the partnering initiative

World Vision

PROGRAMME DE 2030 MISE EN ŒUVRE

DOCUMENT DE POLITIQUE

Tenir La Promesse

Plateformes multipartites nationales destinées à amplifier la collaboration et les partenariats pour le Programme de 2030



mai 2016

DOCUMENTDE POLITIQUE

Sommaire

Note de synthèse 1

1. Introduction 4

2. Quelle est la structure de direction la plus efficace pour les plateformes ? 11

3. Comment les plateformes peuvent-elles maximiser leur contribution à l'intégration dans tous les ODD ? 16

4. Comment les plateformes peuvent-elles garantir qu'elles sont au service des plus vulnérables ? 23

5. Comment les chevauchements et la redondance de nouvelles plateformes peuvent-ils être évités ? 28

6. Passer aux actes : L'appel aux champions 34

7. Recommandations 36

© 2016 Vision Mondiale Internationale et The Partnering Initiative

Tous droits réservés. La reproduction de tout ou partie de ce document sur un support quel qu'il soit, est formellement interdite sauf sous forme de brefs extraits dans le cadre de revues, sans autorisation préalable de l'éditeur.

Publié en mai 2016 par Vision Mondiale Internationale et The Partnering Initiative
Auteurs : Cheryl Freeman, Mike Wisheart, Katie Fry Hester, Dave Prescott, et Darian Stibbe
Directrice de la production : Katie Fike. Révision : Joan Laflamme. Correction : Audrey Dorsch. Conception : Friend Creative. Couverture et graphisme : Alice Contreras

The Partnering Initiative (L'initiative de partenariat) est une organisation internationale à but non lucratif vouée à stimuler la puissance de la collaboration pour un avenir prospère et durable.
www.partnerinit.org

Vision Mondiale est une organisation chrétienne de développement, de secours et de plaidoyer qui travaille auprès des enfants, des familles et des communautés pour combattre la pauvreté et l'injustice.
www.wvi.org

Abréviations et acronymes

OSC	Organisation de la société civile
HPPP	Plateforme de partenariat du secteur privé humanitaire
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
EMN	Entreprise multinationale
ONG	Organisation non gouvernementale
PMNCH	Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant
ODD	Objectifs de développement durable
SUN	Renforcement de la nutrition
ONU	Organisation des nations unies
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
WASH	Eau, assainissement et hygiène

I

DOCUMENTDE POLITIQUE

Tenir la promesse

Note de synthèse

Au cours des dernières années, Vision Mondiale et The Partnering Initiative ont participé et contribué au dialogue mondial et à la pratique mondiale en matière de plateformes et de partenariats multipartites - notamment dans le cadre du processus de l'après-2015. Vision Mondiale et The Partnering Initiative sont persuadées que les plateformes multipartites, en particulier au niveau national, ont un rôle essentiel à jouer dans la réalisation du Programme de 2030 pour le développement durable, non seulement par leur capacité à amplifier les efforts de collaboration, mais aussi pour leur potentiel de traitement des problèmes complexes et « nuisibles ».

Alors que la mise en œuvre du Programme de 2030 démarre**, ce document dresse un tableau de l'état actuel des plateformes de partenariat au niveau national et fait des propositions concrètes sur les moyens d'accélérer leur avancement et leur contribution au Programme de 2030**. Ce travail se fonde sur des entretiens semi-directifs récents avec des informateurs clés issus de tout l'éventail des parties prenantes, notamment les gouvernements, les entreprises, la société civile et les Nations unies.

Les plateformes de *niveau national* sont relativement récentes, et Vision Mondiale et les études de The Partnering Initiative proposent que les questions clés auxquelles les praticiens et les décideurs s'attaquent actuellement soient les suivantes :

a) Quelle est la structure de direction la plus efficace pour les plateformes nationales ?

b) Comment les plateformes peuvent-elles maximiser leur contribution à l'intégration de tous les Objectifs de développement durable (ODD) (dans le cadre du plan de développement national d'un pays) ?

c) Comment les plateformes peuvent-elles garantir qu'elles sont au service des plus vulnérables dans le pays ?

d) Comment les chevauchements et la redondance de nouvelles plateformes au niveau national peut-elle être évitée ?

Le document explore les enjeux derrière chacune de ces quatre questions et propose des recommandations pour tenter d'y répondre, notamment ce qui suit :

- **Direction de la plateforme partagé, avec un rôle central alloué au gouvernement :** Compte tenu de la nature multipartite de ces plateformes, la question de savoir*qui* doit la diriger n'est pas simple. Le document étudie les avantages et les inconvénients de la direction par un seul secteur et de la direction partagée entre les groupes de parties prenantes. Il recommande une direction intersectorielle partagée tout en laissant un rôle central au gouvernement. Les principaux avantages de l'approche de la direction partagée sont notamment les suivants : (a) ce modèle convient mieux pour gérer les processus multipartites sensibles,

notamment la mise à disposition d'un espace de collaboration sûr et ouvert permettant à chaque secteur de contribuer dans un esprit de confiance et d'ouverture ; (b) cette approche est plus en mesure de traiter les questions relatives à la politique et au pouvoir au sein de la plateforme, telle que la prévention et la gestion des conflits d'intérêts ; et (c), elle offre une plus grande stabilité dans un contexte où les dirigeants et/ou organisations dirigeantes « passent à autre chose », peut-être en raison des cycles électoraux, de l'évolution du climat des affaires ou de l' environnement de financement de la société civile.

- **Plateformes (ré)aménagées pour maximiser leur contribution à l'intégration :** Le Programme de 2030 insiste sur le fait que les ODD sont intégrés et indivisibles. Du point de vue de l'intégration, les plateformes n'existent pas en tant qu'entités indépendantes, mais sont plutôt des « centres nerveux » au sein du réseau complexe plus général d'interrelations qui forment un système national de « Programme de 2030 ». Le document évoque l'intégration verticale et horizontale en matière de plateformes et fait des recommandations spécifiques concernant la conception (ou le réaménagement) de plateformes selon des principes d'intégration appliqués à la fois à leur propre fonctionnement interne et à leurs liens externes. Le document note également qu'une plateforme axée sur une question ne peut comprendre et interagir qu'avec *une partie seulement* de l'ensemble du système de Programme de 2030, mettant ainsi en évidence le besoin d'un « intégrateur » qui fonctionne avec une vision d'ensemble et de tous les éléments du système de Programme de 2030, notamment des plateformes de niveau national.

- **Les plateformes prennent en compte les plus vulnérables :** Le Programme de 2030 insiste sur le fait que non seulement personne ne sera laissé de côté, mais que tous les efforts seront faits pour atteindre d'abord ceux sont les plus laissés pour compte. Deux recommandations clés ont émergé comme premières mesures pour veiller à ce que les plus vulnérables ne soient pas manqués par des plateformes qui travaillent vers les « objectifs zéro » dans le cadre des ODD. Tout d'abord, il est essentiel de veiller à ce que les plus vulnérables soient inclus dans les objectifs de la plateforme. Le besoin critique de données sur les groupes les plus vulnérables est reconnu dans le cadre de cette recommandation, tout comme l'est la nécessité pour les plateformes de gérer les asymétries de pouvoir, notamment en investissant dans la capacité des organisations participantes issues de *tous* les secteurs, de sorte qu'elles soient « aptes à établir un partenariat ». La deuxième recommandation, liée à ce point, met en évidence la nécessité de s'adresser directement aux groupes de citoyens concernés (et non pas uniquement par le biais d'un intermédiaire), notamment aux enfants, le cas échéant. Le document souligne également les contributions essentielles que chaque groupe de parties prenantes - le gouvernement, les entreprises, la société civile et les Nations unies - peut apporter pour atteindre les plus vulnérables.

- **Les nouvelles plateformes rejoignent des structures existantes chaque fois que possible, s'adaptent si nécessaire et n'en construisent de nouvelles que lorsque cela est essentiel :** Les plateformes nationales, sous différentes formes, sont en train d'émerger, issues de différents groupes de parties prenantes au niveau national ainsi que d'initiatives mondiales qui cherchent à renforcer leurs systèmes de prestation de mise en œuvre au niveau national. Avant d'envisager la création d'une *nouvelle* plateforme de niveau national, le document souligne l'importance de la compréhension du paysage des structures et systèmes de partenariat *existants* (ou facilement adaptables) dans les pays afin de s'appuyer sur ceux-ci autant que possible.

Un thème sous-jacent important pour chacune de ces questions est l'approche systémique. Vision Mondiale et The Partnering Initiative proposent la notion de « Systèmes de Programme de 2030 », qui, au niveau national, englobe la multitude d'entités se consacrant aux ODD dans le pays et leur réseau complexe d'interrelations. Ils reconnaissent également que chaque système national de Programme de 2030 fait partie d'un système international de Programme de 2030 plus général - qui à la fois provoque une certaine influence sur le système national et est influencé par ce dernier. Cette dynamique des systèmes a des implications importantes pour les plateformes multipartites, et celles-ci sont évoquées dans tout le document.

