS

**Lecture essentielle :** **Sam Kaner, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk et Duane Berger** (2014, 3<sup>e</sup> édition) Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.

**À lire aussi :** **Noah Rimland Flower et Anna Muoio** (2014) GATHER: The Art and Science of Effective Convening. <http://tinyurl.com/oddrp4k>

**Ros Tennyson** (2005) The brokering guidebook: navigating partnerships for sustainable development <http://tinyurl.com/pw5bm6s>

**Publication classique :** **Jules Pretty, Irene Guijt, Ian Scoones et John Thompson** (1995) Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide. <http://pubs.iied.org/6021IIED.html>

## PRINCIPE 1 : Adopter le changement systémique

Lecture essentielle : **Frances Westley, Brenda Zimmerman et Michael Quinn Patton** (2007) Getting to Maybe: How the World is Changed. Excerpt: <http://tinyurl.com/q6bcsbx>

À lire aussi : **C.S. (Buzz) Holling et Lance Gunderson (eds.)** (2002) Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems.

**Bob Williams et Richard Hummelbrunner** (2010) Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit. Excerpts: <http://tinyurl.com/q2qxfyo>

**Anna Birney (2014)** Cultivating System Change: A Practitioner's Companion.

Publication classique : **Donella Meadows** (1999) Leverage Points: Places to Intervene in a System [http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage\\_Points.pdf](http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf)

## PRINCIPE 2 : Transformer les institutions

Lecture essentielle : **Jim Woodhill** (2008) Shaping Behaviour: How Institutions Evolve. [www.thebrokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour](http://www.thebrokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour)

À lire aussi : **Frances Cleaver** (2012) Development Through Bricolage: Rethinking Institutions for Natural Resource Management.

**Jaime Faustino et David Booth** (2014) Development Entrepreneurship: How Donors and Leaders can Foster Institutional Change. ODI/The Asia Foundation <http://tinyurl.com/pm3dn8x>

**Jim Woodhill** (2010) Capacities for Institutional Innovation: A Complexity Perspective. <http://tinyurl.com/nnd65xo>

Publication classique : **Elinor Ostrom** (1990) Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.

## PRINCIPE 3 : Travailler avec le pouvoir

Lecture essentielle : **Lisa VeneKlasen avec Valerie Miller** (2002) A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation.

À lire aussi : **Wim Hiemstra, Herman Brouwer et Simone van Vugt** (2012) Power Dynamics in Multi-Stakeholder Processes: A Balancing Act. <http://tinyurl.com/now5jl2>

**Raji Hunjan et Jethro Pettit** (2011) Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change. <http://tinyurl.com/q3lwbna>

Publication classique : **Steven Lukes** (1974) Power: A Radical View.

## PRINCIPE 4 : Gérer les conflits

Lecture essentielle : **Christopher Moore** (2014, 4<sup>e</sup> édition) The Mediation Process: A Practical Guide to Conflict Management.

À lire aussi : **Jean Paul Lederach** (2003) The Little Book of Conflict Transformation.

**Roger Sidaway** (2005) Resolving Environmental Disputes: From Conflict to Consensus.

**Roger Fisher et William Ury** (1981) Getting to Yes: How to Negotiate Agreement without Giving In. Harvard Negotiation Project.

Publication classique : **Gene Sharp** (1994; 2012). From Dictatorship to Democracy: A Conceptual Framework for Liberation.

## PRINCIPE 5 : Communiquer de manière efficace

Lecture essentielle : **Andrew F. Acland** (2003) Perfect People Skills: All You Need to Get It Right First Time.

À lire aussi : **Marshall Rosenberg** (2003) Nonviolent Communication: A Language of Life.

**Eric E. Vogt, Juanita Brown et David Isaacs** (2003) The Art of Powerful Questions: Catalyzing Insight, Innovation, and Action. [www.leveragenetworks.com](http://www.leveragenetworks.com)

**Bettye Pruitt et Philip Thomas** (2007) Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/democratic%20dialogue.pdf>

Publication classique : **William Isaacs** (1999) Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life.

## PRINCIPE 6 : Promouvoir un leadership collaboratif

- Lecture essentielle :** **David Archer et Alex Cameron** (2013) Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control.
- À lire aussi :** **Adam Kahane** (2010) Power and Love: A Theory and Practice of Social Change.
- Publication classique :** **Barbara Gray** (1989) Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems.

## PRINCIPE 7 : Encourager un apprentissage participatif

- Lecture essentielle :** **Robert Chambers** (2002) Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities. Voir aussi : [www.participatorymethods.org](http://www.participatorymethods.org)
- À lire aussi :** **Peter Senge, Bryan Smith, Richard Ross, Charlotte Roberts et Art Kleiner** (1994) The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Voir aussi <http://tinyurl.com/nbd95l6>
- The Barefoot Guide Connection** (2009) The Barefoot Guide to Learning Practices in Organisations and Social Change. [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)
- Publication classique :** **David Kolb** (1984). Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development

## Nos sites web préférés

Vous trouverez beaucoup de sites web qui renferment du contenu pertinent pour la conception et la facilitation des PMP. Voici ceux que nous avons trouvés les plus utiles.

- [www.aral.com.au/arhome.html](http://www.aral.com.au/arhome.html) Descriptions simples de nombreux outils analytiques participatifs par Bob Dick, expert en recherche-action et en apprentissage
- [www.conflictsensitivity.org/content/how-guide](http://www.conflictsensitivity.org/content/how-guide) Contenu sur la gestion des conflits
- [http://creatingminds.co.uk/tools/tools\\_all.htm](http://creatingminds.co.uk/tools/tools_all.htm) Outils pour optimiser la créativité, seul ou en groupes
- <http://diytoolkit.org> Outils pratiques pour déclencher et soutenir l'innovation sociale
- [www.grantcraft.org/tools/interactive-tool-finder](http://www.grantcraft.org/tools/interactive-tool-finder) Une sélection intéressante d'outils de collaboration en ligne
- [www.iied.org/participatory-learning-action](http://www.iied.org/participatory-learning-action) Contenu et outils pour soutenir l'apprentissage par l'action pour le développement
- [www.kstoolkit.org](http://www.kstoolkit.org) Trousse à outils de partage des connaissances <http://learningforsustainability.net> Outils et modèles pour soutenir l'apprentissage social et l'action collective autour des questions de durabilité
- [www.managingforimpact.org/](http://www.managingforimpact.org/) Portail hébergé par le CDI qui propose des ressources sur la planification et le suivi-évaluation participatifs
- [www.participatorymethods.org](http://www.participatorymethods.org) Contenu et outils pour soutenir la participation
- <http://partnershipbrokers.org> Berceau de la Partnership Brokering Association, avec des ressources et un journal en ligne *Betwixt & Between*
- [www.powercube.net](http://www.powercube.net) Ressources pour analyser le pouvoir et travailler avec
- <http://seedsforchange.org.uk/resources#grp> Guide pratique sur la prise de décisions consensuelle
- [www.theoryofchange.nl](http://www.theoryofchange.nl) Portail hébergé par le CDI sur la théorie du changement
- [www.visual-literacy.org/periodic\\_table/periodic\\_table.html](http://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html) Vue d'ensemble sur les diverses façons de visualiser les données

