

TRAVAILLER PAR LE DIALOGUE ENTRE PARTIES PRENANTES DANS LE DOMAINE DE LA CONSERVATION D'EAU

Amman, Jordanie

Du 10 au 13 février 2014

Module de formation

« Notre plus grand défi de ce siècle est d'adopter un concept abstrait – le développement durable – et de le transformer dans une réalité quotidienne pour tous les peuples du monde. »

Kofi Annan, Ancien Secrétaire General, Nations Unies



Ce projet est financé par le programme thématique de l'UE Acteurs non étatiques et les autorités locales dans le développement "Renforcer les capacités des acteurs non étatiques - Actions dans les pays partenaires (Multi-Pays)"



**German Water
Partnership**

CONTENU

INTRODUCTION : TRAVAILLER PAR LES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES	4
1 POUR COMMENCER: COMPRENDRE LE CHAMP D'APPLICATION DES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES	10
1.1 Comprendre pourquoi et quand travailler par les Dialogues entre Parties Prenantes.....	10
1.2 Les différentes formes de Dialogues entre Parties Prenantes.....	17
1.3 Comprendre les différentes parties prenantes.....	28
1.3.1 Le secteur public	29
1.3.2 Le secteur privé	30
1.3.3 La société civile.....	31
2 GARANTIR LA REUSSITE DES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES	35
2.1 Le modèle de changement dialogique	37
2.1.1 Phase 1 : Exploration et engagement.....	39
2.1.2 Phase 2 : Établissement et formalisation du processus.....	47
2.1.3 Phase 3 : Mise en œuvre et gestion	53
2.1.4 Phase 4 : Expansion, reproduction ou institutionnalisation.....	60
3 LA COMMUNICATION DANS LES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES	67
3.1 Les différents niveaux de communication dans les Dialogues entre Parties Prenantes	67
3.1.1 Point important : la communication interne	68
3.1.2 Point important : la communication externe.....	70
4 PROMOUVOIR UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE.....	73
4.1 Les facteurs clés de succès dans les Dialogues entre Parties Prenantes	73
4.1.1 Facteur de succès 1: Leadership et parrainage de haut niveau	77
4.1.2 Facteur de succès 2 : Cohésion et gestion relationnelle	77
4.1.3 Facteur de succès 3 : Clarté du but et du processus.....	77
4.1.4 Facteur de succès 4 : Connaissance et Compétence	78
4.1.5 Facteur de succès 5 : Crédibilité.....	78
4.1.6 Facteur de succès 6 : Inclusion.....	79
4.1.7 Facteur de succès 7 : Appropriation	79
4.1.8 Facteur de succès 8 : Production et orientation des résultats	80
4.2 Le suivi du processus dans les Dialogues entre Parties Prenantes : l'auto-évaluation	80
5 RESSOURCES.....	85
5.1 Les Dialogues entre Parties Prenantes et les théories du changement	85
5.2 Les Dialogues entre Parties Prenantes et les différentes dimensions du changement.....	87
5.3 Développer la compétence dialogique - Les quatre modes d'action	90
6 LES OUTILS.....	98

6.1	Liste de contrôle pour le modèle de changement dialogique	98
6.2	Analyse de parties prenantes	106
6.2.1	Grille d'intérêt/d'influence	106
6.2.2	Cartographie d'un système de parties prenantes	109
6.3	Les accords dans les Dialogues entre Parties Prenantes	111
6.4	Les structures de pilotage et de mise en œuvre	116
7	GLOSSAIRE	119
8	LIENS ELECTRONIQUES ET LITTERATURE UTILES	121

INTRODUCTION : TRAVAILLER PAR LES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES

Les Dialogues entre Parties Prenantes constituent une méthodologie pour la conception et la mise en œuvre d'une concertation et d'une communication autour de processus complexes de changement, qui nécessitent une inclusion et une intégration de différents groupes de parties prenantes. Les Dialogues entre Parties Prenantes fructueux peuvent stimuler et cultiver l'appropriation des processus de durabilité par toutes les parties concernées.

La méthodologie des Dialogues entre Parties Prenantes est de plus en plus utilisée comme outil de base dans les initiatives de développement durable, d'adaptation au changement de climat, de renforcement du développement économique, de dialogue social et d'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Au niveau global et sociétal, les acteurs ont découvert et renforcé cette approche destinée à améliorer la collaboration entre différentes parties prenantes afin de trouver des solutions aux défis complexes et de les mettre en œuvre de manière collective. Les Dialogues entre Parties Prenantes constituent souvent la voie à suivre pour garantir que les solutions proposées intègrent des approches et des compétences diverses.

➤ Qui sont les parties prenantes?

Les parties prenantes sont des personnes ou des institutions qui détiennent un intérêt particulier dans une décision, soit en tant que représentants d'un groupe. Cela inclut aussi bien les personnes qui ont un pouvoir d'influence sur une décision ou celles qui sont des acteurs clés de sa mise en œuvre, que les personnes affectées par la décision.

La motivation de la participation des parties prenantes est dialogique par essence. Elle vise à regrouper autour d'une question des personnes issues de différents milieux et qui ont des perspectives différentes, en vue d'aboutir à un résultat pratique. A travers cette approche dialogique, il est possible d'intégrer des perspectives, des points de vue et des intérêts divers dans les processus de planification et de mise en œuvre.

En terme dialogique, les Dialogues entre Parties Prenantes constituent des conversations croisées, un échange de vues (du monde), un échange d'idées entre des individus ayant des opinions souvent très différentes et très diverses, voire même contradictoires.

Les Dialogues entre Parties Prenantes favorisent également des conversations structurées sur certaines questions d'intérêt commun entre des personnes:

- Evoluant dans différents secteurs et groupes d'intérêts ;
- Ayant des perspectives et points de vue différents ;
- Ayant des intérêts différents.

Ces conversations aident à améliorer la planification et la prise de décision, à résoudre les problèmes, à trouver des solutions novatrices. Elles contribuent à la conception et à la mise en œuvre conjointe d'interventions spécifiques visant à assurer le changement. Les Dialogues entre Parties Prenantes sont un tremplin essentiel pour atteindre un objectif commun ; ils sont donc souvent intégrés dans un processus de changement sociétal ou mondial, à court ou à long terme. **Idéalement, les Dialogues entre Parties Prenantes conduisent à un résultat pratique qui n'aurait pas pu être obtenu autrement et qui peut être mis en œuvre plus facilement du fait de l'augmentation du degré d'appropriation des acteurs concernés.**

Dans le cas de Dialogues entre Parties Prenantes de grande qualité, les différences, et même les conflits constituent potentiellement des solutions innovantes et contribuent à l'atteinte d'objectifs qui, à terme, sont profitables à tous. Ceci peut engendrer :

- Le renforcement de la confiance entre différentes parties prenantes ;
- Une coopération entre différents acteurs sociétaux, constructive et orientée vers l'avenir ;
- Des réponses innovantes aux défis économiques ou sociaux existants ;
- Des décisions de meilleure qualité et largement acceptées ;
- L'appropriation et l'engagement pour la mise en œuvre des résultats convenus ;
- La responsabilité collective pour le changement ;
- La crédibilité des efforts visant le changement ;
- La durabilité des résultats réalisés ;
- La mise en place de structures de coopération de longue durée.

Le Dialogue entre Parties Prenantes ouvre des perspectives insoupçonnées. Différentes formes d'organisations ayant des structurations, des missions, des objectifs, des valeurs et des procédures de prise de décisions internes, tous aussi différents les uns des autres, se retrouvent dans un même endroit, souvent pour la première fois. Les visions différentes, parfois contradictoires du monde doivent être comprises et écoutées par tous, les formes de planification différentes doivent être négociées, et les différentes attentes liées au dialogue doivent également être gérées. En effet, quand des individus provenant d'horizons divers décident d'initier un dialogue aussi bien constructif qu'orienté vers les résultats, il est nécessaire de développer leurs compétences en communication. Ce processus doit être fortement soutenu par des facilitateurs et des coordonnateurs de dialogue ou par les intermédiaires de parties prenantes ayant des intérêts multiples. Ce sont souvent des personnes qui ont des connaissances diverses, qui jouissent de la confiance des différentes parties prenantes et qui ont la capacité de s'adapter à des environnements divers. La capacité de concevoir et à faciliter des processus de communication efficaces constitue un facteur clé de succès pour les coordonnateurs de dialogue.

Les Dialogues entre Parties Prenantes ne doivent pas être utilisés pour faire des monologues qui ne cherchent qu'à transmettre une simple information aux parties prenantes. Ils ne sont utiles qu'en cas de volonté réelle de mise en œuvre d'un processus de changement, ou lorsque des parties prenantes sont vraiment motivées à prendre une décision, ou encore quand un processus de planification ou de développement d'une stratégie ou d'une initiative est vivement encouragé. La durée des Dialogues entre Parties Prenantes peut varier en fonction des résultats ciblés et du degré d'engagement et de coopération entre les parties prenantes au dialogue.

Lorsqu'ils sont bien conçus, les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent aboutir à des partenariats ou à des engagements à long terme, tels que la coopération pour la résolution de conflits, l'élaboration de normes, le développement régional, ou les dialogues public-privé pour améliorer l'environnement des affaires. Ils peuvent prendre place au niveau macro, méso ou micro de la société dans son ensemble en fonction du résultat attendu et des parties prenantes impliquées. Ils peuvent également intervenir dans une variété de domaines tels que :

- La recherche de solutions novatrices aux défis actuels sociaux et économiques ;
- L'élaboration de stratégies d'adaptation ou d'atténuation au changement climatique ;
- L'amélioration des politiques et des réglementations ;
- La mise en œuvre des réglementations gouvernementales ;
- La mise en place de partenariats cross-sectoriels pour le développement ;
- L'amélioration de la provision des services publics ;
- L'amélioration de la gestion des ressources naturelles ;
- L'intégration de la problématique sur les groupes vulnérables dans les politiques de développement économique ;
- La création d'un environnement favorable au développement économique ;
- L'amélioration des chaînes de valeurs responsables.

Les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent être mis en œuvre de différentes manières à travers différents niveaux d'engagement. Il n'existe pas de solution à « taille unique adaptable à tous », susceptible de produire un impact durable, mais plutôt une manière de créer un terrain commun pour encourager le changement. Les Dialogues entre Parties Prenantes doivent être conçus de manière flexible en fonction de la question, de l'objectif, des participants, du temps disponible et de beaucoup d'autres facteurs. Toutefois, les aspects suivants sont cruciaux pour assurer une bonne mise en œuvre des Dialogues entre Parties Prenantes :

- Instaurer un climat de confiance et de continuité en vue de permettre aux partenaires et aux parties prenantes d'engager une communication ouverte et honnête ;

- Cerner le rôle important que jouent les coordonnateurs du dialogue ou les intermédiaires des parties prenantes- internes et externes ;
- Intégrer les objectifs tangibles du Dialogue entre Parties Prenantes dans un cadre qui prend en considération les objectifs globaux et la vision commune – par exemple, le développement durable ;
- S’assurer que les objectifs et les buts du Dialogue entre Parties Prenantes correspondent aux intérêts actuels des parties prenantes impliquées et de leurs organisations respectives ;
- Etre préparé et disposé à comprendre les différents codes de conduite et les systèmes de valeur des différents secteurs concernés ;
- Etablir des mécanismes de remontée de l’information entre les participants directs et les participants indirects du dialogue (les personnes influentes et les groupes d’intérêts).

Les Dialogues entre Parties Prenantes tentent d’établir un échange bénéfique et une confiance élevée entre les différents acteurs impliqués. Ces dialogues obéissent à des principes de transparence et de participation et reconnaissent la pertinence de l’équité et de la responsabilité en matière d’interaction et de communication interpersonnelle. Aussi, le concept de Dialogues entre Parties Prenantes se base sur des valeurs particulières et des principes de respect qui sous-tendent la planification de tout Dialogue entre Parties Prenantes, sans tenir compte de sa structure ou de son niveau d’engagement. Ces caractéristiques doivent donc être préservées et protégées tout au long du processus de mise en œuvre.

La base de valeur des Dialogues entre Parties Prenantes¹

La transparence et la responsabilité	Autant pour les individus que pour les institutions, être responsable signifie assumer la responsabilité de ses actes et de leurs conséquences. Ainsi, les décideurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile ont des comptes à rendre aux personnes qui ont un intérêt dans leurs décisions. Pour que leurs décisions et actions soient légitimes, une large gamme d’opinions et d’intérêts doit être prise en compte et intégrée dans le processus de prise de décision. Cela nécessite également la mise en place de procédures de communication transparentes. Les personnes affectées par ces décisions ont aussi la possibilité de se renseigner sur le processus de prise de décision, le rendant ainsi plus compréhensible et plus transparent.
L’équité	Les contributions de tous les groupes de parties prenantes impliqués sont équitablement appréciées et prises en compte. Pour ce faire, il faut un consensus basé sur un processus participatif caractérisé par un équilibre entre la représentativité, l’engagement et l’intégration de tous les groupes de parties prenantes. Il y a donc une nécessité de faire preuve de tolérance, de respect mutuel, de lutte contre les stéréotypes ainsi qu’une volonté réelle d’arriver à un consensus. Cela permet de faire entendre les voix de ceux qui sont faiblement représentés dans les procédures existantes de positionnement et de prise de décision.

¹Inspiré de Hemmati, M.2002. *Multistaker Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and conflict*. London : Earthscan

<i>La contribution au bien commun</i>	La valeur particulière que les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent apporter aux programmes, aux projets et aux autres formes d'entreprises communes est de parvenir à de meilleures décisions, à des solutions plus durables et de prendre en considération une large gamme d'opinions, d'intérêts, d'expériences et de compétences. Rendre un Dialogue entre Parties Prenantes efficace c'est aussi s'assurer qu'il porte principalement sur la recherche de solutions et sur leur mise en œuvre. Cela s'effectue par la consultation d'un large éventail de parties prenantes et la formulation de décisions, de recommandations et d'actions susceptibles de bénéficier d'un vaste soutien. Le dialogue contribue à l'engagement et au leadership des participants car ces derniers s'identifient au processus du dialogue et par conséquent, jouent un rôle déterminant dans sa mise en œuvre et sa vulgarisation. Le processus de dialogue doit faire ressortir « l'intérêt global » et la contribution de tous au bien commun.
<i>Le leadership collectif</i>	Les résultats développés à travers un processus équitable et participatif nécessitent un leadership collectif dans la mise en œuvre, pour produire un impact positif. Les Dialogues entre Parties Prenantes favorisent le progrès et le développement de partenariats et de réseaux entre les parties prenantes. Ils facilitent aussi des échanges fructueux, des mécanismes de partage de pouvoir ainsi que des actions collectives et une responsabilité collective.
<i>La fiabilité des processus</i>	L'engagement dans un processus de parties prenantes nécessite la confiance de tous les participants, non seulement une confiance mutuelle mais également une forte certitude de la possibilité d'œuvrer conjointement pour une cause commune, à travers un processus performant. Pour arriver à bâtir cette confiance, les parties prenantes doivent pouvoir compter sur la conception, la mise en œuvre et la facilitation d'un processus capable de fournir un engagement prévisible, des procédures itératives, une planification transparente et un système complet dans lequel chaque participant sait où et quand prendre part au processus.
<i>L'apprentissage itératif</i>	Les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent contribuer à l'émergence d'une intelligence collective et de solutions innovantes. Pour y arriver, ils doivent être conçus et mis en œuvre en tenant compte des processus collectifs de communication humaine. Au-delà de la discussion relative aux sujets et à la défense des points de vue des individus, les participants à un Dialogue entre Parties Prenantes doivent être ouverts à l'apprentissage.
<i>Le consensus</i>	Les décisions consensuelles renforcent l'appropriation par les participants, d'un processus pour sa mise en œuvre et pour l'atteinte de résultats. En vue d'arriver à un consensus, le processus doit être conçu pour établir un mécanisme de communication approprié au sein du système de Dialogue entre Parties Prenantes. Les principes de participation, d'appropriation, d'inclusivité et de leadership collaboratif requièrent la mise en place d'un processus participatif qui permet aux parties impliquées de parvenir, ensemble, à des accords lors de rencontres spécifiquement conçues à cet effet.

<i>La participation et l'engagement</i>	L'appropriation des dialogues par les participants se fait par la participation effective et l'implication active de toutes les parties prenantes concernées, à chaque fois qu'une question particulière les intéresse. Cela veut dire également que les ressources telles que l'information et la connaissance devraient être disponibles et accessibles à tous de manière équitable. Il est important de trouver un moyen d'inclure les parties prenantes qui pourraient habituellement ne pas être impliquées dans les processus de positionnement ou de prise de décision. Par exemple, les personnes bénéficiant d'une éducation académique moins poussée, les parties prenantes moins bien organisées ou les personnes dont les moyens financiers sont faibles. L'inclusivité renforce la crédibilité et la légitimité d'un processus, du fait que ses contributions et ses résultats sont basés sur une vaste implication des parties prenantes.
<i>Le respect de la légitimité</i>	Pour que les Dialogues entre Parties Prenantes et leurs résultats soient acceptés par tous les participants, ils doivent être légitimes. Concrètement, cela veut dire que le dialogue a besoin d'être conçu et mis en œuvre d'une manière responsable, transparente et équitable et que les initiateurs et les responsables détiennent un mandat suffisant pour tenir le dialogue. Le processus du dialogue et les parties prenantes qui y participent doivent être perçus comme étant légitimes par tous ceux qui sont concernés, et aussi par les parties prenantes non impliquées mais qui sont néanmoins concernées par la problématique en question.

1 POUR COMMENCER: COMPRENDRE LE CHAMP D'APPLICATION DES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES

Les Dialogues entre Parties Prenantes s'appliquent à des contextes divers, pour des raisons diverses, et à différents niveaux de la société ; ils peuvent être initiés par différents groupes de parties prenantes et mis en œuvre sous différentes formes. Les Dialogues entre Parties Prenantes ont en commun :

- **La base de valeur** : une hypothèse sous-jacente que la participation et l'engagement, la responsabilisation et le respect mutuel, la collaboration constructive et l'ouverture à différents points de vue conduisent à de meilleures solutions ;
- **Le but ultime** : une hypothèse sous-jacente que la réalisation de consensus pour une action durable –qu'elle soit petite ou grande–apporte toujours une contribution à la durabilité et à l'avenir de l'humanité ;
- **L'approche dialogique** : une hypothèse sous-jacente qu'une manière dialogique de changement conduit à des solutions plus durables et garantit que tous les aspects de la question sont intégrés dans le changement envisagé ;
- **La méthodologie** : une hypothèse sous-jacente qu'une bonne compréhension de la méthodologie de base des Dialogues entre Parties Prenantes permet d'appliquer avec succès des outils, des instruments, des interventions du système et des compétences du processus dans des contextes variés.

1.1 Comprendre pourquoi et quand travailler par les Dialogues entre Parties Prenantes

L'idéal serait qu'un Dialogue entre Parties Prenantes aboutisse à un résultat pratique qui n'aurait pas pu être atteint autrement, et qui puisse être mis en œuvre plus facilement parce que toutes les parties prenantes impliquées bénéficient d'un degré d'appropriation plus élevé. Dans le cas de Dialogues entre Parties Prenantes de grande qualité, les différences, voire même les conflits, constituent potentiellement des solutions novatrices et l'atteinte d'objectifs qui à terme, profitent à tous. Les Dialogues entre Parties Prenantes de grande qualité instaurent un climat de confiance, d'engagement et d'intelligence collective. En termes dialogiques, un processus de participation entre parties prenantes constitue une conversation-croisée structurée et encadrée– un échange de points de vue entre des individus ayant des opinions souvent très différentes et très diverses, voire des intérêts contradictoires.

Les Dialogues entre Parties Prenantes offrent une nouvelle forme de communication à des groupes d'intérêts divers. Au début du processus, les participants peuvent se sentir mal à l'aise mais l'expérience montre que les gens s'adaptent très facilement lorsqu'un véritable échange dialogique s'installe. On assiste ainsi à une expression plus constructive des différences de points de vue, si celles-ci sont discutées dans un espace d'écoute et de respect mutuel. En

plus, le consensus devient plus authentique si ces différences sont correctement débattues. L'échange d'expériences devient alors axé sur les résultats si les acteurs peuvent voir l'aspect global du problème. La recherche de solutions devient plus facile lorsqu'un lien émotionnel s'établit entre les participants et l'objet qui les regroupe. La prise de décision est plus crédible si elle est basée sur une écoute authentique des différentes perspectives, et la mise en œuvre guidée devient plus facile s'il y a un sentiment de responsabilité collective pour le changement.

Des Dialogues entre Parties Prenantes bien conçus permettent de veiller à ce que :

- Toutes les parties prenantes impliquées aient une vue d'ensemble du problème à travers une écoute attentive et une certaine ouverture à des perspectives différentes ;
- Les différents intérêts, opinions et niveaux de hiérarchie soient représentés de façon équitable ;
- La transparence des intérêts soient assurée autant que possible ;
- La confiance règne ;
- Un consensus sur un but commun soit atteint et que le choix des activités de mise en œuvre se fasse conjointement.

Pourquoi les Dialogues entre Parties Prenantes sont une approche prometteuse?	
<i>La qualité de la prise de décision s'améliore</i>	Le fait de rassembler des expertises et des perspectives provenant d'un certain nombre de disciplines et domaines de compétence favorise une meilleure compréhension des défis et une bonne mise en place de solutions plus efficaces. Les Dialogues entre Parties Prenantes favorisent une amélioration considérable de la qualité des recommandations et des décisions prises.
<i>La créativité et l'innovation se développent</i>	La prise en compte de la diversité dans le contexte dialogique permet d'accroître son potentiel à renforcer la créativité et l'innovation .

² Inspiré et adapté de Hemmati, 2002

<i>Une plus grande crédibilité de la planification et des décisions</i>	L'implication des parties prenantes dans les consultations et les prises de décisions accorde une plus grande crédibilité à toute décision issue du plus grand nombre de contributions et d'intérêts représentés. Les gens sont conscients de la difficulté de collaborer autour de groupes d'intérêts, ce qui conduit à l'identification d'un terrain commun, à l'instauration de la confiance et souvent à l'atteinte d'un compromis. Cela peut aboutir à des résultats considérés comme étant plus légitimes que des efforts fournis par un groupe uniquement. Les contributions des différentes parties prenantes doivent être intégrées dans le processus décisionnel de façon plus transparente, pour garantir la crédibilité d'un Dialogue entre Parties Prenantes.
<i>La probabilité de mise en œuvre s'accroît</i>	Une participation active et véritable permet d'instaurer un sens élevé d'appropriation et de responsabilité dans le processus, et contribue à accroître la probabilité de sa mise en œuvre. En effet, les gens sont plus motivés à mettre en œuvre une initiative lorsqu'ils ont été impliqués dans sa conception. Cet engagement actif des parties prenantes permet également d'assurer la réussite de la mise en œuvre d'une solution ou d'une décision. Les solutions du Dialogue entre Parties Prenantes sont plus à même d'être réalisables à un niveau substantiel et sont basées sur des engagements plus larges.
<i>Une large diffusion de l'information</i>	L'implication des différents groupes de parties prenantes contribue à échanger sur une problématique particulière avec un public plus grand. Cette information va ensuite être transmise aux institutions, organisations et groupes de soutien des parties prenantes participantes. La diffusion élargie de l'objectif d'une certaine initiative de changement est un élément important des Dialogues entre Parties Prenantes.
<i>Une plus grande collaboration dans les interactions cross-sectorielles</i>	Les Dialogues entre Parties Prenantes permettent d'améliorer la capacité des gens à élargir ou à réduire le spectre global mais aussi à approfondir leur propre point de vue. Ces dialogues aident également les gens à coopérer avec des parties prenantes qu'ils auraient normalement évitées, ignorées ou celles avec qui ils n'auraient pas collaboré. Par conséquent, un dialogue structuré contribue à améliorer la cohésion sociale et donc la qualité des interactions cross-sectorielles- une condition importante pour relever les défis du développement durable.
<i>Une sensibilisation élargie</i>	Souvent, les processus de changement, les procédures de décisions et de mise en œuvre prennent en compte l'intérêt des parties prenantes qui ne participent pas activement dans le processus, mais qui sont néanmoins préoccupées par l'évolution du problème en question (par exemple, le public intéressé, les communautés ou les dirigeants politiques impliqués dans la question). Les Dialogues entre Parties Prenantes qui sont bien conçues incluent des activités de sensibilisation et fournissent des informations au public durant la phase de prise de décision et de mise en œuvre. Ceci permet d'instaurer la confiance en ceux

	qui dirigent le dialogue, et génère une large acceptation du processus et de ses résultats, même au-delà des groupes qui sont activement impliqués dans la mise en œuvre du dialogue.
<i>Des systèmes complexes ayant une plus grande capacité de résolution des problèmes</i>	L'apprentissage stratégique nécessite la synergie de différents points de vue, expertises et compétences. Les Dialogues entre Parties Prenantes permettent une bonne intégration des expériences et des connaissances, et génèrent des points de vue souvent nouveaux et innovants. Ceci favorise un rythme d'apprentissage rapide et une plus forte capacité de résolution de problèmes.
<i>Les obstacles et conflits peuvent être surmontés</i>	Une implication plus active dans les Dialogues entre Parties Prenantes permet aux participants d'élaborer et de mettre en œuvre des options pour de futurs projets conjoints. Ceci encourage le changement, élargit les perspectives des parties prenantes et ouvre de nouvelles possibilités d'action. Cette ouverture permet souvent de dépasser le statu quo et de surmonter les conflits.
<i>Les résultats deviennent plus robustes et plus durables</i>	Les processus de coopération produisent des résultats durables si les différents points de vue, intérêts et perspectives sont intégrés. Les Dialogues entre Parties Prenantes mettent ensemble des perspectives différentes conduisant ainsi à des décisions auxquelles tous les participants peuvent s'identifier. La mise en œuvre de ces décisions génère des résultats plus durables et plus robustes qui peuvent surmonter les obstacles minimes et résoudre les conflits qui pourraient survenir tout au long du processus.

L'implication des parties prenantes dans le processus de dialogue comporte également des risques: elle pourrait conduire à une augmentation excessive de l'influence d'un certain groupe de parties prenantes, à un manque de transparence envers le public, ou nuire à la réputation par la mise en place de processus sous-optimaux. Parmi les autres obstacles qui peuvent ralentir le processus de dialogue et mettre en danger ses résultats, on peut citer : l'utilisation de stéréotypes pour identifier les membres d'un groupe de parties prenantes, la concurrence et l'intolérance; les priorités divergentes; une sensibilité insuffisante et un manque de compréhension des divers 'univers' des autres parties prenantes; ou tout simplement, des attentes irréalistes de ce que les parties prenantes peuvent réaliser dans le temps qui leur est imparti. En outre, les différents secteurs concernés peuvent parfois se révéler incompatibles. Les obstacles externes tels qu'un cadre de politique défavorable ou un manque de financement peuvent aussi anéantir le Dialogue entre Parties Prenantes.

Ces risques et obstacles peuvent être atténués en :

- Choissant une forme appropriée de Dialogue entre Parties Prenantes ; et

- En s'assurant d'une gestion de haute qualité du processus d'engagement des parties prenantes et de mise en œuvre du Dialogue entre Parties Prenantes.

Les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent servir d'approche pragmatique pour garantir la réussite d'une consultation et d'une collaboration. Ils sont également la meilleure méthodologie pour atteindre des objectifs dans un contexte complexe, où différents acteurs doivent travailler ensemble pour réaliser des changements profonds.

Quand faut-il initier des Dialogues entre Parties Prenantes?	
<i>Quand l'aspiration au changement est nécessaire</i>	S'il y a un besoin réel de changement alors qu' aucune des parties prenantes ne prend l'initiative d'enclencher le processus de changement.
<i>Quand différentes perspectives doivent être intégrées dans le processus</i>	S'il y a une volonté de changer un statu quo alors que les différentes parties prenantes ont des positions très différentes sur l'orientation à suivre, les objectifs et les modes d'exécution.
<i>Quand la résolution d'un problème requiert une innovation et une intelligence collective</i>	Si certains défis ne peuvent être traités par les moyens, l'expérience, l'expertise ou la puissance d'un seul groupe particulier de parties prenantes.
<i>Quand une large acceptation est nécessaire</i>	Si la mise en œuvre d'une mesure ou d'une réglementation visant à assurer la durabilité passe par la compréhension et l'acceptation d'un grand nombre de parties prenantes différentes.
<i>Quand une mise en œuvre conjointe est le seul moyen de garantir la réussite du processus</i>	Si la mise en œuvre d'un projet, d'une initiative ou d'une prestation de services dépend de l'appui et de la collaboration entre différentes parties prenantes.

Les Dialogues entre Parties Prenantes couvrent différents types et niveaux d'engagement ; ils peuvent être menés dans des contextes différents et pour des raisons différentes. Les parties prenantes peuvent également aider à développer des dialogues de concertation sur l'élaboration des politiques à inclure dans la prise de décision conjointe et la mise en œuvre de solutions pratiques, même si la nature exacte d'un tel processus dépendra de la problématique en question, de ses objectifs, des participants, de sa portée et de son calendrier d'exécution. Les Dialogues entre Parties Prenantes prennent des formes différentes car chaque situation, question ou problème amène les initiateurs des dialogues à concevoir un processus spécifiquement adapté aux capacités existantes, aux circonstances et aux résultats escomptés.

La participation des parties prenantes est plus adéquate dans un environnement favorable au dialogue. Un certain niveau d'écoute et une bonne intégration des intérêts et des points de vue dans le développement d'une stratégie commune est nécessaire à la réussite du dialogue. Il faut également noter qu'il n'existe pas une seule façon appropriée de traiter les différents types de préoccupations. En effet, les peuvent se tenir à différents niveaux de la société globale, en fonction du résultat attendu et des parties prenantes impliquées.

Les différents contextes des Dialogues entre Parties Prenantes

Au niveau mondial/ international	La commission mondiale des barrages (CMB) est un organe de recherche indépendant qui vise à résoudre des problèmes environnementaux, sociaux et économiques posés par la construction de grands barrages dans le monde. La CMB commande des études sur lesquelles elle se base pour élaborer des directives, normes et recommandations de politiques pour le développement de barrages futurs. La commission est composée d'universitaires, d'industriels, de membres de la société civile, des associations professionnelles et du gouvernement ; chacun de ses membres agissant à titre personnel et ne représentant ni une institution ni un pays. ➔ www.dams.org
Au niveau régional/ international	L'African Cashew Alliance (Alliance pour le Cajou Africain) est un organe émergent qui contribue à la promotion de la transformation de la noix de cajou, à l'accroissement des revenus des agricultures africains et à la promotion de la consommation de cajou dans le monde. Il soutient le développement de programmes spécifiques relatifs aux politiques nationales sur les noix de cajous dans 10 pays membres et facilite l'échange d'informations et les meilleures pratiques sur la transformation de la noix de cajou. L'alliance aide également ses membres à promouvoir l'industrie du cajou sur les marchés nationaux et internationaux. Elle travaille avec des comités nationaux composés de tous les acteurs clés de la chaîne de valeur du cajou, y compris les représentants de gouvernements. ➔ www.africancashewalliance.com
Au niveau national	Dans le cadre d'une adaptation au changement climatique, le gouvernement tunisien a initié une plateforme de dialogue ouvert à laquelle il invite les parties prenantes du secteur privé et la société civile à exposer leurs préoccupations et à apporter leurs contributions pour l'élaboration d'une stratégie nationale sur l'adaptation au changement climatique.
Au niveau sous-régional/local	Le Dialogue Public Privé Local (DPPL) en République Démocratique Populaire du Laos vise à améliorer l'entreprise provinciale et le climat des investissements en mettant en place une coopération institutionnalisée, un processus de dialogue transparent, par lequel le secteur public et le secteur privé collaborent pour identifier et résoudre les problèmes rencontrés au niveau local. Ce dialogue des parties prenantes a été développé pour assurer une meilleure croissance économique dans le pays. La priorité du DPPL est d'une part d'assurer une meilleure application des lois et réglementations en vigueur au niveau provincial, et d'autre part de fournir

	au secteur privé local un moyen de contribuer à la rédaction des lois et réglementations au niveau central.
--	---

1.2 Les différentes formes de Dialogues entre Parties Prenantes

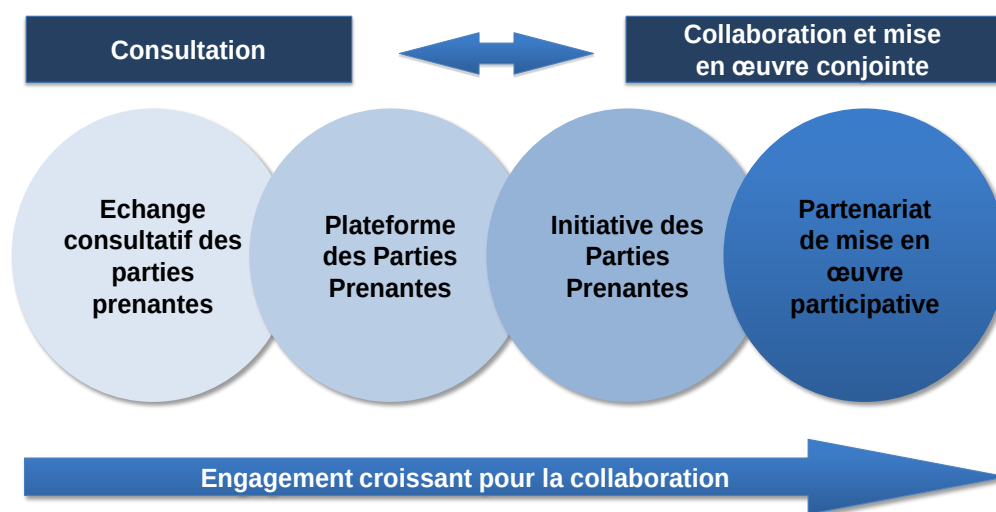
Les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent être mis en œuvre de différentes manières, selon les thèmes soulevés et objectifs fixés, et en fonction du rôle joué par les initiateurs de ces dialogues. Lorsque la consultation est privilégiée, l'organisation d'un atelier ad-hoc ou d'une série d'ateliers participatifs peut permettre l'intégration de différents points de vue dans la phase de planification ou de prise de décision du processus de dialogue. Par contre si l'accent est mis sur la collaboration et la mise en œuvre conjointe, des rencontres participatives régulières doivent être tenues pour développer une stratégie globale de mise en œuvre et de communication.

Parmi les différentes formes de dialogues, l'on distingue en général :

- Les Dialogues entre Parties Prenantes orientés vers la **consultation** : l'intégration structurée des points de vue et des intérêts des différentes parties prenantes ; et
- Les Dialogues entre Parties Prenantes axés principalement sur la **collaboration** et la mise en œuvre conjointe.

Le rôle des parties prenantes dans les dialogues consultatifs est d'apporter leur expertise, leurs points de vue et leurs différentes expériences. L'animateur du Dialogue entre Parties Prenantes est chargé d'assurer la participation active et la contribution de l'ensemble des participants dans toutes les phases du processus. Dans le cas des Dialogues entre Parties Prenantes qui sont plus orientés vers la mise en œuvre, la participation est souvent plus active dans le pilotage conjoint d'un processus de mise en œuvre. Cette mise en exergue de la mise en œuvre permet d'accroître l'engagement des parties prenantes à collaborer et à assumer la responsabilité conjointe d'obtenir des résultats probants. De simples observateurs, les parties prenantes deviennent des acteurs à part entière de réussite du processus et de l'atteinte des objectifs fixés.

LES DIFFERENTES FORMES DE DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES



De la consultation participative à la collaboration dans la mise en œuvre

Les dialogues axés sur la consultation	Consultation avec une seule partie prenante
	Consultation participative régulière
	Consultation participative institutionnalisée
	Plateforme participative (échange)
Les dialogues axés sur la collaboration et la mise en œuvre	Initiatives participatives
	Plateformes participatives (gestion de la mise en œuvre)
	Partenariats participatifs

Le facteur déterminant de succès pour les coordonnateurs du Dialogue entre Parties Prenantes est leur capacité à identifier la forme appropriée de dialogue dans un contexte donné, ainsi que la meilleure façon d'engager les différentes parties prenantes pour obtenir des résultats tangibles. Sur la base d'une telle évaluation, ils peuvent initier et faciliter des processus participatifs efficaces et orientés vers les résultats.

Le choix de la forme de Dialogue entre Parties Prenantes appropriée dépend des besoins à satisfaire. Dans la plupart des cas, la concertation est l'objectif principal de l'engagement des parties prenantes qui cherchent ainsi à s'assurer d'une bonne intégration de leurs préoccupations au niveau de la planification ou la prise de décision. Les programmes ou initiatives de développement qui nécessitent une collaboration étroite entre les différents groupes de parties prenantes peuvent utiliser plusieurs formes de Dialogues entre Parties

Prenantes et peuvent, au fil du temps, évoluer vers des projets de coopération très ciblés. Certaines initiatives sont conçues dès le départ pour assurer une mise en œuvre collaborative. Mais même si les parties prenantes décident de coopérer étroitement et définissent des livrables à produire pour l'atteinte d'un but commun, elles peuvent également décider de faire de la concertation une partie intégrante de la phase de mise en œuvre. C'est d'ailleurs ce qui explique la distinction entre les différentes formes de dialogue et les contextes spécifiques dans lesquels une forme de dialogue est particulièrement recommandée. Cependant, ces différentes formes de dialogues sont souvent interconnectées et peuvent se développer entre elles. Les paragraphes suivants expliquent les caractéristiques distinctes et sont illustrés par des exemples de Dialogues entre Parties Prenantes dans le cadre de projets ou de programmes.

Les différentes caractéristiques, les causes et les éléments principaux pour chaque forme de Dialogue entre Parties Prenantes sont présentés dans les paragraphes suivants et sont illustrés par des exemples pratiques.