Le document se termine par un appel à davantage de « champions » - issus du gouvernement, de la société civile et des entreprises - qui peuvent contribuer à faire progresser cette nouvelle vision. Il s'agit d'un moment critique pour maintenir la dynamique. De nombreuses personnes et organisations agissent déjà en tant que champions dans cet espace, mais leur effectif doit s'accroitre, en particulier au niveau national.

4

DOCUMENTDE POLITIQUE

Tenir la promesse

1. Introduction

Mise en œuvre du Programme de 2030
Le 1er Janvier 2016, *le Programme de 2030 pour le développement durable* a été lancé, et le compte à rebours des objectifs de développement durable (ODD) mondiaux a commencé. Les ODD ont remplacé les OMD (Objectifs du Millénaire pour le développement) comme cadre d'orientation pour le développement international et vont beaucoup plus loin que leurs prédécesseurs, établissant un programme et fournissant une occasion unique d'éliminer l'extrême pauvreté sous toutes ses formes.[1] Ils représentent un changement majeur dans l'approche, reconnaissant pleinement la profonde interdépendance existant entre la planète, les personnes et la prospérité : « Nous sommes déterminés à faire en sorte que tous les êtres humains puissent jouir d'une vie prospère et épanouie et que le progrès économique, social et technologique ait lieu en harmonie avec la nature. »[2]

Bien que le Programme de 2030 soit un accord signé par les États membres de l'ONU, il est clairement conçu comme nécessitant une collaboration multipartite : « Tous les pays et toutes les parties prenantes, agissant sous forme d'un partenariat de collaboration, mettront en œuvre ce plan ».[3] L'importance fondamentale des partenariats intersectoriels visant à la réalisation de ses objectifs est exprimée dans l'Objectif 17.[4] Parallèlement au développement du Programme de 2030, une tendance claire a été constatée :

- l'approche nationale de développement était auparavant tirée et mis en œuvre par le gouvernement et les donateurs, puis,
- au cours d'une période plus récente, elle a fait l'objet de partenariats bilatéraux (entre le gouvernement, les entreprises, les organisations internationales non gouvernementales [ONGI] et/ou les Nations unies) et le dialogue multipartite,
- et, enfin, on constate aujourd'hui l'émergence de plateformes multipartites qui peuvent faciliter des collaborations stratégiques et des approches plus systématiques et transformationnelles à large portée.

Pour que la vision audacieuse (et bienvenue) du Programme de 2030 se concrétise, des collaborations multipartites, et les plateformes qui peuvent les amplifier, nécessitent de se développer plus rapidement qu'à l'heure actuelle. Ce document fournit des recommandations sur certaines des questions clés nécessitant une attention plus poussée pour que les plateformes multipartites au niveau national progressent au rythme nécessaire. Ces recommandations sont tirées des données recueillies lors d'entretiens avec des informateurs clés menés spécialement pour cet article.

Partenariats
Comme indiqué ailleurs,[5]le terme *partenariat* a eu tendance par le passé à être utilisé lors des discussions traitant du Programme de 2030 de façon incohérente et interchangeable pour désigner un large éventail d'accords très différents.[6] Les partenariats mentionnés dans le présent document sont des

partenariats intersectoriels, que Vision Mondiale et The Partnering Initiative définissent comme suit :

> Un **partenariat intersectoriel** implique des organisations de différents secteurs de la société travaillant ensemble, en partageant les risques et en combinant leurs ressources et compétences de manière à maximiser la valeur, afin d'atteindre de façon simultanée tant les objectifs du partenariat que les propres objectifs des partenaires.

Les partenariats intersectoriels impliquent deux ou plusieurs acteurs issus du gouvernement, de la société civile, des entreprises, des organismes des Nations unies et/ou d'autres acteurs non étatiques, notamment du milieu universitaire. Ces partenaires tirent habituellement parti de leurs connaissances, compétences, ressources et atouts fondamentaux respectifs pour créer des solutions plus innovantes, plus transformationnelles, plus durables, plus efficaces et/ou plus efficientes que ce que ces partenaires pourraient réaliser seuls. Qu'il s'agisse de partenariats bilatéraux entreprises-ONG créant de nouvelles applications de santé mobiles ou de grandes alliances abordant la complexité de l'amélioration de la nutrition dans toute une région, les partenariats intersectoriels sont essentiels au progrès du Programme de 2030.. Une approche traditionnelle n'assurera pas les niveaux de transformation des progrès en matière de développement qui sont essentiels pour atteindre les « objectifs zéro » dans des domaines tels que les décès évitables d'enfants, la faim et la violence contre les enfants.

Remarque : Ce document ne concerne pas les partenariats public-privé réglementés selon lesquels des entreprises effectuent un investissement initial pour fournir des infrastructures ou des services publics, puis réalisent des bénéfices par le biais de paiements à long terme de la part du gouvernement ou des utilisateurs finaux.

Plateformes

Pour atteindre les objectifs ambitieux du Programme de 2030, des partenariats intersectoriels beaucoup plus nombreux, et plus efficaces, seront nécessaires.[7] C'est dans ce domaine que les *plateformes* multipartites (« plateformes » dans le reste du présent document) conçues pour amplifier la collaboration et les partenariat ont un rôle essentiel à jouer. Elles fournissent une approche systématique visant à créer des partenariats à l'échelle nécessaire. Vision Mondiale et The Partnering Initiative définissent les *plateformes de partenariat* comme suit :

> Une **plateforme de partenariat** est un mécanisme permanent visant à amplifier la collaboration en faveur du développement d'une manière systématique. Les plateformes mènent des activités visant à réunir et coordonner le gouvernement, les entreprises, les organisations non-gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), les donateurs et les autres acteurs du développement sur une question ou une zone géographique particulière, à faciliter les approches collaboratives innovantes et à négocier et soutenir directement des nouvelles mesures de partenariat.

Tenir la promesse

En plus d'un soutien direct au partenariat,[8] il existe différents avantages [9] à ce que les organisations participent à des plateformes. D'une manière générale, pour les gouvernements qui ont encouragé les plateformes nationales, les plateformes fournissent une structure visant à influencer un large éventail de parties prenantes afin de mieux harmoniser les plans et les initiatives de développement du pays. Les entreprises (petites et moyennes entreprises, grandes entreprises nationales et multinationales) participent généralement afin de trouver des partenaires avec qui travailler sur des initiatives de développement durable, d'accéder à des financements pour réduire les risques liés à de nouveaux investissements, et d'engager un dialogue constructif avec le gouvernement notamment une meilleure compréhension de la politique gouvernementale et des plans de développement. Pour les OSC, les plateformes sont des espaces clés à partir desquels elles peuvent à la fois initier des collaborations et influencer d'autres parties prenantes.

Plateformes de partenariat

Il existe un nombre croissant de plateformes orientées sur des mesures concrètes dans le monde qui vont bien au-delà des mécanismes courants de « dialogue public-privé ». Elles se concentrent sur une série de différents domaines couverts par les ODD : résoudre des problèmes sociaux spécifiques (tels que la nutrition, l'éducation ou la santé), développer des chaines de valeur durables, encourager des entreprises plus inclusives ou lutter contre la limitation des ressources naturelles telles que l'eau. Elles ont en commun une capacité à collaborer de manière proactive avec les parties prenantes issues de tous les secteurs de la société - notamment les entreprises - en tant que partenaires de collaboration en faveur du développement, et, par conséquent, de créer des solutions plus innovantes et durables.

Afin d'étayer leur objectif principal d'amplification des partenariats, les plateformes peuvent également entreprendre une série d'activités contribuant à la construire d'un « environnement propice à la collaboration », notamment par la promotion du dialogue entre le gouvernement, les entreprises et la société civile afin de définir les priorités de développement ; la sensibilisation aux avantages de la collaboration ; l'offre d'une formation aux techniques de partenariat ; la création d'un espace dédié à l'innovation ; le développement de l'accès au financement ; et la réalisation d'une analyse collective des défis du développement durable.

Le programme d'Action de partenariat des entreprises de The Partnering Initiative[10] soutient le développement de plateformes nationales en Zambie, en Colombie et au Kenya, entre autres lieux. Tirant parti de ces expériences, le rapport de The Partnering Initiative *Platforms for Partnership: Emerging Good Practice to Systematically Engage Business as a Partner in Development*,[11] (Plateformes pour le partenariat : Les bonnes pratiques émergentes pour collaborer de façon systématique avec les entreprises en tant que partenaires de développement) fournit un vaste aperçu des plateformes nationales, notamment un concept de cycle de vie qui décrit les quatre étapes clés[12] du développement d'une plateforme et un modèle des neuf pierres angulaires des plateformes de haute performance.[13,14]

Tenir la promesse

Bien que les ODD soient un programme universel, ce document porte essentiellement sur les contextes des pays en développement, où vivent la grande majorité de ceux qui se trouvent dans des conditions d'extrême pauvreté. Il vise les plateformes *nationales* et leur contribution à la réalisation des ODD - en particulier leur rôle dans le développement et la mise en œuvre du plan de développement en conformité avec le Programme de 2030 d'un pays. Ces plateformes peuvent faire avancer les priorités formulées par le « Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement »[15] – appropriation des priorités de développement par les pays en développement, accent mis sur les résultats, partenariats de développement inclusifs, transparence et redevabilité des uns envers les autres.[16] L'ère des OMD a connu bien plus d'investissements dans des plateformes mondiales spécialisées sur une question (par exemple, Chaque femme, chaque enfant, le Fonds mondial et Énergie durable pour tous) que dans des plateformes de niveau national. C'est pourtant au niveau des pays que la mise en œuvre a lieu. Et c'est aux niveaux national ou infranational qu'il existe une « spécificité d'intérêt » suffisante, c'est-à-dire où les questions et la zone géographique sont suffisamment pertinents selon les objectifs d'une organisation, pour soutenir une véritable action conjointe.