# NOTES

## 1 INTRODUCTION

- 1 Austin (2000)
- 2 Vurro, Dacin et Perrini (2010)
- 3 Huijstee, Mariette van (2012) [http://somo.nl/publications-en/Publication\\_3786](http://somo.nl/publications-en/Publication_3786)
- 4 Porter et Kramer (2011) <http://tinyurl.com/pb6e0w>

## 2 PARTENARIATS MULTIPARTITES

- 5 Dentoni et Peterson (2011)
- 6 Pattberg et Widerberg (2014)
- 7 Voir Milder, Hart, Dobie, Minai, et Zeleski (2014) et Estrada-Carmona, Hart, DeClerck, Harvey et Milder (2014). Ces études citent l'engagement multipartite « inabouti » ou « superficiel » comme étant le problème le plus fréquemment signalé par près de deux cents initiatives sur le paysage dans 54 pays (33 pays d'Afrique et 21 d'Amérique centrale et du Sud) ayant participé aux études. Les initiatives africaines ont été les plus affectées.
- 8 Des études (Bitzer et Glasbergen 2015 ; Pattberg et Widerberg 2014) suggèrent que, souvent, les PMP n'atteignent pas tout leur potentiel, en partie du fait d'une attention insuffisante accordée à la conception du processus. Cela peut entraîner, par exemple, le manque de participation de certains groupes de parties prenantes, la définition d'objectifs irréalistes, ou un manque d'accent sur l'apprentissage et l'innovation.
- 9 Fonds mondial pour la nature (2012) <http://tinyurl.com/pkajjac>

## 3 CONCEVOIR LE PROCESSUS

- 1 Black (2014)
- 2 Si vous trouvez cet aide-mémoire utile, envisagez aussi d'utiliser l'aide-mémoire élargi à l'intention des concepteurs de PMP, au chapitre 8 de Hemmati (2002).
- 3 de Man (2013)
- 4 <http://eiti.org>
- 5 Nous employons le terme « réunions » au sens le plus large. Il peut simplement s'agir d'ateliers, de rassemblements ou de manifestations. Toutefois, les séances de formation sont exclues.
- 6 Voir Flower et Muoio (2013) p. 15 [www.rockefellerfoundation.org/bellagio-center/gather-art-science-effective](http://www.rockefellerfoundation.org/bellagio-center/gather-art-science-effective)
- 7 [www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouserule/](http://www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouserule/)

## 4 SEPT PRINCIPES QUI FONT L'EFFICACITÉ D'UN PMP

- 1 Waddell (2011) pp. 96-105 ; et Waddell (2014) Le tableau s'appuie sur les travaux de David Snowden et Steve Waddell.
- 2 [www.sustainablefoodlab.org](http://www.sustainablefoodlab.org)
- 3 Voir Snowden et Boone (2007) et Kurtz et Snowden (2003). Aussi : <http://cognitive-edge.com> Cynefin est un mot gallois qui veut dire en gros « les lieux auxquels tu appartiens ». Dans

les versions précédentes du cadre, le nom du premier domaine, « Obvious » [Évident] était « Simple » (voir [www.en.wikipedia.org/wiki/Cynefin](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Cynefin)). D'autres auteurs ont aussi contribué à appliquer la science de la complexité au management – par exemple, Stacey (2012).