La consultation avec une seule partie prenante	
Durée :	1 – 3 jours
Caractéristique :	Evénement/atelier/conférence

Si une initiative, un projet ou programme, ou un organe gouvernemental a l'intention d'initier son processus de planification, le bilan ou le suivi de l'impact de ses activités, ou la remontée d'informations venant des parties prenantes, la consultation avec une seule partie prenante peut prendre la forme d'un événement participatif d'une durée de 1 à 3 jours. De tels événements peuvent créer une prise de conscience sur une question particulière d'intérêt commun ; ils peuvent également renforcer l'intérêt des groupes de parties prenantes pour une collaboration future. Ici, l'accent est mis sur la consultation, le renforcement de l'intérêt ou des échanges d'expérience entre les participants. Le défi lié à cette consultation avec une seule partie prenante réside dans le fait qu'elle peut créer des situations qui engendrent plus qu'une simple transmission des informations. Seul un intérêt véritable dans les différents points de vue des parties prenantes pourra favoriser des dialogues constructifs.

♦ En coopération avec la GTZ, le **Ministère de l'Environnement de la Croatie** a initié un processus participatif de consultation afin d'assurer une utilisation durable et conjointe des terres et des ressources de la région côtière de la Croatie. A cet effet, l'équipe principale du projet a organisé un atelier participatif où différents groupes d'intérêts évoluant dans différentes sphères de la société et issus de tous les secteurs, ont eu l'occasion de mieux se

connaître et d'échanger leurs idées et leurs expériences sur la gestion intégrée de zones côtières.

Les consultations participatives régulières

Durée :	Plusieurs évènements/rencontres/ateliers
Caractéristique :	Evénements participatifs consultatifs menant à un résultat spécifique

Les initiatives qui nécessitent une consultation régulière des différentes parties prenantes ou la mise en place d'un forum participatif pour un processus de mise en œuvre, tel un « comité de résonance », peuvent être discutées lors d'une série d'évènements réguliers (1-3 jours, organisées plusieurs fois sur une période de 1 à 2 ans). La remontée d'informations et la contribution des différentes parties prenantes sont alors intégrées dans un processus de mise en œuvre, et placées sous la responsabilité de l'initiateur des Dialogues entre Parties Prenantes. L'objectif d'une consultation régulière est d'améliorer entre autres le développement de politiques, l'élaboration d'une stratégie participative de mise en œuvre ou la remontée d'informations pour la mise en œuvre d'une initiative spécifique. Les consultations participatives régulières sont devenues un élément essentiel d'une bonne mise en œuvre de la gouvernance: elles permettent de garantir la qualité des décisions relatives aux politiques, de l'élaboration et la mise en œuvre des réglementations et de la planification dans le secteur public. Ces séances facilitent également le consensus car les différentes parties prenantes peuvent exposer leurs préoccupations, partager leur expertise et leurs expériences et peuvent souligner les gaps à combler ou les aspects à renforcer. Souvent, ces consultations aboutissent à un résultat spécifique, tel que le développement d'une stratégie nationale sur un thème particulier, comme par exemple la planification de l'application d'une réglementation ou d'un projet de développement régional.

♦ Dans le cadre du renforcement des capacités du gouvernement local, un projet conjoint entre le Département sud-africain de la Gouvernance Coopérative et des Affaires Traditionnelles (COGTA) et la GTZ vise à stimuler des processus du dialogue à trois niveaux : au niveau national entre l'Etat et le secteur privé, au niveau local entre le secteur public et le secteur privé, et à la fois aux niveaux national, régional et local entre les représentants des organisations gouvernementales et le secteur privé.

La consultation participative institutionnalisée

Durée :	En permanence, selon les procédures publiques de planification
Caractéristique :	Consultation participative menée par le gouvernement et ancrée dans le cadre réglementaire

Il est possible que les gouvernements, les organisations intergouvernementales ou les syndicats engagés dans la bonne gouvernance veuillent faire de la consultation participative une partie intégrante de leurs procédures de contrôle, de mise en œuvre et de planification. Dans ce cas, on assiste à une institutionnalisation des Dialogues entre Parties Prenantes. Ceci se fait par le biais de structures de dialogue à long terme entre le secteur public et le secteur privé, afin de garantir un environnement économique favorable. Des accords statutaires sur la manière d'impliquer les différentes parties prenantes dans les procédures de planification du développement ou de l'évaluation d'impact environnemental peuvent également être développés dans ce sens. Les procédures peuvent être institutionnalisées suite à des expériences positives connues lors des consultations précédentes. C'est l'exemple des fora participatifs sur les revues permanentes des processus de planification stratégique. La consultation participative peut également être inscrite dans la constitution. En outre, elle peut résulter du lobbying fait par des groupes de pression locaux ou internationaux pour forcer le secteur public à intégrer les divers points de vue des différentes parties prenantes, pour assurer le maintien de la paix. Les dialogues institutionnalisés sont convoqués selon une procédure de contrôle qui fait courir aux parties prenantes organisatrices et participantes le risque de perdre le sens de l'urgence qui est un élément distinctif des autres Dialogues entre Parties Prenantes. Le défi réside donc dans la capacité de conserver le dynamisme et de s'assurer que l'objectif principal du dialogue consultatif garde sa place prioritaire dans l'agenda des décideurs.

♦ Le National Développement Council (NEDLAC) est un dialogue consultatif institutionnalisé, une sorte de plateforme participative entre l'Etat, les entreprises privées, les syndicats et les petites communautés. Ce « dialogue local » institutionnalisé personnifie la dimension socio-économique du processus de réconciliation nationale en Afrique du Sud. Dans ce contexte de dialogue, les participants peuvent échanger sur des projets de législation et sur des décisions stratégiques à prendre. Cette approche a permis d'institutionnaliser la participation et le droit à la parole, et cela à un haut niveau.

La plateforme d'échange entre plusieurs parties prenantes	
Durée :	Tant que l'échange reste pertinent (rencontres régulières)
Caractéristique :	Rencontres régulières, échange d'expériences, élaboration de recommandations conjointes, opportunité de réseautage, plaidoyer ou des intérêts conjoints

Les parties prenantes peuvent se réunir pour former une plateforme d'échange, s'il existe une question d'intérêt commun, qui, affecte les parties prenantes ou quand ces dernières y trouvent un intérêt particulier, ou encore si elles veulent échanger sur leurs expériences ou plaider pour une cause particulière. La mise en place d'une telle plateforme est souvent motivée par un agenda politique ou de développement. La plateforme de dialogue peut développer sa propre identité et même devenir une institution (ex. une association - cela peut être le cas surtout dans le développement des chaînes de valeur). Elle peut également choisir de rester une structure libre – sous forme de table ronde où les parties prenantes se rencontrent pour rendre compte de leurs activités concernant un sujet spécifique, pour un échange d'expériences ou pour faire connaissance mutuelle. Cette forme de dialogue peut être initiée par le secteur public, par le secteur privé ou par la société civile, et se fait généralement dans un contexte dans lequel les parties prenantes du secteur public trouvent un intérêt particulier. Quels que soient la cause son format, la plateforme d'échange fournit au secteur privé une opportunité de participer à une initiative sans prendre des engagements trop contraignants. Dans la plupart des cas, les plateformes participatives produisent des recommandations sur certaines actions à mener qu'elles transmettent ensuite à un groupe particulier de parties prenantes (ex. un gouvernement) ou à leurs propres organisations (ex. des initiatives de responsabilité sociale des entreprises). Les plateformes participatives survivent tant qu'il existe un sens de l'urgence concernant certaines questions à traiter. Le défi consiste à garantir le maintien de la pertinence et de l'existence de la plateforme, même après l'atteinte du résultat désiré.

♦ Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation internationale non-gouvernementale dont le but est d'apporter une aide bénévole aux entreprises qui souhaitent évaluer les impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. Il permet d'améliorer la comparabilité et la crédibilité des pratiques de reporting qui sont utilisées à travers le monde. Ces lignes directrices pour le reporting ont été développées à travers un processus participatif impliquant la contribution des entreprises, des organisations non-gouvernementales (ONG), des organisations des droits de l'homme, des syndicats et des institutions gouvernementales

➔ www.globalreporting.org

Les initiatives multipartites

Durée :	Continue jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée (rencontres participatives régulières)
Caractéristique :	Initiative cross-sectorielle pour résoudre des problèmes complexes, développer des politiques et/ou standards conjoints ou réaliser les objectifs convenus (souvent au niveau national, régional ou international)

Les initiatives multipartites sont des interventions cross-sectorielles orientées vers la résolution de problèmes complexes, la mise en œuvre conjointe de stratégies, de politiques ou

de normes de durabilité. Les parties prenantes participent au dialogue pour atteindre un but commun selon un calendrier consensuel.

Parfois, les projets ou programmes sont conçus, dès le départ, pour être des initiatives participatives. Dans ce cas, les différents groupes de parties prenantes (souvent secteur public/privé, ou secteur privé/société civile) se retrouvent pour mettre en œuvre conjointement des activités planifiées et pour évaluer leur impact. Les initiatives multipartites peuvent aussi découler d'un processus participatif dont la mise en œuvre est considérée comme une priorité d'où la nécessité d'une coopération plus structurée. La caractéristique principale de cette forme de dialogue est l'intention commune des acteurs d'impulser le changement durable, et leur responsabilité conjointe la réussite ou l'échec de l'initiative. Une initiative participative exige l'utilisation de procédures de prise de décision, de suivi et d'évaluation (souvent choisies de façon consensuelle). D'où la nécessité d'appliquer des mécanismes appropriés de gestion de projets. Plus une initiative participative est compliquée (au niveau national, régional ou international), plus le nombre de parties prenantes impliqué est élevé, plus elle requiert que des mécanismes de gouvernance et de représentativité soient adoptés de manière consensuelle par toutes les parties prenantes. Les initiatives participatives comportent souvent des structures de gouvernance (ex. comité de pilotage) ainsi qu'un secrétariat de projet chargé de la communication, de la mise en œuvre et de la préparation des rencontres participatives. De telles initiatives requièrent une gestion de processus de grande qualité, une bonne communication et une grande visibilité des résultats de la mise en œuvre, afin que tous les groupes de parties prenantes complexes restent unis derrière un but commun.

♦ L'Ethical Trading Initiative (ETI) est une alliance composée d'entreprises, d'ONG, et de syndicats, qui se sont engagés à travailler ensemble pour identifier et promouvoir une éthique commerciale – les bonnes pratiques dans la mise en œuvre d'un code de conduite pour améliorer les normes de travail, y compris le suivi et la vérification indépendante du respect des clauses du code de l'éthique, comme des standards d'éthique commerciale.

➔ www.ethicaltrade.org

Plateforme participative (gestion de la mise en œuvre)

Durée :	Continue tant qu'il y a un besoin de collaboration étroite (rencontres participatives régulières)
Caractéristique :	Gestion conjointe de la mise en œuvre

La plateforme participative peut également mettre l'accent sur la mise en œuvre d'une initiative: les parties prenantes, en tant que membres d'une telle plateforme, se retrouvent à des intervalles réguliers pour revoir la gestion d'un aspect particulier concernant un intérêt commun, pour réajuster la planification future et pour réviser la stratégie de mise en œuvre. Souvent, une telle plateforme participative fonctionne comme une structure de pilotage à long

terme. Les membres de la plateforme représentent un certain groupe d'intérêts ou une expertise. Des exemples typiques d'une mise en œuvre orientée de plateformes participatives sont les comités de gestion des bassins d'eau dans la gestion intégrée de ressources en eau : ici, la plateforme est souvent composée de différentes parties prenantes dans les communautés affectées. Son rôle est de réduire l'écart entre les interventions gouvernementales, les interventions des donateurs et des communautés locales en vue de trouver des solutions idoines pour la résolution des problèmes liés à la gestion de l'eau. Toutefois, une initiative participative ou un processus de consultation participative peut aider à mettre en place une plateforme participative orientée vers la mise en œuvre de l'initiative : elle peut contribuer à consolider les acquis d'un Dialogue entre Parties Prenantes et ouvrir des perspectives pour une bonne coordination et supervision de la mise en œuvre.

♦ Dans le cadre de son projet d'utilisation durable de l'eau, le Ministère namibien de l'Agriculture et des Eaux et Forêts travaille en coopération avec la GTZ pour la mise en place d'un contrôle durable des zones de captage d'eau à travers une gestion intégrée de la source d'eau. A cet effet, des comités composés de représentants du secteur public, du secteur privé et de la société civile ainsi que des ONG, ont déjà été installés dans deux endroits du pays. Leur mission est d'examiner les questions et problèmes liés à la gestion de l'eau en coopération avec les autorités étatiques en charge de l'eau.

Partenariats des parties prenantes dans la mise en œuvre	
Durée :	Temporaire, selon les termes de la convention de projet (ateliers de revue réguliers)
Caractéristique :	Collaboration cross-sectorielle pour atteindre des objectifs communs et gestion conjointe de la mise en œuvre

Le Dialogue entre Parties Prenantes peut engendrer des projets de coopération plus concrets, et exécutés par différentes parties prenantes. De tels partenariats sont motivés par le constat que la réussite de certaines initiatives repose sur un processus auquel participent plusieurs groupes d'acteurs issus de différents secteurs. Ceci requiert un degré d'engagement élevé et une collaboration plus étroite. La gestion des budgets souvent colossaux nécessite des connaissances en gestion financière et l'élaboration de procédures de suivi et d'évaluation au tout début du processus. Ce genre de projets fait l'objet de pressions pour assurer le respect du calendrier d'exécution et garantir l'atteinte des résultats, ainsi que l'évaluation de leur impact. Toutes les parties prenantes concernées ont un rôle spécifique à jouer ; elles doivent donc assumer la responsabilité de la mise en œuvre de certains aspects du projet. Selon son degré

de complexité, ce processus de dialogue pourrait être supervisé par un secrétariat du projet. Le principal défi rencontré lors de ce genre de partenariats réside dans l'équilibre et la réconciliation des différentes attentes visant la rapidité et la visibilité des résultats. Souvent, les acteurs ayant des cultures organisationnelles très différentes (ex. le secteur public, les agences de développement, le secteur privé, les ONG) ont besoin de travailler étroitement ensemble et de développer une compréhension mutuelle de leurs exigences en matière de procédures et de modes opérationnels. Dans le cas de la mise en œuvre de projets complexes, des consultations, par le biais de rencontres participatives, entre différentes parties prenantes concernées peuvent aider à renforcer la prise de conscience et la remontée d'informations afin de réajuster les stratégies de mise en œuvre.

♦ Dans le nord-est Brésil, l'initiative Sertão contribue à aider les petites communautés d'agriculteurs à faire face au défi d'adaptation aux changements climatiques. A cet effet, l'initiative a identifié des opportunités pour accroître les revenus des habitants de cette région, qui sont les principaux bénéficiaires du projet. Au niveau local, la coopération entre les différents acteurs tels que les communautés locales, les petites et moyennes entreprises et les petits agriculteurs, permet de développer et de mettre en œuvre des actions et des solutions techniques pour assurer la sécurité alimentaire dans la région. Des approches similaires sont en train d'être adoptées dans la résolution des problèmes d'émission de CO₂. Du fait de son succès, l'initiative Sertão a été élargie à l'échelle nationale. L'expérience pourrait également être reproduite au niveau international.

➞ www.adaptasertao.net/en

Les différentes formes de Dialogues entre Parties Prenantes – caractéristiques, objectifs et utilisation

Forme	Caractéristique	Objectif	Elément	DIALOGUES CONSULTATIFS
Consultation avec une seule partie prenante	Evénement participatif (de l’information à la consultation)	Susciter l’intérêt ou la prise de conscience des parties prenantes sur une question particulière Obtenir une remontée d’informations des différentes parties prenantes sur une question spécifique	• Contribution à la politique • Contribution à la stratégie • Contribution à la recherche • Contribution à la planification • Echange d’expériences	
Séquences de consultations participatives régulières	Evènements consultatifs multipartites menant à un résultat spécifique	Permettre aux parties prenantes de participer à un processus de développement, de prise de décision ou à un échange d’expériences entre parties prenantes	• Développement de la politique • Revue de la politique • Revue de la planification • Revue de la stratégie • Intégration des recommandations des parties prenantes dans les résultats	
Consultation participative institutionnalisée	Consultation participative menée par le gouvernement et ancrée dans des réglementations	Contribution règlementée par les parties prenantes sur certaines questions de développement de politique ou de planification (dans le cadre de la bonne gouvernance)	• Institutionnalisation de la revue de la politique • Institutionnalisation de la revue de la planification • Réglementation Participation des parties prenantes à la planification • Représentation des parties prenantes selon des règles normées	
Plateforme multipartite pour les échanges	Rencontres régulières de différentes parties prenantes pour un échange d’expériences	Formulation de recommandations conjointes, opportunité de rencontrer différentes parties prenantes, assurer une bonne sensibilisation sur les intérêts des parties prenantes	• Visibilité en tant qu’organe de parties prenantes • Sensibilisation des Parties prenantes • Echanges réguliers sur les leçons apprises • Sensibilisation sur un projet de développement politique ou économique	

Forme	Caractéristique	Objectif	Elément
Initiative multipartite	Initiative cross-sectorielle pour résoudre des problèmes complexes, développer des politiques et/ou normes conjointes ou atteindre des objectifs de mise en œuvre convenus	Elaboration et mise en œuvre conjointe d'une nouvelle approche, d'une norme volontariste, d'une nouvelle politique, ou d'un projet complexe	Gestion conjointe d'un projet complexe par : • Pilotage conjoint de la mise en œuvre • Responsabilité conjointe pour le changement et l'atteinte des résultats fixés • Suivi et évaluation conjointement menés • Prise de décision conjointe Les initiatives de parties prenantes requièrent souvent des : • Mécanismes de gouvernance • Structures de direction choisies de façon consensuelle (Comité de Pilotage, Comité Exécutif)
Plateforme multipartite pour la mise en œuvre	Gestion conjointe de la mise en œuvre d'un projet commun	Assurer une gestion conjointe de tâches complexes par différentes parties prenantes	Collaboration volontariste de différentes parties prenantes pour l'amélioration de la gestion de certaines tâches
Partenariat participatif	Mise en œuvre cross-sectorielles de projets pour atteindre des objectifs consensuels	Mise en œuvre conjointe de projets spécifiques avec des ressources complémentaires suivant un calendrier	• Planification d'une mise en œuvre conjointe • Mise en œuvre conjointe des activités • Suivi conjoint des résultats • Responsabilité conjointe de la réussite • Prise de décision conjointe • Mise en place des structures de gestion

1.3 Comprendre les différentes parties prenantes

Il existe 3 principaux groupes sociétaux de parties prenantes :

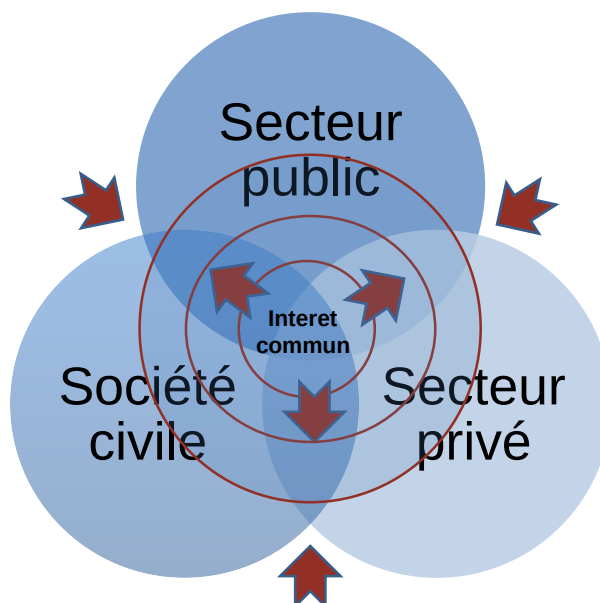
- **le secteur public ;**
- **la société civile ;**
- **le secteur privé.**

Il y a cependant des parties prenantes qui ne se retrouvent spécialement dans aucun de ces groupes. Par exemple, certains bailleurs de fonds peuvent parfois représenter un gouvernement tout en faisant partie d'un groupe élargi d'organisations de la société civile. Les institutions de recherche peuvent appartenir à la société civile ou au secteur public. Cette classification permet de mieux comprendre la motivation ou la réticence de certains à s'engager dans des dialogues avec les intervenants.

Des différences importantes existent dans chacun des trois groupes de parties prenantes et doivent également être prises en compte: les grandes multinationales ont souvent des intérêts différents de ceux des petites entreprises. De même, les ONG locales ont une perspective sur certains sujets différente de celle des grandes ONG internationales. Au niveau national, institutions gouvernementales et provinciales ne sont pas toujours alignées. Une analyse des parties prenantes commence par une identification des principaux facteurs qui peuvent favoriser le changement, les acteurs qui sont capables d'influencer et de faire avancer le processus, ceux qui possèdent une expertise spécifique ainsi que les acteurs qui sont plus intéressés par le changement mais dont le pouvoir d'influence est relativement faible. La conduite d'une analyse des parties prenantes approfondie, et cela dès l'entame du processus, est donc cruciale pour garantir une meilleure efficacité de l'approche dialogique.

Diverses autres raisons peuvent encourager, ou dissuader, la participation des parties prenantes à un dialogue. En outre, une bonne compréhension et prise en compte des différences, des intérêts divers et de la dynamique qui peut exister entre les différentes parties prenantes concernées est nécessaire lors de l'élaboration d'une approche de mise en œuvre d'une initiative, d'un projet ou programme. Les sections suivantes donnent un aperçu sur les intérêts, les préoccupations et les motivations des trois différents groupes de parties prenantes.

LES INTERETS COMMUNS ENTRE LES SECTEURS



1.3.1 Le secteur public

Le secteur public, avec ses différentes organisations et institutions au niveau national, provincial et local, a en général, par rapport au gouvernement dans son ensemble qui a plus ou moins la même mission, des intérêts communs, une motivation et une approche similaire dans le travail.

La raison d'être du secteur public obéit à une orientation de valeur relative à la loi et à l'ordre. La conception et l'application des règles et réglementations, et le respect des règles et procédures internes sont aussi des fondamentaux du travail dans les organisations du secteur public. Elles obéissent à une approche bureaucratique qui prône une adhésion aux traditions, aux processus, aux procédures, aux structures et aux mécanismes. Il en résulte essentiellement un milieu conservateur et pas nécessairement innovant, et peu propice au changement.

Cela se reflète également sur le modèle de prise de décision que le secteur public utilise souvent : il est lent, bureaucratique, hiérarchique assujéti loyal à la loi et à l'ordre. D'autre part, la prise de décision suit une approche politique démocratique, basée sur des processus de consultation interne et de prise de décision. Le principe fondamental consiste à agir pour le bien de tous.

Cependant, il peut exister une différence d'intérêts spécifiques et parfois de compréhension entre les agences gouvernementales à différents niveaux : ce n'est pas tout le temps que les municipalités sont entièrement en harmonie avec le gouvernement au niveau national. Même au niveau national ou provincial du gouvernement, les ministères et départements défendent souvent rigoureusement leur territoire, et il peut arriver que leurs intérêts diffèrent – en particulier quand il s'agit d'allocation de ressources au sommet de ministères différents, une farouche compétition peut survenir. Aussi, des Dialogues entre Parties Prenantes peuvent –

parfois nécessiter, au préalable, des dialogues et réglages internes au niveau gouvernemental, avant l'engagement de l'ensemble du groupe de parties prenantes.

L'intérêt de participer aux Dialogues entre Parties Prenantes repose sur l'opportunité de créer une base plus large pour les politiques et règlements publics nécessaires. Un avantage supplémentaire des Dialogues entre Parties Prenantes est la possibilité d'accroître l'efficacité dans la mise en œuvre de services publics et de développement par le biais d'une remontée d'informations des parties prenantes. Une des motivations peut être le potentiel des parties prenantes à atteindre un consensus dans le développement de politiques (ex. une stratégie nationale d'adaptation aux changements climatiques) ou la mise en œuvre de standards volontaristes (ex. les normes de RSE). Le secteur public a parfois besoin d'alliés pour l'atteinte de certains objectifs. A côté des avantages susceptibles de découler de la participation à des Dialogues entre Parties Prenantes, se trouvent des risques : pour le secteur public, il s'agit du risque de perte de pouvoir, ex. parler aux groupes les plus radicaux ou trop soutenir certaines sociétés du secteur privé.

1.3.2 Le secteur privé

L'orientation du travail du secteur privé est clairement basée sur le profit. Les membres du secteur privé sont essentiellement guidés par la stratégie de leur société et sont hautement motivés par leur loyauté vis-à-vis de l'analyse de rentabilité de cette dernière. Ils sont dépendants des indicateurs de performance et des analyses de la bourse. L'efficacité et les objectifs stratégiques sont au premier plan de leurs actions qui produisent une forte pression pour l'innovation et la créativité. Cela mène à un modèle de prise de décision rapide, limité dans le temps, peu patient – dans certains cas le modèle est participatif et hiérarchique dans d'autres – il dépend d'une culture organisationnelle. Au cœur de la prise de décision, se trouve la loyauté à l'analyse de rentabilité.

Il est important de noter qu'il existe des différences entre les associations des hommes d'affaires et les sociétés individuelles (grandes sociétés nationales et multinationales), entre les sociétés des pays développés et celles des pays sous-développés, entre les sociétés privées et les sociétés cotées à la bourse. Une différence très importante au sein d'un même pays peut souvent se déterminer entre les grandes sociétés et les petites et moyennes entreprises. Alors que les premières sont souvent bien organisées, les dernières s'avèrent souvent moins bien organisées. De ce fait, elles éprouvent beaucoup de difficultés à parler d'une même voix (ex. dialogues public/privé). Les « sociétés » du secteur privé les moins bien organisées appartiennent au secteur informel : elles constituent souvent un important groupe de parties prenantes, mais possèdent des capacités limitées pour s'organiser et faire entendre leurs préoccupations.

L'avantage de participer à un Dialogue entre Parties Prenantes réside souvent dans la capacité d'influencer l'environnement des affaires (ex. les Dialogues entre Parties Prenantes du secteur public), l'opportunité de se tailler une réputation pour avoir été ouvert au Dialogue entre Parties Prenantes en général ou le fait d'avoir été « la société pionnière » dans ce domaine spécifique. Les multinationales quant à elles sont motivées par la volonté de faire parties de meilleures entreprises « socialement responsables ».

L'engagement des sociétés dans le Dialogue entre Parties Prenantes spécifique à une société offre l'opportunité d'une gestion axée sur la relation-client à travers un échange direct avec les clients. Cet échange peut s'avérer très important car permettant à la société d'élaborer, à temps, des stratégies qui correspondent aux exigences des clients. Cet échange avec les membres de la chaîne de valeur ajoutée tels que les producteurs ou commerçants participant aux Dialogues entre Parties Prenantes offre une opportunité supplémentaire d'un développement de marché à long ou court terme, ainsi qu'une gestion du risque et de la conformité.

Pour le secteur privé, les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent présenter un risque s'il n'y a aucune retombée du dialogue et que la société ou l'association est accusée de ne contribuer qu'« en parole » à l'engagement des parties prenantes. Un autre risque possible est le fait que les Dialogues entre Parties Prenantes requièrent un investissement en temps ce qui peut être perçu par la direction comme étant économiquement inefficace.

1.3.3 La société civile

Les organisations de la société civile peuvent en réalité inclure une large gamme de groupes tels que des ONG nationales ou internationales, des organisations féminines, des groupements d'indigènes, des agriculteurs, des syndicats, des chercheurs, etc. Elles représentent différents types d'intérêts, de groupes et de sous-cultures au sein de la société. Les organisations de la société civile sont indispensables à la protection, au plaidoyer, et au soutien de la justice, ex : protection sociale, environnementale ou justice économique et prévention de l'exclusion sociale. Ils soutiennent et encouragent la participation sociale et l'inclusion de groupes sous-représentés.

Ces groupes peuvent représenter divers intérêts, mais ont souvent des contextes similaires en ce qui concerne leur raison d'être, ex : les organisations de la société civile ont comme fondement l'orientation des valeurs, le plaidoyer au profit de groupes sans voix ou de l'environnement, etc. Les organisations de la société civile font souvent émerger ce qui est perçu comme une inéquité des secteurs privé et public ; ex. les abus de la loi ou les négligences professionnelles et les écarts.

Elles interviennent souvent par le biais de campagnes, de sensibilisation, d'éducation et de renforcement de capacités. L'intérêt de la participation des organisations de la société civile au Dialogue entre Parties Prenantes est la possibilité d'influencer les structures ou les organisations et les politiques (sociétés privées, organisations du secteur public) sociales pour l'amélioration de la situation de leur groupe d'intérêts ou groupe-cible. Elles offrent aussi des opportunités supplémentaires de plaidoyer, davantage d'efficacité et d'efficacité dans l'atteinte des objectifs sociaux (sociaux, développementaux, environnementaux, droits humains).

Toutefois, la participation de la société civile au Dialogue entre Parties Prenantes présente aussi un risque : elle peut se heurter à la résistance de ses membres et groupes d'intérêts qui constituent son soutien financier et sa légitimité en général.

Il pourrait arriver par exemple que la participation à un Dialogue entre Parties Prenantes provoque une perte de confiance parmi les membres ou groupes d'intérêts d'une ONG – le

dialogue peut être considéré comme une collaboration avec ces mêmes organisations dont l'ONG fait la contre propagande. Participer au dialogue peut signifier perdre la face et par conséquent perdre le soutien financier. Un autre danger important pouvant découler de la participation au Dialogue entre Parties Prenantes est la perte de leur raison d'être : mener des campagnes et des plaidoyers.

Toutes les organisations de la société civile n'ont pas les mêmes objectifs et les mêmes raisons d'être : elles présentent de grandes différences et parfois des intérêts contradictoires. Les ONG environnementales mettent l'accent sur des questions autres que celles ciblées par les ONG des droits humains ou les ONG sociales ; quant aux ONG nationales, elles ont souvent des intérêts et un agenda différents de ceux des ONG internationales.

Du fait de leur hétérogénéité, d'une approche participative et de leurs ressources limitées, les organisations de la société civile sont souvent caractérisées par des modèles lents, participatifs issus d'une prise de décision démocratique ou utilisant une approche analytique alors que les décisions sont la plupart du temps issues de résultats de la recherche. Un élément clé de la décision est la loyauté envers les valeurs et les principes de l'organisation.

La motivation des organisations de la société civile à participer à un Dialogue entre Parties Prenantes émane de la possibilité d'influencer les structures ou les organisations et les politiques (sociétés privées, organisations du secteur public) sociétales pour l'amélioration de la situation de leur groupe d'intérêts ou groupe-cible. Ces offrent aussi des opportunités supplémentaires de plaidoyer, davantage d'efficacité et d'efficacités dans l'atteinte des objectifs sociétaux (sociaux, développementaux, environnementaux, droits humains).

Naviguer entre les intérêts des différents groupes de parties prenantes

Partie Prenante	Raison d'être	Intérêt dans le Dialogue entre Parties Prenantes	Modèles de prise de décision	Risques du Dialogue entre Parties Prenantes
Société Civile	• Orientation éthique, orientation des valeurs • Plaidoyer au nom des groupes (vulnérables) sans voix, l'environnement, etc. • Emergence de ce qui est perçu comme inconduite des autres secteurs (privé, public), observateur, dénonciateur • Campagne	• Etre capable d'influencer l'« ennemi », ex. sociétés privées, organisations du secteur public • Opportunités supplémentaires de plaidoyer • Davantage d'efficience et d'efficacité dans l'atteinte des objectifs organisationnels (sociaux, développementaux, environnementaux, droits humains, etc.)	• Lents, participatifs (du fait de leur hétérogénéité, de l'approche participative, des ressources limitées) • Analytique : Recherche comme élément clé de la prise de décision • Loyauté envers les valeurs et les principes de l'organisation	• Risque de compromettre réputation auprès des groupes d'intérêt pour avoir parlé aux «ennemis» • Perte de la face, être perçu par les membres comme des «vendus» • Conflits internes • Perte de fondement : campagne, plaidoyer • Danger de ralliement • Perte de soutien financier
Secteur Public	• Orientation de valeur relative à la loi et à l'ordre • Conception et respect des règles et réglementations. • Respect des règles et procédures internes • Approche bureaucratique : préservation des	• Opportunité de créer une base plus large pour les restrictions publiques nécessaires • Efficience accrue par le biais de la remontée d'informations des parties prenantes • Besoin de trouver des alliés pour atteindre objectifs (du fait également de la baisse de	• Lents, bureaucratiques, hiérarchisés • Politiques: Processus de consultation interne sont essentiels • Loyauté envers la loi et l'ordre • Agir pour le bien de tous	• Risque de compromettre la réputation • Parler à des groupes plus radicaux • Trop soutenir certaines sociétés du secteur privé • Aller au-delà du mandat de représentant du gouvernement

	traditions, processus, procédures, structures + ou mécanismes, conservateur et pas nécessairement innovant ou propice au changement	pouvoir) • Mise en œuvre de standards et comportements volontaristes • Efficience accrue dans la mise en œuvre de services publics et développementaux.		
Secteur Privé	• Orientation profit, loyauté à l'analyse de rentabilité • Liée par la stratégie de la société • Dépendantes des indicateurs de performance, des analyses boursières • Efficience et exécution stratégie en premières lignes • Obligation d'innover	• Gestion de la réputation : se forger une réputation pour avoir été ouvertes aux Dialogues entre Parties Prenantes • Se tailler une réputation de société « pionnière » de questions spécifiques • Gestion de la conformité • Gestion de la relation client • Développement de marché à court et à long termes • Gestion du risque	• Rapides, limités par le temps, peu de patience, participatifs ou hiérarchiques, dépendants de la culture organisationnelle • Loyauté au modèle d'entreprise • NB : Différences entre associations d'hommes d'affaires (souvent dans les partenariats entre multiples parties prenantes) et sociétés individuelles ; entre sociétés de pays développés et pays sous-développés ; entre sociétés privées et sociétés cotées à la bourse.	• Risque d'être économiquement inefficace au sein de sa propre société – difficulté à faire valoir l'analyse de la rentabilité • Risque d'être accusé de contribution « en paroles », si aucune retombée du Dialogue entre Parties Prenantes

2 GARANTIR LA REUSSITE DES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES

L'objectif initial d'un Dialogue entre Parties Prenantes est d'unir les efforts de plusieurs acteurs afin de modifier ou d'améliorer un sujet de préoccupation commune, de résoudre un problème ou de relever un défi particulier. Souvent, ce sont les personnes, et non les institutions, qui sont à l'origine d'une initiative dont le processus de développement s'appuie sur des conversations antérieures entre plusieurs autres personnes. D'habitude, seul un petit groupe de personnes est capable de percevoir une vision du futur, et de placer sa confiance dans les Dialogues entre Parties Prenantes, qu'il considère comme le moyen le plus approprié pour s'engager et pour réaliser un but commun. Chaque lancement officiel d'un dialogue entre parties prenantes entre à une histoire particulière qui, idéalement, est déjà un élément du processus d'apprentissage. Mais c'est aussi une histoire de rencontres fortuites et de planification stratégique. Le processus de dialogue ainsi que ses résultats ne sont pas seulement l'aboutissement d'actions programmées. En effet, la réussite des Dialogues entre Parties Prenantes dépend également de la participation active de personnes courageuses et passionnées, qui s'engagent à amoindrir leurs différences pour le bien commun, en focalisant leur attention sur le plus qu'apporte le dialogue.

Cependant, en plus du courage et de la passion, il faut avoir des connaissances de base sur la méthodologie de mise en œuvre des Dialogues entre Parties Prenantes, pour aider à atteindre les résultats escomptés. Le succès des dialogues dépend largement de la qualité du processus. Qu'il soit sous forme de rencontre de consultation, d'initiative des parties prenantes ou de partenariat de longue durée pour la mise en œuvre d'un projet, chaque dialogue doit utiliser une approche séquencée dans les phases de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. Du fait de leur intervention dans un système complexe, composé d'acteurs divers, les Dialogues entre Parties Prenantes nécessitent une bonne élaboration du processus et de la communication.

Les Dialogues entre Parties Prenantes fournissent un espace de réflexion commune, qui, s'il est bien mis en place, peut aider à l'émergence d'une intelligence collective, inciter à la responsabilité collective dans la mise en œuvre d'une initiative, ou pousser à une véritable innovation sociale. Les Dialogues entre Parties Prenantes doivent donc être bien plus qu'une simple réunion entre différentes parties prenantes, plus qu'une occasion événement de divertissement et plus qu'une conférence de réseautage. Lorsqu'ils sont bien conçus, les Dialogues entre Parties Prenantes permettent de susciter un engagement fort pour le changement. Pour répondre à ces attentes, il faut mettre en place une bonne « architecture » du processus. Le mot architecture est utilisé ici car la conception du processus et de la communication est quelque peu similaire à la conception d'un bâtiment. Si certains bâtiments procurent une sensation de bien-être aux occupants, d'autres peuvent avoir l'effet inverse.

L'architecture du processus renvoie à la conception de l'ensemble du processus de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation d'un Dialogue entre Parties Prenantes. Elle peut être constituée d'une série d'événements, de communications formelles et informelles qui réunissent les intervenants autour d'une conversation structurée. L'architecture est conçue pour aboutir au résultat escompté.

Il arrive parfois que certaines parties prenantes aient des opinions divergentes ou une vision du monde différente de celle des autres participants, ou parfois des points de vue très controversés. Telle une balustrade, l'architecture du processus peut être considérée comme un socle qui maintient un ensemble complexe d'acteurs, relativement stable, au sein d'un cadre d'action compréhensible par tous. Elle aide à prévenir le chaos, mais laisse aussi une certaine dose de liberté aux différentes formes de communication que nécessitent les Dialogues entre Parties Prenantes. Plus il y a des risques de difficultés, de conflits et de divergences d'intérêts entre les parties prenantes, plus il y a lieu de renforcer la structure de l'architecture du processus. L'architecture du processus garantit un minimum de certitude nécessaire pour un Dialogue entre Parties Prenantes qui, de plus se déroule dans un environnement complexe et incertain, tant pour les initiateurs et les organisateurs que pour les parties prenantes elles-mêmes. En outre, elle aide les participants à développer un sentiment de cohésion, les oriente et leur évite de s'engager dans des interventions stériles. L'architecture du processus comprend également la conception de la stratégie de communication interne et externe ainsi que la planification et la conception du calendrier des événements, des réunions et des ateliers.