Construction de plateforme - Vision Mondiale et The Partnering Initiative

Vision Mondiale, avec l'appui technique de The Partnering Initiative, jouent actuellement un rôle de premier plan dans la création de deux plateformes :

1.**Le Centre d'incubation P3 d'Asie-Pacifique –**, qui sera lancé en juillet 2016 pour soutenir les pays d'Asie, est un incubateur intersectoriel de partenariats, d'innovations et de modèles économiques inclusifs pour de nouvelles solutions aux problèmes de développement et humanitaires. Basé à Singapour, l'orientation thématique initiale de la plateforme sera l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH). Le centre va créer un espace sûr destiner à partager les ressources et les points forts dans tous les secteurs publics, privés et de la société civile ; à encourager le dialogue créatif et la conception de solutions ; à susciter de nouvelles collaborations ; et à développer un plaidoyer conjoint des approches en matière d'éducation et d'innovation.

2. **La Plateforme de partenariat du secteur humanitaire privé (HPPP)) –** lancée en mars 2016 - permettra des partenariats systématiques à long terme dans des contextes humanitaires difficiles en Afrique orientale, un accent initial étant placé sur le Kenya. La HPPP, la première de son genre en Afrique de l'Est, rassemble des entreprises, des gouvernements, des ONG et des agences des Nations unies en vue d'améliorer le partage de l'information, la communication et la coordination afin d'identifier les lacunes et amplifier les partenariats intersectoriels dans le domaine de la gestion des catastrophes. Le plateforme facilitera la mise en réseau, la collaboration et d'autres possibilités de partenariat visant à répondre aux besoins humanitaires (au-delà des engagements philanthropiques et ad hoc) grâce à l'innovation et la création de valeur partagée. La HPPP permettra d'améliorer le partage d'information, la communication et la coordination grâce à un système de gestion des informations en ligne.

Les partenariats et les plateformes ne doivent pas être considérés comme des choix de facilité. Ils peuvent avoir un grand impact, mais ils exigent un engagement des parties prenantes, un investissement de démarrage, des ressources permanentes et une stabilité du personnel à long terme, éléments contribuant à garantir leur réussite. Un des avantages essentiels des plateformes multipartites, cependant, est leur potentiel de résolution de problèmes complexes et « nuisibles » en opérant au sein d'un « système » plus général et en y contribuant.[17]

Systèmes du Programme de 2030

Les ODD sont très différents des OMD. D'abord, ils exigent des mesures de la part de tous les secteurs de la société, pas seulement en tant que bailleurs de fonds philanthropiques du développement, mais aussi en tant qu'acteurs du développement qui font partie de la solution de façon intrinsèque. Deuxièmement, les ODD représentent un ensemble complexe et interdépendant de défis et nécessitent donc, en termes de mise en œuvre, une réponse systémique et holistique en conséquence. La mise en œuvre du Programme de 2030 nécessitera une réorientation vers bien plus de « pensée systémique ».[18]

Les plateformes multipartites fournissent une structure importante à partir de laquelle de multiples parties prenantes peuvent étudier le *système* dans lequel ils interagissent et concevoir en commun les stratégies correspondantes. « Les leaders du système [doivent] créer l'espace dans lequel les personnes vivant avec un problème peuvent se rassembler. . . pour réfléchir davantage à ce qui se passe réellement, explorer les options au-delà de l'opinion populaire, et rechercher des changements ayant un effet de levier plus important. »[19] Ce travail d'exploration est essentiel tant au début de la vie d'une plateforme et qu'en tant que processus continu en son cœur (notamment en réalisant le fait que la plateforme n'est plus nécessaire ou doit être modifiée de façon significative). Toutes les plateformes doivent se prémunir contre le risque d'être reléguées au rang de « lieu de bavardage », mais des mesures prises dans la précipitation (et l'approche « linéaire » de la plupart des plans de mise en œuvre) peuvent également être problématiques lorsqu'elles s'adressent à des systèmes complexes. Un système de 'Programme de 2030 va constamment évoluer et pas toujours de façon prévisible à partir des activités observables de ses différents éléments - une approche systémique est nécessaire pour que cette dynamique d'émergence soit gérée de façon efficace.[20]

Alors que différentes plateformes se construisent au niveau des pays, couvrant chacune un sujet ou un objectif (ou un ensemble d'objectifs) différents au sein d'un système national de Programme de 2030, une tâche essentielle pour la planification du développement national sera d'aider à identifier les limites optimales et les zones de chevauchement de ces sous-systèmes et des plateformes qui les soutiennent. Ces plateformes de sous-système devront alors se relier l'une avec l'autre là où leurs limites se chevauchent. Ces questions sont étudiées plus loin dans la Section 3.

Avancer

Alors que dans la dernière phase des OMD de nombreuses structures multipartites ont émergé au niveau mondial,[21] les plateformes de niveau national sont relativement nouvelles (et, dans de nombreux pays, pas encore à l'étude). Leur importance est devenue plus claire à mesure que s'est concrétisée la transition des OMD vers les ODD. Par conséquent, comme indiqué précédemment, ce document traite des plateformes*nationales* dans les contextes de pays en développement et leur contribution à la réalisation du Programme de 2030.

Au cours des dernières années, tant Vision Mondiale que The Partnering Initiative ont collaboré au dialogue et à la pratique au niveau mondial, et y ont apporté leur contribution, en matière de plateformes et de partenariats multipartites et de contribution potentielle au Programme de 2030. Reconnaissant leur importance, mais aussi leurs défis inhérents, Vision Mondiale et The Partnering Initiative ont voulu avoir une opinion des praticiens et autres experts sur l'état actuel des plateformes au niveau national et des moyens possibles d'avancer dans tous les domaines qui s'avèrent difficiles.

Méthode de recherche

Le personnel de Vision Mondiale et The Partnering Initiative a réalisé 50 entretiens semi-directifs dans tout l'éventail des parties prenantes, notamment des entretiens avec des collègues internes travaillant sur des initiatives de plateforme et de partenariat et/ou sur le terrain dans le pays. (Voir l'Annexe 2 pour consulter la liste complète des organisations qui ont été interrogées). La plupart des entretiens ont eu lieu en janvier et février 2016 et duraient généralement 45 minutes.

Vision Mondiale et The Partnering Initiative ont choisi de mener cette étude de façon précoce dans le processus du Programme de 2030 afin d'identifier et de partager les leçons tirées des initiatives des précurseurs avec ceux qui travaillent encore sur les questions de conception. Nous pensons qu'il est important de ne pas perdre la dynamique alors que le monde passe du long processus de négociation des ODD à la mise en œuvre, en étant également conscient de la lenteur de démarrage qu'ont subie les OMD.

Ce document vise à fournir des réflexions et des recommandations à la fois pragmatiques et issues d'une vue d'ensemble qui seront intéressantes et utiles pour les praticiens comme les décideurs. Plus précisément, le document examine les questions suivantes qui sont ressorties de l'étude :

- Quelle est la structure de direction la plus efficace pour les plateformes ? (Section 2)
- Comment les plateformes peuvent-elles maximiser leur contribution à l'intégration dans tous les ODD ? (Section 3)

- Comment les plateformes peuvent-elles garantir qu'elles sont au service des plus vulnérables ? (Section 4)

- Comment les chevauchements et la redondance de nouvelles plateformes peuvent-ils être évités ? (Section 5)

Le document conclut par un appel à plus de « champions » pouvant contribuer à faire progresser cette nouvelle vision. De nombreuses personnes et organisations agissent déjà en tant que champions dans cet espace, mais leur effectif doit s'accroitre, en particulier au niveau national.

Remarque : Sauf indication contraire, les recommandations formulées dans le présent document sont celles de Vision Mondiale et de The Partnering Initiative et ne représentent pas nécessairement les points de vue des personnes ou des organisations interrogées pour cette étude.



Les enfants au Bangladesh jouent à des jeux, apprennent à compter, chantent des chansons et écoutent des histoires à l'Espace adapté pour les enfants de Vision Mondiale
© 2013 Jon Warren/Vision Mondiale

2. Quelle est la structure de direction la plus efficace pour les plateformes ?

Qui doit diriger ?
Là où de *nouvelles* plateformes sont nécessaires, une direction solide et visionnaire est une condition préalable. Les tâches comprennent, entre autres, la vision, l'engagement et le recrutement d'un large éventail de parties prenantes (notamment des bailleurs de fonds), et la conception de la gouvernance et des structures opérationnelles qui sous-tendront l'efficacité d'une plateforme. Certaines des questions clés en matière de création de nouvelles plateformes sont abordées dans la Section 5 ci-dessous. La Section 6 examine le rôle essentiel des champions dans cet espace.