- 4 Dans ses travaux les plus récents, Snowden a changé le nom du domaine « Simple » en « Obvious » [Évident], pour signifier que la relation de cause à effet est évidente pour tout le monde. Nous continuons d'utiliser le terme « Simple » par souci de cohérence avec la terminologie des autres modèles (Waddell (2010) et Westley, Zimmerman et Patton (2007)).
- 5 Westley, Zimmerman et Patton (2007), p. 9.
- 6 Voir par exemple Checkland et Poulter (2006).
- 7 Nous suivons Williams et van 't Hof (2014) pour résumer la pensée systémique en utilisant les trois concepts d'interrelations, de perspectives et de frontières.
- 8 Mulgan et Leadbeater (2013), page 12.
- 9 [www.issdethiopia.org](http://www.issdethiopia.org)
- 10 [http://en.wikipedia.org/wiki/Ken\\_Wilber#Quadrants](http://en.wikipedia.org/wiki/Ken_Wilber#Quadrants)
- 11 Waddell (2011) p. 106-107.
- 12 Walters (2014) <http://tinyurl.com/o6jdz86>
- 13 The Generative Change Community, à laquelle les auteurs ont participé, est une communauté de praticiens qui a élaboré des outils et des capacités de leadership du changement. Le Protocole de questionnement sur le processus est accessible depuis <http://tinyurl.com/p79y2e7>
- 14 D'après l'outil original élaboré par Reos Partners (2010). <http://tinyurl.com/o7augrf>
- 15 Nous suivons la définition des modèles mentaux de Jones et al. (2011) et Senge (1990), à savoir des représentations internes et personnelles d'une réalité externe que les gens utilisent pour interagir avec le monde extérieur. Ils sont construits par des individus sur la base de leur vécu, leurs perceptions et leur compréhension du monde. Les modèles mentaux dressent souvent des obstacles à l'apprentissage et l'innovation, car ils limitent notre façon de réfléchir et d'agir.
- 16 Par exemple, Hodgson (2006) et Cleaver (2012).
- 17 Woodhill (2010) et Woodhill (2008) Shaping Behaviour: How institutions evolve. [www.thebrokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour](http://www.thebrokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour)
- 18 Mckeown, Rozemeijer et Wit (2013) <http://tinyurl.com/p5zvwrm>
- 19 Batchelor (2012). Cette étude s'appuie sur les dix années d'expérience de l'un des principaux contributeurs à l'élaboration de M-PESA.
- 20 <https://ict4dblog.wordpress.com/2012/11/24/why-m-pesa-outperforms-other-developing-country-mobile-money-schemes>
- 21 Achi et Garvey Berger (2015) [www.mckinsey.com/insights/managing\\_in\\_uncertainty/delighting\\_in\\_the\\_possible](http://www.mckinsey.com/insights/managing_in_uncertainty/delighting_in_the_possible)
- 22 French et Raven (1959). [http://en.wikipedia.org/wiki/French\\_and\\_Raven%27s\\_bases\\_of\\_power](http://en.wikipedia.org/wiki/French_and_Raven%27s_bases_of_power)
- 23 VeneKlasen et Miller (2002).
- 24 Cette section est une adaptation de [www.participatorymethods.org/method/power](http://www.participatorymethods.org/method/power)
- 25 Cette section est en partie basée sur [www.participatorymethods.org/method/power](http://www.participatorymethods.org/method/power)
- 26 Avec l'aimable autorisation de Partnership Brokering Association (PBA)/Ros Tennyson. [www.partnershipbrokers.org](http://www.partnershipbrokers.org)
- 27 Source : communication personnelle Henk Zingstra (Wageningen UR, CDI) et OCDE (2008:123) <http://tinyurl.com/p5zd8ry>
- 28 Sur l'exploitation d'un conflit pour des résultats positifs, voir le discours TED de Margaret Heffernan *Dare to Disagree* <http://tinyurl.com/pfxjn93>
- 29 Zeldin (1998)
- 30 Isaacs (1999) p. 41.
- 31 Isaacs (1999)
- 32 [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org) est basée à San Francisco mais travaille avec des formateurs diplômés en CNV à travers le monde. Ces concepts pourraient déjà vous aider à vous faire une idée, mais il est plus difficile de les mettre en pratique. Suivez le programme de formation ouverte sur le site web de la CNV pour découvrir les possibilités de formation dans votre région.
- 33 Extrait de [www.nonviolentcommunication.com/freeresources/nvc\\_social\\_media\\_quotes.htm](http://www.nonviolentcommunication.com/freeresources/nvc_social_media_quotes.htm)
- 34 Vogt, Brown et Isaacs (2003) Voir aussi : [www.leveragenetworks.com](http://www.leveragenetworks.com)
- 35 Cain (2012) et [www.thepowerofintroverts.com](http://www.thepowerofintroverts.com)
- 36 Voir [www.belbin.com](http://www.belbin.com) pour obtenir un complément d'information sur les neuf rôles d'une équipe et les tests disponibles dans le commerce.
- 37 Un complément d'information, y compris des tests que vous pouvez réaliser pour découvrir les rôles qui vous conviennent naturellement, figure sur [www.belbin.com](http://www.belbin.com)
- 38 Kahane (2010). Voir aussi ce discours de 30 minutes d'Adam Kahane devant la Royal Society of Arts.
- 39 Paul Tillich considérait l'amour, le pouvoir et la justice comme des catégories de l'être et prônait que « la justice préserve ce que l'amour unit » (Tillich (1954)).
- 40 Senge, Hamilton et Kania (2015): The dawn of system leadership.
- 41 [www.mspguide.org/tool/preferred-learning-styles](http://www.mspguide.org/tool/preferred-learning-styles)
- 42 Argyris et Schön (1974 et 1978).
- 43 Si vous souhaitez en savoir plus sur la façon de suivre et d'évaluer l'apprentissage au sein de votre PMP, nous vous recommandons l'ouvrage d'Etienne et Beverly Wenger-Trayner sur l'évaluation de la création de valeur dans les réseaux et les communautés de pratique. Par exemple, <http://wenger-trayner.com/resources/publications/evaluation-framework/>

## 5 DE LA CONCEPTION À LA PRATIQUE

- 1 Mann (2007) <http://tinyurl.com/p46sgwz>
- 2 Manning et Roessler (2014).
- 3 Fowler (2014) <http://repub.eur.nl/pub/51129>
- 4 Swaans et al. (2013).
- 5 Sørensen et Torfing (2013) <http://tinyurl.com/nzadmnk>
- 6 Ce paragraphe est basé sur Hemmati (2010), pp. 12-13.

- 7 Pour une introduction détaillée à la recherche-action, voir Chevalier et Buckles (2013). Ou consultez d'abord [www.aral.com.au](http://www.aral.com.au), un site de choix pour découvrir la recherche action et l'apprentissage par l'action.
- 8 Manning (2007).
- 9 Comme l'expliquent, par exemple, Thomas et Inkson (2009). Voir aussi les recherches de GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness : <http://tinyurl.com/nwoz4ee>), qui ont étudié les différences de culture dans 62 pays, sur la base des travaux fondateurs de Hofstede dans ce domaine (1980).
- 10 Hemmati (2010).
- 11 Scharmer et Kauffer (2013).
- 12 D'autres explications sur le développement de l'engagement individuel se penchent sur les bons systèmes incitatifs (psychologie cognitive) et le fait de ne pas craindre le changement (point de vue psychoanalytique).
- 13 Senge, Hamilton et Kania (2015) [www.ssireview.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_system\\_leadership](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership)
- 14 Kahneman (2011) [http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking\\_Fast\\_and\\_Slow](http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking_Fast_and_Slow)
- 15 Enayati (2002).
- 16 Trois exemples : (1) Surowiecki (2005) ; (2) Haslam (2001) ; (3) Dörner (1997).
- 17 L'importance des structures de soutien est illustrée dans un examen des organisations faitières sur l'impact collectif par Turner et al. (2012).
- 18 Tennyson (2003) <http://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/> (inscription requise).
- 19 Ibid., p. 13.
- 20 Hemmati (2002), p. 224.
- 21 McManus et Tennyson (2008). <http://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/talking-the-walk/>
- 22 Règle de Chatham House : <http://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule>

## 6 CHOISIR LES OUTILS

- 1 Voir Salomon et Engel (1997) et le dossier RAAKS/ERSCA de la Bibliotheca Alexandrina : KIT Dossier RAAKS: multi-stakeholder learning in agricultural innovation systems. <http://tinyurl.com/njfeb4b>
- 2 Voir, par exemple, [www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org), [www.futuresresearch.net](http://www.futuresresearch.net) et <https://appreciativeinquiry.case.edu>
- 3 [www.ideo.com](http://www.ideo.com) et [www.ideo.com/by-ideo/human-centered-design-toolkit](http://www.ideo.com/by-ideo/human-centered-design-toolkit)
- 4 [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk) et The Development, Impact, and You Toolkit <http://diytoolkit.org>.
- 5 Social Innovation Generation (Canada) : [www.sigeneration.ca](http://www.sigeneration.ca)
- 6 [www.idea.int/publications/democratic\\_dialoguehttp://dialogos.com](http://www.idea.int/publications/democratic_dialoguehttp://dialogos.com), ou <http://ncdd.org>
- 7 Kaner (2014)
- 8 <http://www.rockefellerfoundation.org/bellagio-center/gather-art-science-effective>
- 9 Les six finalités sont compatibles avec le cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb (Section 4, Principe 7). Les styles d'apprentissage élaborés par Kolb suggèrent