L'architecture du processus dans les Dialogues entre Parties Prenantes

L'architecture du processus	La conception de l'ensemble du processus de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation d'un dialogue des parties prenantes : la séquence des séances de communication formelle et informelle (réunions, ateliers, conférences, etc) qui rassemblent les parties prenantes pour mener une conversation structurée est conçue pour obtenir les résultats escomptés.
------------------------------------	--

Les éléments majeurs

La fiabilité	Les horaires retenus pour les réunions doivent être respectés. En cas de retards ou d'imprévus, les groupes d'intervenants doivent en être informés de manière franche et transparente.
Les accords communs	La forme et la séquence des rencontres et des événements doivent être planifiées de manière collective, ou du moins, arrêtées d'un commun accord entre les principales parties prenantes.
La flexibilité basée sur la réflexion collective	La flexibilité semble certes être en contradiction avec la fiabilité, mais cela ne doit pas être le cas. Les architectures de processus doivent être revues de manière structurée et doivent être adaptées en conséquence. Les changements sont communiqués de manière transparente et justifiée.

L'objectif sous-jacent de l'architecture de processus est d'améliorer les conversations dialogiques, en amenant les décideurs à **réfléchir ensemble** sur la totalité des questions d'intérêt commun. Ceci constitue un terrain propice pour l'émergence d'une intelligence collective. Ces conversations s'organisent selon la situation, le contexte et les personnes impliquées.

Le type d'architecture de processus dépendra de la phase dans laquelle se situe le Dialogue entre Parties Prenantes. La préparation requiert une architecture de processus différente de celle utilisée dans la phase de mise en œuvre. Etant donné que le succès du Dialogue entre Parties Prenantes repose sur les processus basés sur le résultat, il devient dès lors utile de distinguer les différentes phases qui nécessitent plusieurs séquences d'actions. Afin de savoir le type d'action approprié à un moment donné, il faut développer un savoir-faire méthodologique qui s'appuie sur un processus et une expérience en gestion du changement, une bonne compréhension de l'approche dialogique et l'intérêt d'une introspection. Réunir des acteurs d'horizons divers et, qui ont des intérêts différents, dans un Dialogue entre Parties Prenantes nécessite de développer les capacités requises pour faire face à de la diversité, ainsi qu'une volonté de renforcer ses compétences en communication et en gestion de processus de changement.

2.1 Le modèle de changement dialogique

Le présent modèle de changement dialogique permet la planification et la mise en œuvre, structurées et orientées vers les résultats, des Dialogues entre Parties Prenantes. Il comprend quatre phases. Il a été développé au fil du temps, sur la base des expériences réussies de mise en œuvre des Dialogues entre Parties Prenantes. Il soutient et observe les facteurs sous-jacents de succès des Dialogues entre Parties Prenantes.

Des questions spécifiques ont été développées pour chacune des quatre phases pour orienter les facilitateurs et les participants au dialogue vers un processus orienté vers les résultats. Une check-list a également été conçue pour appuyer les équipes du projet pendant les étapes de planification et de mise en œuvre. Ces quatre phases du modèle ont permis une meilleure identification et une prise en compte adéquate des besoins et des demandes spécifiques, aux différentes étapes du processus de dialogue.

Les quatre phases du Dialogues entre Parties Prenantes

Phase 1	<i>Exploration et engagement</i>	– Comprendre le contexte – Comprendre les différents points de vue des parties prenantes – Engager les parties prenantes dans des conversations préparatoires – Mobiliser les énergies pour mener une action – Créer les conditions favorables pour inciter au changement
Phase 2	<i>Etablissement et formalisation du processus</i>	– Clarifier les objectifs et la base de l'engagement – Mettre les ressources nécessaires – Etablir des accords formels, un processus de planification et une mise en œuvre conjointe
Phase 3	<i>Mise en œuvre et évaluation</i>	– Mettre en œuvre des activités ou des recommandations choisies de façon consensuelle – Créer et communiquer des exemples de changement – Evaluer le progrès et les résultats atteints
Phase 4	<i>Elargissement, reproduction ou institutionnalisation de l'initiative</i>	– Faire avancer le dialogue – Elargir ou reproduire les activités du dialogue – Créer des structures de longue durée pour pérenniser le changement

LE MODÈLE DE **CHANGEMENT DIALOGIQUE**: LA MISE EN OEUVRE DES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES AXÉE SUR LE SUCCÈS



Les différentes phases dans les Dialogues entre Parties Prenantes

Le **modèle de changement dialogique** se fonde sur la vieille expérience humaine du dialogue. Il considère que la création d'une intelligence collective se fait par le biais d'un dialogue structuré dans une sphère moderne d'engagement des parties prenantes. Au sein des quatre phases de Dialogues entre Parties Prenantes ; se trouve une mine de connaissances sur les processus de communication transformative. Le modèle expliqué offre également les éléments qui doivent être pris en compte pour favoriser l'échange dialogique et en même temps orienter le dialogue vers l'atteinte de résultats.

Le succès des Dialogues entre Parties Prenantes repose sur une bonne conception et une mise en œuvre de processus dialogiques orientés vers les résultats. Le modèle offre donc une approche intégrée, en combinant une méthodologie de changement, à la réflexion et à des compétences dialogiques. Ses principes directeurs se basent sur les pratiques dialogiques suivantes : **exprimer, écouter, respecter et suspendre**.

Le **modèle de changement dialogique** permet de développer une planification bien structurée, et orientée vers les résultats. Il permet également de porter une attention particulière aux détails importants qui peuvent être à l'origine de la réussite ou de l'échec d'une initiative. Il signale pour chacune des quatre phases, les aspects sur lesquels il faut porter une attention particulière, et suggère des questions clés pour bien mener la réflexion sur un sujet donné.

2.1.1 Phase 1 : Exploration et engagement

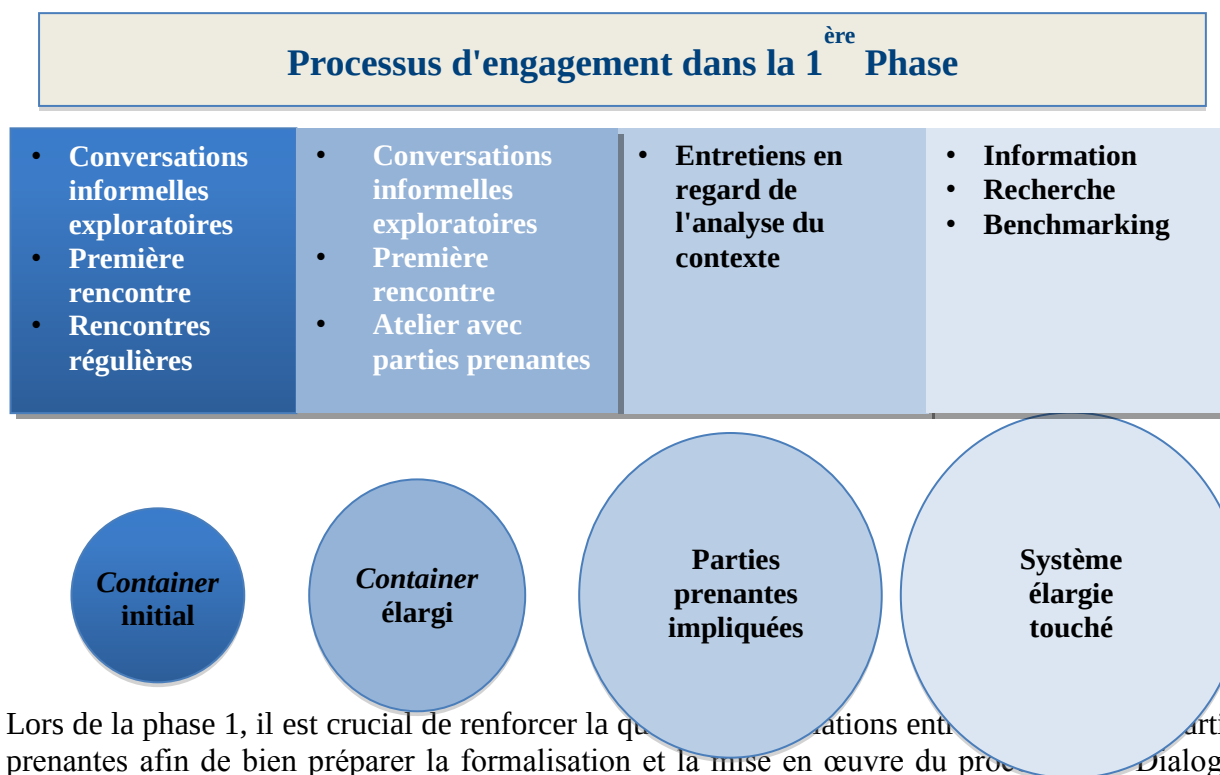
Il s'agit essentiellement de susciter l'intérêt pour le dialogue et le changement. Dans cette phase, les différents acteurs cherchent à explorer le contexte du Dialogue entre Parties Prenantes, en s'imprégnant des autres initiatives existantes et en découvrant les personnes impliquées dans le processus. Cela nécessite une bonne compréhension du contexte externe, des facteurs qui influencent le dialogue et de la dynamique qui existe au sein du système complexe dans lequel se tiennent les Dialogues entre Parties Prenantes. En outre, une conversation informelle avec certaines parties prenantes et leaders d'opinion peut aider à comprendre les perspectives et les obstacles potentiels au dialogue et au changement. Une petite équipe cross-sectorielle composée de personnes engagées, appelée également groupe central, ou *container*, peut se réunir à diverses occasions pour échanger des idées et recueillir les contributions des personnes intéressées ayant des compétences sur les sujets traités dans cette phase du processus.

➤ Création d'un groupe central comme *container*

“Container” est un terme utilisé pour définir la fonction et la qualité des relations d'une équipe ou d'un groupe initial d'acteurs qui sont intéressés par les Dialogues entre Parties Prenantes. Un bon *container* existe si ses acteurs sont motivés pour réaliser le changement envisagé, s'ils s'engagent avec passion sur des projets futurs, et s'ils prennent l'engagement d'initier et de mettre en œuvre ensemble, le changement envisagé. L'idéal serait que ce groupe de personnes soit représentatif – du moins dans une certaine mesure – de la diversité des parties prenantes ; ceci en vue d'une bonne prise en compte et d'une intégration de leurs intérêts dans l'initiative de changement. Le *container* est composé de personnes qui sont prêtes à se respecter mutuellement et qui sont engagées à atteindre un but commun. Le groupe central, en sa qualité de *container*, crée un espace propice à la réalisation du changement envisagé, un foyer émotionnel pour l'initiative conjointe et une plateforme pour initier le dialogue ou la coopération. Ce groupe requiert une attention particulière car le succès du dialogue repose sur la capacité du groupe à

produire un leadership collectif cohérent. Les « bons » *containers* sont les groupes centraux qui aident à impulser le changement par la mise en place de « *containers élargis* » pour le changement. Ces *containers* peuvent se développer et gagner une certaine légitimité qui s'acquiert non pas par la hiérarchie, mais plutôt par le fait que les groupes centraux s'organisent en *containers* pour l'intérêt de tous.

Le dialogue informel offre un terrain propice pour détecter des possibilités et des opportunités. Cette occasion encourage les personnes à façonner une initiative et à s'engager par la conversation à sa mise en œuvre. La création d'un climat de confiance et de résonance ainsi que l'appel au dialogue et au changement sont les aspects fondamentaux de la phase 1. La qualité du processus d'engagement est donc l'élément clé dans la phase 1. Une bonne gestion des relations et une meilleure compréhension du contexte sont essentielles à la réussite du processus. Il est important d'assurer la bonne compréhension de l'objectif visé, par autant de personnes que possible, et en particulier par les acteurs les plus importants pour le succès de l'initiative en question et ceux qui doivent nécessairement s'engager de façon active. Les structures formelles, les accords, ou les procédures définies dans le cadre entre dialogues des parties prenantes ne sont pas une priorité à ce stade. En effet, la création prématurée de telles structures pourrait empêcher une idée ou initiative de mûrir car ce genre de structure se développe souvent selon une dynamique qui lui est propre. Elle peut également inhiber la créativité, car les acteurs qui n'ont pas été impliqués dès le début du processus peuvent penser qu'on essaie de leur imposer ces structures.

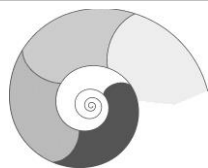


Lors de la phase 1, il est crucial de renforcer la qualité des relations entre les parties prenantes afin de bien préparer la formalisation et la mise en œuvre du processus. Le dialogue entre Parties Prenantes durant la phase 2. Le succès à long terme repose fortement sur la conception appropriée et flexible des activités de la phase 1. La mise en place d'un groupe central qui agit en tant que *container* stable est essentielle à cette étape du processus: il s'agit d'un

groupe de personnes dévouées, qui comprend idéalement des acteurs importants et qui contribue à faire avancer le Dialogue entre Parties Prenantes (voir l'encadré ci-dessus sur le bon *container* pour impulser le changement). La durée de la phase 1 du Dialogue entre Parties Prenantes est de deux mois à plus d'un an, selon le délai et les efforts nécessaires pour la mise en place du processus d'engagement, et de consultation de toutes les parties prenantes dans un système complexe.

➔ Afin de comprendre l'importance d'un bon *container*, les parties prenantes doivent examiner leurs propres expériences en matière de processus de changement. Très souvent, l'échec ou le retard dans la réalisation d'une initiative s'explique par l'absence d'un bon *container* pour le changement.

Phase 1 : Exploration et engagement



Comprendre le contexte, les différents points de vue des parties prenantes, les engager dans des conversations préparatoires, inciter la motivation à l'action, plaider en faveur du changement

Durée

D'un délai de 2 mois au minimum pour les dialogues avec une seule partie prenante, à plus d'une année dans les Dialogues entre Parties Prenantes axés sur la collaboration pour la mise en œuvre d'une initiative.

Résultats attendus

- Confiance au sein des parties prenantes
- Résonance explicite pour l'initiative dialogique ou le processus de changement
- Crédibilité de la mise en œuvre
- Identification des parties prenantes impliquées
- Meilleure compréhension du contexte et des principaux facteurs externes

Points importants

- Créer la résonance
- Comprendre le contexte
- Créer un bon *container*

Difficultés ou erreurs les plus courantes

- Non approbation du processus par les parties prenantes clés, du fait de leur Non implication dans la conception du projet/de l'initiative
- Analyse incomplète
- Négligence d'autres facteurs importants dans le domaine du fonctionnement
- Empressement à nouer des accords sans engagement réel de la part des partenaires des parties prenantes (engagement factice)
- Manque de compréhension suffisante par rapport aux exigences/cultures et processus de prise de décision des différents acteurs et institutions impliqués
- Mise en place incomplète du *container* (absence d'un groupe central engagé dans la mise en œuvre du processus).

Tester votre niveau de préparation : (voir Phase 1)	Avons-nous identifié toutes les parties prenantes clés ?	√
	Avons-nous créé de la résonance parmi les parties prenantes clés ?	√
	Sommes-nous conscients des facteurs susceptibles d'influencer le projet ?	√
	Avons-nous suffisamment compris le contexte ?	√
	Avons-nous généré suffisamment de soutiens de haut-niveau ?	√
	Avons-nous évalué les potentielles menaces à l'initiative ?	√
	Avons-nous évalué les ressources nécessaires ?	√
	Est-ce que notre <i>container</i> est suffisamment solide ?	√

Point important : Créer la résonance

Dans le contexte d'échanges aussi bien formels qu'informels, les initiateurs d'un Dialogue entre Parties Prenantes clarifient les intérêts, les engagements et la participation des principaux acteurs dans un secteur d'activité spécifique. Pendant ces échanges, l'initiative ou le plan d'action envisagé devient plus clair. Les conversations bilatérales informelles, permettent aux initiateurs du dialogue de clarifier les différentes possibilités de changement et de tester la résonance auprès des acteurs pertinents. Ainsi, le but commun devient plus clair et se trouve renforcé grâce à la remontée d'informations venant des parties prenantes.

La tâche la plus importante au cours des conversations informelles consiste à nouer des relations de confiance avec les partenaires potentiels. Autant que possible, ces acteurs devraient être impliqués dans un processus de réflexion conjointe visant à atteindre un but commun, et de concertation pour la bonne mise en œuvre de ce but. Plus les acteurs impliqués dans cet exercice de réflexion sont nombreux, plus ils sont intéressés et prêts à prendre des responsabilités dans le processus du dialogue.

Dans ce contexte, l'un des plus grands défis pourrait consister à regrouper des institutions et acteurs différents autour d'un même but. D'où la nécessité de bien vérifier l'existence d'un réel intérêt de réaliser un changement et mener une action commune. Il faudrait également s'accorder sur une approche participative efficace pour garantir l'atteinte du but fixé. La mise en place d'un réseau d'acteurs qui s'intéressent réellement au changement constitue une exigence de taille pour la réussite de la collaboration future. En outre, pour tester la résonance, il est particulièrement important d'obtenir le soutien des parties prenantes, une condition sine qua non pour l'atteinte d'un but commun.

➤ Questions sur la création d'une résonance

Qui partage le but commun ?

Quelles sont les parties prenantes importantes susceptibles de soutenir notre cause ?

Qu'est ce qui rend notre cause attractive pour les différentes parties prenantes ?
 Où existent déjà l'énergie/volonté de changer ?
 A qui devons-nous parler ?
 Qui peut clarifier les objectifs et les mises en œuvre possibles ?

Point important : Comprendre le contexte

Il est essentiel en phase 1 de comprendre le contexte dans lequel l'initiative sera mise en œuvre, à travers une analyse des parties prenantes effectuée au moment opportun, une analyse de la situation et une cartographie des conflits. L'objectif principal est de faire un état des lieux pour mieux comprendre les structures formelles et informelles qui ont conduit à la situation actuelle, et pour identifier les éléments et les comportements qui peuvent entraver le processus de changement.

L'analyse du contexte peut inclure un exercice de comparaison (*benchmarking*) : par exemple, pour évaluer des expériences similaires dans d'autres secteurs, domaines ou pays. Dans certains cas, des études techniques ou des analyses thématiques peuvent être utiles et les résultats peuvent être intégrés dans le processus en cours. Des publications et/ou d'autres outils de communication peuvent être développés afin de s'assurer de la participation équitable de toutes les parties prenantes. Ces activités de *renforcement de capacités* peuvent être intégrées à tout moment dans un Dialogue entre Parties Prenantes.

Si l'analyse participative révèle que certaines parties prenantes ne sont pas assez organisées, la manière dont les capacités de ces groupes de parties prenantes pourraient être renforcées devrait faire l'objet de discussions. Il en est de même pour l'approche de sélection de la stratégie, qui elle aussi doit être bien comprise par toutes les parties prenantes. En effet, Il pourrait s'avérer nécessaire de renforcer la connaissance des parties prenantes en matière de coopération, de dialogue et de développement de processus à travers des ateliers de *renforcement de capacités* sur des sujets spécifiques.

L'identification du soutien politique ou du soutien de haut niveau que requiert le Dialogue entre Parties Prenantes ainsi que l'acquisition active de ce soutien sont importantes. Cela nécessite de savoir comment intégrer le Dialogue entre Parties Prenantes dans les processus et structures existant au niveau des domaines d'action correspondants. Cela est surtout valable pour les Dialogues entre Parties Prenantes initiés par le secteur public.

➤ Parrainage (sponsoring) de haut niveau

Le parrainage de haut niveau est l'élément central des initiatives de changement dont l'enjeu est très élevé, comme par exemple les dialogues multipartites. Il est essentiel d'obtenir le soutien des personnes de haut rang, issues d'un ou de plusieurs groupes de parties prenantes, pour s'assurer que le changement souhaité est patronné par des personnes influentes. Les parrains de haut niveau doivent certes soutenir les Dialogues entre Parties Prenantes, mais ils doivent aussi s'y impliquer activement. Il est donc important que les personnes ayant un pouvoir d'influence puissent porter l'étendard et plaider pour le changement.

Il est nécessaire d'actualiser régulièrement l'analyse du contexte dans lequel le changement doit avoir lieu, tout au long de l'ensemble du processus. C'est pour cette raison que la phase 1 n'est jamais réellement complète durant les processus plus complexes : les Dialogues entre Parties Prenantes complexes ne peuvent pas être planifiés de manière linéaire, car ils représentent un processus d'apprentissage mutuel et ont besoin d'espace pour se développer et pour changer.

➤ Questions pour mieux comprendre le contexte

Quelles parties prenantes devons-nous impliquer ?

Que devons-nous savoir de la situation actuelle et des événements futurs ?

De quels partenaires avons-nous besoin pour assurer la réussite de notre cause ?

Quels sont ceux qui ont de l'influence sur le résultat de notre initiative, et comment pouvons-nous les influencer ?

Existe-t-il de meilleures pratiques que nous pouvons adopter ?

Avons-nous- besoin d'effectuer des recherches sur la question qui se pose ?

A qui devons-nous nous adresser pour compléter notre connaissance du système dans son ensemble ?

Quelle est notre connaissance d'expériences dans des situations similaires ?

Quelles sont les difficultés potentielles ?

Point important : Créer un bon container pour le changement

Les Dialogues entre Parties Prenantes requièrent des personnes qui perçoivent la collaboration et le dialogue comme une ressource importante et qui sont capables de les mettre en œuvre. Mettre en place un bon container pour le changement, consiste à rassembler un petit groupe central (entre 2 et six personnes) composé de quelques parties prenantes dévouées. Le rôle du groupe central est d'organiser de manière fiable la collaboration et le dialogue entre toutes les parties prenantes impliquées et de maintenir le processus de dialogue sur la bonne voie.

C'est un avantage si le groupe central arrive à travailler de manière informelle, et il est important pour les membres du groupe principal, d'instaurer un climat de confiance mutuelle et faire connaître les besoins et les demandes des institutions qu'ils représentent.

Etant donné que les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent s'avérer ardues comme exercice, il est d'une importance cruciale que les personnes occupant des positions influentes approuvent non seulement le processus, et s'impliquent activement ou apportent leur soutien. Mettre en place un tel container pour le changement, constitue la première tâche des initiateurs, responsables et facilitateurs du processus. Beaucoup de processus liés à l'engagement participatif échouent du fait de leur faible impact, faute d'un container solide de personnes qui assument collectivement la responsabilité de promouvoir et de tenir le processus du début (planification de la participation) à la fin (prise des mesures sur la base des résultats de la participation).

L'idéal serait que le groupe central agisse en tant que source d'énergie du progrès visant l'atteinte d'un but commun. Cela marche mieux si le groupe central est composé de personnes très motivées, qui jouissent de l'entière confiance des autres parties prenantes. Le groupe central s'assure que le but commun est maintenu sur la bonne voie, mais également tient compte de la complexité de l'environnement politique particulier et de l'apparition d'éventuels points de conflit. Le groupe central est également chargé d'assurer la durabilité du processus et de maintenir le processus aussi ouvert que nécessaire, afin de garantir une authentique participation. Ce groupe fournit un cadre et une structure au but commun. En d'autres termes, un « foyer » informel. Un groupe central stable conduira à un « container participatif » plus large : un microcosme de parties prenantes issues des différents groupes de parties prenantes représente le plus grand macrocosme du système où le changement doit avoir lieu. Le niveau d'intérêt et d'engagement des membres pour le but commun n'est pas toujours le même. Toutefois, il est important, au début, de permettre à autant de personnes, de participer au processus de changement et ne pas créer juste un système composé uniquement de « délégués » qui peuvent être ou ne pas être totalement engagés dans la cause.

➤ Questions pour créer un bon *container*

De quels acteurs avons-nous besoin au début du dialogue ?

Qui sont les personnes qui peuvent piloter le changement ?

Quels acteurs représentent le système le plus global ?

Quel cadre mettra en exergue l'engagement et l'appropriation du processus, lors de la première réunion ?

Qu'est ce qui doit être discuté pendant la première réunion ?

Qu'est ce qui pourrait contraindre les acteurs à soutenir la cause du Dialogue entre Parties Prenantes ?

● Cas pratique : Le Common Code for the Coffee Community (4C)

Le 4C représente une norme de qualité pour la durabilité dans la production de café vert dans le secteur du café au niveau global. L'association 4C a été fondée par un groupe de parties prenantes internationales : des producteurs de café de tous les principaux pays producteurs de café, des torréfacteurs, des acteurs du commerce et de l'industrie du café, des ONG internationales. Ces acteurs ont décidé d'unir leurs forces pour développer une norme commune et pour convenir des conditions de son application.

➤ Phase 1 : Exploration et engagement

L'idée de créer une norme de qualité prend forme quand des personnes se réunissent à plusieurs reprises

pour discuter de questions similaires de sujets spécifiques au café et de questions de durabilité. Les représentants de l'industrie du café ont reconnu la nécessité cruciale de s'orienter vers une forme de production plus durable. Au fil des conversations intenses, l'idée est née d'élaborer une norme de base pour la durabilité d'un marché populaire de café vert.

Les discussions informelles qui se sont tenues lors de la phase 1 ont aidé à définir les questions contextuelles générales, recenser les acteurs impliqués, et identifier les parties prenantes ayant un intérêt particulier. Par ailleurs, la consultation régulière avec les parties prenantes a aidé à faire la lumière sur d'éventuels sujets de conflit et a permis d'identifier les défis majeurs dans le secteur du café. Cette phase porte principalement sur la création de relations constructives, l'identification des possibilités de coopération future et la construction d'un conteneur initial solide qui pourrait prendre la responsabilité de faire avancer le projet. La mise en place prématurée de structures formelles ou d'obligations aurait créé de fausses attentes et soulevé des critiques. Une telle situation aurait ralenti le processus d'exploration. A ce stade, il est beaucoup plus important de cultiver le sentiment d'appropriation chez les parties prenantes qui sont activement impliquées dans le projet, - à la fois pour le processus et l'élément moteur qui le soutient.

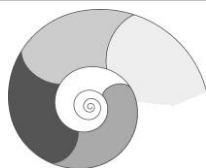
2.1.2 Phase 2 : Établissement et formalisation du processus

Alors que la phase 1 porte essentiellement sur l'établissement de relations de confiance et la création d'une résonance positive entre les parties prenantes, la phase 2 est davantage orientée vers le renforcement des mécanismes de collaboration entre les parties prenantes et la formalisation de l'engagement des parties prenantes au changement. L'objectif de la phase 2 est de trouver une structure formelle appropriée pour faire progresser une initiative et développer un système de collaboration stable dans sa mise en œuvre. Dans cette phase, les objectifs, les rôles et les ressources sont définis de façon conjointe. C'est également à ce stade que les structures initiales sont développées, que les équipes de projet sont choisies et que des réunions régulières sont planifiées. Cela conduit habituellement à des accords sous des formes diverses: un contrat, une convention, un plan de projet ou une communication publique en faveur du changement.

L'initiative s'orientera alors vers un processus plus formalisé. Dans le cas de Dialogues entre Parties Prenantes complexes, il peut aussi y avoir des problèmes dans la répartition des tâches, la prise de décisions, l'affectation des ressources ou les stratégies de communication internes et externes. Souvent, il y a un besoin d'organiser un événement spécifique pour le lancement officiel du Dialogue entre Parties Prenantes. La phase 2 est par conséquent caractérisée par la tenue d'événements, d'ateliers ou de conférences. Ce genre d'événements et les documents écrits permettent de rendre officiel le Dialogue entre Parties Prenantes. L'information est communiquée au public et la promotion de l'initiative se fait de façon plus formelle.

La structure du Dialogue entre Parties Prenantes doit renforcer la confiance. La contribution, les rôles et la répartition du travail ainsi que le plan de communication et de mise en œuvre, doivent être définis d'un commun accord par les différents acteurs. Le plan d'action doit également inclure un degré suffisant de « procédures de sécurité », surtout dans un environnement imprévisible et complexe. La probabilité de réussite dans la phase 2 est plus grande si la phase 1 a été bien mise en œuvre et si les partenaires potentiels ont une compréhension commune de l'approche collaborative ou dialogique. Le travail des parties prenantes dans le *container* initial (le groupe central des initiateurs pour le changement) doit être renforcé, et l'engagement doit être obtenu au-delà des initiateurs du dialogue. Ce travail doit aussi être complété par la mise en place d'une structure de mise en œuvre plus formelle. Ceci permet de réduire la vulnérabilité liée au changement inévitable du personnel et de renforcer la capacité des individus à faire la promotion du Dialogue entre Parties Prenantes au sein de leurs institutions respectives. Il améliore aussi l'apprentissage et la capacité de communication, et donc la capacité à résoudre les difficultés.

Phase 2 : Établissement et formalisation



Clarifier les objectifs et l'engagement, mettre en place les ressources, créer des accords formels, planifier le processus et la mise en place conjointe.

Durée	1 jour (atelier) à plusieurs mois (séquence d'ateliers), avec des réunions/ateliers : conférences avec les parties prenantes nécessaires.	
Résultats attendus	Selon la forme et l'objectif du Dialogue entre Parties Prenantes, tout ce qui démontrant un engagement et permet à la structure d'aller de l'avant ; par exemple : • Recommandations et clarté de leur utilisation • Accords de collaboration • Plan de projet ou d'activité • Accords relatifs aux procédures de mise en œuvre • Structures formelles de direction du processus (ex. comités, groupes de travail des experts, etc.)	
Points importants	-	Clarifier les objectifs et les buts communs
	-	Planifier la future conjointement
	-	Consolider les accords et créer les structures
Difficultés ou erreurs les plus courantes	• Signature précipitée d'accords et de feuilles de route sans engagement opérationnel avéré de la part des partenaires impliqués • Absence d'un problème conjoint ou d'un diagnostic situationnel comme base de planification conjointe de processus • Conception de processus non convenue conjointement mais définie par une partie • Trop forte concentration sur les questions techniques/juridiques/structurelles, plutôt que sur la mise en place d'une collaboration et d'un dialogue (gestion de processus, gestion de la relation, instauration de la confiance) • Prise en compte insuffisante des règles, des réglementations et des procédures existantes	
Niveau de préparation	Toutes les parties prenantes ont –elles une compréhension commune des buts fixés?	√
Voir Phase 2	Avons – nous suffisamment pris en compte les points de vue des parties prenantes ?	√
	Avons – nous fait une analyse conjointe, avec toutes les parties prenantes, de la situation actuelle ?	√
	Avons-nous créé un cadre propice pour la rencontre participative	√

	(contexte, programme, espace) qui met en exergue l'engagement et l'appropriation ?	
	Avons-nous généré suffisamment un soutien de haut-niveau ?	√
	Avons-nous consolidé les résultats dans une forme d'accord appropriée ?	√
	Avons – nous convenu des rôles et des responsabilités dans la mise en œuvre supplémentaire ?	√
	Avons-nous développé un plan réaliste de mise en place et de suivi des rencontres ?	√
	Avons-nous documenté, de manière transparente, les résultats, les accords et les planifications ?	√

Point important : Clarifier les objectifs et les buts communs

L'intérêt et l'engagement des parties prenantes qui ont été développés de manière informelle pendant la Phase 1, sont formalisés durant la phase 2. Ici, l'objectif est de renforcer le rôle du groupe central, clarifier lesquelles des parties prenantes sont prêtes à prendre part activement à la collaboration et au dialogue, et déterminer qui va contribuer (et comment) à l'atteinte des objectifs communs. Le but et les objectifs d'un Dialogue entre Parties Prenantes initialement dirigé par un petit groupe de parties prenantes (le container) pendant la phase 1, doivent à présent, être discutés, convenus, et finalement portés par un grand nombre de parties prenantes. Cela peut nécessiter la modification ou le réajustement du but et des objectifs afin que les parties prenantes impliquées puissent s'identifier à la voie à suivre.

Il est important de créer un climat permettant de donner une forme au but du Dialogue entre Parties Prenantes et – en cas d'initiatives ou de partenariats participatifs – de s'accorder officiellement sur les différentes contributions des parties prenantes. Cela nécessite habituellement la tenue d'une série d'ateliers, avec la présence d'importants représentants de différents groupes de parties prenantes. Lors de telles rencontres, tous les participants acquièrent une connaissance précise des objectifs spécifiques et des objectifs généraux, et de la manière dont le but commun peut également mettre en exergue les buts institutionnels des différentes parties prenantes. Il est important d'insister sur le fait que les ressources financières ne sont pas les seules contributions valables. Les ressources peuvent être utilisées de diverses façons : réseaux, contributions en nature, temps de travail, espace de travail, expertise, accès au financement, etc.

Il est tout à fait logique d'assurer une documentation transparente des résultats des réunions et de prendre en compte les suggestions et les attentes des différents partenaires. Idéalement, cela génère un sentiment d'affiliation et d'engagement des parties prenantes pour atteindre le

but du Dialogue entre Parties Prenantes. Un programme préliminaire du dialogue et de la collaboration à venir devra être convenu, et la répartition des tâches adoptée par écrit.

Ici, il est important de connaître les différents objectifs et intérêts spécifiques. Seul un véritable engagement génère une implication effective et le sentiment de pouvoir faire une différence. Toutefois, des doutes et un manque de confiance occasionnels ne peuvent pas toujours être évités : c'est une étape qui est tout à fait normale pour un projet complexe. Ce qui est plus important pour le Dialogue entre Parties Prenantes, c'est la manière dont le groupe central peut garantir que tous les acteurs restent motivés à atteindre les buts communs.

Questions de base pour clarifier les objectifs et les buts communs

Quels sont les acteurs qui représentent le système global et qui ont besoin d'être impliqués dans le dialogue ?

Comment garantir aux parties prenantes que leurs points de vue sont pris en compte de façon sérieuse ?

Comment peut-on encourager les parties prenantes à s'approprier l'initiative ?

Qu'est ce qui pourrait assurer aux acteurs que les conseils qu'ils reçoivent sont pertinents ?

Que cherchons-nous à accomplir à travers le dialogue ?

Quelles sont les ressources que chaque acteur peut apporter ?

Point important : Planification conjointe du futur

Dans la phase 2, le Dialogue entre Parties Prenantes devient visible de l'extérieur – parfois sous la forme de grands événements (parfois publics) auxquels les principales parties prenantes participent. Il est important de planifier les événements de façon à rendre leurs résultats visibles en un ou deux jours. Cela requiert une structure de communication adaptée à la production de résultats tangibles.

Afin de susciter une appropriation parmi les parties prenantes impliquées, il est crucial de discuter avec l'ensemble des parties prenantes, aussi bien de l'analyse de la situation en cours que des changements planifiés. Les Dialogues entre Parties Prenantes réussissent si les gens s'engagent émotionnellement: sur l'avenir possible, la forme de dialogue et de collaboration mutuelle. Le format des rencontres, des événements ou des conférences a besoin d'être pris en compte. Il peut s'avérer utile d'intégrer la contribution d'experts sur des sujets individuels afin de maintenir un niveau d'information équitable pour tous les participants. Il peut aussi s'avérer utile de traiter des résultats d'analyse contextuelle, du benchmark et de la recherche effectuée en phase 1, lors des événements participatifs. C'est dans le but de mobiliser d'avantage parties prenantes pour un changement futur. Le

renforcement des capacités du contenu ainsi que le savoir-faire méthodologique liés aux Dialogues entre Parties Prenantes devraient être intégrés dans la conception du processus en phase 2.

En phase 2, une vision commune du futur nécessite un ancrage dans le groupe des parties prenantes impliqué. Très souvent, le processus du dialogue peut conduire aux changements dans la voie à prendre et des procédures déjà planifiées peuvent faire l'objet de modifications. Le groupe central est responsable de la collecte d'idées et de leur traduction en propositions viables. Dans ce cas aussi, il faudrait que le groupe s'assure que toutes les parties prenantes sont entendues de manière équitable.

Questions à poser pour une planification conjointe du futur

Avons-nous consacré assez de temps à la phase 1 ?

Existe-t-il assez de parties prenantes préparées à modeler le futur ensemble ?

Avons-nous rassemblé toutes les perspectives et expertises nécessaires en vue de modeler le futur ensemble ?

Quel type de processus aiderait les acteurs à modeler conjointement le futur ?

Point important : Consolider les accords et créer les structures

La consolidation des accords est d'une importance capitale : alors que la structure du dialogue et de la collaboration en phase 1 est moins formelle et plus libre, il est crucial qu'elle trouve une expression plus formelle en phase 2. La forme des accords peut varier selon la forme et le but des Dialogues entre Parties Prenantes ; ex. poser les jalons d'un travail collaboratif, ou clarifier les rôles de certaines parties prenantes dans le processus de dialogue ou de mise en œuvre.

Il est important que les parties prenantes impliquées arrivent à trouver un accord transparent afin que toutes les parties prenantes perçoivent l'accord comme étant digne de foi et fiable. La forme et la périodicité de la communication interne entre les parties prenantes impliquées et le public peuvent aussi être définies (déterminées) à ce stade.

La signature d'un *Protocole d'Accord* constitue uniquement une possibilité de formalisation du Dialogue entre Parties Prenantes. Dans d'autres cas, il peut s'agir d'un projet conjointement mis en place ou de programmes de mise en œuvre qui amènent certaines structures formelles dans un processus de dialogue. Dans des situations plus enclines au conflit, l'accord peut consister juste en la tenue d'une autre réunion.

En phase 2, il pourrait s'avérer important de formaliser le groupe central par un mandat des parties prenantes. Dans le cas de Dialogues entre Parties Prenantes plus complexes, des structures organisées sont nécessaires. Il peut s'agir d'un comité directeur, d'un groupe de

travail et rencontres participatives régulières ou de groupes de travail d'experts afin de discuter de questions thématiques spécifiques. Il est essentiel de documenter de manière transparente tous les accords, résultats et décisions issus de la phase 2 et de distribuer cette documentation à toutes les parties prenantes impliquées.

Questions de base pour arriver à des accords

- De quel soutien bénéficient les parties prenantes impliquées pour les options d'avenir ?
- Quel type d'accord garantira la continuité de la confiance et de la fiabilité du processus de collaboration ?
- Comment développer un plan d'action susceptible de garantir le soutien de tous les participants ?
- Quelles sont les autres étapes importantes à venir ?
- Les rôles et responsabilités liés à la mise en œuvre de l'initiative sont-ils clairement définis ?
- Existe-t-il une stratégie de communication interne et externe convenue ?
- Existe-t-il une planification et une documentation claire mise à la disposition de toutes les parties prenantes ?
- Les réunions de suivi ont-elles été planifiées de manière à garantir ainsi la fiabilité du processus ?