Cette section traite des défis que posent la direction des plateformes. Les responsabilités de la direction de plateforme comprennent la définition d'objectifs et de politiques et la garantie que les pierres angulaires nécessaires sont en place pour que la plateforme fonctionne de façon efficace.[22] Sur le plan organisationnel, les rôles de direction pourraient être structurés de différentes façons, par exemple par le biais d'une équipe de direction, d'un conseil d'administration ou d'un comité de pilotage. Compte tenu de la nature multipartite de ces plateformes, la question de *qui* doit diriger n'est pas simple. En effet, de tous les sujets abordés avec les personnes interrogées, celui-ci a provoqué le plus de réactions énergiques et divergentes ; les points de vue incluent « le gouvernement doit assurer la direction », « tout secteur peut assurer la direction - prendre celui qui est le plus dynamique » et « il doit exister une direction intersectorielle »

Ces voix en faveur de la *direction d'une plateforme par un seul secteur* (un des groupes de parties prenantes prend les rênes), ont cité différents avantages. Par exemple, l'autorité et le mandat d'une direction par le gouvernement, la rapidité et l'innovation d'une direction par le secteur privé, l'accent sur ceux qui sont laissés de côté par la direction de la société civile, et l'influence et le pouvoir de rassemblement d'une direction par les Nations unies.[23] D'autres, cependant, ont avancé que la direction par un seul secteur était une approche fondamentalement erronée dans le cadre d'un effort *multipartite*. La principale préoccupation soulevée était que le point de vue du secteur dirigeant dominerait (intentionnellement ou non), ce qui est contraire à l'esprit de confiance et d'ouverture nécessaire pour favoriser la collaboration et l'innovation. Un autre risque soulevé de la direction par un seul secteur était un manque potentiel de stabilité si des individus et/ou des organisations dirigeantes « passaient à autre chose », peut-être suite à des cycles électoraux, à l'évolution du climat des affaires, ou l'évolution du climat des financements de la société civile.

« Nous voulons renforcer l'engagement pris d'atteindre les objectifs prioritaires nationaux, car la mise en œuvre des ODD doit être multipartite - tous les acteurs du développement doivent être impliqués. »

- Représentant du gouvernement de l'Ouganda

La direction partagée (par tous les principaux groupes de parties prenantes, par exemple, le gouvernement, la société civile, les entreprises, les Nations unies), non seulement a tendance à éviter ces problèmes, mais les personnes interrogées expérimentées ont également constaté que la direction partagée était un meilleur modèle pour la gestion des processus multipartites sensibles. En particulier, un modèle de direction partagée peut être plus en mesure de traiter les questions en matière de politique et de pouvoir au sein de la plateforme, telles que la prévention et la gestion des conflits d'intérêts.[24] Sans la reconnaissance de ces dynamiques liées au « monde réel », les solutions générées par les plateformes des ODD sont susceptibles de ne pas être optimales, et au pire de renforcer le statu quo qui est à l'origine de certains des problèmes qu'ils tentent de résoudre. Il est recommandé que toutes les plateformes cherchent à incorporer la bonne politique et la bonne pratique émergentes dans ce domaine. Par exemple, le mouvement Renforcement de la nutrition (SUN) a investi dans la création d'un processus d'identification, de gestion et de surveillance des conflits d'intérêts.[25] D'un autre côté, des préoccupations ont également été évoquées à propos de la direction partagée. Celles-ci comprenaient la possibilité de parvenir à un accord sur des questions sur lesquelles les groupes de parties prenantes sont susceptibles de prendre des positions très différentes ; l'affaiblissement de la nature dynamique et visionnaire de la direction ; et la possibilité d'une fragilisation de l'autorité et du mandat du gouvernement.

Direction partagée avec un rôle central alloué au gouvernement
L'expérience organisationnelle de Vision Mondiale et de The Partnering Initiativeen matière de direction de plateforme a tendance à rallier le dernier point de vue sur les avantages d'une direction partagée, et notre recommandation est donc que les plateformes aient une **direction partagée intersectorielle, tout en réservant un rôle central au gouvernement au cœur de la plateforme.** Cette approche est traitée plus en détails dans le Tableau 1.

« Quand les gens constatent que des compétiteurs en affaires travaillent ensemble, en cherchant à résoudre les problèmes du pays, cela suscite chez les gens un sentiment d'espoir. »

- Représentant de la Philippines Disaster Resilience Foundation

Tableau 1. direction partagée avec un rôle central alloué au gouvernement

	direction partagée	Un rôle central alloué au gouvernement
Pourquoi ?	• La direction partagée reflète l'intention du Programme de 2030, qui stipule clairement que « la mise en œuvre exigera que tous les pays et parties prenantes collaborent ».'.[26] • Alors que les gouvernements sont responsables de l'atteinte des objectifs, ils ne peuvent pas l'obtenir tous seuls. Les plateformes multipartites peuvent être des « passerelles » essentielles à l'ensemble des acteurs nécessaires en général. • La direction partagée peut fournir plus aisément l'espace sûr nécessaire pour le dialogue et l'identification de solutions innovantes et collaboratives. • Cette fonction de direction partagée est en conformité avec une approche systémique de la direction : « Sachant qu'il n'existe pas de réponses toutes faites aux problèmes véritablement complexes, les dirigeants du système cultivent les conditions dans lesquelles apparait une *sagesse collective* au fil du temps par le biais d'un processus de maturation qui apporte peu à peu de nouvelles façons de penser, d'agir et d'être » (le soulignement a été ajouté).[27]	• Les gouvernements, en tant que signataires du Programme de 2030, sont responsables de la réalisation des ODD. • Les gouvernements, auquel incombe en premier lieu l'obligation d'assurer le développement de leurs pays, ont l'autorité et le mandat de concevoir une politique et des plans de développement du pays,[28] en consultation toutefois avec les parties prenantes. • Les gouvernements doivent superviser les processus formels associés à la coordination (tels que l'encadrement des contributions de la plateforme au plan de développement du pays) et à l'intégration. (Cela est étudié plus en détail dans la Section 3.) • La direction du gouvernement est (souvent) critique lorsqu'il s'agit de « passer à l'étape concrète ».

À quoi cela pourrait-il ressembler ?	• La forme et/ou la structure exacte de cette direction partagée dépendra de nombreux facteurs, notamment de la maturité existante de la consultation multipartite dans le pays, de la mise en œuvre et du domaine d'intervention spécifique de la plateforme. • Une fonction de direction partagée pourrait, par exemple, prendre la forme d'une équipe de direction exécutive composée de personnes issues de différents types de groupes de parties prenantes, d'un conseil d'administration où siègent des représentants de rang supérieur similaire provenant de chaque groupe de parties prenantes, la présidence tournante étant confiée aux principaux groupes de parties prenantes, l'ensemble étant soutenu par des procédures de vote équilibrées.	• Ce « rôle central alloué au gouvernement » pourrait être exprimé par le rôle supérieur de la représentation du gouvernement et/ou le nombre de ministères siégeant au conseil d'administration de la plateforme. • La présence d'une direction permanente est nécessaire, plutôt que celle d'une « direction symbolique » donnant par exemple une approbation ponctuelle. • *Remarque :* Lorsque le gouvernement ne veut pas jouer un rôle central, la société civile (peut-être avec les entreprises) a un rôle de plaidoyer pour que cela se produise - notamment en aidant le gouvernement à comprendre à quel point l'implication de haut niveau dans les plateformes peut l'aider à atteindre ses propres objectifs de développement. Sinon, lorsque le gouvernement est incapable, par manque de capacité ou de ressources, de jouer un rôle central, un soutien externe peut être nécessaire.

Recommandations

Pour ceux qui créent et/ou dirigent des plateformes nationales

- Examinez la composition et l'équilibre de la direction de la plateforme en vue d'adopter ou d'améliorer une approche de direction partagée laissant un rôle central au gouvernement.
- Veillez à ce que les bonnes politiques et bonnes pratiques émergentes, en matière d'approches de la direction quant aux conflits d'intérêts et aux asymétries de pouvoir, soient intégrées aux politiques et procédures de la plateforme.

Pour les gouvernements

- Dans le cadre de la politique nationale et du processus de planification de développement national, s'il n'est pas déjà en place, (1) reconnaitre les entreprises et la société civile (ainsi que les donateurs et les bailleurs multilatéraux) comme partenaires du développement et de la planification du développement ; (2) inclure la collaboration multipartite comme principal moyen de mise en œuvre ; et (3) déclencher des processus visant à étudier la demande et le besoin de plateformes nationales multipartites pour soutenir la mise en œuvre des ODD.
- Examiner les relations avec les plateformes existantes, nouvelles et en cours d'élaboration en vue de renforcer l'engagement et de veiller à ce

que le gouvernement soit en mesure de remplir son rôle au sein de la direction partagée de la plateforme.