- que certaines personnes sont compétentes en apprentissage divergent et d'autres en apprentissage convergent. Différents types d'apprenants s'épanouissent à différents stades d'un processus.
- 10 Voir <http://www.wageningenportals.nl/msp/tool/rich-picture>
  - 11 Avec l'aimable autorisation de NESTA DIY Toolkit (2014) <http://diytoolkit.org>, outil #8.
  - 12 Élaboré par Eva Schiffer/IFPRI. Voir <https://netmap.wordpress.com/> et [http://en.wikipedia.org/wiki/Net-map\\_toolbox](http://en.wikipedia.org/wiki/Net-map_toolbox)
  - 13 Nous présentons une version allégée de World Café. Vous pourrez en trouver des variantes et d'autres ressources sur <http://www.theworldcafe.com/method.html>
  - 14 Élaboré par Dave Snowden/Cognitive Edge. Voir <http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin> et <http://cognitive-edge.com>
  - 15 Élaboré par Ken Wilber. Voir [http://en.wikipedia.org/wiki/Ken\\_Wilber#Quadrants](http://en.wikipedia.org/wiki/Ken_Wilber#Quadrants)
  - 16 Élaboré par John Gaventa et son équipe (IDS Sussex). [www.powercube.net/analyse-power/forms-of-power/](http://www.powercube.net/analyse-power/forms-of-power/) et [www.participatorymethods.org/method/power](http://www.participatorymethods.org/method/power)
  - 17 D'après le concept original d'Edward De Bono. [www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php) et [http://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Thinking\\_Hats](http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats)
  - 18 Avec l'aimable autorisation de Senge (1994), p. 273.
  - 19 Élaboré par Leon de Caluwé et Hans Vermaak, tous deux conseillers auprès de TwynstraGudde. Voir de Caluwé et Vermaak (2002) et [www.toolshero.com/colour-thinking-caluwe-vermaak/](http://www.toolshero.com/colour-thinking-caluwe-vermaak/)
  - 20 Le test est accessible gratuitement à partir de <http://hansvermaak.com/blog/publicaties/the-color-test-for-change-agents/>
  - 21 Élaboré par Meredith Belbin. [www.belbin.com](http://www.belbin.com)
  - 22 Le test sur le style de gestion des conflits a été élaboré par Kenneth Thomas et Ralph Kilmann. [www.kilmanndiagnostics.com/catalog/thomas-kilman-conflict-mode-instrument](http://www.kilmanndiagnostics.com/catalog/thomas-kilman-conflict-mode-instrument)
  - 23 Tennyson (2003) <http://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/> (inscription requise).
  - 24 Élaboré par Eelke Wielinga. [www.linkconsult.nl/files/Circle-of-Coherence-Description.pdf](http://www.linkconsult.nl/files/Circle-of-Coherence-Description.pdf)
  - 25 Avec l'aimable autorisation d'IDEO, Human-Centered Design Toolkit (2011–2015) [www.designkit.org](http://www.designkit.org).
  - 26 D'après Thomas et Pruitt (2009), p. 131, sur la base de l'outil Study Guides from NIF National Issues Forum. [www.idea.int/publications/democratic\\_dialogue/](http://www.idea.int/publications/democratic_dialogue/)
  - 27 Élaboré par Dave Snowden/Cognitive Edge. <http://cognitive-edge.com/basic-methods/ritual-dessert>
  - 28 Kaner et al. (2014), p. 267–268.
  - 29 Le Reflection Booklet (2015) du CDI peut être téléchargé à partir de [www.wageningenUR.nl/cdi](http://www.wageningenUR.nl/cdi)
  - 30 Élaboré par Bob Dick (1984, adaptation : Bob Williams) [www.bobwilliams.co.nz/Tools\\_files/half.pdf](http://www.bobwilliams.co.nz/Tools_files/half.pdf)

## 7 LES PMP EN ACTION

- 1 [www.growasia.org](http://www.growasia.org)
- 2 Shell a une co-entreprise au Nigéria du nom de SPDC, la Shell Petroleum Development Company. La SPDC est propriétaire de l'oléoduc. Shell détient 30 % des actions de la SPDC, le gouvernement nigérian 55 %.
- 3 Par exemple, [www.theguardian.com/environment/2015/jan/07/shell-announces-55m-payout-for-nigeria-oil-spills](http://www.theguardian.com/environment/2015/jan/07/shell-announces-55m-payout-for-nigeria-oil-spills)
- 4 Une représentation visuelle de ce cadre figure sur [www.ecologyandsociety.org/vol13/iss2/art34/figure2.html](http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss2/art34/figure2.html).
- 5 [www.wageningenur.nl/en/show/CDIcourse\\_competing\\_claims\\_2015.htm](http://www.wageningenur.nl/en/show/CDIcourse_competing_claims_2015.htm)
- 6 Voir, par exemple, Giller et al. (2009) : <http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss2/art34>

## 8 RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

- 1 Beck (1995, 1997, 1999).
- 2 Offe (1996).
- 3 Held (1989).
- 4 Dryzek (1997).
- 5 Giddens (1998)
- 6 Habermas (1984).
- 7 Holling et Gunderson (2002).
- 8 Par exemple, Kurtz et Snowden (2003), Snowden et Boone (2007) ou [www.cognitive-edge.com](http://www.cognitive-edge.com)
- 9 Ramalingan (2013) et <http://aidontheedge.info>
- 10 Zolli (2012).
- 11 Westley (2013) et Westley, Zimmerman et Patton (2007).
- 12 Harford (2012).
- 13 Beinhocker (2007).
- 14 Kahneman (2011).
- 15 Dolan et al. (2011) ; Rapport sur le développement dans le monde 2015. <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015>
- 16 Enayati (2002).
- 17 Institute for Government, Cabinet Office (2010).
- 18 Comme Thaler et Sunstein (2008).
- 19 Rapport sur le développement dans le monde 2015 <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015>
- 20 Geels et Schot (2007).
- 21 Blok (2014).
- 22 Par exemple, [www.rsm.nl/people/jan-rotmans](http://www.rsm.nl/people/jan-rotmans) ou Grin, Rotmans et Schot (2012).
- 23 van Paassen et al. (2014), Klerkx et al. (2012) et Pyburn et Woodhill (2014).
- 24 Austin (2000).
- 25 Gray (1989, 2013).
- 26 Glasbergen, Biermann, et Mol (eds.) (2007).
- 27 Waddell (2011).
- 28 Termeer; Dewulf, Breeman et Stiller (2013).
- 29 Termeer et al. (2012), Williams et Van 't Hoff (2014).
- 30 Bitzer et Glasbergen (2015).