• Cas pratique : Le Common Code for the Coffee Community (4C)

➤ Phase 2 : Etablissement et formalisation du processus

L'initiative conjointe de créer une norme internationale pour le développement durable dans le marché ordinaire du café vert ordinaire s'est concrétisée en 2003, à travers un événement de lancement du Dialogue entre Parties Prenantes. L'objectif était de tester et de consolider l'engagement des parties prenantes impliquées à ce moment-là. L'idée de la collaboration s'est formalisée lors d'une seconde rencontre. Un plan de travail et un plan de communication ont été établis, et un secrétariat de projet a été mandaté pour soutenir la gestion de l'initiative. Ce dernier a pris le rôle d'un courtier neutre et a été chargé de coordonner et soutenir la communication, le consensus et la prise de décision.

La responsabilité de la prise de décision a finalement été déléguée au comité de pilotage. Initialement composé d'environ 20 membres, ce comité est passé à environ 45 parties prenantes représentant toute la chaîne d'approvisionnement en café. Le travail d'élaboration de la norme s'est fait dans des groupes de travail composés de représentants du secteur public, du secteur privé et de la société civile. De nombreuses difficultés ont été rencontrées durant ce processus : il y a eu risque d'échec à plusieurs reprises à cause des obstructions, de la formation de coalitions

et des conflits. Les actions sensibles et pertinentes posées par le secrétariat du projet, en étroite collaboration avec un consultant externe, ont été décisives pour surmonter ces difficultés. Cela a aidé à recadrer le débat et a permis aux participants de mettre l'accent sur les objectifs communs pour faire avancer le projet à nouveau. C'est ainsi que la première ébauche d'un code de conduite a été rédigée en 2004.

2.1.3 Phase 3 : Mise en œuvre et gestion

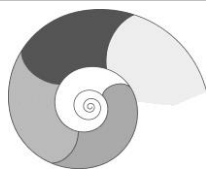
En plus du développement et de la planification conjointe de l'initiative, la mise en œuvre et l'évaluation des résultats du Dialogue entre Parties Prenantes sont également des éléments-clés pour l'obtention des résultats tangibles et la réalisation d'un objectif commun. Cette phase est en fait celle de la mise en œuvre effective des activités prévues ; elle voit la mise en place d'un système de contrôle interne au sein du Dialogue entre Parties Prenantes pour s'assurer que les résultats et l'apprentissage sont réalisés. Durant cette phase, l'accent est mis sur l'atteinte de résultats visibles dans un délai raisonnable, afin que tous les acteurs impliqués puissent percevoir le succès du dialogue des parties prenantes. Un facteur décisif pour la réussite du dialogue et de la collaboration est le degré de mise en œuvre conjointe (avec une bonne coordination des activités) et la possibilité d'une évaluation conjointe. Si la mise en œuvre est complexe, une équipe de soutien ou un secrétariat de projet peut être nommé pour aider à la coordination de la mise en œuvre et de l'évaluation des résultats.

Le fait qu'un Dialogue entre Parties Prenantes ne puisse pas dépasser le stade de la discussion et de l'échange d'idées, est un signe que les parties prenantes sont certes intéressées par la question, mais ne sont pas assez disposées suffisamment prêtes à mettre en œuvre le changement réel. Toutefois, pour que les Dialogues entre Parties Prenantes soient réussis, il est crucial que tous les acteurs perçoivent visiblement le changement pendant le processus de dialogue. Sinon ils pourraient perdre tout intérêt pour le dialogue et la mise en œuvre du changement. L'orientation vers les résultats est donc un facteur clé du succès. Les résultats visibles - même les plus petits - sont la garantie que les parties prenantes resteront impliquées dans le processus et qu'elles s'engagent à résoudre les conflits et les problèmes de manière constructive. C'est très utile - surtout au début du processus- de se concentrer sur les résultats facilement réalisables. En fait le but d'une phase 3 bien structurée est de montrer que le changement est possible.

Au cours de la mise en œuvre, les acteurs doivent veiller à réfléchir régulièrement sur l'initiative originelle ainsi que sur le processus en cours. Parfois, il devient évident au cours de la mise en œuvre que certains aspects contextuels n'ont pas été suffisamment pris en compte ou que certaines parties prenantes importantes n'ont pas encore été incluses dans le processus. À ce stade, il peut donc être utile de faire référence à l'approche utilisée dans la phase 1 pour mieux clarifier le contexte, pour intégrer une activité de renforcement des capacités ou pour intégrer de nouveaux acteurs dans le processus. La phase 3 montre souvent le processus de prise de décision des différents acteurs. Cette phase requiert beaucoup de patience et de discernement pour prendre en compte les différences entre les parties prenantes. Le groupe central, ou l'équipe de projet, devrait être responsable de la communication ; il doit également s'assurer de la clarté de l'objectif commun et gérer sa mise en œuvre. La phase 3 peut prendre des mois ou des années, et est conclue lorsque les objectifs convenus ont été atteints.

La complexité d'un processus devient souvent évidente lors de cette phase, parfois lors d'une crise ou d'un conflit. La crise se manifeste par des critiques de la part des parties externes, par le fait que les acteurs expriment de nouveaux intérêts qu'ils n'avaient pas mentionné lors des rencontres précédentes, par une mauvaise presse, par des initiatives contraires, par d'interminables discussions non productives, ou lorsqu'un groupe d'acteurs menace de se retirer du processus de dialogue. Les intérêts politiques peuvent souvent ralentir le développement d'une initiative ou compliquer un consensus. Plus les relations de confiance sont renforcées lors des phases 1 et 2, plus ces risques d'instabilité peuvent être surmontés.

Phase 3 : Mise en œuvre et gestion



Mettre en œuvre des activités convenues ou recommandées, créer des modèles de changement, évaluer des progrès et des résultats

Durée	D'un délai de plusieurs mois à plusieurs années, selon la question qui se pose, avec des séances d'étude régulières en présence de toutes les parties prenantes nécessaires	
Résultats attendus	Selon la forme et l'objectif du Dialogue entre Parties Prenantes et le domaine de mise en œuvre : • Présentation de modèle de succès • Etapes clés franchies • Rapports d'exécution de projets • Communication publique et couverture médiatique • Systèmes de suivi établis	
Points importants	– Assurer la communication et la transparence	
	– Produire des résultats et célébrer les réussites	
	– Etablir des mécanismes d'apprentissage	
Difficultés ou erreurs les plus courantes	• Mise en œuvre non coordonnée (absence de processus de gestion approprié) • Communication insuffisante entre les partenaires ou les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre • Plans de mise en œuvre trop ambitieux au lieu d'une concentration sur des petites approches réalisables • Trop peu de concentration sur le maintien de l'engagement du container (groupe central) • Manque de motivation de la part des partenaires impliqués	
Niveau de préparation	Toutes les parties prenantes ont –elles une compréhension commune des buts ?	√
Voir Phase 3	Avons – nous identifié les domaines dans lesquels nous pouvons obtenir plus facilement des expériences réussies ?	√
	Le plan de mise en œuvre est-il mis en place et sera-t-il maintenu ? Avons-nous convenu des règles de communication interne et externe avec toutes les parties prenantes ?	√

	Avons-nous conçu des actions destinées à renforcer les relations et la confiance ?	√
	Pouvons-nous présenter des résultats positifs et avons-nous trouvé la façon adéquate de célébrer les réussites ?	√
	Disposons-nous d'un système de suivi des progrès et de la qualité des processus du dialogue ?	√
	Avons-nous mené une évaluation continue des besoins en renforcement de capacités ?	√
	Avons-nous inclus de nouvelles parties prenantes, si cela s'avère nécessaire ?	√
	Disposons-nous d'un mécanisme de réunions de revue régulières avec toutes les parties prenantes impliquées ?	√

Point important : Garantir la transparence et la communication

Durant la phase de mise en œuvre, les Dialogues entre Parties Prenantes requièrent une structure suffisante et une attention particulière en ce qui concerne la base de valeur, la gestion relationnelle et la clarté du but. Ils peuvent se servir des outils de gestion de projets, de la planification opérationnelle et des protocoles d'ateliers familiers à la plupart des institutions. De fréquentes séances d'étude s'imposent, afin de maintenir l'engagement des parties prenantes. La fréquence de telles rencontres dépend de la situation donnée et du type de Dialogue entre Parties Prenantes. Les Dialogues entre Parties Prenantes les plus complexes requièrent souvent un support en secrétariat, aux fins organisationnelles. Un bureau peut être logé dans une organisation jouissant d'une confiance mutuelle ; il est choisi choisi par les représentants de différents groupes de parties prenantes, ou délocalisé auprès d'une organisation interne.

En outre, une communication continue relative au progrès revêt une importance capitale en phase 3, dans le but de savoir, rendre le processus aussi transparent que possible pour toutes les parties prenantes. Cela peut prendre la forme d'un bulletin, de rapports de réunion réguliers ou de mises à jour régulières destinés aux parties prenantes. Le respect de politiques de communication convenues contribue à réinstaurer la confiance. Les Dialogues entre Parties Prenantes constituant des systèmes fragiles, une communication transparente et fiable peut servir de facteur stabilisant.

La phase 3 constitue un défi de taille pour le groupe central qui est chargé de mener de l'avant une initiative favorable à l'avancement. Une pression extrême est exercée sur ce groupe afin qu'il produise des résultats. Conscient de cela, le groupe central peut réagir

négativement aux «perturbations» ou percevoir les critiques comme des « actions correctives ». Plus le groupe central réussit à développer sa capacité de réfléchir sur son rôle et sur sa relation avec le système dans sa globalité, mieux il pourra gérer la complexité croissante. La critique constructive peut être facilement intégrée dans le processus et de manière plus transparente. Toutefois, le processus, de mise en œuvre pourrait être ralenti temporairement s'il existe des points à clarifier. C'est également durant cette phase que des questions sur l'inclusion et s l'implication de nouveaux acteurs pourraient refaire surface, d'où la nécessité de prévoir des mécanismes d'inclusion des parties prenantes, surtout lors des dialogues complexes.

- Dans la phase 3 du développement du **Common Code for the Coffee Community**, plusieurs acteurs de la filière café ont graduellement commencé à s'intéresser à l'initiative et ont demandé à participer aux réunions du comité de pilotage. Mais leur participation aurait empêché le comité de travailler correctement. Les parties prenantes ont donc convenu d'un mécanisme transparent pour décider d'un moyen d'inclure les autres acteurs intéressés. C'est ainsi que chaque groupe de parties prenantes (il s'agit ici des représentants de la société civile, de l'industrie et des producteurs du café) va définir des critères de représentativité pour siéger dans le comité de pilotage.

Les dispositions relatives à une planification claire du processus sont essentielles lors de la phase 3 pour la promotion d'une réelle coopération et d'une communication transparente. Pendant la phase de mise en œuvre, les Dialogues entre Parties Prenantes requièrent une architecture du processus transparente ainsi qu'une série d'ateliers, d'évènements, de réunions d'experts, de groupes de travail, etc.

- Le développement du **Common Code for the Coffee Community** a nécessité la contribution d'experts. À la fin de chaque réunion du comité de pilotage, le secrétariat du projet a proposé une activité pour les mois à venir, et a montré toutes les activités du projet, par exemple la mise en œuvre de groupes d'experts, les activités de recherche ou les visites dans les pays producteurs pour des ateliers de vulgarisation ou de consultation. Ce comité composé de parties prenantes avait le pouvoir de commenter la feuille de route et de la modifier, si nécessaire. Entre les réunions du comité de pilotage qui se tenaient 3 fois par an, toutes les parties prenantes participantes ont régulièrement reçu un compte-rendu sur l'état de mise en œuvre des activités.

Questions de base pour garantir la transparence et la communication

Comment tenir les parties prenantes régulièrement informées de l'état de mise en œuvre?

Quels aspects de la mise en œuvre doivent être bien transparents ?

Quels sont les indicateurs d'une bonne communication ?

Comment garantir une confiance pérenne ?

De quel soutien supplémentaire avons-nous besoin pour la mise en œuvre réussie d'une initiative ?

Quelles sont les actions pouvant contribuer à instaurer la confiance et à renforcer les relations de travail ?

Y a-t-il un besoin de mener des actions supplémentaires de renforcement de capacités?

Les lignes directrices pour une bonne communication interne/externe ont-elles été définies ?

Point important : Créer des « prototypes » et célébrer les réussites

Pendant la phase 3, il est essentiel de mettre l'accent sur les réalisations du Dialogue entre Parties Prenantes. Des « prototypes » - c'est-à-dire des exemples de résultats globaux - doivent être créés et rendus visibles à tous les acteurs, qu'ils participent ou non au dialogue. Dans les Dialogues entre Parties Prenantes, il est souvent plus logique de se concentrer, au début, sur les résultats qui sont plus faciles à obtenir – mais cela ne veut pas nécessairement dire que l'on devrait occulter les objectifs plus globaux et plus importants. Les parties prenantes restent engagées dans le processus lorsqu'elles sont convaincues de la possibilité de réussites conjointes, et de surmonter ensemble les situations difficiles. Lors de la phase 3, les réussites devraient être célébrées autant que possible et nécessaire, à travers une publicité efficace. Plus les parties prenantes impliquées font une bonne communication et une diffusion de la philosophie et des réalisations d'une initiative, plus grande sera la probabilité que la mise en œuvre de projets futurs bénéficie de soutiens importants. Il est important que les parties prenantes s'accordent, de manière formelle, sur la forme de communication, par exemple à travers les médias, afin d'éviter un manque de confiance et des conflits récurrents au sein des groupes de parties prenantes. En outre, les résultats ambigus ou ceux qui peuvent induire en erreur ne devraient pas être communiqués.

Questions de base pour créer des « prototypes » et célébrer les réussites

Dans quels domaines pouvons-nous plus facilement réaliser des résultats rapides ?

Comment pouvons-nous au mieux faire des présentations aux parties prenantes concernées et au grand public ?

Comment pouvons-nous tirer des leçons des résultats positifs ?

Quelle audience plus élargie devons-nous tenir informée de nos progrès ?

Point important : mise en place des systèmes d'apprentissage

Comme c'est le cas pour d'autres projets et initiatives de changement, les Dialogues entre Parties Prenantes nécessitent des mécanismes de suivi telles les procédures de suivi-évaluation. Cependant, il est tout aussi important que les parties prenantes comprennent et s'accordent sur le choix de ces mécanismes. En effet, les différents groupes de parties prenantes ont souvent une perception différente du suivi et de l'évaluation. Il est par conséquent recommandé d'investir du temps dans le processus pour s'entendre sur la manière dont les résultats devront être traités et dont la satisfaction participative générale (avec des résultats et avec le processus participatif) sera mesurée. Cela permettra d'éviter l'impression

de contrôle externe que peuvent ressentir les parties prenantes entre elles. Le suivi d'activité et le suivi d'impact conviennent spécifiquement au travail de mesure des résultats et de l'impact. Les instruments de suivi du processus qui mettent l'accent sur l'auto-évaluation sont particulièrement appropriés au suivi de la qualité des Dialogues entre Parties Prenantes.

Il est essentiel que le cadre de suivi soit conçu comme un processus continu. Par exemple, il peut être utile pour les parties prenantes de s'accorder de manière conjointe sur les critères de suivi utilisés dans un tel processus.

➤ **Questions pour la mise en place des systèmes d'apprentissage**

Comment pouvons-nous déterminer si nous sommes sur la bonne voie ?

Comment pouvons-nous intégrer le feedback des parties prenantes ?

Comment pouvons-nous garantir que les parties prenantes ont le sentiment que leurs contributions sont prises au sérieux ?

Comment pouvons-nous garantir un apprentissage collectif basé sur l'expérience ?

Quel est le système interne de suivi et d'évaluation ?

Quelle est la meilleure manière de mesurer les résultats réalisés ?

• **Cas pratique : Le Common Code for the Coffee Community (4C) :**

➤ **Phase 3 : Mise en œuvre et évaluation**

L'objectif principal de la phase 3 est la mise en œuvre pratique du code de contact qui avait été conjointement développé lors de la phase 2, et la création de structures de travail plus formelles. C'est également à cette étape que les participants ont défini les rôles et les responsabilités, décrit les règles de participation du secteur privé et ont mis au point un système de contrôle ainsi qu'un programme de renforcement des capacités. Cette étape a été décisive pour assurer que les producteurs de café intéressés par l'initiative ont tous été respectés, intégrés et impliqués dans le long terme. Le manque de confiance et les stéréotypes, encore présents à ce stade, ont posé quelques difficultés dans les négociations. Toutefois, l'engagement des parties prenantes dans le processus global a permis de le maintenir sur la bonne voie. Une fois de plus, le secrétariat de projet et l'équipe de soutien du processus ont joué un rôle important dans le maintien de l'équilibre. L'objectif final de cette phase a été la sécurisation d'une stratégie de sortie pour la pérennisation de l'initiative en développant un système d'autofinancement et une plateforme pour le renforcement des capacités dans la mise en œuvre du code de conduite.

2.1.4 Phase 4 : Expansion, reproduction ou institutionnalisation

Une fois que les résultats escomptés ont été obtenus, il faudra prendre une décision sur l'arrêt ou l'expansion de l'initiative. Si le but recherché a été atteint, l'expérience devrait être suffisamment communiquée et célébrée. La participation et la contribution de groupes des parties prenantes doivent être reconnues et appréciées. La plupart des Dialogues entre Parties Prenantes sont finalisés avec succès après la phase 3.

Certains Dialogues entre Parties Prenantes peuvent chercher à consolider leurs résultats en mettant en place des structures durables. Cela peut signifier que l'initiative doit être élargie ou reproduite dans un autre endroit. De plus, une nouvelle question peut également être intégrée dans le processus. Le dialogue peut être institutionnalisé dans un contexte plus formel. Si l'expansion de l'initiative ou du projet est faisable, la phase 4 doit se concentrer sur la mise en place de structures appropriées, sans perdre de vue le rôle crucial des personnes et des processus. Il s'agit ici d'élargir le conteneur en invitant et en intégrant de nouveaux participants. Cela exige souvent la mise en place de nouvelles structures et l'élaboration d'un système de gouvernance dans lequel tous les groupes de parties prenantes sont représentés. Parfois, il peut être judicieux de mettre en place une institution avec une structure de gestion appropriée.

Un facteur important dans la transition d'un dialogue des parties prenantes à une structure plus institutionnalisée est le maintien des caractéristiques principales de l'initiative. Il est crucial de veiller à ce que les principaux aspects du Dialogue entre Parties Prenantes - la transparence, la représentativité des parties prenantes, le dialogue, l'appropriation, le consensus et l'orientation des résultats - soient également reflétés dans le processus d'institutionnalisation. Cette nouvelle structure aura sa propre dynamique et construira une nouvelle identité ; mais ses origines doivent être reconnaissables, que ce soit au niveau de sa structure de gouvernance, de son ouverture vers la poursuite du dialogue et de l'apprentissage ou de sa volonté d'intégrer les perspectives des différentes parties prenantes.

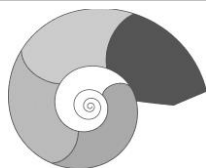
De nouvelles parties prenantes doivent être intégrées dans le processus lorsqu'un Dialogue entre Parties Prenantes est élargi, en particulier lorsque la mise en œuvre du processus de changement

est déléguée à une tierce partie. Il est donc impératif que les autres acteurs qui n'étaient pas impliqués dans le processus comprennent rapidement l'urgence et l'importance de l'initiative, et soient capables de développer une connexion émotionnelle avec le but ultime.

Il faut retenir que l'institutionnalisation d'une initiative n'est pas nécessairement un processus facile. En effet, la reproduction et l'institutionnalisation nécessitent souvent la mise en place d'une structure de gestion professionnelle. Les rôles et les des structures de prise de décision doivent devenir plus efficaces ; la légitimité et la crédibilité des structures de gestions existantes doivent également être renforcées. Par conséquent, il est recommandé que le groupe central initial demeure activement impliqué dans la phase 4 d'un Dialogue entre Parties Prenantes. Il doit progressivement faire la passation de ses fonctions à de nouveaux acteurs et le transfert graduel du processus à la structure future.

Un facteur décisif pour le succès de la phase 4 est le nombre d'étapes pour intégrer de nouveaux acteurs, et pour leur permettre de participer à la réussite de l'initiative. Ces acteurs sont très certainement intéressés à faire avancer le processus. Dons lors de la phase 4, le défi majeur est de maintenir la passion et la motivation de tous pour le changement.

Phase 4 : Expansion, reproduction ou institutionnalisation



Amener le dialogue à un niveau supérieur, élargir et reproduire les activités participatives, et créer des structures de longue durée pour le changement

Durée

Illimitée ; selon les questions traitées, le but et la structure

Résultats attendus

Selon la forme et l'objectif du Dialogue entre Parties Prenantes et le domaine de la mise en œuvre :

- Elargir le but et la participation des parties prenantes
- Institutionnaliser une forme de dialogue réussie
- Utiliser l'expérience acquise dans le dialogue pour un autre processus

Points importants

- Créer un nouveau container élargi
- Établir les structures de gestion
- Etablir les structures de gouvernance et d'apprentissage

Difficultés ou erreurs les plus courantes

- Mise en place incomplète d'un *container* permettant d'élargir, de reproduire et d'institutionnaliser les activités
- Insuffisances dans le processus d'engagement devant permettre l'intégration de nouvelles parties prenantes
- Insuffisance de l'attention accordée à la nécessité de créer des structures de gestion institutionnalisées et professionnelles
- Insuffisance des efforts pour intégrer le but/le contenu/les objectifs dans les institutions participatives
- Des exemples de réussite isolés, plutôt que des solutions à l'échelle du système
- Insuffisance du réajustement des stratégies à la nouvelle situation

Niveau de préparation

Avons-nous évalué de manière approfondie le potentiel d'élargissement et de reproduction du processus?

√

Phase 4

Avons – nous suffisamment intégré de nouvelles parties prenantes pour élargir la collaboration ?

√

Avons-nous trouvé la structure appropriée pour l'institutionnalisation du processus?

√

Avons-nous évalué et réajusté nos stratégies ?

√

	Avons-nous créé un nouveau groupe central émotionnellement engagé dans le processus?	√
	Sommes-nous assurés du renforcement des relations et de la confiance ?	√
	Avons-nous conçu une structure de gouvernance appropriée ?	√
	Avons-nous conçu un système d'apprentissage et d'évaluation ?	√

Point important : Mise en place d'un *container* élargi

L'émergence de nouveaux défis est inévitable au moment de diffuser largement le résultat du Dialogue entre Parties Prenantes, de reproduire son succès et d'institutionnaliser une forme de collaboration entre les parties prenantes. Il n'est pas toujours possible pour le groupe central qui a effectué une bonne mise en place du Dialogue entre Parties Prenantes de gérer également la mise en œuvre à long terme d'une initiative. Après que le groupe a permis d'amener l'initiative à ce stade, d'autres personnes doivent prendre le relais et continuer la mise en œuvre. Dans des cas où une politique consensuelle a été produite et publiquement présentée comme tel, l'intérêt d'un sujet particulier peut s'estomper par manque de savoir-faire ou de ressources. C'est la raison pour laquelle les principaux acteurs des Dialogues entre Parties Prenantes, qui voient la nécessité de poursuivre le dialogue sous une autre forme, ont besoin de communiquer en temps opportun sur les perspectives d'une telle tâche auprès de toutes les parties prenantes impliquées. Si un nouveau Dialogue entre Parties Prenantes doit être engagé, il est utile que le groupe central initial puisse accompagner ce processus. Il peut faire du lobbying pour attirer de nouveaux partisans et participants, pour diffuser ses idées et promouvoir le changement. Il est donc important d'établir un nouveau réseau de parties intéressées et dévouées, de créer un sentiment de confiance et d'en prendre compte dans la conception de la nouvelle architecture du processus. Pour mener le Dialogue entre Parties Prenantes à un niveau supérieur, il faut créer un nouveau container de niveau supérieur avec des personnes dévouées à la cause. Ceci peut nécessiter que des activités des phases 1, 2 et 3 soient reproduites dans cette étape.

➤ Questions de base pour mettre en place un *container* élargi

Pouvons-nous reproduire le processus ailleurs ?

Avons-nous évalué correctement le potentiel du Dialogue entre Parties Prenantes pour la formalisation et l'institutionnalisation ?

Ya-t-il eu présence de partenaires à la coopération qui pourraient promouvoir le développement, la formalisation ou l'institutionnalisation du Dialogue entre Parties Prenantes?

Qui sont les nouvelles parties prenantes qui ont besoin d'être intégrées au processus pour accroître l'impact de l'initiative?

Quelles stratégies doivent être adaptées ou révisées ?

Comment pouvons-nous créer un groupe d'intérêts plus large pouvant s'identifier à l'initiative ?

Comment pouvons-nous aider les parties prenantes présentement engagées à devenir des ambassadeurs de l'élargissement futur de l'initiative?

Quelles sont les alliances à conserver?

Comment maintenir l'appropriation, la confiance et l'engagement des parties prenantes?

Point important : création des structures de gestion

Certains Dialogues entre Parties Prenantes peuvent atteindre leur objectif après la phase 3 et n'ont donc plus de raison d'être. Toutefois, des dialogues réussis peuvent nécessiter la création de structures plus formelles ou l'« institutionnalisation » du processus. A ce stade du processus, Il peut être nécessaire de réinitialiser certains aspects des phases 1 et 2 ; par exemple. :

- Approfondir l'analyse du contexte
- Etablir un nouveau processus d'engagement
- Amender des accords
- Créer des structures de gestion.

Le dialogue a maintenant besoin d'un « foyer » plus grand, d'une gestion institutionnalisée et d'une structure de mise en œuvre, et éventuellement d'un financement supplémentaire. Dans certains cas, la pérennisation des résultats requiert la création d'une institution ou d'un organe géré par les parties prenantes. Cela se fait par la création d'une nouvelle institution, ou l'intégration des processus formels et régulateurs du Dialogue entre Parties Prenantes dans les procédures institutionnelles existantes. Une telle transition n'est pas toujours facile, car elle peut faire surgir de nouveaux problèmes ou conflits. Certes le chemin peut être semé d'embûches, mais la stabilité et la continuité dans la composition du groupe central et des autres parties prenantes peuvent rendre le processus plus facile.

➤ Questions de base pour créer des systèmes de gestion

Quelle est la forme de structure appropriée pour élargir le dialogue entre parties?

Est-il nécessaire de créer une nouvelle institution ou un organe juridique, ou pouvons-nous intégrer la forme de dialogue et de collaboration dans les procédures institutionnelles existantes ?

Comment pouvons-nous garantir la durabilité des résultats ?

Quels sont les architectures du processus appropriées pour le maintien du dialogue?

Avons-nous offert une assistance suffisante pour la création de nouvelles structures ?

Point important : établir des structures de gouvernance et d'apprentissage

L'institutionnalisation ou la reproduction du processus de Dialogue entre Parties Prenantes encouragent l'émergence de nouveaux défis : les parties prenantes ou les partisans de l'initiative ont des attentes fortes sur les résultats et les impacts de l'initiative. La représentativité des parties prenantes peut être remise en cause par le public ou par les acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans le dialogue. Les partisans politiques peuvent exiger des preuves plus tangibles concernant les résultats réalisés. Dans ce cas, une évaluation externe devient nécessaire. De nouvelles critiques pourraient également apparaître lorsque la visibilité du Dialogue entre Parties Prenantes devient plus grande. Quand les Dialogues entre Parties Prenantes se développent ou s'institutionnalisent, ils requièrent de nouvelles structures d'apprentissage et de gestion adaptées, notamment des conseils ou comités de pilotage et des comités exécutifs ayant le même nombre de représentants. Les processus de prise de décision doivent être plus formalisés : les structures de *gouvernance* doivent être mises en place, les critiques externes doivent être traitées de façon formelle à travers des mécanismes de gestion des plaintes. La stratégie d'orientation vers les résultats doit être régulièrement confirmée.

Tout processus d'institutionnalisation comporte des risques liés à la réduction ou perte du dynamisme de l'initiative. Une structure trop petite pourrait également mettre en danger la mise en œuvre de l'initiative. Il est important de communiquer le but et la fonction du Dialogue entre Parties Prenantes, ainsi qu'une vision du futur qui soit constante afin de trouver l'équilibre nécessaire dans un espace suffisamment large pour favoriser la créativité, et pour permettre la création d'une structure ou d'une organisation. Pour maintenir un degré de motivation élevé, ces structures de gestion institutionnalisées doivent également servir d'espace de réflexion et d'apprentissage pour aider à surmonter les crises et à garder à l'esprit le but initial du projet. L'un des plus gros défis de la phase 4 est le renouvellement constant de « l'esprit de changement » d'une initiative. Il peut s'avérer utile à ce stade de rappeler l'approche utilisée lors de la phase 1, et en même temps d'adapter les processus de création de la confiance et de la volonté de changement.

➤ Questions de base pour établir des structures de gouvernance et d'apprentissage

Quelles sont les structures d'apprentissage nécessaires pour continuer le Dialogue entre Parties Prenantes ?

Quelle est la structure de gouvernance requise pour le dialogue ?

Quelle est l'expertise requise pour la réussite d'une collaboration ?

Comment pouvons-nous intégrer des éléments additionnels de renforcement des capacités ?

Comment pouvons-nous mesurer le progrès des résultats positifs ?

Avons-nous réévalué/adapté nos stratégies pour la phase 4 ?

Avons-nous évalué les leçons apprises ? les avons-nous intégrées dans la prochaine phase ?

Cas pratique : le Common Code for the Coffee Community (4C) :

➤ Phase 4 : expansion, reproduction ou institutionnalisation du processus

La finalisation de l'institutionnalisation de l'initiative s'est faite lors de la phase 4 avec la création de l'Association 4C en 2006. Il y a eu la nomination d'un comité de pilotage et l'élection d'un conseil d'administration et de son président. Une structure de gestion a également été mise en place pour s'assurer du respect de l'application du code de conduite et pour coordonner les activités de formation pour les producteurs de café. L'adhésion à l'Association 4C a été ouverte à tous les acteurs du secteur du café. Le plus grand défi rencontré durant cette phase était de créer une structure de soutien pour l'institution, tout en acceptant la participation équitable des trois principaux secteurs, de créer une organisation d'auto-financement, d'assurer l'application, et le respect du code de conduite, ainsi que le renforcement des capacités pour sa mise en œuvre à travers un système de contrôle fiable.

3 LA COMMUNICATION DANS LES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES

3.1 Les différents niveaux de communication dans les Dialogues entre Parties Prenantes

La prise en compte de la qualité de la communication constitue un facteur essentiel dans les Dialogues entre Parties Prenantes. Cela inclut la communication interne avec les participants ainsi que la communication avec les acteurs externes. Les processus de communication des Dialogues entre Parties Prenantes peuvent varier selon qu'ils visent des objectifs internes ou externes.

- La **communication interne** se réfère à une communication entre les acteurs ou les institutions directement impliqués dans le Dialogue entre Parties Prenantes.
- La **communication externe** se réfère à la communication avec le grand public ou avec d'autres parties prenantes qui ne sont pas directement impliquées dans le processus, mais dont la participation au dialogue est pertinente.

Chacun de ces niveaux de communication exerce une influence directe sur le processus du Dialogue entre Parties Prenantes et par conséquent, sur les résultats de celui-ci. Une communication régulière et véritable est indispensable à l'instauration de la confiance. En effet, le manque de confiance mène à des retards, et dans certains cas peut également nuire à la coopération. La communication de qualité permet « d'huiler » la mise en place du processus d'instauration d'une cohésion suffisante entre des parties prenantes diverses et qui sont parfois en conflit ou qui se méfient les unes des autres. Elle permet de surmonter des situations difficiles et d'instaurer un sentiment d'appartenance à un projet complexe. Le groupe central, en sa qualité de bon *container*, doit nécessairement développer une compétence dialogique pour trouver une forme de communication interne adéquate et efficiente, qui inspire la confiance, qui encourage un sentiment de leadership collectif et favorise une collaboration peu compliquée et informelle. De même, le groupe central doit créer une bonne communication avec les acteurs et s'assurer que toutes les parties prenantes sont d'accord sur la forme de communication externe à utiliser.

Les paragraphes suivants mettent en évidence des aspects importants de la communication dans les Dialogues entre Parties Prenantes.

3.1.1 Point important : la communication interne

La communication au sein du groupe central

Un grand atout pour la réussite d'un Dialogue entre Parties Prenantes est que le groupe central (le petit groupe de facilitateurs qui initie le Dialogue entre Parties Prenantes) devienne plus qu'un comité officiel ou un groupe de travail : plus le style de communication entre les membres du groupe central est informel, plus le groupe devient un bon *container* pour le changement, et plus grande sera la probabilité que ses membres réfléchissent ensemble, qu'ils discutent rapidement pour relever les défis ou ajuster les stratégies. Il est crucial d'instaurer une atmosphère de confiance et de soutien mutuel. Celle-ci peut être grandement renforcée par la reconnaissance de la diversité du groupe central et en considérant ce groupe comme une équipe cross-sectorielle qui fait progresser le processus du dialogue. Cet effort de *team building* (accroissement de la collaboration et de la motivation collective) est un investissement rentable, mais l'établissement des relations est également un élément clé de la communication interne.

La communication avec les parties prenantes participantes

Outre la communication au sein du groupe central, la communication entre le groupe central et les parties prenantes directement impliquées dans le Dialogue entre Parties Prenantes est tout aussi importante. Cela est d'autant plus vrai dans la seconde et la troisième phase du processus du dialogue. Où il est important que les différentes parties prenantes se sentent bien informées et bien traitées. Plus la forme de la communication est ouverte et transparente, plus la remontée de l'information et la critique sont gérées de manière constructive. C'est pour cette raison qu'il est utile de s'accorder sur la forme et la séquence de la communication interne entre toutes les parties prenantes impliquées.

La communication entre les parties prenantes participantes et leurs institutions

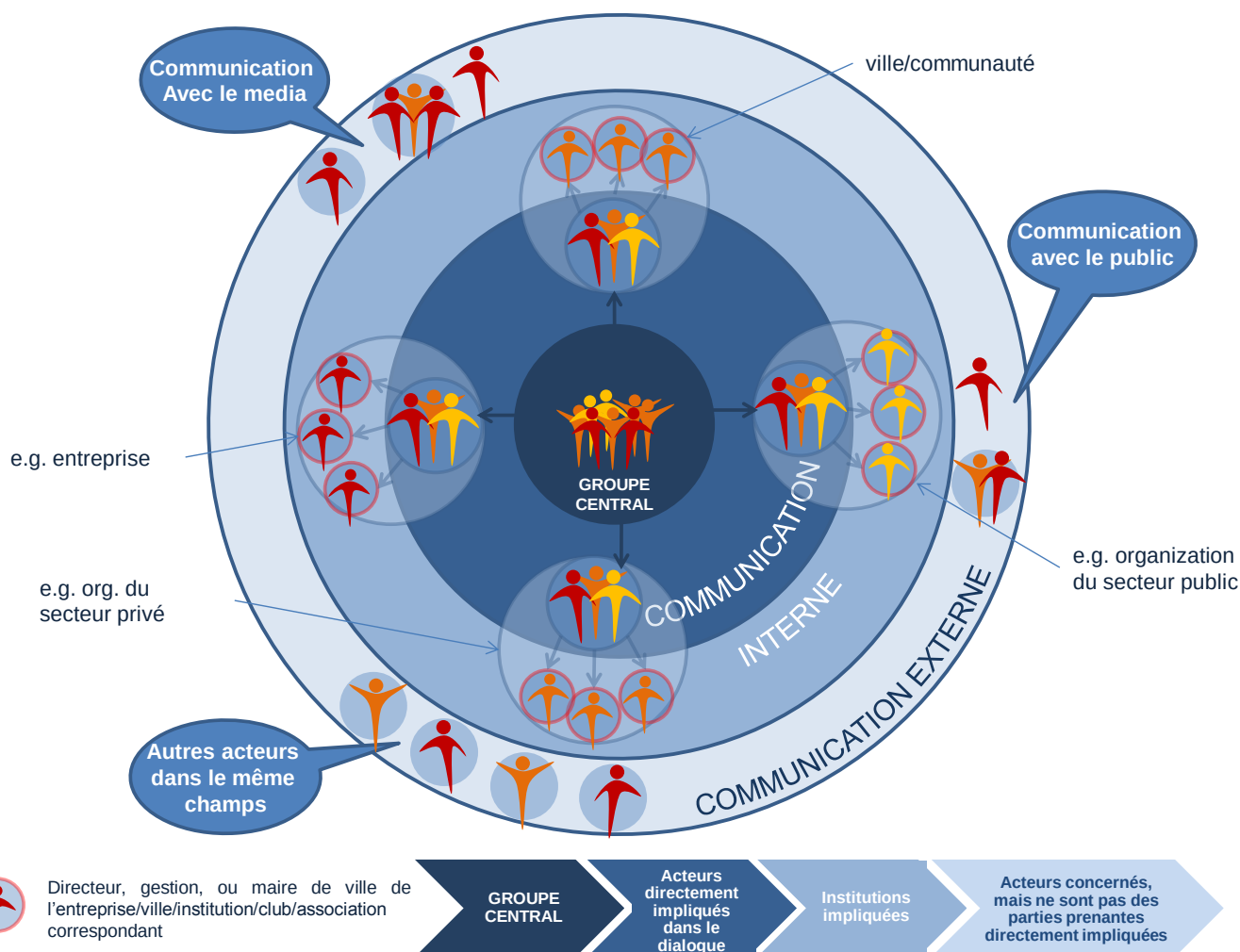
Les parties prenantes directement impliquées dans le Dialogue entre Parties Prenantes sont les représentants des institutions participant au processus : par exemple, ce sont des employés, des fonctionnaires, des membres d'associations ou des représentants d'organisations de la société civile. Cela laisse entendre qu'ils ne défendent pas nécessairement leurs propres croyances personnelles, mais plutôt et essentiellement, les intérêts et les perspectives de leurs employeurs. En effet, les gens s'engagent dans les Dialogues entre Parties Prenantes en tant qu'individus : ils développent un sens de la compréhension par rapport à la complexité des situations et des autres points de vue. Toutefois, ces personnes ne possèdent pas toujours le pouvoir décisionnel nécessaire au sein de leurs organisations respectives pour s'accorder sur un plan d'action au nom de leurs organisations. Certaines concessions peuvent nécessiter une approbation préalable de leurs supérieurs. Ce processus peut s'avérer difficile et tenace dans de nombreux Dialogues entre Parties Prenantes, donc toutes les parties prenantes devraient être totalement informées de cette éventualité afin de l'aborder avec assez de compréhension. La communication entre les parties prenantes impliquées et leurs institutions peut être soutenue par les membres du groupe central. D'où la nécessité d'une bonne prise en compte du besoin en information, et de la confiance des acteurs au sein des institutions participantes envers le processus de dialogue. Une telle information peut consister en des résultats et des réalisations récents, ou simplement en une mise à jour de l'état d'avancement du projet. Cet aspect devrait être minutieusement examiné pendant chacune des 4 phases afin de favoriser la prise en compte

des partisans silencieux et de prévenir les critiques acharnées voulant faire obstruction au processus.