Pour la société civile et les entreprises

- Plaider pour que de nouvelles plateformes adoptent une approche de direction partagée avec un rôle central alloué au gouvernement, et que les plateformes existantes opèrent la transition vers cette approche.

Pour les équipes des bureaux nationaux des Nations unies

- Soutenir les gouvernements dans l'adoption de processus multipartites et étudier les rôles de rassemblement en tant que tels dans l'établissement de plateformes au niveau national.

Pour tous les groupes de parties prenantes

- Identifier et soutenir les champions de tous les secteurs afin qu'ils deviennent des ambassadeurs des plateformes et partenariats multipartites.
- Investir dans la capacité organisationnelle afin d'être « adapté au partenaire », notamment avoir la capacité nécessaire d'atténuer les asymétries de pouvoir.

3. Comment les plateformes peuvent-elles maximiser leur contribution à l'intégration dans tous les ODD ?

L'impératif d'intégration

Le Programme de 2030 souligne, à propos des ODD : « Intégrés et indissociables, ils concilient les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. »[29] Cet impératif d'intégration n'est pas nouveau. Pendant de nombreuses années, il a été largement compris que non seulement les approches intégrées[30] contribuent à éviter la duplication des efforts, mais aussi que des solutions durables aux défis du développement seront possibles *uniquement* par le biais de réponses intégrées et systémiques. (Voir la figure 1 ci-dessous).

Comme exemple d'approche intégrée, Vision Mondiale estime que la protection de l'enfance a besoin d'un ensemble d'éléments formels et informels coordonnés œuvrant ensemble pour prévenir et répondre à la maltraitance, la négligence, l'exploitation et d'autres formes de violence contre les enfants.[31] Cette approche vise à renforcer les acteurs clés (formels et informels) responsables de la protection de l'enfance, notamment le gouvernement, la société civile (notamment les groupes confessionnels), les entreprises, les parents, les soignants, les familles et d'autres structures communautaires. La nécessité de cette approche intégrée et multisectorielle se reflète dans les ODD qui comprennent des cibles liées à l'éradication de la violence contre les enfants selon des objectifs multiples : ODD 4 (éducation), ODD 5 (égalité des sexes), ODD 8 (croissance économique), ODD 11 (villes) et ODD 16 (paix).

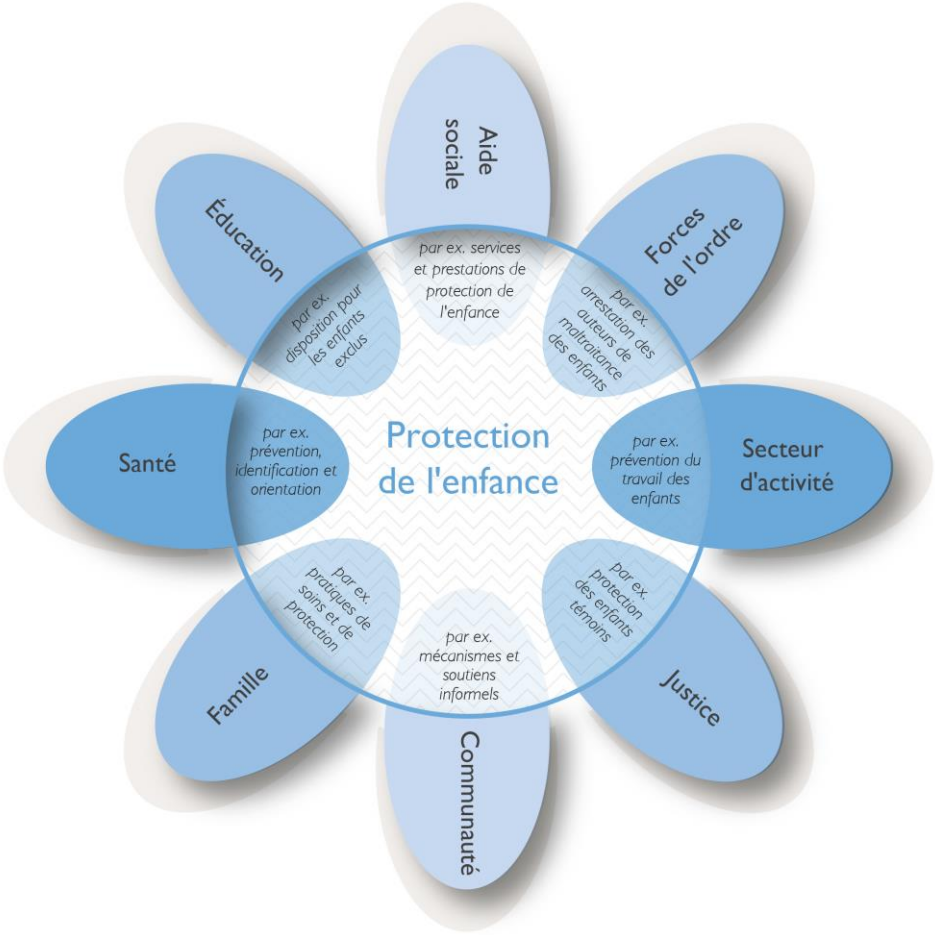


Figure 1. Une approche intégrée de la protection de l'enfance[32]

Et pourtant, les progrès vers une véritable intégration ont été lents.[33] « L'un des inconvénients des OMD [est que] les objectifs "cloisonnés" ont encouragé des politiques cloisonnées et n'ont pas rendu explicites les liens et les compromis entre les différents domaines. » [34] Bon nombre de structures et systèmes existants ne sont pas conçus de manière à favoriser volontairement l'intégration. L'insistance du Programme de 2030 sur

l'intégration est donc une bonne chose ; les ODD signalent une nouvelle ère et une nouvelle occasion de combler cette lacune.

> « Ce que vous devez faire est vous assurer qu'un large éventail d'acteurs du développement comprennent en quoi leurs investissements correspondent aux priorités des ODD. Il est essentiel que les ODD soient adoptés par les acteurs non étatiques comme cadre stratégique ».
>
> - Représentant du PNUD

L'occasion d'une intégration au niveau national

Au niveau mondial, les plateformes de partenariat ont tendance à ne se consacrer qu'à une seule question et sont trop souvent cloisonnées ; il existe actuellement peu d'intégration entre les différentes questions (bien que le Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant [PMNCH], par exemple, soutienne le concept d'une Alliance des Alliances[35] afin d'explorer ce qui pourrait être réalisable). Cela peut peut-être en partie s'expliquer par le fait que le concept d'intégration horizontale est très théorique lorsqu'il ne repose pas sur un système en phase avec le monde réel. En revanche, aux niveaux national et infranational, les organisations ont des intérêts fondamentaux liés à des questions spécifiques dans une zone géographique particulière, ce qui fournit un niveau de clarté à partir duquel les possibilités d'intégration peuvent émerger.

L'impératif d'intégration du Programme de 2030, contribue à déplacer le centre d'attention, passant de solutions mondiales dans un seul domaine à des solutions intégrées aux niveaux national et infranational. (Voir la Figure 2.)

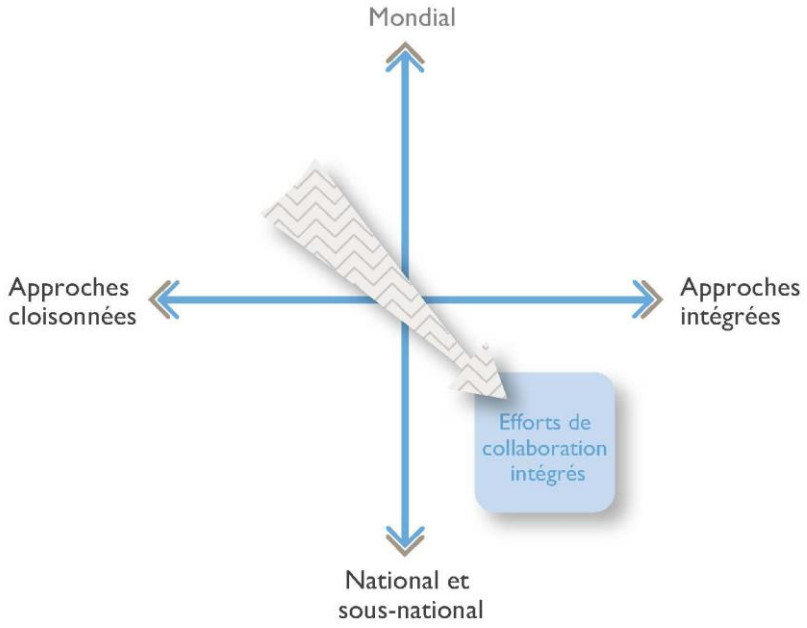


Figure 2. Intégration - L'occasion se présentant aux niveaux national et infranational

Les personnes interrogées étaient très conscientes de ces questions et étaient très sensibles à leur sujet. Elles ont également reconnu que les plateformes n'existent pas en tant qu'entités indépendantes, mais comme « centres nerveux » au sein du réseau complexe et plus général d'interrelations qui constituent un 'système national de Programme de 2030 ». (Voir la Figure 3.) En outre, chaque système national de Programme de 2030 est également influencé par - et influence - le système international en général dans lequel il se situe. Alors qu'une plateforme nationale peut avoir une sphère d'influence qui est à la fois horizontale (par exemple, vers d'autres plateformes nationales) et verticale (par exemple, vers des partenariats amplifiés par la plateforme, à un conseil national des ODD - voir la Figure 3 et la sous-section en page 21 - et/ou vers une plateforme mondiale dédiée aux mêmes questions), il est réaliste de considérer qu'on ne peut comprendre et interagir qu'avec *une partie* du système mondial de Programme de 2030.