# RÉFÉRENCES

- Achi, Zafer et Jennifer Garvey Berger** (2015) Delighting in the possible. *McKinsey Quarterly*, March 2015 issue. [www.mckinsey.com/insights/managing\\_in\\_uncertainty/delighting\\_in\\_the\\_possible](http://www.mckinsey.com/insights/managing_in_uncertainty/delighting_in_the_possible) ...
- Acland, Andrew F** (2003, revised edition) *Perfect People Skills: All You Need to Get it Right First Time*. Londres : Random House Business Books. ...
- ActionAid** (2012) *Power: Elite Capture and Hidden Influence*. <http://tinyurl.com/ots9ace> ...
- Archer, David et Alex Cameron** (2013) *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control*. Londres : Routledge. ...
- Argyris, Chris et Donald Schön** (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley. ...
- Argyris, Chris et Donald Schön** (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass. ...
- Austin, James** (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco : Jossey-Bass. ...
- Austin, James et May Seitanidi** (2012) Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5) 726–758. ...
- Barefoot Guide Connection** (2009) *The Barefoot Guide to Learning Practices in Organisations and Social Change*. [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org) ...
- Batchelor, Simon** (2012) Changing the financial landscape of Africa: An unusual story of evidence-informed innovation, intentional policy influence and private sector engagement. *IDS Bulletin*, Vol. 43, Issue 5, pp. 84–90. <http://tinyurl.com/of3ho38> ...
- Beck, Ulrich** (1999) *World Risk Society*. Cambridge : Polity Press ...
- Beck, Ulrich** (1995) *Ecological Politics in an Age of Risk*. Cambridge : Polity Press. ...
- Beck, Ulrich** (1997) *The Reinvention of Politics: Rethinking Modernity in the Global Social Order*. Cambridge : Polity Press. ...
- Beinhocker, Eric** (2007) *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity and The Radical Remaking of Economics*. Londres : Random House Business. ...
- Birney, Anna** (2014) *Cultivating System Change: A Practitioner's Companion*. Oxford : DoSustainability. <http://tinyurl.com/qjxk4eb> ...
- Bitzer, Verena et Pieter Glasbergen** (2015) Business-NGO partnerships in global value chains: part of the solution or part of the problem of sustainable change? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12:35–40 ...
- Black, Liam** (2014) *The social entrepreneur's A to Z*. London: London Fields Publishing. ...
- Blok, Vincent** (2014): Look who's talking: responsible innovation, the paradox of dialogue and the voice of the other in communication and negotiation processes. *Journal of Responsible Innovation*, Vol. 1, Issue 2. ...
- Brouwer, Herman, Annemarie Groot Kormelink et Simone van Vugt** (2012) *Tools for Analysing Power in Multi-Stakeholder Processes*. Wageningen UR, CDI. <http://tinyurl.com/pqe99jr> ...
- Cain, Susan** (2012) *Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking*. Londres : Penguin/Wiking. ...
- de Caluwé, L. et H. Vermaak** (2002) *Learning to Change: A Guide for Organizational Change Agents*. Thousand Oaks, CA : Sage. ...
- Chambers, Robert** (2002) *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities*. Londres : Earthscan. ...
- Checkland, Peter et Jim Scholes** (1999) *Soft Systems Methodology in Action*. Londres : Wiley. ...
- Checkland, Peter B. et J. Poulter** (2006) *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its Use for Practitioners, Teachers and Students*. Chichester, UK : Wiley. ...
- Chevalier, Jacques et Daniel Buckles** (2013) *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*. Londres : Routledge. ...
- Cleaver, Frances** (2012) *Development through Bricolage: Rethinking Institutions for Natural Resource Management*. Londres : Earthscan. ...
- Dentoni, Domenico et H. Christopher Peterson** (2011) Multi-stakeholder sustainability alliances in agri-food chains: a framework for multi-disciplinary research. *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 14, Issue 5, pp. 83–108. ...
- Dolan, Paul, Michael Hallsworth, David Halpern, Dominique King, Robert Metcalfe et Ivo Vlaev** (2011) Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology* 33 (2012) 264–277. ...
- Dörner, Dietrich** (1997) *The Logic of Failure. Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations*. New York : Metropolitan Books. ...
- Dryzek, John** (1997) *The Politics of the Earth: Environmental Discourses*. Oxford : Oxford University Press. ...
- Enayati, Jasmin** (2002) Effective communication and decision making in diverse groups. Dans : Minu Hemmati, *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*. Londres : Earthscan, pp.73–95. ...
- Estrada-Carmona, Natalia, Abigail Hart, Fabrice DeClerck, Celia Harvey et Jeffrey Milder** (2014) Integrated landscape management for agriculture, rural livelihoods, and ecosystem conservation: An assessment of experience from Latin America and the Caribbean. *Landscape and Urban Planning* 129:1–11. ...
- Faustino, Jaime et David Booth** (2014) Development Entrepreneurship: How Donors and Leaders can Foster Institutional Change. ODI/The Asia Foundation <http://tinyurl.com/pm3dn8x> ...
- French, John et Bertrand Raven** (1959) *The bases of social power*. In *Studies in Social Power*, D. Cartwright (ed.), pp. 150–167. Ann Arbor, MI : Institute for Social Research. Summary: <http://tinyurl.com/nfk48cc> ...
- Fisher, Roger et William Ury** (1981) *Getting to Yes: How to Negotiate Agreement without Giving In*. Harvard Negotiation Project. ...
- Flower, Noah Rimland et Anna Muoio** (2013) GATHER: The Art and Science of Effective Convening. Monitor Institute/Deloitte & Rockefeller Foundation <http://www.rockefellerfoundation.org/bellagio-center/gather-art-science-effective> ...
- Fowler, Alan** (2014) *Innovation in Institutional Collaboration: The Role of Interlocutors*. Institute of Social Studies, La Haye. *Civil Collaboration Research Initiative Working paper No. 3*. <http://repub.eur.nl/pub/51129> ...
- Geels, Frank et Johan Schot** (2007) Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy* 36, pp. 399–417. ...
- Generative Change Community** (2007) *Process Inquiry Protocol*. <http://tinyurl.com/o79mly> ...
- Gharajedaghi, Jamshid** (1999) *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture*. Butterworth-Heinemann. ...
- Gaventa, John** (2006) Finding the Spaces for Change: A Power Analysis. *IDS Bulletin*, Vol. 37, No. 6. <http://tinyurl.com/p7zrutm> ...
- Giddens, Anthony** (1998) *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. Cambridge : Polity. ...
- Giller, Ken, Cees Leeuwis, Jens Anderson, Wim Andriess, Arie Brouwer, Peter Frost, Paul Hebinck, Ignas Heitkönig, Martin van Ittersum, Niek Koning, Rued Ruben, Maja Slingerland, Henk Udo, Tom Veldkamp, Claudius van de Vijver, Mark van Wijk et Pieter Windmeijer** (2008) *Competing Claims on Natural Resources: What Role for Science? Ecology & Society*, Vol 13, No 2, Article 34. ...
- Glasbergen, Pieter, Frank Biermann et Arthur Mol** (eds.) (2007) *Partnerships, Governance and Sustainable Development: Reflections on Theory and Practice*. Cheltenham, UK et Northampton, MA : Edward Elgar. <https://tinyurl.com/nkbslk3> ...
- Gray, Barbara** (1989) *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass ...
- Gray, Barbara et Jenne P. Sites** (2013) *Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration*. Télécharge depuis : [nbs.net/knowledge](http://nbs.net/knowledge) ...
- Grin, John, Jan Rotmans et Johan Schot** (2010). *Transitions to Sustainable Development*. Routledge Studies in Sustainability Transitions. New York : Routledge. <http://tinyurl.com/n9fe56m> ...