La communication pour maintenir un soutien de niveau élevé

Pour maintenir le soutien des partisans de haut-niveau du processus du Dialogue entre Parties Prenantes, par ex. les hommes politiques, il est essentiel de les tenir informés de son évolution. Cette information peut se faire sous différentes formes et dépend de la relation entre les membres du groupe central et la hiérarchie du sponsor ou du mécène. La clé du succès est de s'assurer que les partisans de haut niveau reçoivent le crédit qu'ils méritent pour tout progrès ou succès accompli dans le Dialogue des Parties Prenantes.

LE SYSTEME PARTICIPATIF



La communication avec les principales parties prenantes participant au dialogue

Il est tout aussi important de planifier et de maintenir soigneusement une communication régulière avec les éventuels opposants à l'initiative de dialogue, ainsi qu'avec les importants acteurs qui évoluent dans un domaine spécifique.

3.1.2 Point important : la communication externe

La communication externe concerne toute la communication entre le système du Dialogue entre Parties Prenantes et son environnement par rapport aux objectifs, aux lignes de conduite et aux résultats. Il s'agit de la communication avec les acteurs non impliqués dans le processus, mais aussi avec les observateurs, le grand public et les médias. La communication externe est souvent unidimensionnelle, c'est dire-à-dire que l'information circule essentiellement dans une seule direction ; par ex. l'information relative à l'évolution du processus de Dialogue entre Parties Prenantes. La forme et le contenu de l'information destinée aux parties prenantes non impliquées doivent être convenus avec les parties prenantes concernées.

Les Dialogues entre Parties Prenantes sont souvent suivis de près par les acteurs non impliqués dans le processus. Ces observateurs peuvent être des acteurs hésitants, qui n'ont pas encore pris la décision de participer au dialogue ; ils peuvent être des individus qui sont uniquement intéressés, de façon indirecte, par le sujet traité ; ou encore des personnes qui doutent de la réussite du dialogue ou de la validité de l'initiative. Le degré d'observation dépend du sujet et de l'importance politique du Dialogue entre Parties Prenantes. Dans le cas des Dialogues entre Parties Prenantes qui comportent une dimension plus politique et où l'impact des progrès peut ou doit dépasser les parties prenantes impliquées, la nécessité de mener une communication externe adéquate est d'une importance capitale. La critique issue des acteurs non impliqués peut avoir un effet négatif sur le Dialogue entre Parties Prenantes, car elle peut discréditer le système déjà fragile et mettre en danger le processus global de Dialogue entre Parties Prenantes. Une telle communication devrait être planifiée de manière stratégique. Cela pourrait impliquer, d'une part la non-divulgaration de certaines informations sensibles si leur diffusion peut entraîner une perte de confiance au sein du groupe de parties prenantes directement impliquées, et d'autre part la mise à disposition du public de certaines informations si celles-ci peuvent avoir un effet positif sur le processus et le faire avancer. Il est souvent important, à la fin de la phase 2 ou pendant celle-ci, que les parties prenantes s'accordent sur la forme de communication destinée au public ou aux acteurs qui ne participent pas au dialogue.

La communication avec les médias

Dans certains Dialogues entre Parties Prenantes, et particulièrement dans le domaine de la politique, la presse joue un important rôle d'observateur. Dans d'autres Dialogues entre Parties Prenantes, l'attention des médias est relativement faible – mais un compte rendu positif des réalisations accomplies ; de la part de la presse pourrait faciliter la mise en œuvre des objectifs de l'initiative. En général, les médias ne doivent pas être informés trop tôt d'un processus de Dialogue entre Parties Prenantes, à moins que, pour des raisons politiques, cela ne soit inévitable. Généralement, les médias doivent être informés après l'atteinte des premiers résultats positifs du Dialogue entre Parties Prenantes. Ces résultats sont généralement plus tangibles dans la phase 3.

Les niveaux de communication dans les Dialogues entre Parties Prenantes : la communication interne	
La <i>communication interne</i> se réfère à une communication entre les acteurs ou les institutions directement impliqués dans le Dialogue entre Parties Prenantes et les personnes et les institutions qu'ils représentent.	
<i>Recommandations</i>	<i>Objectifs</i>
<i>La communication au sein du groupe central</i> S'assurer que les membres du groupe central reçoivent une information complète sur toutes les questions pertinentes Faire une planification conjointe du processus de Dialogue entre Parties Prenantes Tenir des réunions formelles ou informelles (ou des téléconférences) Mettre l'accent sur le <i>team-building</i> /l'établissement des relations Cultiver la communication informelle Garantir la réflexion collective	Etablir des liens de confiance Maintenir l'engagement du groupe central Montrer la fiabilité Renforcer le climat de confiance Transformer le groupe central en bon <i>container</i> pour le changement
<i>La communication entre le groupe central et les parties prenantes participantes</i> S'assurer que toutes les parties prenantes essentielles peuvent suivre et voir le progrès S'assurer de la bonne communication et de la justification adéquate des changements dans le processus S'assurer que les parties prenantes sont régulièrement informées (rapports d'état d'avancement, bulletins d'information, compte-rendu de réunion, etc.) Créer des cadres appropriés pour les réunions face-à-face ou les téléconférences Encourager l'établissement des relations durant les réunions S'accorder sur la forme et la séquence de la communication et de l'information entre les parties prenantes participantes	Renforcer la crédibilité à travers la transparence Etablir des liens de confiance Encourager la remontée d'information (<i>feedback</i>) Maintenir les parties prenantes engagées et sur la bonne voie Montrer la fiabilité Renforcer le climat de confiance
<i>La communication entre les parties prenantes participantes et leurs institutions</i> Prendre en compte les différents besoins en information des différents groupes de parties prenantes Fournir l'information sous des formes différentes (ex. information succincte et directe pour le secteur privé, sous forme de rapports pour le secteur public, information sur le contexte pour la société civile) Si requis et autorisé, laisser le groupe central apporter son soutien en présentant les rapports d'état d'avancement ou les informations clés aux institutions des parties prenantes	Gagner le soutien de la direction générale dans les institutions de parties prenantes Renforcer la crédibilité des Dialogues entre Parties Prenantes Montrer que le temps des participants est bien utilisé

La communication entre le groupe central et les partisans de haut niveau Tenir les partisans de haut niveau informés des résultats atteints Tenir les partisans de haut niveau engagés et leur faire jouer un rôle important durant les réunions de parties prenantes	S'assurer du soutien des partisans de haut niveau
---	--

Les niveaux de communication dans les Dialogues entre Parties Prenantes: la communication externe

La communication externe se réfère à la communication avec le grand public ou avec d'autres parties prenantes clés qui ne sont pas directement impliquées dans le processus de dialogue.

Recommandations	Objectifs
La communication entre les participants au Dialogue entre Parties Prenantes et les acteurs observateurs mais qui ne participent pas au processus Décider avec les parties prenantes participantes de l'approche appropriée pour communiquer avec les acteurs qui ne participent pas au processus Partager l'information de façon régulière avec les acteurs qui sont intéressés, mais qui ne participent pas au processus Etablir des mécanismes pour intégrer le feedback externe dans les Dialogues entre Parties Prenantes Ne pas divulguer l'information à l'extérieur si cela pourrait installer la méfiance entre les participants au dialogue	Renforcer la confiance dans le plan d'action S'assurer que les acteurs externes sont suffisamment informés Présenter le progrès accompli Renforcer le climat de confiance
La communication entre les participants au dialogue de parties prenantes et les médias Eviter d'impliquer les medias trop tôt dans le processus, avant que des résultats ne soient produits S'accorder sur le degré d'implication des médias Mettre l'accent sur les cas de réussite quand les médias sont impliqués	Renforcer la crédibilité Diffuser les résultats obtenus Elargir le soutien Ouvrir la voie pour inciter d'autres parties prenantes à s'engager

4 PROMOUVOIR UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

Les Dialogues entre Parties Prenantes requièrent la patience et la persévérance. Mais lorsqu'ils sont bien gérés, ils peuvent aider à installer la stabilité dans les différents secteurs, une condition nécessaire pour faire face aux défis globaux. Cependant, tout effort pour initier, pour mettre en œuvre ou pour faciliter les Dialogues entre Parties Prenantes constitue une intervention dans un système d'acteurs fragile et parfois controversé. Aussi, une attention particulière doit être portée sur la qualité du processus, la qualité des relations et l'interaction entre les parties prenantes, mais également sur la qualité des structures formelles et informelles qui ont été mises en place pour garantir la réussite des Dialogues entre Parties Prenantes. Ces derniers se basent sur des principes fondamentaux et peuvent être mis en œuvre suivant une méthodologie recommandée. Toutefois, il faut savoir qu'il n'existe pas une seule voie pour réussir un dialogue. En effet, un système d'acteurs complexe ou controversé est trop imprévisible pour n'être géré que par des mécanismes simples : l'engagement des personnes impliquées peut aussi influencer le processus.

Une meilleure compréhension de la méthodologie et des instruments peut offrir l'orientation dont les principaux acteurs ont besoin. Il est très utile de développer une culture d'apprentissage temporel et d'ajustement de la conception des processus. La réflexion structurée est un élément-clé de l'apprentissage: non seulement pour les principaux acteurs et pour le groupe central, mais aussi pour le groupe élargi des personnes impliquées dans un Dialogue entre Parties Prenantes. La réflexion peut être un défi, car les acteurs les plus engagés sont souvent surchargés de travail et n'ont donc pas assez de temps à consacrer à la réflexion. Par conséquent, l'élaboration d'une culture d'apprentissage nécessite une attention particulière dès le début du processus de dialogue. Cette culture d'apprentissage serait plus facile à intégrer dans la collaboration avec un groupe élargi de parties prenantes si le groupe central, agissant comme un bon *container*, établit un modèle de réflexion régulière sur le processus et le progrès à accomplir, et considère que les tâches à mener sont également des opportunités d'apprentissage.

4.1 Les facteurs clés de succès dans les Dialogues entre Parties Prenantes

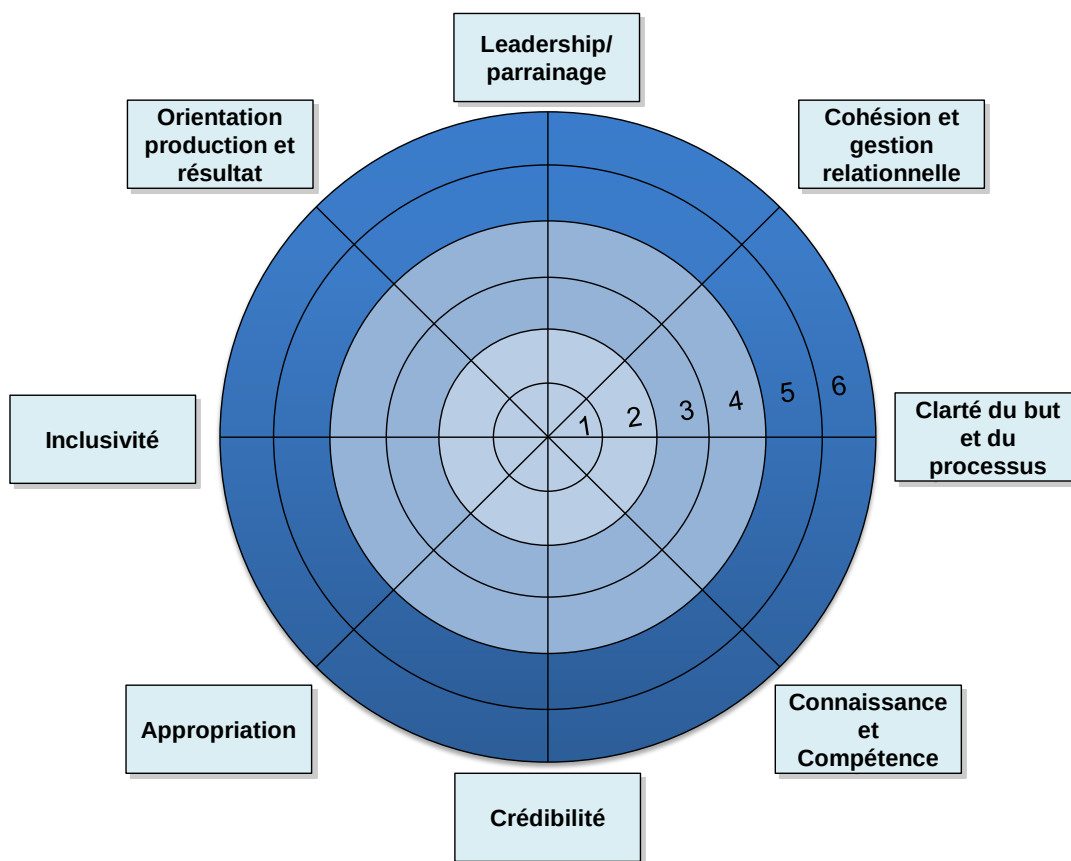
Les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent être influencés par des facteurs externes sur lesquels les initiateurs des dialogues ont peu de pouvoir ; par exemple l'instabilité politique ou les crises économiques. Mais la plupart des facteurs-clés pour le succès des Dialogues entre Parties Prenantes peuvent effectivement être influencés dans une certaine mesure. Tous ces facteurs peuvent déterminer la qualité d'un Dialogue entre Parties Prenantes et, éventuellement, son succès. C'est pourquoi il est important de leur prêter attention pour maintenir la dynamique du processus, pour s'assurer que les parties prenantes restent suffisamment impliquées et, enfin, pour obtenir des résultats tangibles ou pour réussir la mise en œuvre.

Les facteurs-clés de succès des dialogues multipartites peuvent différer en fonction de la forme du dialogue, de son but, ou des parties prenantes impliquées. Toutefois, il semble qu'un ensemble de facteurs contribue fortement à la réussite du processus, au cours des différentes

formes de Dialogue entre Parties Prenantes. Ces facteurs sont basés sur l'expérience d'un grand nombre d'experts, et sont résumés ici dans une forme qui pourrait être utile à d'autres experts.

Les facteurs clés de succès des Dialogues entre Parties Prenantes sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Ils sont comme un prisme à travers lequel un groupe d'initiateurs ou d'organiseurs de dialogue peut examiner la qualité du processus de Dialogue entre Parties Prenantes et identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière. Aucun facteur n'est totalement indépendant de l'autre, car ils s'influencent mutuellement. Toutefois, ils sont tous des leviers utiles pour l'amélioration de la qualité des processus et, ultérieurement, pour l'impact potentiel du Dialogue entre Parties Prenantes. L'importance à accorder à chacun de ces facteurs dépend de la forme et du but du Dialogue entre Parties Prenantes.

LES FACTEURS CLES DE SUCCES DES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES



Les 8 facteurs clés de succès des Dialogues entre Parties Prenantes	
<i>Leadership et parrainage de haut niveau</i>	Les Dialogues entre Parties Prenantes constituent des initiatives de changement et de ce fait, ils doivent être strictement gérés : non par une seule personne, mais habituellement par un groupe d'initiateurs ou d'organiseurs. Dans ce contexte, et du fait qu'il n'existe pas de règles de préséance entre parties prenantes, le leadership est une capacité qu'un groupe central de parties prenantes, en sa qualité de bon <i>container</i> , doit développer de façon conjointe. Un soutien de haut niveau est essentiel pour produire un impact.
<i>Cohésion et gestion des relations</i>	Le développement d'un sentiment d'appartenance à un effort visant le bien collectif est un facteur qui fait l'objet souvent de peu d'attention. Les parties prenantes s'engagent quand elles sentent qu'elles font partie d'un ensemble plus grand. D'où, l'importance de porter une attention particulière aux relations tout au long du processus de dialogue. Le protocole, les limites et les territoires doivent tous être respectés.
<i>Clarté du but et clarté du processus</i>	Les gens ont tendance à s'engager plus sérieusement dans un processus quand ils ont une vision globale de l'objectif et lorsqu'ils comprennent mieux comment ils peuvent contribuer à un changement positif. Les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent sembler imprévisibles, aussi les parties prenantes veulent-elles savoir ce à quoi s'attendre et quand s'y attendre. Maintenir le but à un niveau élevé permet aux parties prenantes de développer une connexion émotionnelle dans une initiative. De même, une plus grande clarté dans la planification du processus permet d'assurer un degré minimum de certitude dont les parties prenantes ont besoin pour rester engagées.
<i>Connaissance et compétence</i>	La plupart des Dialogues entre Parties Prenantes s'organisent autour des questions liées au contenu. L'expertise et l'information doivent être fournies de manière à permettre aux parties prenantes d'avoir une vision globale de la problématique en question. Par ailleurs, le renforcement de capacités, en particulier celui destiné aux groupes de parties prenantes les plus faibles, permettra de raffermir leur voix et d'améliorer la qualité de leur contribution.
<i>Crédibilité</i>	La crédibilité comporte différents aspects : la réputation et la position des initiateurs ou organisateurs de Dialogues entre Parties Prenantes, la transparence dans la communication entre les parties prenantes

	impliquées et le public, la fiabilité de la prise en compte des recommandations et des contributions des différentes parties prenantes, et le niveau de représentation des parties prenantes impliquées dans le processus.
<i>Inclusion</i>	Une perte de crédibilité est notée dans les Dialogues entre Parties Prenantes dans lesquels sont exclues les parties prenantes importantes. Ceci peut entraîner un manque de confiance parmi les parties prenantes non impliquées ou réduire l'impact du dialogue. L'intégration des groupes de parties prenantes plus faibles, mais qui sont intéressés ou affectés, permet de s'assurer que les résultats du dialogue se basent sur un tableau plus vaste.
<i>Appropriation</i>	Les gens sont plus enclins à mettre en œuvre une initiative qu'ils ont aidé à créer. En outre, l'appropriation se développe quand le but du Dialogue entre Parties Prenantes concerne toutes les parties prenantes impliquées, et que ces dernières sentent que leur contribution a de la valeur. Maintenir l'engagement des parties prenantes permet d'assurer la réussite d'une initiative. De plus, la participation sincère des parties prenantes dans la manière dont les contributions sont gérées, dans l'organisation des ateliers et dans la stratégie de communication, permet de garantir leur appropriation du processus.
<i>Production et orientation des résultats</i>	Mettre l'accent sur les résultats est un prérequis pour encourager l'engagement des parties prenantes. Il est donc important que la planification du processus de Dialogue entre Parties Prenantes fasse toujours ressortir les résultats tangibles et visibles qui doivent être atteints. Cela peut aller d'un simple accord pour une autre rencontre à des recommandations documentées, ou d'un plan d'action convenu à un bilan d'activité sur la mise en œuvre d'une initiative.

4.1.1 Facteur de succès 1: Leadership et parrainage de haut niveau

Les Dialogues entre Parties Prenantes constituent des initiatives de changements et, de ce fait, ils doivent être strictement gérés : non par une seule personne, mais habituellement par un groupe d'initiateurs ou d'organiseurs. Le leadership dans les Dialogues entre Parties Prenantes est différent de celui dans les organisations : même si dans les Dialogues entre Parties Prenantes les différences hiérarchiques et les différences liées à l'influence et au pouvoir jouent un rôle important, il n'existe pas de règles de préséance entre les parties prenantes. Aucun «dirigeant» n'a un pouvoir décisionnel exclusif sur les actions à mener dans le cadre du Dialogue entre Parties Prenantes. Dans ce contexte, le leadership est considéré comme la capacité qu'un groupe central de parties prenantes doit développer de façon conjointe. Les Dialogues entre Parties Prenantes sont stimulés par une conjonction d'acteurs passionnés et un esprit de responsabilité collective pour le changement. Mais ils doivent également prendre en considération les autres facteurs influents, dont le soutien peut s'avérer être un facteur clé de succès

4.1.2 Facteur de succès 2 : Cohésion et gestion relationnelle

Le développement d'un sentiment d'appartenance à un effort visant le bien collectif est un facteur important mais souvent négligé. Les parties prenantes s'engagent quand elles sentent qu'elles font partie d'un ensemble plus vaste. Les Dialogues entre Parties Prenantes représentent plus qu'une collaboration entre différents acteurs : ils développent un mécanisme qui leur est propre et se transforment en un « système de Dialogues entre Parties Prenantes » ayant ses propres règles de fonctionnement. Le degré de cohésion est également un important facteur de succès d'un dialogue. Si les parties prenantes impliquées dans le processus de dialogue n'adhèrent que très faiblement à l'initiative, l'impact de celle-ci restera faible. Dans ce cas de figure, il est très peu probable que les parties prenantes mettent en œuvre les résultats qui ont été produits pendant le dialogue. Elles se garderont de rapporter ces résultats à leurs institutions, d'autant plus que des influences externes pourraient facilement mettre en danger le processus de dialogue. D'où l'importance de porter une attention particulière aux relations tout au long du processus de dialogue et de respecter le protocole, les limites et les territoires. Comme indiqué dans le chapitre, la confiance est l'« huile » des Dialogues entre Parties Prenantes ; elle est aussi la pierre angulaire pour arriver à un niveau de cohésion approprié. Si les parties prenantes impliquées, malgré leur différence d'opinions et les périodes passagères de manque de confiance (cet aspect sera toujours présent) apprennent à faire confiance au processus, le dialogue a plus de chance d'être productif.

4.1.3 Facteur de succès 3 : Clarté du but et du processus

Les gens ont tendance à s'engager plus sérieusement dans un processus quand ils ont une vision globale de l'objectif, et lorsqu'ils comprennent mieux comment ils peuvent contribuer à un changement positif. La clarté des buts et celle des processus vont de pair, et sont donc interconnectées dans le Dialogue entre Parties Prenantes. Bien que l'objectif de réunir les

parties prenantes soit toujours clair aux yeux du groupe central, cela ne veut pas dire nécessairement que le but est compris, voire accepté par toutes les parties prenantes impliquées. Souvent, particulièrement dans la consultation des parties prenantes, le but reste vague ; les parties prenantes impliquées se sentent beaucoup plus comme des observateurs que des participants engagés. Mais même si le but semble clair, il doit être d'avantage développé, réajusté ou remodelé par toutes les parties prenantes impliquées. Une architecture de processus solide est nécessaire pour développer un but convenu et faire progresser le Dialogue entre Parties Prenantes vers des résultats concrets. Les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent sembler imprévisibles ; aussi, les parties prenantes veulent-elles savoir ce à quoi s'attendre et quand s'y attendre. Maintenir le but à un niveau élevé permet aux parties prenantes de développer une connexion émotionnelle dans une initiative. De même, une plus grande clarté dans la planification du processus permet d'assurer un degré minimum de certitude dont les parties prenantes ont besoin pour rester engagées. La clarté du but et celle des processus vont de pair : moins le but est développé, plus il est changeable et distant et plus grand est le besoin de fiabilité dans le processus.

4.1.4 Facteur de succès 4 : Connaissance et Compétence

La plupart des Dialogues entre Parties Prenantes s'organisent autour des questions liées au contenu. L'expertise et l'information doivent être fournies de manière à permettre aux parties prenantes d'avoir une vision globale de la problématique en question. Par ailleurs, le renforcement de capacités, en particulier celui destiné aux groupes de parties prenantes les plus faibles, permettra de raffermir leur voix et d'améliorer la qualité de leur contribution. Les Dialogues entre Parties Prenantes se fondent sur l'émergence de l'intelligence collective et l'hypothèse selon laquelle l'intégration de différents intérêts et compétences devrait mener à un progrès conjoint. Ces deux aspects requièrent l'expertise, l'expérience et la connaissance en termes de compréhension du contenu, ainsi que la capacité de collaborer de manière constructive. Si les connaissances et les compétences dans les Dialogues entre Parties Prenantes sont insuffisantes, la consultation et les processus de prise de décision ou de mise en œuvre s'avéreront inadéquats pour atteindre le but fixé.

4.1.5 Facteur de succès 5 : Crédibilité

Les Dialogues entre Parties Prenantes ont besoin de crédibilité pour produire un impact réel. La crédibilité fait référence à un certain nombre de facteurs tels que:

- La réputation, la neutralité et la crédibilité de l'initiateur, de l'organisateur ou du facilitateur ;
- La représentation adéquate des groupes de parties prenantes dans le processus de dialogue ;
- La transparence dans la communication entre les parties prenantes impliquées et le public ;

- La fiabilité dans la prise en compte des recommandations ou des contributions des différentes parties prenantes ;
- La représentativité des parties prenantes concernées ;
- Le degré d'importance accordé à la participation des parties prenantes ainsi que l'importance de la question que traite le Dialogue entre Parties Prenantes ;
- L'ancrage du Dialogue entre Parties Prenantes dans les processus sociétaux concernés.

La probabilité que les participants s'identifient au but et au processus et qu'ils justifient leur participation dans le Dialogue entre Parties Prenantes auprès de leurs groupes d'intérêts, de leurs organisations, de leurs hiérarchies, est plus grande lorsque la crédibilité d'un Dialogue entre Parties Prenantes est avérée.

4.1.6 Facteur de succès 6 : Inclusion

Une perte de crédibilité est notée dans les Dialogues entre Parties Prenantes dans lesquels sont exclues les parties prenantes importantes. Ceci peut entraîner un manque de confiance parmi les parties prenantes non impliquées ou réduire l'impact du dialogue. L'intégration des groupes de parties prenantes plus faibles mais qui sont intéressés ou affectés, par exemple les groupes de parties prenantes faiblement représentés (ex. les petites entreprises ou les entreprises informelles, les communautés, les associations de femmes, les petites ONG, etc.), permet de s'assurer que les résultats du dialogue se basent sur une cible plus vaste. Toutefois, l'inclusion ne signifie pas l'implication de tout le monde : l'exercice est d'identifier, durant la phase 1, les parties prenantes qui peuvent contribuer à la création du changement désiré en se basant sur la pensée et l'action que requièrent le Dialogue entre Parties Prenantes.

4.1.7 Facteur de succès 7 : Appropriation

Les gens sont plus enclins à mettre en œuvre une initiative qu'ils ont aidé à créer. En outre, l'appropriation se développe quand le but du Dialogue entre Parties Prenantes concerne toutes les parties prenantes impliquées et que ces dernières sentent que leur contribution a de la valeur. Maintenir l'engagement des parties prenantes permet d'assurer la réussite d'une initiative. Les participants à un processus de dialogue ont l'impression que leur temps est utilisé à formuler des recommandations dont la mise en œuvre est incertaine, si leurs préoccupations ne sont pas entendues, si leurs perspectives ne sont pas intégrées, ou encore si la mise en œuvre des décisions et des programmes ne suit pas, de manière transparente, les engagements pris pendant le Dialogue entre Parties Prenantes. Ils risquent de se retirer, de réduire leur engagement, de ne pas mettre en œuvre les décisions, ou de se contenter d'observer le processus de dialogue sans y prendre part activement. De plus, l'implication sincère des parties prenantes dans la manière dont les contributions sont gérées, dans les ateliers et dans la stratégie de communication permet de garantir leur appropriation du processus.

4.1.8 Facteur de succès 8 : Production et orientation des résultats

L'orientation vers les résultats est un prérequis pour encourager l'engagement des parties prenantes. Il est donc important que la planification du processus de Dialogue entre Parties Prenantes fasse toujours ressortir les résultats tangibles et visibles qui doivent être atteints. Cela peut aller d'un simple accord pour une autre rencontre à des recommandations documentées, ou d'un plan d'action convenu à un bilan d'activités sur la mise en œuvre d'une initiative. Si les parties prenantes doutent de la réussite du dialogue ou de la transparence du processus d'intégration de leurs contributions, il y a de fortes chances qu'elles se retirent du processus. Il faut cependant noter que tous les dialogues ne peuvent pas avoir le même niveau de résultat et de productivité, car la forme et l'objet peuvent être différents d'un dialogue à un autre. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que la mise en exergue des résultats constitue un prérequis pour le dialogue. Par conséquent, il est extrêmement important que la nécessité de produire des résultats bien visibles, aussi petits soient-ils, soit bien reflétée dans la planification des Dialogues entre Parties Prenantes. Ces petits résultats sont par exemple, l'accord des participants à se réunir de nouveau, à se revoir, le consensus sur les plans d'action et les petites expériences décrites dans les rapports d'état d'avancement de la mise en œuvre de l'initiative. Il est donc utile d'évaluer, durant la phase 1, la capacité de productivité du système de Dialogue entre Parties Prenantes et de faire le suivi des résultats pendant les prochaines phases.

4.2 Le suivi du processus dans les Dialogues entre Parties Prenantes : l'auto-évaluation

L'objectif du processus de suivi est de surveiller la qualité du processus de conception et des facteurs clés de succès des Dialogues entre Parties Prenantes. Le processus de suivi aide à vérifier régulièrement si le Dialogue entre Parties Prenantes tend vers le résultat attendu : l'engagement à progresser.

Les principales questions d'orientation sont les suivantes :

- Quelle est la qualité de la conception du processus et de la gestion du Dialogue entre Parties Prenantes ?
- Le processus que nous avons conçu conduit-il au résultat et à l'effet attendu ?

Le suivi du processus se fait mieux à travers l'auto-évaluation. Ce n'est jamais une mesure totalement objective, mais plutôt une évaluation subjective du statut actuel du Dialogue entre Parties Prenantes. Le résultat pourrait servir de point de départ pour un processus d'apprentissage futur, et peut aider à initier un dialogue sur la gestion de processus axé sur le succès entre les membres du groupe central ou les parties prenantes impliquées. L'outil d'auto-évaluation ci-dessous, lorsqu'il est utilisé tout au long du processus de mise en œuvre du Dialogue entre Parties Prenantes, peut produire une documentation intéressante sur le processus et montrer les leçons apprises, les ajustements effectués, le progrès accompli et les obstacles qui ont été surmontés.

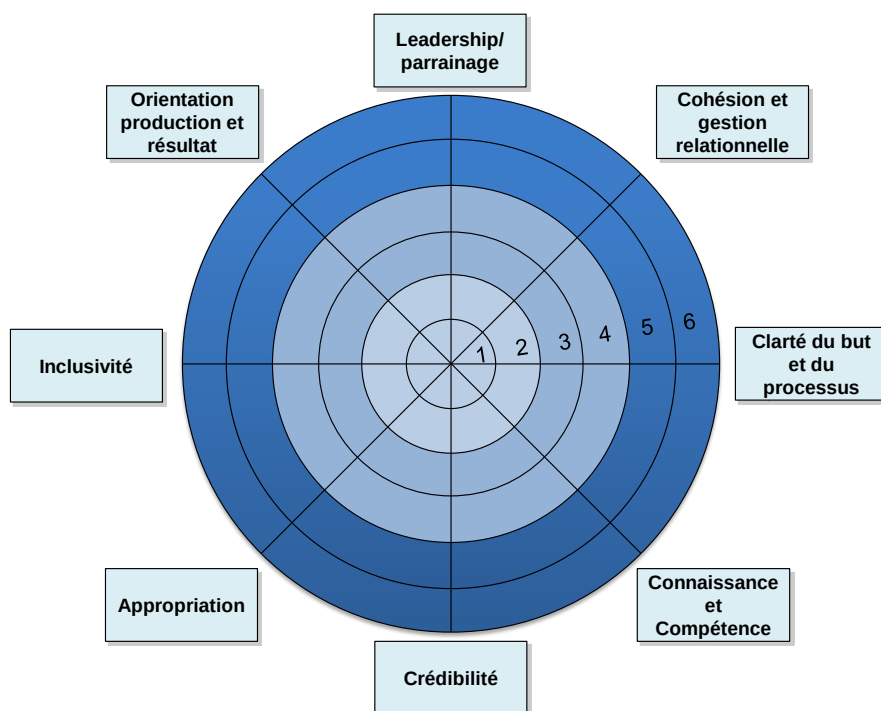
Ainsi, il est important de s'assurer que les utilisateurs de cet outil comprennent ses éléments principaux, et si nécessaire, qu'ils les adaptent à chaque cas de Dialogue entre Parties Prenantes

spécifique. L'outil d'auto-évaluation suivant se base sur les facteurs clés de succès des Dialogues entre Parties Prenantes tels que décrits dans le chapitre 4.

Les facteurs clés de succès sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Ils peuvent être considérés comme une lentille à travers laquelle un groupe d'initiateurs ou d'organiseurs peut examiner la qualité de son processus de dialogue et réviser les aspects qui nécessitent une attention particulière. Aucun des facteurs n'est entièrement distinct de l'autre – même s'ils s'influencent mutuellement, ils ont également des points de levier pour améliorer la qualité du processus et, par la suite, des points de levier pour l'effet causé par le Dialogue entre Parties Prenantes. Le degré d'attention nécessaire à chacun de ces facteurs dépend du type et de l'objectif du Dialogue entre Parties Prenantes.

LES FACTEURS DE SUCCES CLES DES DIALOGUES ENTRE PARTIES PRENANTES

1	Absent
2	Très peu en place
3	Pas suffisamment en place
4	Quelque peu en place mais peut être amélioré
5	En grande partie en place
6	Entièrement en place



Comment utiliser l'outil d'auto-évaluation pour le suivi du processus ?

Option 1 :	- Tous les participants à l'auto-évaluation doivent avoir une connaissance des facteurs clés de succès des Dialogues entre Parties Prenantes ; - Procéder à une évaluation conjointe de ces facteurs en utilisant un graphique en étoile (échelle de 1 à 6) ; - Ensuite, engager une discussion sur les résultats de l'évaluation de la situation actuelle et sur les moyens de l'améliorer
Option 2 :	- Tous les participants à l'auto-évaluation doivent avoir une connaissance des facteurs clés de succès des Dialogues entre Parties Prenantes ; - Parcourir le questionnaire et vérifier la liste des indicateurs qui sont pertinents pour les facteurs clés dans les différentes phases ; - Faire une évaluation individuelle et laisser les participants noter leurs propres graphiques en étoile (échelle de 1 à 6) ; - Regrouper toutes les notes et engager une discussion sur les résultats de l'évaluation de la situation actuelle ; - Identifier les différences dans les évaluations ; - Mener une discussion sur les aspects à améliorer et convenir des mesures à prendre pour y arriver.

EVALUATION DU SUIVI DU PROCESSUS ET DES INDICATEURS

Facteurs clés et questions d'orientation pour l'auto-évaluation	1	2	3	4	5	6
Leadership/parrainage						
Il y a un fonctionnement de base fort et engagé du noyau dur en tant que <i>Container</i> qui représente les acteurs qui collaborent ensemble.						
Il y a un parrainage de haut niveau pour le Dialogue entre Parties Prenantes						
Il y a suffisamment d'acteurs engagés, au-delà du noyau dur. Les parrainages de haut niveau dans les institutions appuyant le projet sont commis à l'objectif et au processus.						
Cohésion et gestion relationnelle						
La gestion des relations reçoit suffisamment d'attention. Les personnes peuvent se rencontrer en tant « qu'êtres humains » et se sentir pleinement respectées						
Une communication instructive et inspirante est en place						

La relation entre les représentants des parties prenantes participantes et de leurs institutions respectives est bien prise en compte						
Clarté du but et du processus						
La contribution du Dialogue entre Parties Prenantes à un objectif global est claire pour toutes les parties prenantes						
Les parties prenantes participantes sont suffisamment sensibilisées autour de l'objectif global.						
La conception du processus et les modes de participation sont transparents et fiables.						
Connaissance et Compétence						
Des connaissances et informations sur toutes les matières nécessaires sont disponibles et suffisamment communiquées. Le renforcement des capacités sur le contenu du dialogue est intégré dans la conception du processus.						
Le renforcement des capacités pour la méthodologie du Dialogue entre Parties Prenantes est intégré dans la conception du processus.						
Des ressources suffisantes sont disponibles pour le processus du Dialogue entre Parties Prenantes et pour sa mise en œuvre						
Crédibilité						
Les initiateurs, le container et / ou une équipe de gestion de processus ont un mandat suffisant et sont reconnus par toutes les parties prenantes.						
Toutes les parties prenantes sont suffisamment représentées.						
Les procédures de décision sont transparentes, convenues par les parties prenantes (si possible), suffisamment efficaces, et prennent en compte les différentes cultures organisationnelles des intervenants.						
Inclusion						
Les groupes de parties prenantes plus faibles sont adéquatement intégrés dans le processus. Les réunions de Dialogue entre Parties Prenantes et les événements se déroulent d'une manière qui garantit que toutes les voix seront entendues.						
Il y a une procédure convenue en place sur la façon de gérer la critique et des plaintes. Les voix critiques sont agréées, ou de bonnes relations avec elles sont maintenues.						

Les parties prenantes qui ont une forte influence sont devenues suffisamment intéressées, et e dans le Dialogue entre Parties Prenantes.						
Appropriation						
La pertinence de l'objectif, les objectifs et les résultats sont régulièrement examinés avec les parties prenantes principales.						
Toutes les parties prenantes apportent leurs points de vue et / ou contribuent à la prise de décision. La prise de décision se fait sur la base d'un consensus.						
Les contributions des différentes parties prenantes sont suffisamment prises en compte						
Orientation production et résultat						
Les réunions des parties prenantes sont conçues pour permettre l'accomplissement des tâches de collaboration et toujours une revue des résultats. Les décisions prises dans le Dialogue entre Parties Prenantes sont mises en œuvre collectivement ou par les institutions parties prenantes participantes.						
Des rôles clairs et une mise en œuvre / structures de direction, sont mis en place						
Les parties prenantes se sont entendues sur la mise en œuvre de suivi des progrès et des procédures d'évaluation de progrès. Une telle évaluation a lieu régulièrement.						