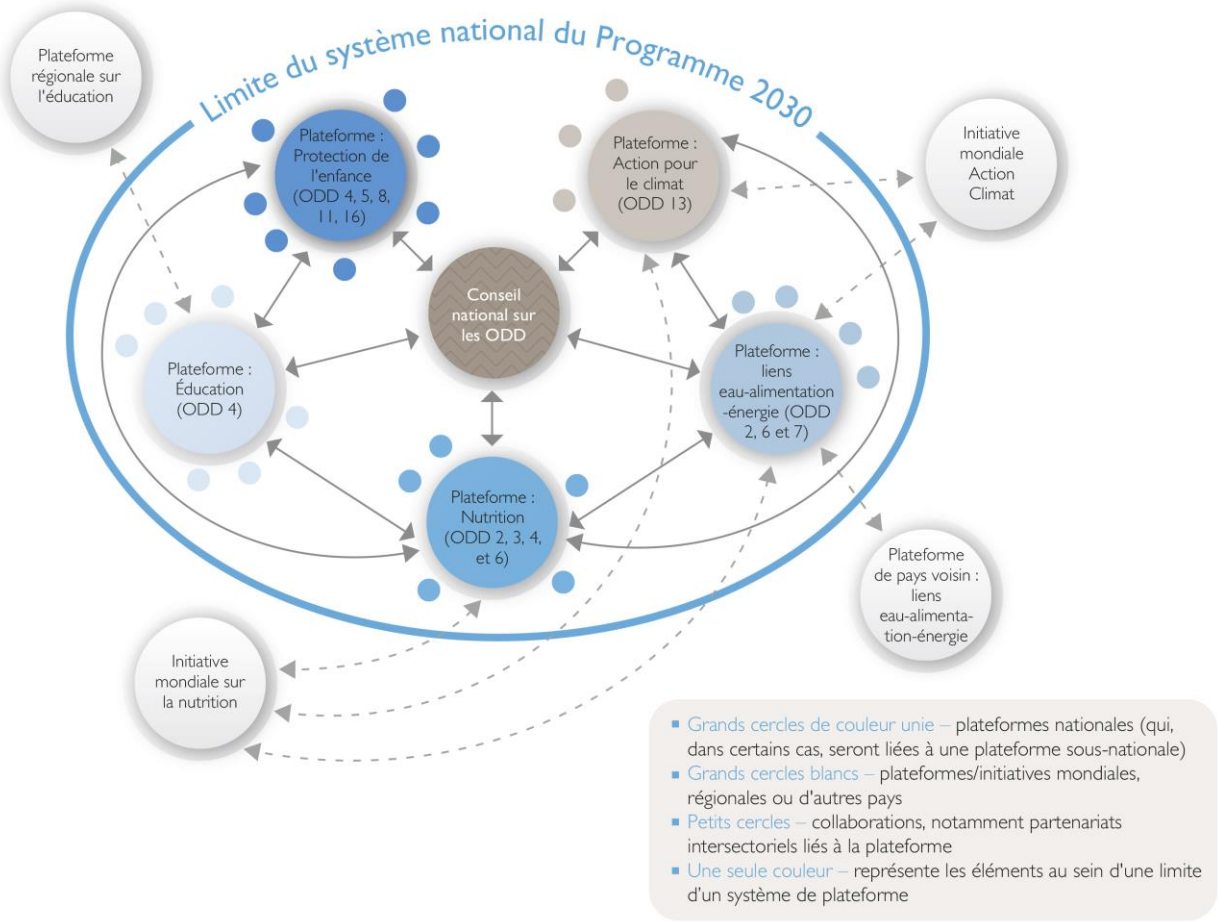


Figure 3. Une présentation simplifiée d'un « système national de Programme de 2030 »

Deux principales préoccupations sont ressorties des entretiens : (1) Les plateformes des ODD elles-mêmes doivent être conçues (ou réaménagées) en plaçant l'intégration au cœur même de leur fonctionnement et de leur esprit ; et (2) il existe un besoin évident d'un rôle « intégrateur » dans le système national pour fonctionner au-dessus et dans toutes les plateformes de niveau national et tous les systèmes de Programme de 2030 qui leur sont liés.

Conception ou réaménagement des plateformes en faveur de l'intégration

La nature multipartite des plateformes présentée dans le présent document est une réponse directe à la nécessité d'intégration. Cependant, être multipartite ne suffit pas en soi. Les plateformes doivent appliquer les principes d'intégration tant à leurs relations extérieures qu'à leur propre fonctionnement interne.

En interne, une approche intégrée doit clairement se refléter dans les politiques et stratégies fondamentales d'une plateforme et également être adoptée comme principe dans les partenariats qu'elle amplifie. L'intégration doit aussi être un critère clé pour décider quelles organisations participantes

rechercher pour la plateforme. Cela vaut également pour savoir*à qui*l'on doit s'adresser au sein des organisations de parties prenantes ; par exemple, la participation du gouvernement à une plateforme aura probablement besoin d'inclure des représentants issus de plusieurs ministères (voir la Section 2), et si la direction pour la plateforme est hébergée *au sein* du gouvernement, un site « neutre » d'un ministère (tel que le bureau du président ou du gouvernement) peut permettre une intégration plus efficace qu'un ministère spécifique prenant les rênes.[36]

Cette philosophie d'intégration et cette intention doivent se propager depuis la plateforme *vers l'extérieur*, par exemple, grâce à une stratégie visant à développer et à maintenir des liens avec les autres plateformes et éléments du système de Programme de 2030 qui lui sont essentiels, tout en prenant soin d'éviter l'excès de complication et le danger de paralysie qui lui est associé. Ces « liens faibles », des accords plus souples et moins formels, peuvent être tout aussi importants en termes d'efficacité de la plateforme que les « liens forts » *au sein* d'une plateforme (les relations et collaborations plus formelles). La forme de ces « liens faibles » sera variable, mais pourrait, par exemple, mener à un regroupement informel de plateformes ayant de très fortes interdépendances - telles que celles qui sont axées sur les liens eau-alimentation-énergie [37] ou celles liées aux résultats de la nutrition.[38] Et dans des contextes d'accords de gouvernance décentralisés (comme au Kenya), les liens entre les niveaux national, régional et local seront également critiques.

Dans tous les cas, les organismes de financement doivent noter qu'un investissement sera nécessaire pour soutenir les plateformes nouvelles et existantes à mesure qu'elles mettent en place une capacité d'intégration dans leur conception et leur fonctionnement.[39]

BabyWASH : Intégration au niveau national

En 2015, Vision Mondiale a initié le processus de formation d'une Coalition mondiale BabyWASH pour rassembler les gouvernements, la société civile, les universitaires, le secteur privé et les agences de l'ONU afin de répondre au besoin d'une meilleure intégration dans tous les secteurs. Cette approche multisectorielle abordera les ODD traitant de la faim (2) ; de la santé et du bien-être (3) ; de l'éducation (4) ; de l'eau, l'assainissement et l'hygiène (6) ; et des partenariats (17). Avec un accent particulier sur l'intégration de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène ; la santé maternelle, néonatale et infantile ; la nutrition ; et le développement de la petite enfance en vue d'obtenir de meilleurs résultats en matière de santé pendant les 1000 premiers jours de la vie, la coalition formulera des orientations de programme pour les exécutants et des indicateurs spécifiques à l'intégration. La coalition encouragera la formation de plateformes BabyWASH nationales afin de suivre l'orientation du programme et de le mettre en œuvre au niveau national. En arrivant à ce que les principaux acteurs nationaux dialoguent, dépassant la fracture du secteur, afin de mettre en œuvre le programme dans les 1000 premiers jours de la vie d'un enfant, les plateformes nationales permettront l'intégration permanente dans d'autres domaines et conduiront à une approche globale plus holistique des stratégies nationales.

Un conseil national des ODD faisant office d'intégrateur
Malgré les commentaires ci-dessus sur l'importance des liens externes d'une plateforme et des mérites des « liens faibles » avec d'autres entités, chaque plateforme prise isolément sera limitée dans sa capacité à voir et à comprendre l'ensemble du système national de Programme de 2030 (qui peut lui-même être intégré à un plan plus vaste de développement du pays). En conséquence, dans de nombreux entretiens, un fort accent a été mis sur l'importance d'un organisme central intégrateur supervisant le système national de Programme de 2030. (Voir la Figure 3.)