- Habermas, Jürgen** (1981; 1984) *Theory of Communicative Action, Volume One: Reason and the Rationalization of Society*. Boston, MA : Beacon Press. ...
- Harford, Tim** (2012) *Adapt: Why Success Always Starts with Failure*. Londres : Picador. ...
- Hofstede, Geert** (1980). *Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?* *Organizational Dynamics*, Summer, 42–63. ...
- Holling, C.S (Buzz) et Lance Gunderson (eds.)** (2002) *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington, DC : Island Press. ...
- Hoppe, Rob** (2010) *The Governance of Problems: Puzzling, Powering, and Participation*. Policy Press : Bristol. ...
- Haslam, Alexander** (2001) *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. Londres : Sage. ...
- Hart, Stuart et Sharma, Sanjay** (2004) *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No 1. ...
- Held, David** (1989). *Political Theory and the Modern State: Essays on State, Power, and Democracy*. Stanford, CA : Stanford University Press. ...
- Hemmati, Minu** (2002) *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*. Londres : Earthscan. ...
- Hemmati, Minu** (2010) *What it takes: competencies needed to design and facilitate MSPs*. *Capacity.org*, Issue 41 on *Facilitating Multi-Actor Change*, December 2010. <http://tinyurl.com/qzto7ca> ...
- Hiemstra, Wim, Herman Brouwer et Simone van Vugt** (2012) *Power Dynamics in Multi-Stakeholder Processes: A Balancing Act*. ETC Foundation/CDI, Wageningen UR. <http://tinyurl.com/now5j2> ...
- Hodgson, Geoffrey** (2006) *What are institutions?* *Journal of Economic Issues*, XL(1). ...
- Huijstee, Mariette van** (2012) *Multi-Stakeholder Initiatives: A Strategic Guide for Civil Society Organizations*. Amsterdam : SOMO. [http://somo.nl/publications-en/Publication\\_3786](http://somo.nl/publications-en/Publication_3786) ...
- Hunjan, Raji et Pettit, Jethro** (2011). *Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change*. Carnegie Trust/IDS, UK. <http://tinyurl.com/q3lwbna> ...
- IDEO** (2011–2015) *Human Centred Design Toolkit*. San Francisco: IDEO. [www.designkit.org](http://www.designkit.org) (inscription requise). ...
- Institute for Government, Cabinets Office** (2010) *MINDSPACE: Influencing Behaviour Through Public Policy*. [www.instituteforgovernment.org.uk/publications/mindspace](http://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/mindspace) ...
- Isaacs, William** (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York : Doubleday. ...
- Jenkins, Jon et Maureen Jenkins** (2006) *The 9 Disciplines of a Facilitator: Leading Groups by Transforming Yourself*. International Association of Facilitators (IAF). San Francisco : Jossey-Bass. ...
- Jones, Nathalie, Helen Ross, Timothy Lynam, Pascal Perez et Anne Leitch** (2011) *Mental models: an interdisciplinary synthesis of theory and methods*. *Ecology and Society*, Vol. 16(1): 46. <http://tinyurl.com/nlgycon> ...
- Kahane, Adam** (2004) *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco : Berrett-Koehler. ...
- Kahane, Adam** (2010) *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*. San Francisco : Reos/Berrett-Koehler. ...
- Kahneman, Daniel** (2011) *Thinking, fast and Slow*. New York : Farrar, Straus and Giroux. [http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking\\_Fast\\_and\\_Slow](http://en.wikipedia.org/wiki/Thinking_Fast_and_Slow) ...
- Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk et Duane Berger** (2014, third edition) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco : Jossey-Bass. ...
- Kania, John, Mark Kramer, et al** (2011–2015) *Série d'articles sur l'impact collectif pour la Stanford Social Innovation Review* : [www.ssireview.org/articles/entry/collective\\_impact](http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact) ...
- KIT, Agri-ProFocus et IIRR** (2012) *Challenging Chains to Change: Gender Equity in Agricultural Value Chain Development*. Amsterdam : KIT Publishers, Institut royal des Tropiques. [www.kit.nl/gender/wp-content/uploads/publications/2008\\_chachacha.pdf](http://www.kit.nl/gender/wp-content/uploads/publications/2008_chachacha.pdf) ...
- Klerkx, Laurens, Barbara van Mierlo et Cees Leeuwis** (2012) *Evolution of systems approaches to agricultural innovation: concepts, analysis and interventions*. Dans : I. Darnhofer, D. Gibbon et B. Dedieu (eds.), *Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic*. Dordrecht : Springer Science/Business Media. ...
- Kolb, David** (1984). *Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development*. New Jersey : Prentice Hall. ...
- Kupers, Roland** (2014, editor) *Turbulence: a corporate perspective on collaborating for resilience*. Amsterdam : Amsterdam University Press. ...
- Kurtz, Cynthia et David Snowden** (2003) *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. *IBM Systems Journal* Vol. 42, No. 3, p. 462–483. ...
- Lederach, Jean Paul** (2003) *The Little Book of Conflict Transformation*. Intercourse, PA : Good Books. Extrait : <http://tinyurl.com/nvp355y> ...
- Lukes, Steven** (1974) *Power: A Radical View*. Londres : Macmillan Press. ...
- Man, Ard-Pieter de** (2013) *Alliances: an Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*. Chichester, UK : Wiley. ...
- Mann, Tony** (2007) *Facilitation: an Art, Science, Skill or All Three?* <http://resourceproductions.com/books/facilitation-art-science-skill-or-all-three> ...
- Manning, Stephan et Daniel Roesler** (2014) *The formation of cross-sector development partnerships: How bridging agents shape project agendas and longer-term alliances*. *Journal of Business Ethics* 123:527–547. ...
- Manring, Susan** (2007). *Creating and managing inter-organizational learning networks to achieve sustainable ecosystem management*. *Organization & Environment*, 20(3): 325–346. ...
- Mckewon, James Parker, Nico Rozemeijer et Marieke Wit** (2013) *The Multi-Stakeholder Dialogue in Ghana: Towards A Negotiated Solution to Illegal Chainsaw Milling*. Wageningen/Accra : Tropenbos. <http://tinyurl.com/pf7epjl> ...
- McManus, Sue et Ros Tennyson** (2008) *Talking the Walk: A Communication Manual for Partnership Practitioners*. IBLF/The Partnering Initiative. <http://tinyurl.com/os2p2pk> (inscription requise). ...
- Meadows, Donella** (1999) *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. The Sustainability Institute. [www.thesolutionsjournal.com/node/419](http://www.thesolutionsjournal.com/node/419) ...
- Milder, Jeffrey, Abigail Hart, Philip Dobie, Joshua Minai et Christi Zaleski** (2014) *Integrated landscape initiatives for African agriculture, development, and conservation: A region-wide assessment*. *World Development*, Vol. 54, pp. 68–80. ...
- Moore, Christopher** (2014, fourth edition) *The Mediation Process: A Practical Guide to Conflict Management*. San Francisco : Jossey-Bass. ...
- Mulgan, Geoff et Charlie Leadbeater** (2013) *System Innovation: Discussion Paper*. London: NESTA. [www.nesta.org.uk/publications/systems-innovation-discussion-paper](http://www.nesta.org.uk/publications/systems-innovation-discussion-paper) ...
- OCDE** (2008) *OECD rural policy reviews: Netherlands*. Paris : OCDE. <http://tinyurl.com/p5zd8ry> ...
- Offe, Claus** (1996) *Modernity and the State: East, West*. Cambridge: Polity Press. ...
- Ostrom, Elinor** (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, UK et New York : Cambridge University Press ...
- Paassen, Annemarie van, Laurens Klerkx, Richard Adu-Acheampong, Samuel Adjei-Nsiah et Elisabeth Zannou** (2014) *Agricultural innovation platforms in West Africa: How does strategic institutional entrepreneurship unfold in different value chain contexts?* *Outlook on AGRICULTURE*, Vol. 43, No. 3, 2014, pp. 193–200. ...
- Pattberg, Philipp et Oscar Widerberg** (2014): *Transnational Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Building Blocks for Success*. IVM Report, R-14/31. Amsterdam : Institute for Environmental Studies. <https://icentre.org/area/multi-stakeholder-partnerships> ...
- Porter, Michael et Mark Kramer** (2011) *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, January–February. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> ...
- Pretty, Jules, Irene Guijt, Ian Scoones et John Thornton** (1995) *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*. Londres : IIED <http://pubs.iied.org/6021IIED.html> ...