5 RESSOURCES

Les ressources qui sont présentées dans ce chapitre fournissent une connaissance de base sur les concepts et les approches qui se sont révélées utiles en matière d'initiation ou de mise en œuvre des Dialogues entre Parties Prenantes. Ces ressources peuvent être considérées comme les prémices de la réussite d'un processus de changement. Chaque section de ce chapitre se concentre sur un aspect spécifique du changement dans le cadre de la mise en œuvre des Dialogues entre Parties Prenantes, tel que décrit dans le chapitre 2.

Il faut noter que le présent chapitre n'est point un substitut pour les outils de gestion du changement : il existe une riche littérature sur ce sujet, ainsi qu'une plénitude d'écoles de pensée différentes sur le changement organisationnel et social. Ces ressources se concentrent plutôt sur un aspect particulièrement négligé dans la pensée conceptuelle sur le leadership et la gestion du changement, en l'occurrence les étapes pratiques dans la collaboration avec des acteurs divers pour garantir la réussite du processus de dialogue et de changement.

5.1 Les Dialogues entre Parties Prenantes et les théories du changement

La plupart des gens basent leur action de changement sur un « modèle » implicite de changement : C'est souvent une conviction qui n'est pas entièrement consciente du moment et de la manière dont le changement se produit, et aussi du meilleur moyen d'influencer les gens à changer.

Ceci est construit en supposant qu'il y ait le processus de causalité par lequel le changement se produit suite à une intervention. La plupart des initiatives, stratégies et actions de projets ou programmes suivent une « théorie du changement » implicite ou explicite : la voie par laquelle les spécialistes estiment qu'un changement systémique individuel, au sein du groupe et au niveau social, peut se produire et la manière par laquelle une action ou une intervention spécifique peut conduire à des résultats positifs.

↳ Les théories implicites du changement

Nous vivons tous l'expérience de notre vie d'une certaine manière, et c'est à partir des conclusions que nous tirons de notre propre expérience que nous voyons comment marche le monde et comment, par conséquent, il faudrait aborder les choses et comment choisir la meilleure structure de travail. La plupart du temps, nous supposons, inconsciemment, que ce à quoi nous sommes le plus habitués, ou, ce que nous estimons être le plus agréable pour nous, devrait être le meilleur moyen de fonctionnement pour tout le monde. En fonction de notre vision du monde et de ce que nous voulons changer ou réaliser (*théorie implicite de la chose*), nous développons notre *théorie implicite du changement*, et en concluons finalement notre *théorie de la pratique*.

Sur la base de ce que nous avons choisi comme notre « foyer » mental, en fonction du groupe de parties prenantes dans lequel nous évoluons, notre théorie du changement et notre théorie de la pratique peuvent être extrêmement différentes. Cela, n'est pas surprenant, et constitue un sérieux obstacle dans les Dialogues entre Parties Prenantes visant à aboutir à des changements concrets. Le fait de comprendre ses propres théories du changement permet

alors, en tant que facilitateur, d'identifier les différents paradigmes parmi les parties prenantes et leur consacrer le traitement adéquat. Réfléchir sur ses propres théories implicites du changement contribue non seulement à clarifier ses propres préférences, mais aussi à accepter que d'autres parties prenantes puissent avoir des théories implicites de changement différentes. Le tableau suivant soulève des questions qui peuvent aider aussi bien le groupe de parties prenantes que le groupe central à réfléchir sur leurs théories implicites de changement.

Points de réflexion pour le groupe central d'un Dialogue entre Parties Prenantes sur les théories du changement

La théorie de la « chose »	• Quelle est la situation qui a besoin de changer ? • Comment la situation actuelle est-elle arrivée ? • Qu'essayons-nous d'accomplir ? • Que pensons-nous de la manière dont la question se manifestera ? • Quelle est donc notre théorie de la chose ?
La théorie du changement	• Comment pensons-nous que les choses changent ? • Comment pensons-nous que les gens changent ? • Comment pouvons-nous nous changer (nous-même) ? • Comment tentons-nous d'influencer la réalité ? • Quelle est donc notre théorie du changement ?
La théorie de la pratique	• Comment faisons-nous habituellement les choses ? • Qu'est ce qui, selon nous, marche le mieux ? • Quelle est, selon nous, l'approche la plus agréable ? • Quelle est donc notre théorie de la pratique ?
L' intention	• Pourquoi essayons-nous d'accomplir cela ? • Quel est notre objectif global ? • Comment s'inscrit-il dans un tableau plus vaste ? • Quel est le cadre le plus global dans lequel s'inscrit notre intention ?
L'analyse du système	• Qui est impliqué ? • Qui ou qu'essayons-nous d'influencer ? • Comment les autres perçoivent-ils la « question » ? • Quelle est leur théorie de la « chose » ? • Quelle est la théorie du changement des autres ? • Quels sont leurs modèles de la pratique ? • Quelles sont les structures en place et quel est leur impact ?

L'analyse de soi-même : son propre profil	• Qui suis-je ? • Comment est-ce que mon monde intérieur influence-t-il ce que je vois, ce que j'essaie de faire et comment je le fais ? • Quel est mon profil en termes de limites ? • Quel est le profil, en termes de limites, de ceux qui sont impliqués ou affectés ? • Quelle est ma propre théorie du changement ?
--	---

5.2 Les Dialogues entre Parties Prenantes et les différentes dimensions du changement

Il existe souvent une différence entre la perception d'un individu sur la manière dont le changement se produit et le modèle de changement utilisé dans une stratégie particulière d'intervention professionnelle, comme un projet, une initiative ou un programme. Par exemple, une personne fortement convaincue que le changement intervient à un niveau très personnel de perspicacité, peut également s'engager dans un projet qui vise à changer des structures et des réglementations.

Le modèle ci-dessous vous permet de connaître les différentes théories du changement qui doivent être considérées dans les Dialogues entre Parties Prenantes comme une approche au changement social ou global. Nos « théories implicites de changement » nous poussent souvent à nous focaliser sur une ou deux dimensions spécifiques du changement, là où nous pensons que le changement commence effectivement ou que c'est la meilleure manière d'amener les gens à changer. Nous supposons que tout le monde a la même opinion sur cette question. Si tel n'est pas le cas, nous essayons de les convaincre que la dimension du changement que nous préférons est plus importante que toutes les autres dimensions.

Toutefois, les quatre carrés sur les dimensions du changement (voir tableau ci-dessous) offrent des perspectives complémentaires, plutôt que des perspectives contradictoires. A droite de chaque carré, sont listées des observations empiriques tandis que sur le côté gauche de chaque carré sont présentées des interprétations subjectives. Les carrés en haut ciblent le changement individuel, alors que ceux en bas traitent du changement collectif. Prise séparément, chaque perspective n'offre qu'une vue partielle de la réalité, et les quatre perspectives sont toutes égales en termes de validité et cela à tous les niveaux d'existence.

Il est important de noter que les personnes impliquées dans le Dialogue entre Parties Prenantes peuvent avoir une préférence pour des « théories » du changement très différentes. Par conséquent, elles peuvent porter une attention particulière sur un (et pas tous) des quatre carrés. Les facilitateurs de Dialogue entre Parties Prenantes doivent certes connaître leurs dimensions préférées, mais ils doivent aussi apprendre à respecter les différences. Ils peuvent se baser sur leurs points forts pour des actions spécifiques, mais dans le cadre des Dialogues entre Parties Prenantes, ils doivent développer des initiatives de changement qui prennent en compte toutes les quatre dimensions du changement.

Les quatre dimensions du changement dans les Dialogues entre Parties Prenantes

	SUBJECTIF	OBJECTIF
INDIVIDUEL	Transformer la conscience individuelle	Changer les habitudes comportementales
	• Conscience de soi, développement personnel et spirituel • Réflexion et contemplation • Education individuelle • Transformation des modèles mentaux et des systèmes de croyance • Approfondissement des connaissances et des compétences • Développement des capacités individuelles • Orientation individuelle vers les valeurs	• Approfondir l'éducation • Influencer à travers la diffusion de l'information • Influencer à travers des critères • Définir les conditions • Inciter au changement en offrant des primes • Développer et rendre les nouvelles technologies accessibles • Influencer les comportements à travers la technologie
	Hypothèse sous-jacente : « les gens changent d'eux-mêmesLa conscience détermine l'être... »	Hypothèse sous-jacente : « Les gens doivent être influencés pour les pousser à changer leurs habitudes comportementales.... »
COLLECTIF	Transformer la culture et les relations	Changer les structures et les systèmes
	• Changer les habitudes dysfonctionnelles collectives dans la manière de penser et d'agir • Réflexion collective • Changer ou raviver les systèmes de valeur • Promouvoir la réconciliation, l'inclusion et la participation • Communication interpersonnelle • Prise de conscience de l'interdépendance • Respect et reconnaissance.	• Réformer les réglementations • Créer des organes, des organisations et des institutions • Créer des lois • Changer les structures organisationnelles • Restructurer le cadre institutionnel • Changer les politiques • Réallouer les ressources • Développer des systèmes pour mesurer le changement
	Hypothèse sous-jacente : « ...ce n'est qu'avec le rétablissement de la base de valeur, l'appréciation des uns et des autres et un dialogue respectueux que naîtra un changement dans la manière d'agir des gens... »	Hypothèse sous-jacente : « ...ce sont les structures qui déterminent la conscience...et le comportement... »

Le modèle ci-dessous peut être utilisé par les facilitateurs de Dialogues entre Parties Prenantes, de la manière suivante :

La conscience de soi

Il s'agit de réfléchir sur vos préférences et d'identifier la dimension du changement qui selon vous est le point de départ pour le changement ; de réfléchir sur le domaine dans lequel vous excellez et sur la dimension du changement que vous avez tendance à déléguer à d'autres personnes ; de penser à élargir le champ de vos capacités pour que vous puissiez travailler confortablement avec toutes les quatre dimensions.

La conscience du système

Il s'agit de relever et observer les théories implicites des différents acteurs du changement et les dimensions du changement sur lesquelles certains groupes de parties prenantes voudraient porter une attention particulière ; de respecter et reconnaître les différences et explorer, si possible, l'hypothèse sous-jacente ; de chercher à améliorer la compréhension de l'intégration de toutes les quatre dimensions.

La compétence du processus

Il s'agit d'apprendre à être plus conscient du moment opportun pour appliquer une dimension particulière du changement dans le Dialogue entre Parties Prenantes ; d'être plus attentif pour identifier les facteurs de succès d'un Dialogue entre Parties Prenantes ; d'essayer d'intégrer les différentes dimensions du changement ; d'inclure les différentes dimensions du changement dans la conception du processus.

Exemple d'intégration des quatre dimensions du changement dans la conception du processus dans le cadre des événements du Dialogue entre Parties Prenantes :

Pour transformer la conscience individuelle :

- Il est important de garder à l'esprit que les rencontres personnelles lors des Dialogues entre Parties Prenantes sont un pré-requis pour encourager le changement des attitudes et pour inciter à la collaboration. Par conséquent, il faut essayer de créer des occasions pour que différents acteurs qui ne se connaissent pas entre eux, ou qui ont des intérêts contradictoires, fassent plus ample connaissance durant les événements de Dialogue entre Parties Prenantes. Ces rencontres peuvent se faire lors des réunions informelles préalables (avant l'ouverture de l'événement du dialogue), dans un espace de **discussion autour de petites tables**, lors de rassemblements informels, ou encore durant les réunions du groupe de travail composé des différentes parties prenantes.

Pour changer les habitudes comportementales :

- Il est nécessaire d'identifier l'importance de l'information pour la réussite des Dialogues entre Parties Prenantes ; d'inclure une composante de renforcement des capacités, si besoin est ; et d'élaborer des stratégies de communication qui garantissent que toutes les parties prenantes participantes comprennent bien la technique des aspects scientifiques d'un changement nécessaire.

Pour changer la structure et les systèmes :

- Il faut être courageux dans le choix de la mise en place des espaces de réunions. Il faut également rester conscient de l'influence de la structure physique sur les résultats. Les événements de Dialogue entre Parties Prenantes nécessitent la création d'un espace dans lequel les participants peuvent discuter entre eux, pour éviter qu'elles ne soient que des auditeurs passifs ou de simples observateurs. Il est important de s'en tenir aux programmes, aux annonces et aux plans fixés, car ils créent une certaine fiabilité qui permet aux participants, dans un Dialogue entre Parties Prenantes, de pouvoir gérer la complexité.

Changer la culture et les relations :

- Il faut s'assurer que les avis des parties prenantes les plus faibles sont bien écoutés et que celles-ci ont la possibilité de « raconter leur histoire » ; et concevoir des éléments de visibilité pour que les acteurs participant au dialogue puissent exposer leurs différentes visions du monde et expériences.

5.3 Développer la compétence dialogique - Les quatre modes d'action

Dans le contexte de l'approche dialogique, une intervention constitue une action de communication sciemment conçue pour produire un changement positif dans un système de parties prenantes. Toute intervention, aussi petite soit-elle, a une certaine influence sur la fonctionnalité du système. Initier des Dialogues entre Parties Prenantes pose un défi à la configuration des systèmes organisationnels et inter-organisationnels existants, qui ont des structures relationnelles et communicatives. Parfois, ce défi touche également les autres acteurs participant au dialogue : ces derniers se retrouvent à communiquer avec des personnes qu'ils n'auraient peut-être pas rencontrées, en temps normal. Le fait de modifier les structures communicatives « coincées » peut permettre de changer la nature du système tout entier, et (idéalement) d'améliorer sa fonction. Sur ce plan, les Dialogues entre Parties Prenantes sont une tentative pour créer de nouvelles structures communicatives qui peuvent aider à réparer les structures défectueuses, pour le bien commun. Les facilitateurs de Dialogue entre Parties Prenantes peuvent mieux exécuter leurs tâches lorsqu'ils sont en mesure de comprendre et d'identifier les structures communicatives (utiles et inutiles), avant et pendant le Dialogue entre Parties Prenantes.

Les Dialogues entre Parties Prenantes rassemblent des acteurs qui ont des perspectives différentes et des intérêts divergents, dans un environnement généralement non-hiérarchisé. Il existe certes différents niveaux de pouvoir dans ce type de dialogue, mais souvent il n'y a pas d'autorité hiérarchique entre les différents groupes de parties prenantes. Les accords et les réalisations doivent être atteints à travers le consensus et la collaboration. D'où l'importance de bien développer les compétences dialogiques du groupe central pour aider ses membres à bien identifier les modes de communication qui peuvent faire progresser le dialogue, ainsi que ceux qui peuvent l'entraver. Ceci peut permettre aux membres du groupe central d'utiliser la communication de façon constructive, de créer un climat de confiance durable, d'éviter ou de surmonter les crises, et de garantir que toutes les parties prenantes continuent de partager la même orientation.

L'approche dialogique est le fondement des structures de communication orientées vers le consensus. Elle permet d'améliorer la collaboration, de rendre plus efficace l'exécution des accords et d'obtenir des résultats visibles.

Les modèles suivants peuvent aider les facilitateurs de Dialogue entre Parties Prenantes à développer leurs propres compétences dialogiques et susciter une communication constructive entre les parties prenantes.

Les **quatre modes d'action** présentent les attitudes de communication visibles, alors que les **quatre pratiques dialogiques** décrivent la capacité dialogique sous-jacente – un mélange d'attitude intérieure et de compétence communicative – qui détermine la capacité de contribuer à une communication efficace, et cela de façon constructive.

Les facilitateurs de Dialogue entre Parties Prenantes qui souhaitent apporter une contribution positive pour le succès d'un Dialogue entre Parties Prenantes doivent développer leur compétence dialogique. Ils doivent donc :

- Reconnaître leurs forces et leurs faiblesses dans le dialogue et élargir leurs compétences afin de pouvoir appliquer tous les modes et toutes les pratiques dialogiques ;
- Déterminer lesquels des quatre modes et des quatre pratiques dialogiques sont présents (ou absents) dans le Dialogue entre Parties Prenantes (ainsi que ceux qui pourraient nécessiter une attention particulière) ;
- Apprendre s'ils peuvent aider dans tous les aspects d'une communication entre parties prenantes constructive (modes et pratiques dialogiques) afin de soutenir l'orientation vers les résultats.

Ces deux concepts (mode et pratique dialogique) sont présentés en faisant référence à la **conscience de soi, à la prise de conscience du système et à la compétence du processus**.

Les quatre modes d'action

Les modes d'action s'appuient sur des décennies de recherche sur la communication interpersonnelle. Les résultats de cette recherche ont montré que la communication est plus efficace quand tous les quatre modes d'action sont effectivement présents et bien équilibrés dans une communication.

L'intention sous-jacente du mode « **action** » est d'indiquer la **direction** à prendre : il aide à faire des propositions, à prendre l'initiative, et à faire des suggestions pour faire progresser les choses. Si l'un des groupes n'utilise pas ce mode d'action, il court le risque d'être dominé par les autres groupes de participants. Par contre, si un groupe utilise constamment ce mode d'action, Il pourrait causer un déséquilibre du système de Dialogue entre Parties Prenantes, car la direction sera principalement assurée par un seul acteur. Pour résoudre ce problème de dominance, il est important d'aider les protagonistes à comprendre les points de vue des autres acteurs impliqués dans le dialogue.

Le mode « **opposition** » vise surtout à **apporter des corrections** : il montre une autre façon de voir les choses. S'il est ignoré, cela peut provoquer une opposition et s'il est constamment éludé, cela peut entraîner une opposition violente. Dans les Dialogues entre Parties Prenantes, ce mode d'action, dans sa forme bénigne, se reflète dans toute action qui vise à contrecarrer les positions,

qui suggère des voies différentes à prendre, qui bloque le processus, ou qui menace de quitter le Dialogue entre Parties Prenantes. L'utilisation permanente du tandem action/opposition freine le progrès et conduit finalement à l'échec des Dialogues entre Parties Prenantes. Pour faire face à l'opposition, il est important d'enquêter sur l'intention sous-jacente de la volonté de corriger.

L'intention sous-jacente du mode « **suivi** » est la **réalisation** : ce mode vise le consensus, l'intégration, et est le plus souvent utilisé pour confirmer un ajout ou un accord. Les dialogues ne peuvent pas réussir sans cette action de suivi car les accords consensuels sont la pierre angulaire de leur succès. Toutefois, l'utilisation continue du duo action/suivi pourrait être, à long terme, aussi préjudiciable pour le Dialogue entre Parties Prenantes que pourrait l'être l'utilisation constante des modes action/opposition. Il semble que les modes action/suivi soient plus efficaces et plus rapides dans le court terme, mais ils ne prennent pas en compte les différentes perspectives et les mesures correctives nécessaires pour une prise de décision de qualité. Pour bien gérer le consensus prématuré ou la réalisation, il est important de solliciter délibérément les différences.

L'intention sous-jacente du mode « **observation** » est d'apporter un point de vue différent : plus qu'une simple observation, il s'agit aussi d'une recherche active de la perspective et de la sagesse collective, comme une tentative de s'enquérir de la situation et des intérêts des acteurs participants, ou de décrire les éléments qui peuvent faire avancer la conversation. Lorsque ce mode d'action est absent, les participants à un Dialogue entre Parties Prenantes n'ont pas la capacité d'observer une situation en amont et d'évaluer leur progrès commun. Mais s'il est bien développé, il permet d'intégrer une réflexion régulière dans le processus.

Si l'un de ces quatre modes d'action est absent ou en déséquilibre, le Dialogue entre Parties Prenantes pourrait également devenir déséquilibré. Par ailleurs, il y aura un sentiment plus accru d'insatisfaction, les résultats ne seront pas atteints, les crises deviendront plus fréquentes, et la méfiance se propagera. Tous les quatre modes d'action sont nécessaires pour faire progresser le dialogue. Les parties prenantes peuvent adopter les modes d'action temporairement, au fur et à mesure que la conversation progresse. Par exemple, une personne qui s'est opposée à un moment donné, peut ensuite faire une suggestion constructive (*action*), ou enquêter sur un problème (*observation*) plus tard. Il faut retenir qu'il n'y a pas de direction sans **action**, pas de fin sans **suivi**, pas de pensée critique et de correction sans **opposition** et pas de perspective, de nouvelles solutions ou de compréhension approfondie sans **observation**.

Les Dialogues entre Parties Prenantes exigent la présence effective des quatre modes d'action ainsi que celle de leurs pratiques dialogiques sous-jacentes. Ceci permet de créer l'équilibre entre l'« **enquête** » - qui vise à chercher à comprendre sa propre personne, une situation donnée et les autres points de vue exprimés – et le **plaidoyer qui est** le fait d'argumenter sur un certain aspect en jeu et de se faire comprendre.

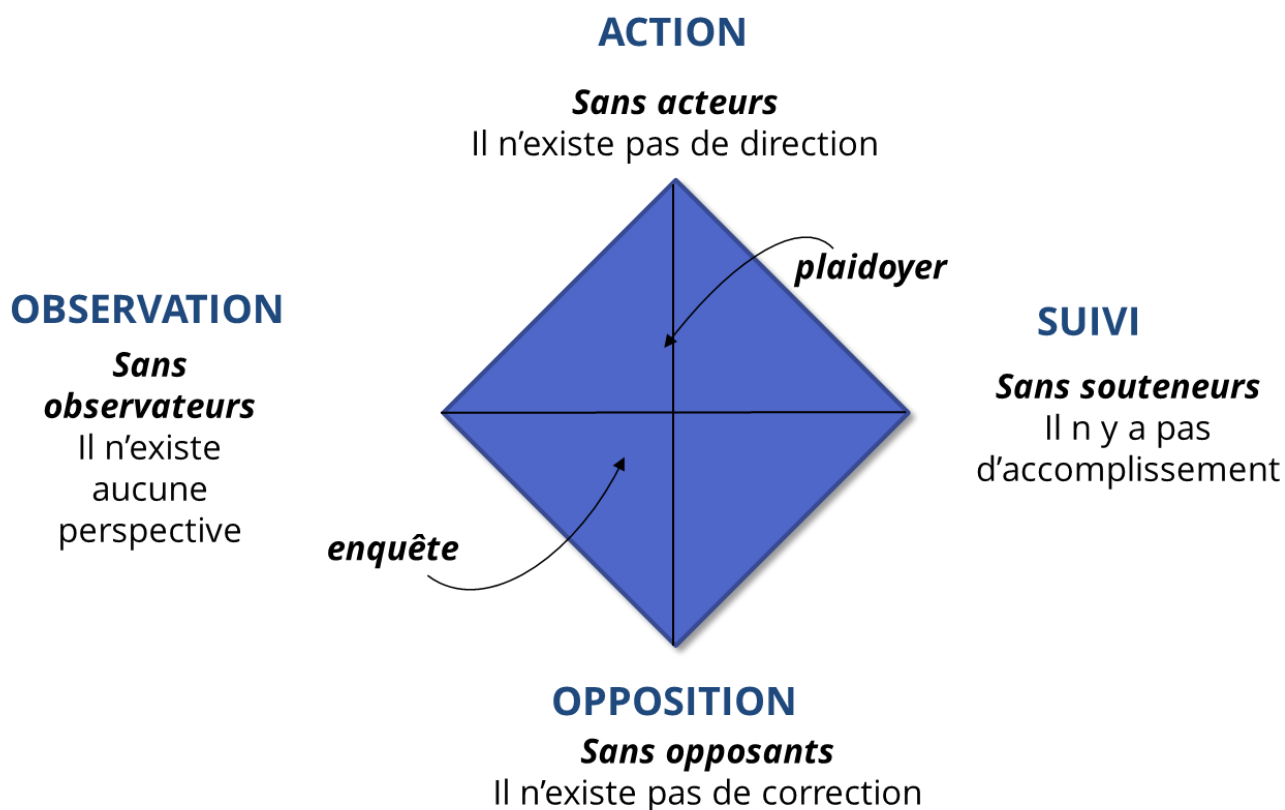
Les tableaux suivants présentent les caractéristiques de chaque mode d'action et montrent comment leur présence ou leur absence peut se manifester dans les Dialogues entre Parties Prenantes.

Les modes « **action** » et « **opposition** » sont étroitement liés ; ils forment souvent un modèle de communication qui peut se prévaloir dans les discussions entre les groupes de parties prenantes - par exemple, entre le secteur privé et la société civile ou entre les participants individuels (par ex. lorsqu'une personne fait une suggestion et qu'une autre la met constamment au défi). Ces modes

d'action sont très fréquents dans les Dialogues entre Parties Prenantes ; ils peuvent également ralentir (ou faire complètement échouer) ces dialogues. Les facilitateurs des Dialogues entre Parties Prenantes doivent donc s'assurer que l'objet du désaccord est suffisamment compris, et que les groupes qui veulent avancer dans le processus ont suffisamment développé une compréhension des autres points de vue exprimés. Ils doivent également veiller à ce que tous les acteurs soutiennent vraiment une décision qui a été prise et que leurs actions suivent leur engagement. Il est également important de bien comprendre les raisons des principales critiques formulées par des participants, d'enquêter sur celles-ci, et de les exploiter pour encourager un comportement plus orienté vers les solutions.

LES QUATRE MODES D'ACTION

David Kantor, 1995



Les quatre modes d'action – les aspects importants pour les facilitateurs de Dialogues entre Parties Prenantes

Action	Caractéristiques et intention sous-jacente	Les éléments à considérer par les facilitateurs de Dialogue entre Parties Prenantes	
ACTION	La caractéristique fondamentale du mode « action » est la nécessité de faire progresser les choses. L'intention sous-jacente est de montrer la direction à prendre et de garantir le progrès et les réalisations.	<i>Conscience de soi</i>	<i>Quelques indices sur la conscience du système et la compétence du processus</i>
		Ce sont souvent les personnes qui ont la capacité de faire bouger les choses qui montrent la direction à prendre, qui font des suggestions et qui prennent l'initiative d'une action. L'absence de ce mode d'action entraîne un manque de concentration, de détermination et d'orientation vers les résultats.	Si les parties prenantes sont passives et ne font pas avancer le processus : • Un groupe de parties prenantes peut ne pas s'impliquer dans ce mode d'action s'il a des difficultés pour s'exprimer ou s'il est très mal organisé. Il se pourrait aussi qu'un groupe de parties prenantes, bien que très influent, n'ait que peu ou aucun intérêt dans l'initiative de changement. Si les parties prenantes tentent de déterminer les résultats du dialogue : • Si un groupe de parties prenantes cherche constamment à influencer le cours du dialogue, cela peut créer un déséquilibre dans le système des parties prenantes. Les autres participants peuvent se sentir menacés, ou avoir l'impression d'avoir peu d'influence sur le projet qu'un autre groupe de parties prenantes essaie de promouvoir. Une telle situation peut pousser le groupe dominé à se retirer du processus de dialogue.
	Questions importantes		
		• Suis-je en train de faire progresser le processus de changement ? • Ai-je étudié les autres points de vue ? • Ai-je laissé assez d'espace pour permettre l'innovation ?	• Est-ce que le Dialogue entre Parties Prenantes est axé sur les résultats ? • Sommes-nous en train de faire avancer les choses ? • Est-ce que toutes les parties prenantes sont aussi engagées qu'elles devraient l'être ? • Est-ce que toutes les parties prenantes peuvent s'exprimer comme elles le souhaitent ?

<i>Action</i>	<i>Caractéristiques et intention sous-jacente</i>	<i>Les éléments à considérer par les facilitateurs de Dialogue entre Parties Prenantes</i>	
OPPOSITION	Le mode d'action « opposition » est fortement caractérisé par son intention sous-jacente qui est la volonté de « corriger ». Cela peut être à la fois positif et négatif. C'est positif lorsque ce mode remet en question ce qui existe déjà, pose des questions critiques à partir d'un autre point de vue, ou signale les éléments manquants. C'est négatif si les choses sont les choses peuvent être remises en question tout simplement par principe.	Conscience de soi	Quelques indices sur la conscience du système et la compétence du processus
		Les personnes ayant bien développé le mode d'action « opposition » sont essentielles au processus et peuvent facilement trouver des défauts et peuvent aussi s'assurer que tous les aspects d'une situation sont pris en compte. Les personnes qui n'ont pas assez utilisé ce mode d'action n'ont pas un esprit critique alors que celles qui l'utilisent trop risquent de contrecarrer en permanence les positions et de faire de l'antagonisme une pratique courante.	Dans un Dialogue entre Parties Prenantes, la communication peut être compromise s'il n'y a pas assez de compréhension ou de prise en compte des opinions des autres acteurs. Il peut en résulter des menaces de rompre le dialogue, des attaques publiques sur l'objet du dialogue, ou une tentative subtile de ralentir le progrès de l'initiative.
	Questions importantes		
		• Est-ce que les critiques que je fais sont constructives ? • Est-ce que je supporte bien les critiques ? • Suis-je suis disposé à trouver des solutions ?	• Est-ce que les points de vue de toutes les parties prenantes sont bien pris en compte ? • Comment s'assurer que les opinions critiques ont également été exprimées ?

Action	Caractéristiques et intention sous-jacente	Les éléments à considérer par les facilitateurs de Dialogue entre Parties Prenantes	
SUIVI	Le mode « suivi » se retrouve généralement en phase finale d'un processus de dialogue, pour confirmer un ajout ou un accord. Sans cette action, aucun Dialogue entre Parties Prenantes ne peut réussir, car les accords consensuels sont la pierre angulaire de la réussite du dialogue.	Conscience de soi	Quelques indices sur la conscience du système et la compétence du processus
		Les personnes qui utilisent bien ce mode d'action « suivi » sont promptes à accepter les arguments des autres acteurs et sont souvent orientées vers le consensus. Sa faible utilisation conduit à des discussions sans fin, alors que sa sur-utilisation empêche les participants de s'engager dans des discussions critiques.	Certains Dialogues entre Parties Prenantes peuvent facilement parvenir à des accords sans passer par une discussion controversée. Cependant, si les modes <i>action / suivi</i> sont utilisés en permanence dans un Dialogue entre Parties Prenantes sans qu'aucun problème ou préoccupation ne soit exprimé, il faut alors se demander si tous les aspects importants ont réellement été pris en compte. Cela peut être le cas d'un groupe de parties prenantes qui cherche à imposer son projet aux autres participants. Les modes <i>action / suivi</i> semblent être efficaces et rapides dans le court terme, mais ils peuvent empêcher de prendre en compte la différence de points de vue, passage obligé pour trouver des solutions plus durables. Par ailleurs, si un accord ne peut être trouvé, les facilitateurs du Dialogue entre Parties Prenantes doivent se demander si l'intérêt pour un objectif commun était vérifié et avéré dès le début du processus. Dans ce cas, des discussions informelles pourraient permettre de déterminer s'il y a eu une rétention d'information par rapport aux critiques sur certaines questions concernant le processus ; et de savoir si ces questions devraient être revisitées et remises sur la table.
	Questions importantes		
		• Est-ce que je peux accepter (en toute bonne conscience) de faire avancer la question ? • Est-ce que je peux soutenir des suggestions qui ne sont pas les miennes ?	• Comment puis-je arriver à déterminer si un soutien est judicieux et sincère ? • Comment puis-je encourager le consensus ?

Action	Caractéristiques et intention sous-jacente	Les éléments à considérer par les facilitateurs de Dialogue entre Parties Prenantes	
OBSERVATION	Le mode d'action « observation » est une quête active de perspective et de sagesse collective : son but est souvent d'enquêter sur une situation, sur les intérêts des acteurs participants, ou de décrire leurs commentaires et observations.	Conscience de soi	Quelques indices sur la conscience du système et la compétence du processus
		Les personnes qui utilisent bien l'« observation » ont un désir intérieur d'écouter les différents points de vue et de faire la médiation entre ces points de vue. Souvent, les facilitateurs semblent posséder une aptitude naturelle d'« observation » active. Dans les Dialogues entre Parties Prenantes au sein desquels les acteurs ont des relations conflictuelles (modes : action/opposition), cette action peut aider les facilitateurs à comprendre les différentes positions et à découvrir la véritable raison de la discorde. Les Dialogues entre Parties Prenantes nécessitent des participants capables de réfléchir sur leurs positions et de les revoir.	Si un groupe de parties prenantes manifeste une faible tolérance pour les différences d'opinions, ou s'il n'est pas assez patient pour faire face à des opinions ou à des mentalités différentes, il peut être difficile de créer une atmosphère de respect mutuel. Les facilitateurs du Dialogue entre Parties Prenantes peuvent avoir une influence positive sur une telle situation en faisant preuve de respect et de tolérance et en faisant en sorte que toutes les opinions soient entendues et respectées. Le dialogue ne peut pas réussir si un trop grand nombre de parties prenantes observe passivement la situation, comme des spectateurs, et ne participe pas activement au processus. Les résultats ne seront produits que par quelques parties prenantes sélectionnées, et l'accent ne sera pas mis sur la production de résultats communs.
	Questions importantes		
		• Comment puis-je avoir un recul par rapport à la situation, et avoir une vue d'ensemble de cette situation ? • Suis-je en mesure de comprendre un point de vue que je ne partage pas ?	• Comment puis-je garantir que les différents points de vue sont respectés ? • Comment puis-je transformer les parties prenantes passives en des participants actifs et engagés ? • Comment puis-je créer un forum pour exprimer les différentes opinions ?

6 LES OUTILS

Les outils présentés dans ce guide pratique appuient les facilitateurs du Dialogue entre Parties Prenantes dans la planification et la mise en œuvre structurées des processus dialogiques réussis et axés sur les résultats. Ces outils se basent sur les chapitres conceptuels et sur les documents de référence pour fournir des instruments pratiques qui aident les initiateurs ou les membres du groupe central à évaluer et à concevoir les étapes du processus nécessaires pour faire progresser le processus de Dialogue entre Parties Prenantes. Chaque section de ce chapitre se concentre sur un instrument particulier pour la mise en œuvre des Dialogues entre Parties Prenantes, comme décrit dans les chapitres précédents.

Cependant, ces outils ne doivent jamais être utilisés de façon rigide. Ils ne sont pas une fin en soi, mais doivent uniquement être conçus comme des instruments de support dans un processus de conception réfléchi, qui nécessite une compréhension plus approfondie de l'objectif des Dialogues entre Parties Prenantes. Comme tout outil, ils aident à réduire la complexité de telle sorte que l'environnement complexe (et souvent controversé) des Dialogues entre Parties Prenantes puisse être abordé avec plus de confiance et de facilité. Ainsi, si les choses deviennent difficiles, les outils peuvent d'une part guider l'action, et d'autre part cultiver la réflexion et la fonction pour agir en tant que système d'alerte précoce. Ils font remarquer certains détails qui souvent, nécessitent une attention particulière dans les Dialogues entre Parties Prenantes.

Ces outils ne remplacent nullement les instruments de planification ou de gestion de projet, car ils sont généralement disponibles dans les secteurs privé et public, au niveau de la société civile, et au niveau des organismes de coopération pour le développement. Ils peuvent être utilisés autant de fois qu'il est nécessaire. Ce chapitre s'intéresse uniquement aux outils qui sont spécifiquement utilisés dans les Dialogues entre Parties Prenantes.

6.1 Liste de contrôle pour le modèle de changement dialogique

La liste de contrôle suivante est un outil de planification des Dialogues entre Parties Prenantes en suivant les quatre phases du **modèle de changement dialogique**. Elle comprend les aspects essentiels de la planification des différentes phases du dialogue. La liste de contrôle peut également être utilisée, après que vous avez achevé une (ou plusieurs) de ces phases, comme un outil de réflexion sur le processus de dialogue. Cette liste devrait être utilisée conjointement par les initiateurs, par les coordonnateurs ou par le groupe central du dialogue pour réfléchir ensemble sur les différents aspects qu'elle contient.

Les catégories de réponse contenues dans la liste de contrôle sont les suivantes :

1	Totalement en désaccord
2	Plutôt en désaccord
3	Partiellement en désaccord
4	Partiellement d'accord
5	Plutôt d'accord
6	Totalement d'accord

Si une ou plusieurs questions posées dans une phase particulière ont une note inférieure au chiffre 4, il faudra discuter des aspects de cette phase qui requièrent une attention particulière ou qui ont besoin d'être reconduits, ou ceux dont la mise en œuvre nécessite un délai plus long.

PHASE 1 : EXPLORATION ET ENGAGEMENT	1	2	3	4	5	6
1.1 Créer une résonance						
1.1.1 Avons-nous investi suffisamment de temps pour nouer des liens avec tous les acteurs concernés et recueillir leurs différentes opinions et points de vue ?						
1.1.2 Avons-nous été capables de faire passer le message aux acteurs potentiellement concernés, par le biais de conversations formelles et informelles ?						
1.1.3 Avons-nous été capables de convaincre les acteurs concernés de l'urgence de l'initiative, et de les amener à participer à l'élaboration des buts et objectifs de l'initiative ?						
1.1.4 Avons-nous réalisé des réunions restreintes avec les acteurs concernés afin de créer une résonance pour affirmer des objectifs communs de l'initiative, en dépit de l'existence de questions non résolues ?						
1.2 Comprendre le contexte						
1.2.1 Avons-nous consulté tous les groupes de participants qui peuvent nous fournir une vision globale de la situation actuelle et nous parler des développements potentiels dans le futur ?						
1.2.2 Avons-nous recueilli toutes les informations nécessaires concernant l'enjeu ?						
1.2.3 Avons-nous réalisé une analyse des parties prenantes et évalué les actions à mener dans le cadre de notre processus d'engagement ?						