Il existait fort consensus parmi les personnes interrogées sur le fait que la création et la direction d'un tel organisme, un Conseil national des ODD (ou organisme similaire), incombaient au gouvernement. Plusieurs pays ont créé des conseils nationaux des OMD, et il est encourageant de noter que certains gouvernements envisagent la création de conseils ou commissions nationales des ODD (les dénominations officielles de ces organismes seront variables).[40] Par exemple, le Gouvernement de la République de Zambie (qui cherche à intégrer une approche d'intégration dans sa stratégie de développement) a créé un comité technique multipartite qui sera placé sous la direction d'un comité de pilotage interministériel pour superviser sa mise en œuvre des ODD.

Un conseil national des ODD, avec son angle privilégié sur tout le paysage des ODD, a été considéré par les personnes interrogées comme étant en mesure non seulement de fournir une surveillance stratégique, mais aussi de repérer les besoins de liens entre les différentes parties de l'ensemble du système.[41] En outre, les conseils nationaux des ODD pourraient adapter un système d'indicateurs commun pour tous les plateformes d'ODD : « Un accord sur un programme commun est illusoire sans un accord sur les façons dont la réussite sera mesurée et consignée. »[42]

Il est recommandé que ces conseils nationaux des ODD visent essentiellement à apporter leur influence plutôt que d'essayer de « commander et contrôler » en reconnaissant qu'elles opéreront dans un système complexe dans lequel les partenariats et les plateformes ne peuvent pas être complètement contrôlés ou planifiés (ils émergeront tous deux en interne de différentes façons). « Relever des défis complexes et systémiques est un processus segmenté et adaptatif. Les approches linéaires descendantes, contrôlées, ne fonctionnent pas, car aucune personne ou organisation n'a suffisamment de connaissances, de ressources ou d'autorité sur les autres dans le système. Au lieu de cela, les réponses apparaissent à mesure que de nombreuses personnes et organisations différentes font des essais, apprennent et s'adaptent selon des paramètres qui sont en évolution constante suite au travail des uns et des autres.'[43]

Recommandations

Pour ceux qui créent et/ou dirigent des plateformes nationales

- Inclure l'intégration en tant qu'approche clé et identifier les liens nécessaires vers d'autres pans du système de Programme de 2030 (en particulier un conseil national des ODD) dans la conception de nouvelles plateformes et le réaménagement de plateformes existantes.
- Établir des liens avec des initiatives mondiales qui peuvent soutenir les activités des plateforme en matière d'apprentissage, de soutien technique et de ressources.

Pour les gouvernements

- Veiller à ce qu'une approche d'intégration soit définie et formulée dans la politique nationale et intégrée aux processus nationaux de planification du développement.
- S'il n'est pas déjà en place, envisager la création d'un Conseil national des ODD (interministériel) et lui donner les moyens de s'assurer que la mise en œuvre des ODD adopte une approche intégrée.
- S'assurer que le gouvernement est représenté au sein des plateformes par des ministères en mesure d'offrir une réponse intégrée aux travaux de la plateforme.

Pour la société civile et les entreprises

- Plaider pour que des approches d'intégration soient adoptées par le gouvernement, notamment dans le cadre des mandats des conseils nationaux des ODD.
- Plaider pour que des approches d'intégration soient adoptées par les plateformes et collaborer avec les plateformes pour placer cet élément essentiel au cœur des politiques internes et des liens externes.

Pour les organismes de financement

- Fournir un financement pour appuyer le cadrage des nouvelles plateformes, notamment les évaluations en matière d'identification du paysage et les évaluations de l'intégration.

4. Comment les plateformes peuvent-elles garantir qu'elles sont au service des plus vulnérables ?

Pourquoi les plus vulnérables ?
L'objectif des OMD sur les chiffres totaux mondiaux et les objectifs mondiaux « universels » ont permis à de nombreux États-nations d'atteindre leurs objectifs d'OMD sans répondre aux besoins des plus pauvres et les plus vulnérables. Les ODD laissent présager un accent sur les plus vulnérables ; en effet, le paragraphe 4 du Programme de 2030 stipule « Nous promettons de ne laisser personne de côté ». . . . « Les *plus défavorisés* seront les premiers que nous nous efforcerons d'aider » (le soulignement a été ajouté). (Voir l'encadré « Les enfants les plus vulnérables ».) Si l'on veut atteindre les ODD, les ressources financières, politiques et techniques de la communauté internationale devront être étendues aux personnes les plus vulnérables et atteindre les lieux et les personnes qui ne profitent toujours pas des fruits de la croissance générale.

Les enfants les plus vulnérables
Vision Mondiale estime que ceux qui souffrent le plus d'inégalités extrêmes dans le monde sont les enfants[44]. Les *enfants les plus vulnérables* sont définis par Vision Mondiale comme ceux dont la qualité de vie et la capacité de réaliser leur potentiel sont les plus limitées par le dénuement extrême et la violation de leurs droits. Ces enfants vivent souvent dans des situations et des relations catastrophiques caractérisées par la violence, la maltraitance, la négligence, l'exploitation, l'exclusion et la discrimination. Les enfants courant le plus de risques sont définis non seulement par l'ampleur de la pauvreté économique, mais aussi incluent généralement ceux qui vivent dans des zones rurales éloignées ou dans des taudis urbains ; ceux appartenant aux groupes les plus vulnérables tels que les réfugiés, les victimes de la traite, les enfants travailleurs, les enfants soldats, les orphelins et les ménages dirigés par des enfants ; et/ou les victimes de discrimination sur la base du sexe, de la race, de l'origine ethnique, de la caste et parfois de la religion, de la langue ou d'autres caractéristiques comme le handicap. Vision Mondiale est convaincue que les enfants les plus vulnérables du monde doivent être au cœur de la mise en œuvre du Programme de 2030 à tous les niveaux : mondial, régional, national et local.

Que faut-il faire ?
Le sentiment général des personnes interrogées était que cette nécessité d'inclure les plus vulnérables ne s'est pas encore manifesté dans la conception des plateformes nationales multipartites. En discutant avec les personnes interrogées, deux recommandations sont ressorties en tant que « premières étapes » visant à assurer que cette question soit abordée et que les plus vulnérables ne soient pas manqués par les plateformes qui travaillent vers les « objectifs zéro » dans le cadre des ODD. Les deux recommandations sont importantes pour « faire ce qu'il faut » dès le début du fonctionnement d'une plateforme d'ODD et sont, par conséquent, des remarques à point nommé pour cette étape du processus du Programme de 2030.

1. Veiller à ce que les plus vulnérables soient inclus dans les objectifs de la plateforme

Pour les parties prenantes qui se sont engagées dans le travail consacré aux OMD, il peut y avoir un besoin d'un changement d'état d'esprit pour faire résolument des plus vulnérables un groupe faisant partie de ceux qui sont touchés par les interventions de la plateforme. Il existe aussi probablement un besoin, pour les acteurs bien établis comme pour les nouveaux acteurs du développement, d'enseignement sur les caractéristiques et les besoins spécifiques des plus vulnérables dans le contexte de la plateforme. Cela peut nécessiter un investissement initial, car il existe souvent un manque de données sur les populations les plus vulnérables ; ceux qui ont été « laissés de côté » sont souvent invisibles (les enfants dont les naissances et les décès ne sont jamais enregistrés et les individus et communautés qui n'ont pas de porte-parole). Toutefois, ces données seront essentielles non seulement à la stratégie et la fixation d'objectifs, mais aussi au suivi et à l'évaluation.

Pour qu'elles réussissent, les plateformes et les partenariats doivent reconnaitre que les asymétries importantes de pouvoir, voire l'abus de pouvoir, sont les raisons profondes pour lesquelles bon nombre dans la société continuent de vivre dans des situations d'extrême vulnérabilité. Il s'agit d'une question sur laquelle les organisations de la société civile et les groupes confessionnels (et leur présence communautaire profondément ancrée) peuvent travailler avec le gouvernement, le secteur privé et d'autres partenaires pour déterminer la portée et la conception de solutions durables. Les asymétries de pouvoir seront également un facteur à prendre en compte pour la plateforme elle-même, et une façon de contrer cela est d'investir dans la capacité des organismes participants provenant de *tous* les secteurs de telle sorte qu'ils soient capables d'établir des partenariats. « L'acteur bien intentionné quant au pouvoir gèrera sciemment la façon dont il projette son pouvoir afin de respecter la nécessité d'« équité », un principe clé dans l'établissement d'un véritable partenariat. Toutefois, les organisations varient dans leur prise de conscience, leur compréhension et la capacité de gérer l'utilisation de leur énergie et de celle de leurs partenaires, et des problèmes majeurs se posent lorsque des asymétries de pouvoir sont abusives, que ce soit de façon intentionnelle ou non. » [45]

2. Il faut collaborer directement avec les groupes de citoyens concernés (notamment les plus vulnérables) dès le début

Assurer la représentation des personnes les plus vulnérables dans les activités de la plateforme est une autre façon de contrer les asymétries de pouvoir, et les OSC peuvent contribuer à la conception et à la surveillance de cela, par exemple, par le suivi de la participation des personnes les plus vulnérables et la mesure dans laquelle leurs voix influencent les décisions prises. Il existait une volonté claire de la part des personnes interrogées que ces voix des citoyens soient entendues *directement* dans la plateforme (« dans la pièce ») et non pas uniquement par le biais d'un intermédiaire.