- Pruitt, Bettye et Philip Thomas** (2007) *Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners*. Washington, DC : ACDI, International IDEA, GS/ OAS et PNUD. <http://tinyurl.com/nv8cafr>  
...
- Pyburn, Rhianon et Jim Woodhill** (2015) *Dynamics of Innovation: Primer for Emerging Professionals*. KIT/CDI, LM Publishers. <http://tinyurl.com/nn87b5h>  
...
- Ramalingam, Ben** (2013) *Aid on the Edge of Chaos*. Oxford : Oxford University Press.  
...
- Rosenberg, Marshall** (2003) *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Puddledancer Press.  
...
- Scharmer, Otto et Katrin Kaufer** (2013) *Leading from the Emerging Future*. San Francisco : Berrett-Koehler. <http://tinyurl.com/loje74j>  
...
- Senge, Peter, Bryan Smith, Richard Ross, Charlotte Roberts et Art Kleiner** (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Crown Business Publishers. Voir aussi <http://tinyurl.com/nbd95l6>  
...
- Senge, Peter, Hal Hamilton et John Kania** (2015) *The dawn of system leadership*. Stanford Social Innovation Review, Winter issue. [www.ssireview.org/articles/entry/the\\_dawn\\_of\\_sys\\_tem\\_leadership](http://www.ssireview.org/articles/entry/the_dawn_of_sys_tem_leadership)  
...
- Sharp, Gene** (1994; 2012). *From Dictatorship to Democracy: A Conceptual Framework for Liberation*. Londres : Serpent's Tail.  
...
- Sidaway, Roger** (2005) *Resolving Environmental Disputes: From Conflict to Consensus*. Londres : Earthscan.  
...
- Sloan, Pamela and David Oliver** (2013) *Building trust in multi-stakeholder partnerships: critical emotional incidents and practices of engagement*. *Organizational Studies* 34(12) 1835–1868.  
...
- Snowden, Dave et Mary Boone** (2007) *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review, November issue. <http://tinyurl.com/nesylys>  
...
- Solomon, Monique et Paul Engel** (1997) *Facilitating Innovation for Development: A RAAKS Resource Toolbox*. KIT/CTA/STOAS. <http://tinyurl.com/o58hjb>  
...
- Sørensen, Eva et Jacob Torfing** (2013) *Enhancing Social Innovation by Rethinking Collaboration, Leadership and Public Governance*. Papier présenté à NESTA Social Frontiers, Londres, UK. <http://tinyurl.com/namfvdc>  
...
- Stacey, Ralph** (2012) *The Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*. Routledge, Londres.  
...
- Surowiecki, James** (2005) *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies and Nations*. New York : Anchor.  
...
- Swaans, K., B. Cullen, A. van Rooyen, A. Adekunle, H. Ngwenya, Z. Lema et S. Nederlof** (2013). *Dealing with critical challenges in African innovation platforms: lessons for facilitation*. *Knowledge Management for Development Journal* 9(3): 116–135. <http://journal.km4dev.org/>  
...
- Tennyson, Ros** (2003) *The Partnering Toolbook*. IBLF/GAIN, p. 17. <http://tinyurl.com/osgbbpb> (inscription requise).  
...
- Tennyson, Ros** (2003) *The Brokering guidebook: navigating partnerships for sustainable development*. <http://tinyurl.com/pw5bm6s>  
...
- Termeer, Catrien, Art Dewulf, Gerard Breeman et Sabina Stiller** (2013) *Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems*. *Administration & Society* 6 January 2013, p. 1–31.  
...
- Thaler, Richard et Cass Sunstein** (2008) *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*. Londres : Penguin.  
...
- Thomas, David C. et Kerr Inkson** (2009, second edition) *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*. San Francisco : Berrett-Koehler.  
...
- Tillich, Paul** (1954) *Love, Power and Justice: Ontological Analysis and Ethical Applications*. Oxford : Oxford University Press.  
...
- Turner, Shiloh, Kathy Merchant, John Kania et Ellen Martin** (2012) *Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact 1*. Stanford Social Innovation Review. <http://tinyurl.com/bstzk4n>  
...
- Vermeulen, Sonja; Jim Woodhill, Felicity Proctor et Rik Delnoye** (2008) *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development: a guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers to modern markets*. Wageningen : Wageningen International/IIED. <http://tinyurl.com/n9g75jz>  
...
- VeneKlasen, Lisa avec Valerie Miller** (2002) *A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. Oklahoma City, World Neighbors.  
...
- Vogt, Eric, Juanita Brown et David Isaacs** (2003) *The Art of Powerful Questions: Catalyzing Insight, Innovation, and Action*. [www.leveragenetworks.com](http://www.leveragenetworks.com)  
...
- Vurro, Clodia, Tina Dacin et Francesco Perrini** (2010) *Institutional antecedents of partnering for social change: how institutional logics shape cross-sector social partnerships*. *Journal of Business Ethics*, 94(1): 39–53.  
...
- Waddell, Steve** (2011) *Global Action Networks: Creating Our Future Together*. New York/Londres : Palgrave Macmillan/Bocconi University Press.  
...
- Waddell, Steve** (2014). *Addressing the World's Critical Issues as Complex Change Challenges: The State-Of-The-Field*. Banque mondiale et GOLDEN Ecosystems Labs.  
...
- Walters, Hettie** (2014) *Changing our ways: making sense of complex multi-stakeholder systems change by using the four quadrant model*. *Knowledge Management for Development Journal*, Vol. 9, No. 3 p. 153–166. <http://tinyurl.com/o6jdz86>  
...
- Wals, Arjen** (2007) *Social Learning towards a Sustainable World*. Wageningen Academic Publishers. <http://tinyurl.com/o2gzt32>  
...
- Williams, Bob et Hummelbrunner, Richard** (2010) *System Concepts in Action: A Practitioner's Primer*. Stanford, CA: Stanford University Press. Introduction: [www.sup.org/books/title?id=18331](http://www.sup.org/books/title?id=18331)  
...
- Westley, Frances, Zimmerman, Brenda, Patton et Michael Quinn** (2007) *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Canada : Vintage.  
...
- Westley, Frances** (2013) *Social innovation and resilience: how one enhances the other*. Stanford Social Innovation Review Summer 2013. <http://tinyurl.com/c6he9v6>  
...
- Wilber, Ken** (2000) *A brief history of everything*. Revised edition. Boulder, Colorado : Shambala Publishing  
...
- Woodhill, Jim** (2008) *Shaping behaviour: how institutions evolve*. The Broker Online. [www.the-brokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour](http://www.the-brokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour)  
...
- Woodhill, Jim** (2010) *Capacities for institutional innovation: a complexity perspective*. *IDS Bulletin Special Issue: Reflecting Collectively on Capacities for Change*, Vol. 41, Issue 3, pp. 47–59, May 2010. <http://tinyurl.com/nnd65xo>  
...
- Banque mondiale**. 2015. *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*. Washington, DC : Banque mondiale. [www.worldbank.org/en/publication/wdr2015](http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015)  
...
- Fonds mondial pour la nature** (2012) *Profitability and Sustainability in Palm Oil Production: Analysis of Incremental Financial Costs and Benefits Of RSPO Compliance*. <http://tinyurl.com/pkajjac>  
...
- Zeldin, Theodore** (1998) *Conversation: How Talk can Change Your Life*. Londres : The Harvill Press.  
...
- Zolli, Andrew, Ann Marie Healy** (2012) *Resilience: Why Things Bounce Back*. London: Headline Publishing.  
...