1.2.4. Sommes-nous bien conscients des différents facteurs ou acteurs qui peuvent avoir une influence (positive ou négative) importante sur l'initiative ?						
1.2.5 Sommes-nous conscients de tous les résultats produits par des initiatives similaires, mises en œuvre ailleurs, et avons-nous évalué les expériences précédentes ?						
1.2.6 Savons-nous les raisons qui ont fait qu'un changement n'ait pas eu lieu plus tôt et quels étaient les facteurs de blocage ?						
1.2.7 Avons-nous étudié les sources de conflits potentiels ?						
1.3 Créer un container pour le changement						
1.3.1 Avons-nous été capables de convaincre et de motiver les parties prenantes concernées à faire partie du groupe central mis en place pour enclencher le processus de dialogue ?						
1.3.2 Avons-nous suffisamment investi dans la création de <i>container</i> pour le groupe central ? si oui, avons-nous obtenu le résultat escompté ?						
1.3.3 Avons-nous maintenu un équilibre entre l'élaboration de plans internes ou d'une structure pour l'initiative, tout en préservant un certain degré d'ouverture ?						
1.3.4 Est-ce que le <i>container</i> initial existant a la volonté et la capacité de consolider la composition et le rôle de ses différents membres ?						
1.3.5 Est-ce que le premier <i>container</i> du groupe central est suffisamment mandaté pour mener les tâches qui lui sont assignées ?						
1.3.6 Avons-nous obtenu suffisamment de soutien pour cette initiative ?						
1.3.6 Avons-nous fait la promotion de l'approche du Dialogue entre Parties Prenantes auprès des divers groupes de parties prenantes concernées, ou affectées par le changement proposé ?						
1.3.8 Est ce que le groupe central a eu l'opportunité de comprendre la perspective des différentes parties prenantes ?						
1.3.9 Avons-nous veillé à ce que le groupe central et les acteurs principaux soient suffisamment informés sur la méthodologie du Dialogue entre Parties Prenantes ?						
1.3.10 Avons-nous évalué la nécessité d'utiliser les services d'un expert pour donner l'information ou de renforcer les capacités sur l'enjeu de l'initiative pour les parties prenantes concernées, y compris le groupe central ? Avons-nous planifié les étapes/actions nécessaires ?						
1.3.11 Est-ce que le lieu et les dispositifs de l'organisation de la première rencontre de Dialogue entre Parties Prenantes ont été bien choisis, dans le but de faciliter l'appropriation et de les amener à s'engager ?						

2. PHASE 2 : ETABLISSEMENT ET FORMALISATION	1	2	3	4	5	6
2.1 Clarifier les objectifs et les ressources						
2.1.1 Avons-nous suffisamment analysé la motivation et les conditions nécessaires pour la participation des différents groupes de parties prenantes ?						
2.1.2 Est-ce que les parties prenantes qui ont participé au premier Dialogue entre Parties Prenantes ont convenablement représenté le groupe élargi d'acteurs impliqués ou concernés ?						
2.1.3 Avons-nous entrepris toutes les démarches nécessaires à la préparation de la rencontre de Dialogue entre Parties Prenantes afin de mieux garantir le processus d'engagement ?						
2.1.4 Avons-nous engagé une animation professionnelle de la rencontre de Dialogue entre Parties Prenantes et avons-nous convenu d'un format et programme qui favorisant l'engagement ?						
2.1.5 Avons-nous pris en compte toutes les dimensions du changement (rencontre, information, tissage de relations et format de l'événement) ?						
2.1.6 Avons-nous obtenu une séance d'ouverture présidée par une haute autorité pour montrer le haut niveau d'engagement dans le processus ?						
2.1.7 L'initiative a-t-elle été correctement décrite de telle sorte que toutes les parties prenantes participantes se sentent suffisamment consultées / impliquées ?						
2.1.8 Est-ce que l'objectif commun de l'initiative est suffisamment clair pour toutes les parties prenantes participantes ?						
2.1.9 Est-ce que notre processus d'engagement encourage l'appropriation de l'initiative par les parties prenantes participantes ?						
2.1.10 Avons-nous évalué et convenu avec les parties prenantes participantes des différentes ressources qu'elles peuvent apporter ?						
2.1.11 Est-ce que les objectifs communs, les sous-objectifs et les intérêts ont été définis de telle sorte qu'on puisse effectuer une planification initiale et une distribution formelle des rôles et des responsabilités au sein du groupe des parties prenantes ?						
2.2 Planifier l'avenir ensemble						
2.2.1 Est ce que toutes les parties prenantes concernées ont été suffisamment informées du champ d'action de l'initiative afin qu'elles puissent participer activement au processus de consultation ou de collaboration ?						
2.2.2 Avons-nous fourni aux parties prenantes participantes toute l'information et l'expertise nécessaires à l'élaboration de la future initiative ?						
2.2.3 En plus d'avoir fourni cette information et expertise, avons-nous conçu l'événement de telle sorte que les parties prenantes participantes puissent faire une évaluation conjointe de la situation actuelle, sur laquelle elles pourront se baser pour façonner l'avenir ensemble ?						

2.2.4 Est-ce que les mesures prises dans le processus garantissent aux parties prenantes impliquées que leurs opinions et commentaires seront pris au sérieux, les amenant ainsi à rester engagées dans la mise en œuvre du processus de dialogue ?						
2.2.5 Est-ce que le processus de planification est conçu de telle manière que les parties prenantes se sentent soutenues dans leur volonté de façonner l'avenir ensemble ?						
2.2.6 Est-ce qu'il y a suffisamment d'espace de rencontre, d'échange d'expériences, d'apprentissage conjoint et de discussions des points de vue de chaque participant ?						
2.2.7 Est-ce que des consultations ou collaborations additionnelles sont planifiées de telle manière que des partenariats peuvent être créés rapidement et des résultats concrets puissent être obtenus ?						
2.3 Consolidation des accords et mise en place des structures						
2.3.1 Est-ce que le format de l'initiative et la mise en œuvre des objectifs du projet (accords, protocole d'entente, prolan du projet, communiqué de presse, plan de mise en œuvre, etc...) permettent aux parties prenantes de s'identifier aux objectifs communs ?						
2.3.2 Est-ce que le modèle des accords conclus garantit la crédibilité et la fiabilité de ces accords ?						
2.3.3 Est-ce que des étapes et jalons réalistes ont été conjointement définis et retenus ?						
2.3.4 Est-ce que les rôles et les responsabilités ont été acceptés par tous afin de continuer la collaboration ?						
2.3.5 Est-ce qu'un délai réaliste a été discuté et accepté par tous ?						
2.3.6 Est-ce que suffisamment d'attention est portée sur les résultats initiaux qui peuvent être présentés à toutes les parties prenantes participantes comme des cas de réussite (<i>success stories</i>) ?						

3. PHASE 3 : MISE EN OEUVRE ET EVALUATION	1	2	3	4	5	6
3.1 Assurer la transparence et la communication						
3.1.1 Est-ce qu'un système de communication a été mis en place pour permettre une bonne communication interne et un flux de l'information en interne ?						
3.1.2 Est-ce qu'il y a suffisamment de transparence dans la planification des principaux éléments de mise en œuvre de l'initiative ?						
3.1.3 Est-ce que les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'initiative sont été reconnus et ont été bien communiqués aux parties prenantes participantes ?						
3.1.4 Est-ce que le groupe central, qui joue le rôle d'un bon container, encourage la participation constante et active des parties prenantes ?						
3.1.5 Est-ce que nous laissons aux participants assez de liberté pour nous donner leur feedback ? si oui, est ce que nous intégrons ce feedback de façon constructive dans le processus ?						
3.2 Produire des résultats et célébrer les succès						
3.2.1 Est-ce que nous exploitons assez les opportunités à portée de main (résultat plus facile à obtenir) ?						
3.2.2 Est-ce que tous les principaux acteurs concernés ont été dûment informés des succès de l'initiative ?						
3.2.3 Est-ce que toutes les opportunités de partage d'expériences positives entre les différentes parties prenantes participantes ont été exploitées ?						
3.2.4 Est-ce que les résultats positifs obtenus dans le processus de dialogue sont reconnus comme tels et magnifiés à juste titre ?						
3.2.5 Est-ce que nous observons le respect du plan d'action ou du modèle de processus qui a été retenu ?						
3.2.6 Est-ce qu'il y a un consensus sur manière de communiquer les réalisations au public pour éviter les malentendus ?						
3.2.7 Est-ce que le grand public est bien informé du processus et est-ce que les dispositifs de communication qui sont importants pour le progrès de l'initiative sont utilisés de façon constructive ?						
3.2.8 Avons-nous suffisamment impliqué un parrainage de haut niveau dans la célébration des succès de l'initiative ?						
3.3 Établir des mécanismes d'apprentissage						
3.3.1 Est-ce que le groupe central, en sa qualité de bon <i>container</i> , a développé une introspection et prise de conscience en soi afin de déterminer si nous sommes sur la bonne voie ?						
3.3.2 Est ce que le feedback des parties prenantes a suffisamment été intégré au processus pour valider leur participation dans le processus ?						

3.3. Est-ce que les parties prenantes continuent de sentir que leurs contributions sont prises au sérieux ?						
3.3.4 Est-ce qu'il y a un dispositif interne de suivi-évaluation interne qui contribue au processus ?						
3.3.5 Est ce que nous menons régulièrement une évaluation de la qualité de nos processus ?						
3.3.6 Est-ce qu'il y a un système interne d'apprentissage stratégique, représentatif de toutes les principales parties prenantes ?						

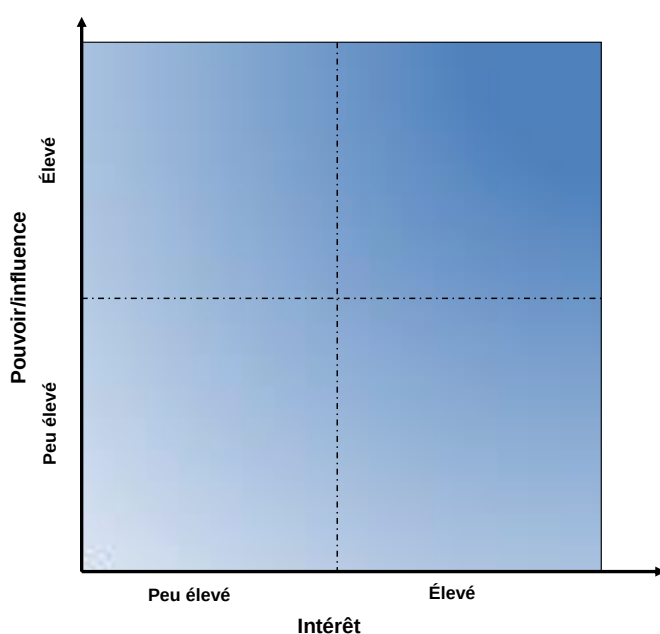
4. PHASE 4 : ELARGISSEMENT, REPRODUCTION OU INSTITUTIONNALISATION DE L'INITIATIVE	1	2	3	4	5	6
4.1 Construire le container élargi						
4.1.1 Est-il nécessaire d'élargir ou de reproduire l'initiative ?						
4.1.2 Est-ce que les stratégies et procédures actuelles ont été examinées et, si nécessaire, adaptées pour la prochaine phase du processus de mise en œuvre ?						
4.1.3 Est-ce que ce processus d'élargissement, de reproduction ou d'institutionnalisation du Dialogue entre Parties Prenantes nécessite la participation de nouveaux acteurs ? Si oui, est-ce que ces acteurs ont été identifiés ?						
4.1.4 Est-ce qu'une stratégie a été développée pour encourager une plus large participation des parties prenantes ?						
4.1.5 Est-ce que les parties prenantes qui ont été identifiées comme des messagers importants pour l'avancement de l'initiative ont été convenablement encadrées/ et intégrées dans le conteneur (si elles n'étaient pas déjà incluses) ?						
4.1.6 Est-ce que les partenariats requis pour l'avancement de l'initiative sont activement recherchés / soutenus / identifiés ?						
4.1.7 Est-ce que l'appropriation et l'engagement des parties prenantes existantes sont préservés par tous les moyens ?						
4.2 Créer des structures de gestion						
4.2.1 Est-ce que de nouveaux secteurs potentiels d'intervention ont été suffisamment explorés et est-ce que ce contexte potentiellement nouveau ou en mutation est suffisamment compris par tous pour garantir une bonne planification des prochaines étapes ?						
4.2.2 Est-ce que tous les acteurs clés sont conscients de l'importance capitale d'avoir des structures de gestion adéquates et est-ce que ceci a été discuté avec les principales parties prenantes ?						
4.2.3 Est-ce que suffisamment de temps a été alloué à l'élaboration du processus d'institutionnalisation, de réplication et d'expansion ?						
4.2.4 Est-ce qu'un modèle structurel ou organisationnel a été identifié ? ceci est requis pour la prochaine phase de mise en œuvre de l'initiative ?						
4.2.5 Est-ce que le nouveau <i>container</i> est bien outillé pour faire face à des difficultés et équilibrer cette phase de transition ?						
4.3 Établir la gouvernance et les systèmes d'apprentissage						
4.3.1 Est-ce qu'un soutien financier et les besoins en renforcement des capacités, nécessaires à l'élargissement du processus, ont été identifiés ?						
4.3.2 Est-ce que les systèmes d'apprentissage et de réflexion ont été préservés malgré l'évolution du mode de gestion et l'intégration de nouveaux acteurs clés ?						
4.3.3 Est-ce qu'un modèle adéquat a été identifié pour les prochaines étapes du						

processus conjoint de dialogue ? Est-ce que ce modèle de système permet la professionnalisation et l'ouverture nécessaire à l'expansion du processus ?						
4.3.4 Est-ce que les réalisations d'un processus précédent ont été présentées à toutes les parties prenantes afin de pouvoir soutenir la prochaine étape du développement du processus ?						
4.3.5 Est-ce qu'un système de suivi-évaluation a été mis en place ?						
4.3.6 Est-ce qu'un système de gouvernance a été établi pour faire le suivi de la participation des parties prenantes dans les processus antérieurs ?						
4.3.7 Est-ce que la viabilité à long terme de la nouvelle structure ou de l'exécution de l'initiative a été établie ?						

6.2 Analyse de parties prenantes

L'analyse des parties prenantes consiste en une technique importante utilisée en vue d'identifier et d'analyser toutes les parties prenantes indispensables à la réalisation d'un projet de partenariat particulier. Elle s'effectue mieux au sein de l'équipe qui désire développer le partenariat. L'objectif est d'appliquer cet instrument et de créer une vision stratégique de l'environnement humain et institutionnel et des relations entre les différentes parties prenantes. Même si cette technique peut être mise en place pendant toutes les étapes du cycle du partenariat, il est crucial de mener une analyse des parties prenantes dès le début du projet afin de se faire une idée claire du contexte du partenariat ainsi que des soutiens et obstacles potentiels. Il est possible de choisir entre 2 outils d'analyse des parties prenantes qui peuvent être utilisés individuellement ou ensemble.

6.2.1 Grille d'intérêt/d'influence



d'influence sur la réalisation de l'objectif.

L'utilisation de la grille d'intérêt/d'influence est particulièrement utile pour déterminer le type de processus d'engagement nécessaire pour créer suffisamment d'intérêt dans le Dialogue entre Parties Prenantes. Les parties prenantes devraient être encouragées à intégrer leurs positions dans le dialogue. En outre, le soutien des parties prenantes (institutions ou individus) est impératif pour la réussite du dialogue.

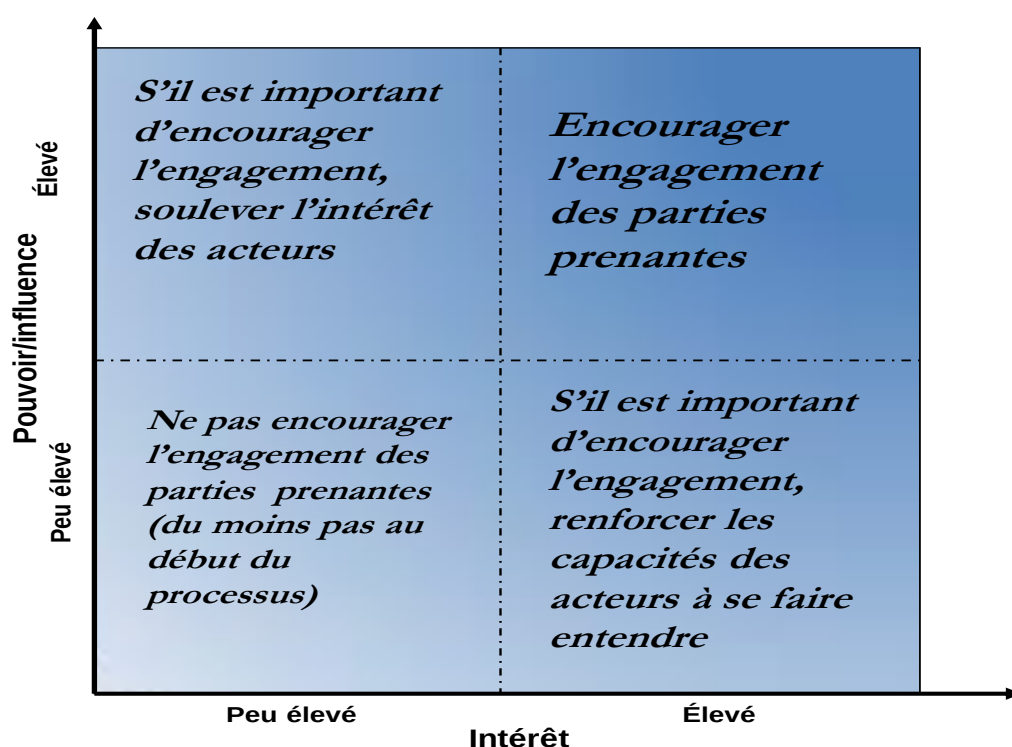
Cet instrument est une base pour mener un processus de discussion, notamment au sein du groupe central. Il permet de déterminer le niveau d'intérêt des différentes parties prenantes par rapport au but du Dialogue entre Parties Prenantes (l'objectif global commun) et leur niveau

Étape 1 : <i>Créer une liste de parties prenantes essentielles à la réalisation de votre idée de projet de partenariat</i>	Une liste générale de parties prenantes intéressées peut inclure : Vous-même, les partenaires potentiels, d'autres organisations collaboratrices potentielles, des ministères, des institutions de recherche, des sociétés du secteur privé, des ONG locales, des ONG internationales, des organisations communautaires, des organismes de financement, etc. Il n'est pas nécessaire d'être extensif, mais plutôt de se focaliser sur les parties prenantes les plus pertinentes, celles capables de faire réussir ou échouer l'idée de partenariat. Récupérez les parties prenantes que vous considérez comme étant les plus importantes – les parties prenantes clés (aussi bien internes qu'externes) – et déterminez leur intérêt dans le projet.
Étape 2 : <i>Analyser l'influence et l'intérêt des parties prenantes</i>	Catégoriser les parties prenantes selon leur intérêt et influence potentiels vis-à-vis des progrès importants permettant d'atteindre l'objectif du projet et les placer dans la grille par rapport au projet de partenariat. Il est important de faire une évaluation réaliste de la situation actuelle (ne pas les placer où vous pensez qu'ils devraient être, mais plutôt là où ils sont en fonction de votre évaluation). Faites une contre-vérification de vos résultats si vous avez placé la plupart des parties prenantes dans le quadrant d'intérêt/ d'influence du haut : est-ce la réalité ? En marquant la position des parties prenantes dans votre grille, vous devez noter celles que vous considérez comme des défenseurs ou qui seront d'un grand soutien(en vert) ou et celles de la part de qui vous attendez une opposition ou des critiques (rouge) de votre initiative de partenariat.
Étape 3 : <i>Consolider et interpréter les résultats de votre recherche</i>	Après avoir discuté des résultats de votre grille d'intérêt /d'influence, il faut consolider les conclusions. Vous pouvez vous référer aux questions suivantes relatives au rôle des principales parties prenantes pour le succès du Dialogue entre Parties Prenantes : • Est-ce que les principales parties prenantes sont intéressées par le dialogue, ou y a-t-il un besoin d'augmenter leur intérêt dans le but ? • Est-ce que les principales parties prenantes sont intéressées par le dialogue, mais ont un faible pouvoir d'influence ? • Est-ce qu'il y a des parties prenantes qui sont très influentes, mais qui montrent peu d'intérêt pour le dialogue ? • Y a-t-il des acteurs clés que vous ne connaissez pas suffisamment pour être en mesure d'évaluer leur niveau d'intérêt ou d'influence ?

Etape 4 : Développer une bonne compréhension du meilleur moyen pour encourager l'engagement des parties prenantes essentielles	Discutez des résultats et explorez votre degré d'influence pour faire changer les positions des parties prenantes sur la grille : • Comment pouvez-vous susciter l'intérêt des parties prenantes dont vous avez besoin et que vous avez placées à un faible niveau d'intérêt ? • Comment pourriez-vous convaincre les parties prenantes les plus puissantes afin de gagner leur soutien ? • Comment pouvez-vous soutenir les parties prenantes ayant peu d'influence mais un grand intérêt ?
---	--

Il s'agira donc de développer votre processus d'engagement en conséquence. Soyez conscient du fait que les parties prenantes clés dont vous avez besoin pour mettre en œuvre le Dialogue entre Parties Prenantes peuvent se situer dans les quadrants de droite (niveau d'intérêt élevé et pouvoir d'influence peu élevé, ou niveau d'intérêt élevé et pouvoir d'influence élevé). S'il n'y a pas assez de parties prenantes qui sont intéressées par le but et par l'initiative, ce n'est plus la peine de continuer le processus. Une fois que vous comprenez bien les opinions des parties prenantes, vous pouvez décider de la meilleure façon de les amener à s'engager.

La classification des acteurs du système des parties prenantes



Les parties prenantes ayant un pouvoir d'influence élevé et un degré d'intérêt élevé pour l'initiative

Ce sont les personnes envers qui vous devez déployer beaucoup d'effort pour obtenir leur engagement total.

Les parties prenantes qui ont un pouvoir d'influence élevé et un degré d'intérêt peu élevé pour l'initiative

Il faut investir suffisamment d'effort pour que ces parties prenantes restent (au moins) bien informées sur l'évolution du processus. Il est préférable de soulever leur intérêt sans pour autant les surcharger d'informations. Il faut également tisser de bonnes relations avec ces parties prenantes même si leur participation directe dans le dialogue n'est pas requise. Par contre, si vous voulez qu'elles s'impliquent dans le processus de dialogue, vous devez consentir tous les efforts nécessaires pour soulever leur intérêt pour l'initiative. L'intensité avec laquelle les parties prenantes doivent être démarchées dépend largement de l'importance de leur participation au dialogue.

Les parties prenantes qui ont un pouvoir d'influence peu élevé, mais qui sont intéressées par l'initiative

Si le degré d'intérêt de ces acteurs est élevé, il doit bien y avoir une raison. Par exemple, ils peuvent être des groupes affectés par le processus ou des groupes de pression tels que les petites entreprises qui ont un intérêt pour un meilleur environnement des affaires, les communautés, etc. Souvent, ces acteurs disposent d'informations, de perspectives ou d'expériences importantes. Toutefois, il peut leur manquer la capacité à faire entendre leur voix, et ils ont donc besoin de soutien pour se faire entendre. Ceci peut-être dû à leur mauvaise organisation et nécessite un renforcement des institutions pour accroître leur pouvoir d'influence. Dans ce quadrant, les parties prenantes peuvent devenir d'importants souteneurs du Dialogue entre Parties Prenantes. Il est donc utile de les faire participer, de les soutenir, et de les garder suffisamment informées pour s'assurer que leur degré d'intérêt pour votre initiative reste élevé. Vous devez aussi évaluer l'importance du point de vue ou de l'expérience de ces acteurs pour le dialogue : ceci devrait être un critère pour leur participation active dans le processus.

Les parties prenantes qui ont un pouvoir d'influence peu élevé, mais qui sont peu intéressées par l'initiative

Maintenir le contact avec ces personnes car leur statut peut changer, mais évitez de les ennuyer par un excès de communication.

Une fois que les points de vue des parties prenantes sont compris, la décision de poursuivre ou non la collaboration et la communication peut être prise. Il est important d'utiliser une approche inclusive et transparente dans le processus d'engagement des parties prenantes, en vue de susciter une appropriation et un engagement. Les parties prenantes seront engagées de différentes manières dans les diverses étapes du Dialogue entre Parties Prenantes à travers des rencontres et une mise à disposition d'informations, la consultation, le dialogue, le travail en commun. S'il n'est pas possible de mobiliser toutes les parties prenantes dès le départ, une stratégie permettant une implication progressive pourrait être requise.

6.2.2 Cartographie d'un système de parties prenantes

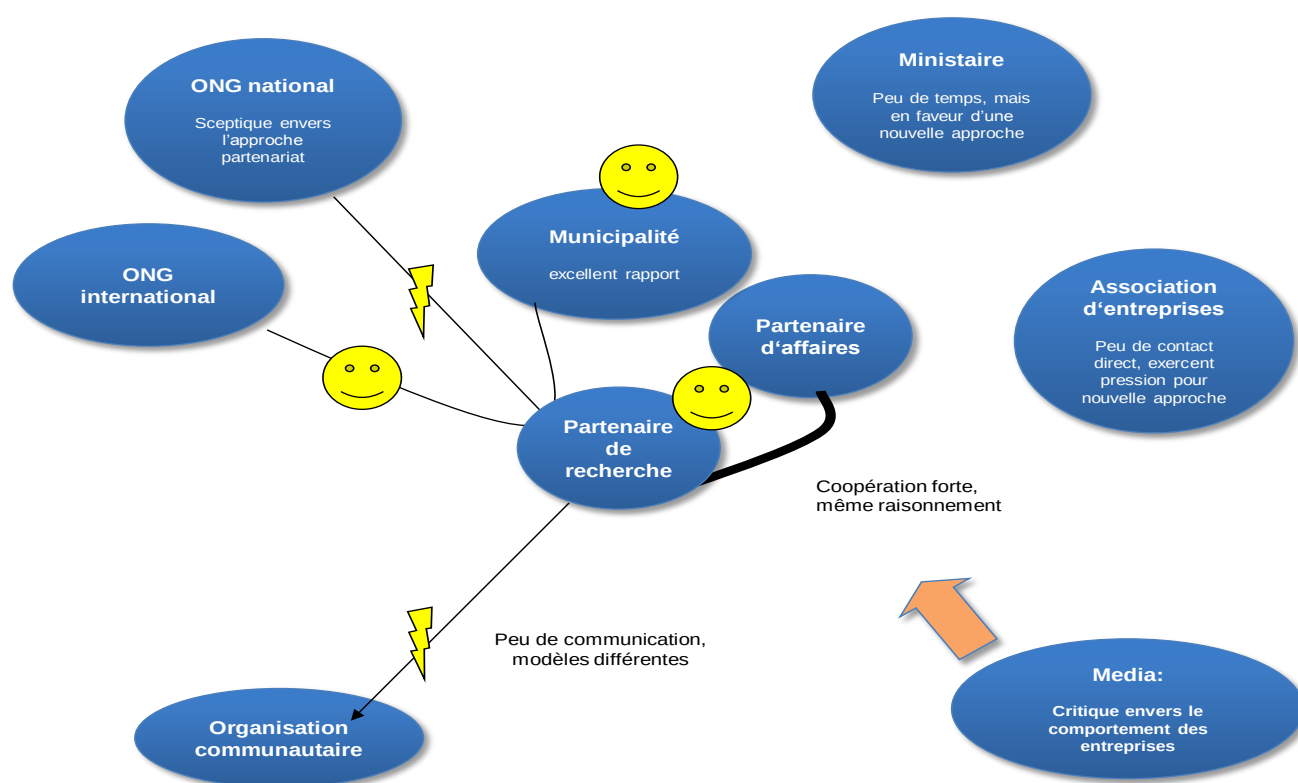
Dans la première phase de l'engagement des parties prenantes, il peut s'avérer extrêmement utile de mieux comprendre la situation en créant une cartographie du

système collaboratif des parties prenantes indispensables. Il est important de cartographier la réalité de la situation actuelle.

Le but de la cartographie du système de parties prenantes est de :

- Mieux comprendre le système
- Mieux comprendre où circule l'énergie
- Voir des modes comportementaux et relationnels existants
- Avoir une meilleure base de conception d'une stratégie d'intervention.

Cartographie d'un système de parties prenantes



Etape 1 : <i>Déterminer si celui qui conduit l'analyse des parties prenantes fait partie du système</i>	Vous devez déterminer si vous, en tant qu'initiateur du dialogue, faites partie du système ou non ; le cas échéant et si vous désirez intervenir dans le système, par l'initiative ou par la direction, placez-vous au centre. Si vous ne faites pas partie du système, mais que vous désirez intervenir à la dernière étape, déterminez l'acteur le plus important et démarrez le mappage avec cet acteur
Etape 2 : <i>Identifier la liaison entre les parties</i>	Posez-vous les questions suivantes : • Quelles sont les parties prenantes importantes et actrices dans le système ?

<i>prenantes et le sujet/l'initiative de coopération ainsi que la liaison entre les acteurs des parties prenantes</i>	• Quelles sont vos relations de travail avec elles ? Dressez la liste des parties prenantes actrices pour chacune, en précisant votre relation/relation de travail avec elle ; en marquant la distance qui vous sépare avec des flèches fines ou épaisses, en indiquant les relations unilatérales ou mutuelles, ou en inscrivant des commentaires entre vous et les autres acteurs.
<i>Etape 3 : Identifier tous autres acteurs qui disposent d'un potentiel d'influence sur le système</i>	Pensez aux autres acteurs qui sont aussi dans le système et évaluez leur importance et leur influence pour une réussite éventuelle de ce que vous planifiez de faire.
<i>Etape 4 : Identifier des influences externes sur le système des parties prenantes</i>	Pensez aux autres aspects ou influences extérieures susceptibles d'avoir un impact sur votre initiative et intégrez les dans le tableau.
<i>Etape 5 : Evaluer la cartographie des parties prenantes</i>	Une fois que vous avez procédé au mappage du système, observez le à distance, et laissez-vous guider par des pensées, des remarques spontanées de vos collègues, et par des pensées plus profondes. Voici les questions qui peuvent vous guider : • Comment le système des parties prenantes marche-t-il ou pourquoi ne fonctionne-t-il pas ? • Quel est son impact sur votre idée de partenariat ? • De qui avez-vous besoin pour constituer un groupe central solide de soutien au partenariat des parties prenantes, et pour votre initiative ? • Où, dans le système, est localisée l'énergie de l'idée du partenariat ? • Comment pourriez-vous étendre cette énergie en faisant venir progressivement les acteurs pertinents ou importants ?
<i>Etape 6 : Discuter des interventions à entreprendre</i>	Elaborez une stratégie d'intervention sur la base de votre cartographie et prenez une décision sur les prochaines étapes à entreprendre. Ensuite, effectuez la revue du processus, et de la cartographie, évaluez ce qui a changé ou ce que vous voyez différemment maintenant et révisez votre stratégie.

6.3 Les accords dans les Dialogues entre Parties Prenantes

La particularité des Dialogues entre Parties Prenantes réside dans la contribution que toutes les parties prenantes peuvent apporter au processus. Dans un Dialogue entre Parties Prenantes,

bien que la phase 1 soit caractérisée par des structures de travail informelles, il est important dans la phase 2, que l'engagement au dialogue et à la collaboration soit consolidé dans un accord plus formel.

Cet accord peut être un document officiel qui montre la portée de l'engagement : par ex. un document de stratégie, une déclaration écrite conjointe sur la situation actuelle et sur les prochaines étapes, ou encore une déclaration d'intérêt commun pour le but du dialogue. Les accords permettent de formaliser et de consolider les résultats des processus d'engagement informels qui ont été conduits durant la phase 1. Ces accords permettent également de renforcer davantage la coopération et le dialogue, de fournir des conseils et un soutien en cas de conflits inévitables, et de servir d'outil d'orientation dans l'environnement complexe du Dialogue entre Parties Prenantes. Ils sont donc des instruments importants pour renforcer la cohésion entre les parties prenantes qui collaborent ensemble.

Les accords entre parties prenantes :

- Exigent que ceux qui sont impliqués dans l'élaboration et la signature du document possèdent un mandat clair (ce mandat peut être acquis par une seule organisation ou par le système élargi) ;
- Devraient être développés entre les principales parties prenantes de manière conjointe et consensuelle ;
- Devraient refléter la forme du dialogue et de la coopération, qu'elle soit formelle ou informelle ;
- Devraient se baser sur le respect mutuel et le principe d'égalité entre les différentes parties prenantes ;
- Ne sont pas nécessairement juridiquement contraignants, mais ils doivent montrer et véhiculer l'engagement des parties prenantes ;
- Peuvent (mais pas obligatoirement) évoluer d'un d'accord moins formel à un accord plus formel (par ex. d'une déclaration d'intérêt à un protocole d'accord ou à un contrat formel) ;
- Sont basés sur des engagements volontaires ;
- Devraient (s'ils formalisent les structures) garantir la prise en compte totale des intérêts des parties prenantes (ceci doit être reflété dans toutes les structures de travail temporaires telles les comités de pilotage et les groupes de travail)

Le type d'accord approprié à un Dialogue entre Parties Prenantes dépend de la forme du dialogue. Plus le dialogue tend vers la collaboration et la mise en œuvre commune, plus les accords doivent être bien détaillés et exhaustifs. Cela nécessite la formalisation des structures de travail, de la communication interne et externe, des rôles et des mandats, des finances ou des autres contributions. L'élaboration d'un calendrier de mise en œuvre est également nécessaire. Plus les accords sont juridiquement contraignants, plus il est important de les faire approuver par la haute administration dans les institutions concernées.

Les accords doivent être bien rédigés pour être facilement et correctement compris par toutes les parties prenantes. Le jargon juridique doit être évité autant que possible. Le caractère formel des conditions et des engagements préalablement convenus, relatifs à la coopération peut être progressivement augmenté (étape par étape) au cours d'un dialogue. Les accords plus formels ne doivent être faits que si la phase 1 (exploration et consultation) du Dialogue entre Parties Prenantes a été achevée, ce qui signifie qu'un climat de confiance a déjà été établi et que les parties prenantes sont prêtes à coopérer.

La liste suivante montre des exemples de types d'accord, suivant un ordre croissant de formalité. La plupart de ces accords ne sont pas spécifique aux Dialogues entre Parties Prenantes, ils peuvent également être utilisés dans d'autres formes de coopération.

Déclaration d'intérêt

Souvent utilisée par les parties prenantes du secteur privé pour manifester leur intérêt pour un dialogue et une collaboration pragmatique.

Accords sur les prochaines étapes :

Dans le cadre des Dialogues entre Parties Prenantes complexes ou fragiles, ils sont un bon moyen pour consolider et s'accorder ensemble sur la prochaine rencontre et sur la prochaine étape du processus.

Documents annotés des résultats d'un atelier de parties prenantes

Lorsque des accords plus formels peuvent être très controversés, la documentation envoyée aux parties prenantes pour commentaires peut servir de modèle d'accord pour garantir la transparence des résultats des réunions.

Procès verbaux des réunions

Dans les Dialogues entre Parties Prenantes qui se font par cycles de courte durée, les procès verbaux des réunions sont une forme pragmatique de documentation du processus et des résultats qui favorise l'engagement et la cohésion.

Déclaration d'adhésion

C'est une forme d'engagement qui, en particulier pour les plateformes de parties prenantes, est une manière typique de montrer l'engagement de l'ensemble du groupe des parties prenantes ainsi que celui du public. Elle est parfois précédée par un accord sur les conditions d'adhésion.

Déclaration conjointe de coopération

Elle concerne principalement les initiatives de parties prenantes. C'est une façon de montrer, à l'interne et à l'externe, l'engagement à collaborer et atteindre des résultats. Une déclaration de coopération doit comporter d'importants éléments sur la mise en œuvre des résultats. Ainsi, en se basant sur le contexte et l'objectif du Dialogue entre Parties Prenantes, une telle déclaration peut être rendue publique, ou uniquement communiquée aux parties prenantes participantes.

Plan conjoint de projet ou plan **conjoint des opérations**

Les Dialogues entre Parties Prenantes axés sur la mise en œuvre exigent une planification conjointe et consensuelle du processus de dialogue et de coopération. Les rôles et responsabilités, la planification des activités et les formes d'activités de suivi peuvent être inscrits dans ces plans.

Accords sur les structures de pilotage ou les mécanismes de gouvernance

Les structures de pilotage sont importantes pour la mise en œuvre des Dialogues entre Parties Prenantes complexes. Elles sont utilisées dans les initiatives de parties prenantes, et parfois dans les partenariats de parties prenantes. Ces accords définissent les termes de référence pour les structures de pilotage et pour la représentativité des parties prenantes dans la structure de

pilotage. Ces termes de référence déterminent les procédures de sélection, la séquence des réunions et les responsabilités des décideurs.

Protocole d'accord

Un protocole d'accord est une forme de consolidation d'un engagement de coopération entre deux ou plusieurs parties prenantes. Il peut inclure des paragraphes détaillés sur la forme de coopération.

Communiqué de presse conjoint

Un communiqué de presse conjoint permet d'informer le public sur la conduite du dialogue ou de la coopération. Durant les phases 2 ou 3 du dialogue, il peut être un moyen de montrer le degré d'engagement aux participants ainsi qu'au public. Les communiqués de presse ne sont publiés que lorsque les premiers résultats du processus de dialogue ont été obtenus.

Contrat de coopération

Il s'agit d'un contrat juridiquement contraignant qui spécifie les rôles et les responsabilités, les contributions et les allocations financières ainsi que les devoirs et les obligations. Il est généralement utilisé dans les partenariats de parties prenantes.

Les différents types d'accord dans les diverses formes de Dialogue entre Parties Prenantes

<i>Forme de Dialogue entre Parties Prenantes</i>		<i>Exemples d'accord</i>
<i>Consultation de parties prenantes</i>	Dans la consultation des parties prenantes, il existe généralement un groupe d'acteurs (ex. secteur public, secteur privé) qui prend les devants pour intégrer les résultats de la consultation dans ses activités stratégiques et opérationnelles. Ce genre d'accord montre l'engagement de l'organisme chef de file à utiliser les résultats de la consultation d'une manière appropriée et l'engagement des parties prenantes participantes à apporter leurs contributions.	• Plan temporel montrant comment et quand les résultats de la consultation seront intégrés dans le processus • Accord sur la forme et la séquence des consultations • Accord sur la durée et la forme de réunions de revue du processus de dialogue • Accord sur la forme de communication complémentaire avec, ou entre, les parties prenantes
<i>Plateformes de parties prenantes</i>	Les plateformes de parties prenantes peuvent avoir des degrés de formalité divers, en fonction de leur initiateur et des acteurs qui y sont impliqués. Certaines plateformes de parties prenantes sont très ouvertes à quiconque est intéressé à y participer. D'autres ne fonctionnent que sur invitation ou élaborent des critères d'adhésion et des règles de participation.	• Adhésion ouverte à tous • Conditions d'adhésion • Règles de participation
<i>Initiatives de parties prenantes</i>	Les initiatives de parties prenantes exigent des accords plus formels, car il y a une responsabilité conjointe pour garantir leur succès. Ceci suggère la mise en place de structures et la répartition des rôles et des responsabilités. En général, la contribution des parties prenantes est également formalisée dans un accord, qu'il s'agisse d'une contribution en	• Protocole d'accord • Documents de stratégie • Plans du projet • Règles de participation • Règles de la communication interne et externe • Accord sur les rôles et les responsabilités • Accord sur les structures de pilotage

	espèces, en nature ou sous toute autre forme.	• Accord sur les contributions
<i>Partenariat de parties prenantes</i>	Les partenariats de parties prenantes nécessitent souvent des accords formels tels que les contrats juridiquement contraignants. Toutes les parties prenantes qui sont des acteurs directs du partenariat sont obligés de suivre des plans préalablement convenus et de contribuer aux ressources convenues.	• Contrats de coopération juridiquement contraignants • Plans de projets et d'activités • Documents de stratégies • Règles de la communication interne et externe • Accords sur les rôles et les responsabilités • Accords sur les structures de pilotage

6.4 Les structures de pilotage et de mise en œuvre

Les structures de pilotage et de mise en œuvre sont plus pertinentes pour les Dialogues entre Parties Prenantes qui ont un intérêt dans la collaboration et l'exécution. Les plateformes de parties prenantes pour la mise en œuvre, pour les initiatives de parties prenantes et pour les partenariats de parties prenantes requièrent la transparence et une équipe de pilotage composée de parties prenantes, ainsi que des mécanismes de mise en œuvre et de gouvernance.