## CTA

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des États du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne (UE). Il intervient dans les pays ACP pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, accroître la prospérité dans les zones rurales et garantir une bonne gestion des ressources naturelles. Il facilite l'accès à l'information et aux connaissances, favorise l'élaboration des politiques agricoles dans la concertation et renforce les capacités des institutions et communautés concernées. Le CTA opère dans le cadre de l'Accord de Cotonou et est financé par l'UE.





## LE GUIDE DES PMP

Ces dernières années, les partenariats multipartites (PMP) sont devenus populaires pour s'attaquer aux défis complexes que pose le développement durable. Ce guide offre un cadre pratique pour la conception et la facilitation de ces processus collaboratifs qui décloisonnent le monde des affaires, des pouvoirs publics, de la société civile et de la science. Le guide établit un lien entre le raisonnement qui sous-tend les partenariats multipartites, selon un modèle de processus clair en quatre phases, un ensemble de sept principes phares, des idées clés pour la facilitation et 60 outils participatifs d'analyse, de planification et de prise de décisions.

Le guide a été rédigé à l'intention de ceux qui sont directement impliqués dans les PMP – qu'ils soient parties prenantes, dirigeants, facilitateurs ou bailleurs de fonds – pour leur fournir les concepts de base et les outils pratiques qui sous-tendent des partenariats réussis.

Cet ouvrage s'inspire directement de l'expérience du personnel du Centre d'innovation pour le développement (CDI), à l'Université et au Centre de recherches de Wageningen, en soutien aux processus PMP dans de nombreux pays à travers le monde. Le guide réunit également les idées et les supports qui donnent corps au stage international de formation de trois semaines organisé chaque année par le CDI sur la facilitation des PMP et l'apprentissage social.

Ces travaux ont été inspirés par la motivation et la passion que l'on voit apparaître lorsque les gens osent se mettre à la place des autres pour trouver ensemble de nouvelles trajectoires vers des ambitions communes pour un avenir meilleur.

*« Je suis frappée par la richesse des expériences et la qualité des idées rassemblées dans ce guide. »* – Gerda Verburg, Présidente du Comité des Nations Unies sur la sécurité alimentaire mondiale (CSA)

*« Ce guide offre à la fois des conseils pratiques et un éclairage unique, ce qui en fait la ressource la plus complète qui soit sur le sujet. »*  
– Lisa Dreier, Chef des Initiatives sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, Forum économique mondial États-Unis

ISBN 978-1-85339-978-7

**IITA**  
Transforming African Agriculture

**PRACTICAL ACTION**  
Publishing 



ISBN 978-1-85339-978-7  
  
9 781853 399787