La mise en place de ces structures ne doit être faite qu'après avoir consolidé et réussi l'exécution de la phase 2 ; elle doit également rester conforme à l'objectif du Dialogue entre Parties Prenantes : l'élaboration et la mise en œuvre de l'initiative de changement. Les structures simplifiées et non bureaucratiques sont recommandées, mais cela dépend du type et du contexte du Dialogue entre Parties Prenantes : trop de structures peut créer une culture de plaidoyer administratif ou politique dans les Dialogues entre Parties Prenantes, sans mettre l'accent sur les résultats ; alors que trop peu de structures peut réduire la capacité de mise en œuvre d'un processus de dialogue.

La structure de pilotage est un élément important pour garantir la légitimité du Dialogue entre Parties Prenantes, et la structure de mise en œuvre est un préalable pour la production et l'orientation du résultat. Dans les Dialogues entre Parties Prenantes, il n'existe pas un modèle type pour la mise en place des structures de pilotage et de mise en œuvre, mais la liste suivante montre les structures dont l'efficacité a été prouvée.

Le parrainage de haut niveau :

Il assure un haut niveau d'engagement et peut avoir des plusieurs niveaux de formalité. Un arrangement formel pour un parrainage de haut niveau serait officiellement présenté comme un patronage. Par contre, les arrangements moins formels peuvent inclure l'approbation du contenu, du but et du processus d'un Dialogue entre Parties Prenantes par les autorités respectives dans les institutions des parties prenantes participantes.

Les comités de pilotage :

Les comités de pilotage doivent être composés des différentes parties prenantes participantes et/ou des parties prenantes influentes. Les membres d'un comité de pilotage doivent également être capables de s'approprier les résultats et le processus. La sélection des membres du comité de pilotage dépend du contexte du Dialogue entre Parties Prenantes et peut inclure des représentants officiels sélectionnés par les différents groupes de parties prenantes. Il est donc important que les membres du comité de pilotage soient suffisamment engagés dans le processus. En effet, une simple représentation officielle, avec peu d'intérêts sur les résultats, peut compromettre le Dialogue entre Parties Prenantes. Dans les Dialogues entre Parties Prenantes complexes, il serait utile d'introduire des 'rapporteurs'. Ces derniers sont des orateurs sélectionnés parmi les membres du comité de pilotage par chaque groupe de parties prenantes. Ils sont chargés de gérer la communication entre le groupe de parties prenantes, les structures de mise en œuvre (et les secrétariats de projet) et les comités de pilotage.

Les secrétariats de projet/les équipes de gestion du processus :

Les secrétariats de projet facilitent la mise en œuvre et la communication entre les parties prenantes, et entre les comités de pilotage et les agences d'exécution. Ils peuvent (mais ce n'est pas obligatoire) être composés de différentes parties prenantes. Certes, l'accent est mis ici sur la gestion professionnelle de la mise en œuvre, mais les secrétariats de projet doivent gagner la confiance de toutes les parties prenantes ainsi que celle du comité de pilotage. Ils garantissent la fiabilité des processus et la transparence de la communication ; ils préparent et documentent toutes les réunions des parties prenantes ; et ils font progresser la mise en œuvre. En outre, les secrétariats de projet suivent la planification préalablement convenue et les procédures de rapportage. Les membres des secrétariats de projet doivent s'orienter vers le service de façon sincère, et doivent être intéressés par l'objectif tout en gardant une neutralité par rapport aux différents intérêts des parties prenantes. Des facilitateurs externes peuvent être choisis pour appuyer les secrétariats de projet.

Les groupes de travail ou les groupes d'experts :

Plusieurs Dialogues entre Parties Prenantes complexes nécessitent un travail de réflexion sur des questions spécifiques, que ce soit sur la recherche, l'élaboration des décisions ou des recommandations à soumettre au comité de pilotage. Les groupes de travail sont souvent composés des différentes parties prenantes pour assurer que l'expertise et les intérêts des différents groupes de parties prenantes sont bien représentés. Les groupes d'experts ne sont pas nécessairement composés des différentes parties prenantes, mais ils requièrent une expertise spécifique, souvent externe. Les groupes de travail et les groupes d'experts doivent être approuvés par le comité de pilotage.

Les groupes consultatifs :

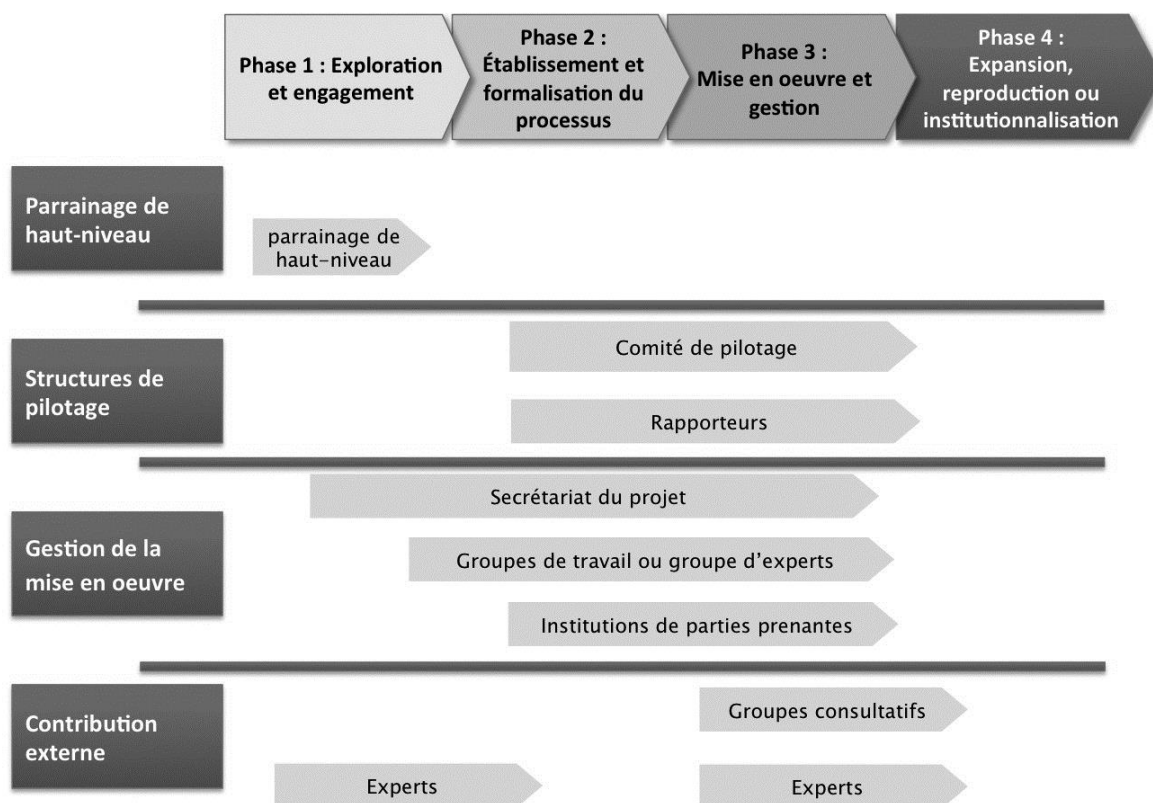
Les groupes de parties prenantes complexes, qui ont un contenu à contentieux ou politiquement sensible, établissent parfois des groupes consultatifs. Ceux-ci peuvent être composés de parties prenantes non participantes qui ont un intérêt, mais pas un enjeu, sur l'objet du dialogue. Par exemple, des représentants d'investisseurs, des organisations de recherche intéressées, des représentants d'initiatives de parties prenantes, etc.

Les experts :

En plus des membres du groupe d'experts, les Dialogues entre Parties Prenantes peuvent, particulièrement dans la phase 1 et dans la phase 3, impliquer des experts externes sur certaines questions. Toutes les contributions des experts devraient être bien planifiées, surtout

dans les Dialogues entre Parties Prenantes où la confiance entre les parties prenantes est assez faible. Le secrétariat de projet devrait prendre soin de la manière dont la contribution de l'expert est présentée pour s'assurer que les parties prenantes participantes ne se sentent pas brimées ou manipulées.

LES STRUCTURES DE PILOTAGE ET DE MISE EN ŒUVRE



7 GLOSSAIRE

Dialogues entre Parties Prenantes : Ils sont une méthodologie pour la conception et la mise en œuvre d'une concertation et d'une communication autour de processus complexes de changement, qui nécessitent une inclusion et une intégration de différents groupes de parties prenantes. Les dialogues entre parties prenantes fructueux peuvent stimuler et cultiver l'appropriation des processus de durabilité par toutes les parties concernées.

Parties prenantes : Les parties prenantes sont ceux qui détiennent un intérêt dans une décision particulière, soit en tant qu'individus ou représentants d'un groupe. Cela inclut aussi bien les personnes qui ont de l'influence sur une décision, ou qui peuvent en avoir, que les personnes affectées par la décision.

Container : Ce terme utilisé pour définir la fonction et la qualité des relations d'une équipe ou d'un groupe initial d'acteurs qui sont intéressés par les dialogues entre parties prenantes. Un bon container existe si ces acteurs sont motivés à réaliser le changement envisagé, s'ils s'engagent avec passion sur des projets futurs, et s'ils prennent l'engagement d'initier et de mettre en œuvre ensemble, le changement envisagé. L'idéal serait que ce groupe de personnes soit représentatif – du moins dans une certaine mesure – de la diversité des parties prenantes ; ceci en vue d'une bonne prise en compte et intégration de leurs intérêts dans l'initiative de changement. Le container est composé de personnes qui sont prêtes à se respecter mutuellement et qui sont engagé à atteindre un but commun. Le groupe central, en sa qualité de container, crée un espace propice à la réalisation du changement envisagé, un foyer émotionnel pour l'initiative conjointe and une plateforme pour initier le dialogue ou la coopération.

Container initial : Le groupe de personnes qui ont initié le changement – dans ce contexte, il intervient dans le cadre d'un dialogue entre parties prenantes. Le groupe central cross-sectoriel peut constituer un container initial.

Container élargi : Il est composé de personnes que le groupe central a commencé à mobiliser et qui soutiennent le dialogue. Elles peuvent s'impliquer dans la promotion du dialogue entre parties prenantes et peuvent amener le processus de dialogue au-delà des membres du container initial.

Système des parties prenantes impliquées dans le processus : Ce sont généralement les acteurs qui participant à un ou plusieurs événements de dialogue entre parties prenantes, comme les réunions de consultation, les ateliers, les réunions de planifications, etc.

Système élargi des parties prenantes affectées par le processus : Ce sont les parties prenantes qui sont directement impliquées dans le processus ou les autres acteurs qui pourraient être affectés par l'initiative de changement.

Groupe central : Il s'agit du groupe des acteurs qui ont initié le dialogue entre parties prenantes. Dans la phase 1, les membres du groupe central doivent mobiliser les parrains de haut-niveau et les décideurs qui sont essentiels au succès des dialogues entre parties prenantes, mais ils doivent également entrer en conversations avec les principales parties prenantes, souvent de façon informelle (e.x. dans les réunions bilatérales et les groupes thématiques restreints). Idéalement, le groupe central sera maintenu durant toutes les phases du dialogue.

Secrétariat du projet/équipe de gestion du processus : Les secrétariats de projet sont des équipes mandatés pour la facilitation de la mise en œuvre d'un dialogue entre parties prenantes ainsi que la facilitation de la communication entre les parties prenantes, par exemple, entre les comités de pilotage et les institutions d'exécution. Les secrétariats de projet ou les équipes de gestion du processus peuvent (mais pas obligatoirement) être composées de différents groupes de parties prenantes ; cependant, ils doivent avoir la confiance et être mandatés par toutes les parties prenantes impliquées dans le processus.

Renforcement de capacités : Dans le contexte de la coopération internationale, le renforcement de capacités signifie l'approfondissement des compétences individuelles et organisationnelles par le biais de la formation, de l'encadrement ou du soutien pour le développement professionnel, qui permet de mieux travailler et de réaliser une mission ou un objectif particulier.

Conception du processus/architecture du processus : La conception de l'ensemble du processus de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation d'un dialogue des parties prenantes.

Processus d'engagement : Il commence par la mise en place et le renforcement de containers initiaux d'engagement au sein desquels les personnes, dont la participation est essentielle pour la réalisation du but, peuvent prendre une position commune pour le compte du dialogue.

Le Leadership Collectif pour la durabilité : c'est la capacité d'un groupe de dirigeants à jouer leur partition pour un avenir plus durable en exerçant un leadership conjoint et souple, au service du bien commun. Au cœur du leadership collectif se trouve la capacité humaine de dialoguer et de transformer les différences en éléments de progrès. Le leadership collectif permet de transcender les points de vue égocentriques, ce qui est une condition essentielle pour relever les défis de la mondialisation et de la durabilité.

Suivi des résultats : Le but est de cette action est de suivre de près la mise en œuvre des activités convenues et d'évaluer les résultats obtenus.

Suivi de l'impact : Le but est de cette action est d'examiner les éléments autres que les activités et les résultats et d'évaluer si le dialogue entre parties prenantes a produit l'effet recherché.

Suivi du processus : Le but de cette action est de suivre de près la qualité de la conception du processus et les facteurs clés de succès. Il permet de vérifier si le dialogue des parties

prenantes s'acheminer vers l'atteinte du résultat attendu – c'est un engagement à aller de l'avant.

8 LIENS ELECTRONIQUES ET LITTERATURE UTILES

Ce chapitre est rédigé pour vous aider, en tant que lecteur, à poursuivre votre voyage sur le chemin qui mène vers un leadership collectif. Il vous fournit une liste de littérature instructive et inspirante sur beaucoup de sujets qui ont été abordés dans ce livre.

Sélection de littérature sur l'engagement des parties prenantes, le changement dialogique et les partenariats cross-sectoriels

Responsabilité sociale des entreprises. Equilibrer la durabilité de demain et la rentabilité d'aujourd'hui

David E. Hawkins (2006), Palgrave Macmillan, New York.

Avec ce livre, David E. Hawkins traite de la nécessité d'équilibrer les résultats économiques à court terme avec une stratégie orientée vers la durabilité. Il illustre ses idées par différents exemples pertinents pour les hommes et les femmes d'affaires, comme par exemple la gestion des risques, le commerce équitable, l'esprit d'entreprise, l'éco-efficacité, la distribution des ressources ou les relations communautaires. Ce livre inspire la réflexion et l'action pour des approches alternatives dans l'esprit d'entrepreneuriat ainsi que pour des stratégies d'intégration des besoins sociétaux dans les objectifs économiques de long terme.

Le Nouveau Courtier: Au-delà de l'Accord. Forger des partenariats pour le développement

Michael Warner (2003), Overseas Development Institute, Londres.

Le Nouveau Courtier offre à ses lecteurs une introduction dans « l'art et la science » de courtage de partenariat: Chris, un employé d'une société de forage pétrolier, visite une mine d'or en Amérique du Sud. Là-bas, il est témoin d'une séance de négociations pour un accord de partenariat entre la compagnie minière et les différents acteurs au niveau de la gouvernance locale, de la société civile et du secteur privé. Écrit dans le style d'un roman, ce livre souligne les techniques de négociation et les différents types d'accords de partenariat. Ainsi, Warner démontre les défis complexes de partenariat auxquels les courtiers font face et présente les approches théoriques dans un contexte de réalité humaine.

Un tournant décisif pour une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur du café: le cas du Common Code for the Coffee Community - un partenariat internationale multipartite pour un café durable, Petra Künkel, Stanislava Cholakova et Vera Fricke (2007), dans : Améliorer l'efficacité des partenariats de durabilité.

Editeurs: Le Conseil national de recherche des Académies Nationales (2009), la presse des académies nationale, Londres

ou: www.collectiveleadership.com

En 2006, après un processus de parties prenantes d'une durée de 4 ans dans le secteur du café, les producteurs, les torréfacteurs et les commerçants du secteur du café se sont accordés sur l'utilisation d'un « Code Commun pour la Communauté du Café (4C) », une norme de base de qualité et un système de vérification pour la chaîne de valeur du café sur le marché grand public. Petra Künkel a accompagné le processus en tant que consultante et facilitateur de processus. Dans cet article, elle met en exergue les facteurs décisifs pour l'élaboration et le succès des partenariats multipartites. En outre, les auteurs décrivent la manière dont une initiative de parties prenantes très complexe et fragile peut tirer un bénéfice d'un processus qui a été conçu de façon efficace et méticuleuse.

Le forum ouvert (Open Space Technology). Guide de l'utilisateur

Owen Harrison (1997), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Dans ce manuel, le fondateur de l'Open Space Technology (OST), Owen Harrison, présente le contexte, les procédures et les conditions préalables pour l'application d'un OST interactif. Il décrit en détail la logistique et les exigences matérielles pour l'exécution d'un événement OST. Le livre propose des listes de contrôle pour l'application pratique d'un OST. Par ailleurs, Harrison examine les situations où l'OST peut être appliqué et propose une ligne directrice qui aide dans la prise de décision pour ou contre l'utilisation de cette méthode dans le travail individuel ou dans les travaux de groupe.

Développer des partenariats stratégiques

Michael Warner et Rory Sullivan (2004), Greenleaf Publishing, Sheffield.

A travers des exemples pratiques divers, cet ouvrage illustre comment des partenariats avec le secteur privé peuvent être établis et mis en œuvre de façon efficace. Il est basé sur le travail du Secrétariat de la grappe des ressources naturelles, une composante du programme sur les partenaires d'affaires pour le développement. Cette initiative basée a été mise en place pour étudier, soutenir et promouvoir des stratégies de partenariats cross-sectoriels à travers le monde (www.bpdweb.com). Sur la base des résultats positifs des partenariats établis et des idées issus de ce programme, les auteurs montrent également les risques et les coûts qui peuvent être associés à cette forme de coopération. En outre, le livre comporte un outil de mise en œuvre pour l'établissement et le suivi des partenariats.

La révolution nécessaire

Peter Senge (2008), Doubleday, New York.

Dans La Révolution nécessaire, Peter Senge aborde des approches novatrices concernant des individus et des entreprises qui s'efforcent à faire face aux défis sociaux et écologiques

actuels d'une manière durable. À travers des exemples pratiques, il montre comment les entreprises peuvent concevoir leur stratégie de performance d'une manière plus durable. Le livre contient un certain nombre de stratégies qui permettent de développer des visions et des compétences en matière de durabilité sociale, économique et écologique.

Processus multipartites pour la gouvernance et la durabilité : Au-delà des impasses et des conflits

Minu Hemmati (2002), Earthscan Publications, Londres.

Les processus multipartites pour la gouvernance et la durabilité est un guide pour l'organisation et la mise en œuvre des processus multipartites. Afin de relever les défis complexes du développement durable, Hemmati et ses co-auteurs expliquent également comment les acteurs des processus d'intégration des parties prenantes fournissent équitablement un espace pour les aspects sociaux, économiques et écologiques et la façon dont ils peuvent faire face aux risques d'une manière constructive. Ce livre contient des exemples détaillés ainsi que des suggestions pour la conception des dialogues entre parties prenantes.

Renforcer l'efficacité des partenariats de durabilité.

Editeurs: Le Conseil national de recherche des Académies Nationales (2009), La Presse des Académies Nationales, Londres

La table ronde «Science et Technologie» des Académies Nationales cible la mobilisation des pratiques scientifiques et de recherche qui promeuvent le développement durable. L'un des aspects clés de cette table ronde repose sur l'efficacité des partenariats multisectoriels en combinant les connaissances théoriques et les actions concrètes pour le développement durable. Dans le cadre d'un symposium tenu en 2008, un groupe d'experts de la table ronde a discuté et présenté 11 exemples de partenariats de parties prenantes pour la durabilité. Renforcer l'efficacité des partenariats de durabilité est un résumé des discussions de ce symposium ; il contient les extraits des exemples présentés ainsi que les faits saillants des différentes séries de discussion qui ont eu lieu au cours de ce symposium.

Résoudre les problèmes difficiles

Adam Kahane (2004), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Dans son ouvrage, Résoudre les problèmes difficiles, Adam Kahane présente des stratégies pour résoudre les problèmes complexes et les conflits, au-delà des modèles conventionnels. Souvent, les gens, par habitude, choisissent de résoudre les problèmes en se basant sur leurs connaissances acquises et sur des exemples pratiques. D'après Kahane, une telle approche peut conduire à un blocage lorsque qu'il s'agit de situations où des problèmes plus complexes surgissent. Il explique comment un environnement favorable à un profond dialogue, à une action constructive et des solutions créatives, peut évoluer.

Le World Café: Façonner notre avenir grâce aux conversations pertinentes

Juanita Brown et David Isaacs (2005), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Le World Café et une méthode pour réunir des groupes de personnes dans un dialogue constructif et coopératif. Les entreprises, les organismes gouvernementaux, les institutions communales et les ONG utilisent de plus en plus cette procédure pour réfléchir sur les questions et les problématiques qui concernent divers groupes de parties prenantes. Les initiateurs de la méthode World Café, Juanita Brown et David Isaacs, illustrent les principes fondamentaux de cette méthode ainsi que son application pratique par des exemples et par une sélection de café-dialogues.

Le dialogue

David Bohm (1996), Routledge, New York. Londres

David Bohm, ancien professeur émérite à l'Université de Londres, décrit le dialogue comme un processus à multiples facettes qui va au-delà des idées conventionnelles sur le langage conversationnel et sur l'échange. Dans cette revue, il définit sa notion de «dialogue» en présentant un manuel de travail destiné à ceux qui s'engagent dans un dialogue et une base théorique pour la réflexion au sujet de la vision du monde dialogique.

Sélection de littérature sur le leadership collectif, le leadership pour la durabilité et le changement durable

Mener le changement. L'argument pour un leadership basé sur la valeur

James O'Toole (1995), Ballantine Books, New York.

Le théoricien en gestion, James O'Toole, propose une vision du leadership basé sur les valeurs et sur le respect, qui vise spécifiquement le bien-être de leurs partisans. En outre, il explique pourquoi cette approche de leadership est efficace dans les environnements organisationnels complexes et comment les dirigeants peuvent faire face, de manière constructive, aux personnes sont réticents aux approches nouvelles et ouvertes sur le changement.

Le leader du Futur. De nouvelles visions, stratégies et pratiques pour l'avenir.

Editeurs: Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard (1996), Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Le Leader du Futur présente de nombreux essais sur le développement organisationnel et gestion du changement, rédigés par des cadres supérieurs, des consultants et d'autres auteurs célèbres. Ils partagent leur vision, leurs perspectives et leurs idées sur les voies d'émergence des leaders, sur la définition des rôles de leadership qui promeuvent le changement, sur la manière dont les dirigeants peuvent motiver leurs disciples et peuvent mener leur organisation vers un avenir durable.

Leadership et Esprit. Insuffler une nouvelle vitalité et de l'énergie dans les individus et les organisations.

Russ S. Moxley (2000), publication conjointe de Jossey-Bass Publications, San Francisco et du Centre pour le leadership créatif, Greenboro.

Lorsque leurs employés ne sont pas très motivés par leur travail, les dirigeants doivent leur offrir un cadre pour exprimer leurs perspectives, pour libérer leurs forces individuelles et leur potentiel en engagement, en créativité et en développement. Dans son livre, Moxley explique comment le leadership et l'esprit doivent, et peuvent, être joints afin de favoriser une main-d'œuvre dévouée et créative. Il appuie ses propos sur une analyse des principales pratiques de leadership qui peuvent anéantir l'esprit essentiel au leadership.

La spirale dynamique. Maitriser les valeurs, le leadership et le changement.

Don Edward Beck et Christopher C. Cowan (1996), Blackwell Publishing, Malden, Oxford, Carlton.

La spirale dynamique présente un cadre pour comprendre les forces dynamiques dans les rapports entre êtres humains, que ce soit dans le milieu professionnel, au niveau de l'éducation, de la vie personnelle ou de la géopolitique. Cette théorie est basée sur les concepts du système biopsychologique ; elle fournit des outils pour gérer les différences chez les personnes afin de promouvoir des organisations plus productives et plus durables, et de favoriser la vie en communauté.

Le leadership mondial: Analyse du passé, visions du futur.

Editeurs: Michael Harvey et JoAnn Danelo Barbour (2009), L'Académie du leadership James MacGregor Burns, Maryland.

Le leadership mondial contient de nombreux essais, rédigés par différents auteurs-contributeurs, sur d'anciens et de futurs modèles de leadership, dans différents contextes thématiques et culturels. Le livre est un volume dans les séries de l'Association internationale de leadership, intitulées « Construire les ponts du leadership ».

Le leadership est mondial - Co-crée un monde plus humain et plus durable

Editeurs : Walter Link, Thais Corral et Mark Gerzon (2006), Réseau mondial du leadership.

Le leadership est mondial comprend 21 essais sur le leadership orienté vers la durabilité. Ils mettent l'accent sur la façon d'optimiser la coopération entre les individus, les organisations et les cultures et de surmonter les conflits de manière constructive. Pendant plusieurs années, les auteurs ont acquis une expérience dans les domaines de la gouvernance, de l'autonomisation de la société civile, de l'éducation et de l'apprentissage, du développement économique ainsi que des partenariats cross-sectoriels et cross-culturels. Sur la base de leurs expériences, ils partagent leur point de vue sur la façon dont le leadership peut promouvoir l'intégration et la durabilité dans un monde globalisé.

La danse du changement. Maintenir l'élan des organisations apprenantes.

Peter Senge et al. (1999), Edition Nicholas Brealey, Londres

La danse du changement s'adresse aux gestionnaires et aux cadres supérieurs qui interviennent à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la société. Elle décrit la façon dont les dirigeants peuvent coopérer pour anticiper sur les grands défis qui accompagnent un véritable changement organisationnel, et sur la manière d'intégrer les besoins nécessaires en renforcement de capacités personnelles et organisationnelles.

Le manuel du changement

Peggy Holman, Tom Devane, Steven Cady et Associés, Editeurs Berrett-Koehler Publishers (2007), San Francisco

Ce manuel présente un résumé de plus de soixante méthodes tels que le World Café, l'Appreciative Inquiry, le Future Search, Six Sigma et beaucoup d'autres. Les différents auteurs illustrent l'approche et l'application de chaque méthode et soutiennent leur théorie avec des études de cas. Un tableau comparatif est fourni pour aider à choisir la méthode appropriée. Des chapitres supplémentaires décrivent la meilleure façon de mélanger, d'associer et de maintenir les résultats.

Le leadership primitif. Prendre conscience du pouvoir de l'intelligence émotionnelle.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee (2002), Harvard Business School Press, Boston.

D'après les auteurs de ce livre, les émotions et l'attitude d'un leader sont contagieuses et ont une influence déterminante sur l'énergie et l'enthousiasme de leurs collègues et donc sur le succès ou l'instabilité d'une organisation. En se basant sur des exemples de différents leaders, ces auteurs illustrent comment l'intelligence émotionnelle dans le leadership conduit à des résultats organisationnels durables et à des résultats d'affaires. Ce faisant, ils mettent en évidence six styles et méthodes de leadership (e.x. dirigeant coach, dirigeant chef de fil, etc.) que les dirigeants peuvent utiliser pour se connecter à leurs disciples et pour établir de meilleures relations et motivations dans leur lieu de travail.

Le guide du champion de durabilité. Comment transformer votre entreprise.

Bob Willard (2009), Ney society Publishers, Gabriola Island (Colombie-Britannique)

Le guide du champion de durabilité est un manuel facile à utiliser qui présente sept articles utiles pour les dirigeants d'entreprise, tels que les processus de changement, les pratiques de durabilité, les causes potentielles d'échec et les méthodes de changement organisationnel. Chaque rubrique se décompose en sept étapes de mise en œuvre ou sept exemples méthodologiques, ce qui facilite leur application par les praticiens.

L'esprit et le cœur. Cartographier votre voyage personnel vers le leadership pour la durabilité.

Petra Künkel (2008), Books on Demand, Norderstedt.

L'esprit et le cœur montre au lecteur les aspects du leadership qui ont besoin de se former et d'émerger au sein de nous mêmes. Künkel montre comment les dirigeants peuvent utiliser les réalités de la vie et leur expérience de leadership pour façonner activement leur contribution à la durabilité – c'est-à-dire leur voyage de leadership personnel. S'appuyant sur son propre voyage de leadership et sur ses conversations profondes avec 14 dirigeants de 8 pays différents, l'auteur montre comment on peut développer sa propre humanité pour arriver au leadership pour la durabilité.

L'art de penser ensemble: une approche novatrice pour la communication au sein de l'entreprise et dans la vie.

William Isaacs, (1999), Crown Business, New York

La conversation moderne ressemble un peu à la physique nucléaire, affirme William Isaacs. Beaucoup d'atomes circulent et plusieurs d'entre eux se croisent. Mais certains atomes entrent en collision et créent une friction. Même si nos conversations atomiques ne se transforment pas contentieux, elles servent souvent à établir une place dans le cosmos pour chaque participant. Un participant peut partager une information sur une statistique, un autre peut parler d'un autre fait, et ainsi de suite. Chaque personne donne un bout d'information, et prend une pause pour se recharger tandis qu'un autre participant prend la parole, puis il s'exprime à nouveau. Dans « le dialogue et l'art de penser ensemble », Isaacs explique comment nous pouvons mieux développer cette compétence.

Théorie U: Apprendre du futur émergent

Otto Scharmer (2009), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Dans ce livre novateur, C. Otto Scharmer nous invite à une nouvelle vision du monde : ce sur quoi nous prêtons attention et comment nous y prêtons attention est la clé de ce que nous créons. Ce qui nous empêche souvent d'être présent est ce que Scharmer appelle notre « angle mort », c'est à dire la place intérieure à partir duquel tout un chacun agit. C'est la raison pour laquelle il est essentiel de prendre conscience de notre angle mort afin d'intégrer, si nécessaire, les profonds changements systémiques dans le milieu des affaires et dans société d'aujourd'hui.

Sélection de ressources électroniques sur les partenariats (cross-sectoriels) de parties prenantes et sur l'approche du partenariat

L'initiative de partenariat (The Partnering Initiative)

➞ www.thepartneringinitiative.org

L'initiative de partenariat, un programme du Forum international des dirigeants d'entreprises, promeut des partenariats cross-sectoriels dans le domaine du développement

durable. Le site web fournit une introduction sur les avantages et les risques liés aux partenariats cross-sectoriels ainsi qu'un aperçu des définitions pertinentes. De plus, un certain nombre de publications sont disponibles à télécharger; par exemple les manuels sur la planification et la mise en œuvre effective de partenariats ou sur le rôle des courtiers de partenariat, des études de cas sur les réussites et les défis de diverses initiatives de partenariat, ainsi que des documents de base sur les différents aspects des partenariats cross-sectoriels. Ces publications sont actuellement disponibles en 13 langues.

L'Initiative SEED

➤ www.seedinit.org

SEED est une initiative créée en 2002 par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (UNEP) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour appuyer les initiatives de partenariat cross-sectoriel dans les pays en développement. L'Initiative SEED récompense des partenariats particulièrement prometteurs et leur fournit un soutien financier. Le site web contient des outils d'apprentissage, des études de cas, des liens électroniques et des publications regroupées en différentes sections thématiques. En plus, les praticiens peuvent accéder au cycle de partenariat, au manuel pour une planification effective et durable des initiatives de partenariat. Ces outils sont disponibles dans les liens électroniques suivants :

➤ www.entrepreneurstoolkit.org/index.php/Main_Page

➤ www.empowering-partnerships.org/

Les partenaires d'affaires pour le développement (Business Partners for Development)

➤ www.bpd-waterandsanitation.org

Le réseau international cross-sectoriel partenaires d'affaires pour le développement, section « Eau et Assainissement » travaille pour l'amélioration de l'accès à l'eau potable et aux systèmes d'assainissement dans les communautés marginalisées. Le site web propose des publications ainsi que des liens électroniques sur les partenaires de projet qui travaillent spécifiquement sur l'eau et la gestion des eaux usées, sur les partenariats cross-sectoriels et sur les partenariats entre le secteur privé et le secteur public. Le manuel sur le dialogue avec les entreprises qui évoluent dans le domaine de la gestion des eaux usées (disponible pour téléchargement) illustre des stratégies et des exemples des systèmes durables de gestion des eaux usées. Le site web est disponible en anglais, en espagnol et en français.

Le Centre for Partnership Studies

➤ www.partnershipway.org

Sur la base d'une approche de partenariat holistique, le Centre for Partnership Studies mène des recherches, développe et enseigne des sujets sur les relations entre les institutions, les êtres humains et la nature. Dans son site web, le Centre propose des méthodes pour structurer

les institutions et les relations interpersonnelles, en vue d'une gestion durable de la nature. De nombreux articles, audio et fichiers (en format vidéo) sont disponibles en anglais, en espagnol et en français.

Sélection de sites web sur les dialogues entre parties prenantes

Réseau du dialogue démocratique (Democratic Dialogue Network)

➤ www.democraticdialoguenetwork.org

Le Réseau du dialogue démocratique est une initiative du bureau régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Il offre un soutien au gouvernement et aux acteurs de la société civile dans l'établissement de dialogues entre parties prenantes, de dialogues démocratiques et des mesures de renforcement de capacités. Un manuel pour l'établissement systématique et la mise en œuvre des dialogues entre parties prenantes est conçu pour servir d'outil méthodologique. Il est disponible sous forme de fichier téléchargeable en français, en anglais et en espagnol. L'ensemble du contenu du site web est disponible en anglais et en français.

Le Collective Leadership Institute

➤ www.collectiveleadership.com

➤ www.stakeholderdialogues.net

Le Collective Leadership Institute (CLI) soutien la conception et la mise en œuvre des partenariats cross-sectoriels et des dialogues de parties prenantes axés sur les résultats. Parallèlement de la recherche orientée vers processus pour le renforcement de l'approche participatif, le CLI offre des services de développement des compétences en matière de mise en œuvre des processus de partenariats pour les secteurs public et privé, pour la société civile ainsi que pour les organisations qui travaillent dans le domaine du développement international. Le site web du CLI est disponible en allemand et en anglais ; des publications sur les dialogues entre parties prenantes peuvent y être téléchargées.

Le Global Knowledge Partnership

➤ www.globalknowledge.org

Le réseau multipartite Global Knowledge Partnership (GKP) s'occupe principalement de la gestion du savoir et les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour le développement. Ses programmes et activités mettent l'accent sur l'éducation, la réduction de la pauvreté et la mobilisation des ressources. De nombreuses publications sur les dialogues entre parties prenantes, des études de cas sur les initiatives de partenariats qui utilisent la technologie numérique sont disponibles sur le site web du Global Knowledge Partnership.

Synergos

➤ www.synergos.org

L’Institut Synergos travaille sur la coopération cross-sectorielle en vue de la réduction de la pauvreté et du progrès social. Ses zones d’intervention sont les pays en développement. Le site web de Synergos comporte plusieurs ressources multimédia comme les vidéos et les galeries de photos. La bibliothèque en ligne est classée par pays et par thématiques. En outre, une sélection exhaustive de liens électroniques mène vers des organisations et des programmes thématiques.

AccountAbility

➤ www.accountability21.net

AccountAbility est un réseau d'institutions de différents secteurs qui collaborent pour promouvoir la durabilité sur les marchés mondiaux par le biais de la compétition responsable, de la bonne gouvernance et de la coopération cross-sectorielle ainsi que les dialogues entre parties prenantes. Les outils et les concepts de responsabilisation (c'est-à-dire les normes AA1000 pour les dialogues avec les parties prenantes et pour la durabilité) sont disponibles en 8 langues. L'ensemble du contenu du site est disponible en anglais, en espagnol et en chinois.

Future Search

➤ www.futuresearch.net

Le réseau mondial Future Search fournit des informations sur l'outil de planification novateur qui porte le même nom ; il regroupe des personnes de différentes institutions et de différents secteurs dans un processus orienté vers le dialogue. L'approche a été testée dans beaucoup de pays et de contextes culturels. Des études de cas sont disponibles pour téléchargement. Le site de Future Search comporte également des suggestions de littérature et des vidéos (par e.x. un projet de l’UNICEF au Sud-Soudan).

CONTACT

Collective Leadership Institute (CLI)

Contact: Patricia Scannapieco

Tél: +49 (0) 331 581 65 96-15

Email: Patricia.Scannapieco[at]collectiveleadership.com

Arab Countries Water Utilities Association (ACWUA)

Contact: Rami Salameh

Email: Rami_Salameh[at]acwua.org

Arab Network for Environment & Development (RAED)

Contact: Essam Nada
Email: E.Nada[at]aoye.org

German Water Partnership (GWP)

Contact: Azmi Ghneim
Email: Ghneim[at]germanwaterpartnership.de



Ce projet est financé par le programme thématique de l'UE Acteurs non étatiques et les autorités locales dans le développement "Renforcer les capacités des acteurs non étatiques - Actions dans les pays partenaires (Multi-Pays)"



German Water
Partnership