Bien que, de plus en plus, la technologie puisse avoir ici un rôle à jouer en proposant des solutions virtuelles et donc moins chères pour être présent (voir le cas de la HPPP dans l'encadré de texte à la page 7), il existe un besoin évident d'allouer un financement adéquat afin d'assurer que les membres des groupes pertinents de citoyens, notamment les enfants,[46] soient en mesure de participer de façon significative aux plateformes. Un budget sera nécessaire non seulement pour permettre la présence physique, mais aussi (et de façon critique) pour renforcer la capacité de ces acteurs à participer en tant que partenaires égaux. (L'absence de ce financement reste un obstacle à la réussite de l'autonomisation des citoyens dans de nombreux pays). Un modèle qui pourrait être adapté pour être utilisé par des plateformes est celui des Audiences des citoyens, récemment utilisé dans le secteur de la santé. (Voir l'encadré « Audiences des citoyens ».)

Audiences des citoyens

À partir de 2015, en préparation de l'Assemblée mondiale de la Santé, Vision Mondiale, l'International Planned Parenthood Federation, Save the Children et la White Ribbon Alliance ont travaillé avec des partenaires locaux et nationaux pour organiser des Audiences de citoyens dans des villages, districts et capitales dans toute l'Afrique et l'Asie. Ces Audiences des citoyens ont impliqué des dizaines de milliers de citoyens sur des questions relatives à l'établissement de priorités et des progrès concernant la santé des femmes, des enfants et des adolescents. Les Audiences des citoyens ont été les seules à réunir un ensemble diversifié de parties prenantes et à faire tomber les barrières se dressant entre elles.

Les citoyens et les OSC se sont joints aux journalistes, parlementaires, professionnels de la santé, chefs religieux, fonctionnaires et administrateurs, dirigeants locaux, ministres de la santé, ministres de l'éducation, ministres des Affaires étrangères et premiers ministres pour travailler ensemble par le biais d'un processus de collaboration et d'ouverture sur la voie à suivre pour la santé des femmes, des enfants et des adolescents. Les Audiences des citoyens sont organisées pour faciliter des discussions fondées sur des données concrètes et orientées sur des solutions dans le cadre d'un dialogue ouvert et collaboratif entre les différentes parties prenantes, et se sont révélées être un espace important pour que les citoyens et les décideurs identifient les priorités liés à la santé de façon collective au égard aux ODD. Ces voix ont été amplifiées au niveau mondial avec une réunion du Dialogue des citoyens du monde tenue à la 68e Assemblée mondiale de la Santé à Genève, avec des représentants des citoyens, des journalistes, et des gouvernements locaux et nationaux.[47]

Le rôle des entreprises

Une autre question de la part des personnes interrogées était de savoir comment les entreprises, et les approches fondées sur le marché, pourraient mieux participer à un effort de collaboration pour atteindre les plus vulnérables. Dans une étude précédente menée par Vision Mondiale, en se penchant le rôle des entreprises dans ce domaine,[48] un appui solide existait pour affirmer l'importance des partenariats intersectoriels, notamment ceux

qui comptaient des entreprises parmi leurs partenaires, afin d'atteindre et affecter positivement le développement de résultats pour les plus vulnérables.

Il faut reconnaitre, cependant, qu'à court terme, les partenariats intersectoriels *fondés sur le marché*[49] ne peuvent être viables à la *base même* de la pyramide (pour les plus vulnérables vivant dans des contextes fragiles[50]) que s'il existe des possibilités de subvention pour compenser les coûts d'entrée/de développent relatifs au marché. Il est recommandé, par conséquent, que les entreprises (les EMN et les grandes entreprises nationales, en particulier) aient une vision holistique, et liée à leur portefeuille, de leurs investissements garantissant que ceux-ci soient collectivement harmonisés d'une manière qui maximise les avantages offerts aux plus vulnérables. (Voir l'encadré, « Entreprises, partenariats et les plus vulnérables ».)

Entreprises, partenariats et les plus vulnérables

Afin de maximiser l'impact de leurs activités de développement sur les plus vulnérables, les entreprises sont encouragées à prendre en compte les points suivants :

- Augmenter leurs investissements dans les modèles économiques inclusifs et durables, dans le cadre de partenariats intersectoriels fondés sur le marché, destinés aux niveaux supérieurs de la base de la pyramide (et au-dessus), avec un but à moyen terme consistant à faciliter la disponibilité de fonds supplémentaires du gouvernement et des donateurs pour servir ceux situés au plus bas niveau de la base de la pyramide.
- Concentrer toute dépense philanthropique sur les plus vulnérables du monde vivant dans des contextes fragiles et veiller à la conformité avec les stratégies nationales et les mécanismes de coordination (tels que les conseils des ODD - voir la Section 3) afin de soutenir l'harmonisation des donateurs et la création d'économies d'échelle.
- Dans des contextes fragiles et en cas de collaboration dans le cadre de partenariats intersectoriels (1) augmenter leurs investissements dans des projets d'infrastructure qui profitent aux plus pauvres, (2) augmenter des investissements dans les interventions de renforcement des capacités qui étayent la société civile, les entreprises locales et les gouvernements pour répondre aux besoins des citoyens les plus vulnérables, notamment les enfants, et (3) utiliser leur influence pour promouvoir des politiques et pratiques gouvernementales en faveur des pauvres, et servir de modèles par leur propre comportement.

En outre, toutes les parties prenantes doivent noter que tout manquement à l'approche « Do No Harm » (ne causer aucun préjudice) peut être particulièrement dommageable aux plus pauvres et aux plus marginalisés dans les sociétés.[51]

Recommandations

Pour ceux qui créent et/ou dirigent des plateformes nationales

- Veiller à ce que les plus vulnérables soient inclus dans les objectifs de la plateforme et qu'un budget soit alloué (si nécessaire) à une analyse de données abondantes des caractéristiques et des besoins de ce groupe.
- Veiller à ce que les groupes de citoyens concernés (notamment les plus vulnérables) participent directement dès le début du processus de plateforme et qu'un budget soit alloué à cette fin.
- Assurez-vous que la plateforme examine les différentes façons dont les entreprises peuvent contribuer à atteindre les plus vulnérables, même dans des contextes fragiles.

Pour la société civile

- Chercher des occasions de rejoindre des partenariats intersectoriels qui ont le potentiel de servir les plus vulnérables.
- Assurer la représentation directe effective et la participation des personnes les plus vulnérables à des plateformes multipartites.

Pour la société civile et les entreprises

- Plaider pour qu'un accent mis sur les plus vulnérables soit adopté et intégré dans la politique de la plateforme.

Pour les organismes de financement

- Veiller à ce que le financement des plateformes inclue (1) une disposition pour un engagement direct des citoyens et (2) une représentation effective de la société civile.

5. Comment les chevauchements et la redondance de nouvelles plateformes peuvent-ils être évités ?

Et maintenant, que se passe-t-il ?
Après plusieurs années de processus au niveau mondial et de négociations en vue du Programme de 2030, la mise en œuvre des ODD apporte une orientation bienvenue au niveau national. Cette section se penche sur les discussions avec les personnes interrogées sur les tendances actuelles en matière de création de plateforme au niveau national et le contexte dans lequel ces nouvelles structures sont mises en place. Ces plateformes, sous différentes formes, sont en train d'apparaitre, issues de différents groupes de parties prenantes, comme illustré dans le Tableau 2.

Tableau 2. Plateformes émergentes

Plateformes provenant de . . .	Exemples
Gouvernement	Renforcement de la nutrition (SUN) est un mouvement dirigé au niveau national qui continue à mettre en place des plateformes de pays multipartites incluant la société civile et, de plus en plus, le secteur des entreprises.[52]
Secteur d'activité	The Partnering Initiative, par le biais de l'Action de partenariat des entreprises, est actif dans le lancement de « centres » pour amplifier systématiquement les partenariats, par exemple, en Colombie[53] (voir l'encadré, plateforme de Colombie - Processus d'identification du paysage) et en Zambie.[54]
Société civile	Le Forum du Programme pour les enfants du Kenya [55] a émergé de la société civile pour se pencher spécifiquement sur la réalisation des ODD pour les enfants. Il s'agit de plus en plus de s'adresser aux collectivités locales, au gouvernement central et au secteur privé sur ce thème.
Nations unies	Le PNUD, le Foundation Center et un Comité de collaboration guidé et soutenu par les Rockefeller Philanthropy Advisors lance les « plateformes de la philanthropie » au Kenya, en Colombie, en Indonésie et au Ghana avec l'intention d'organiser un dialogue politique multipartite et de créer des points d'entrée systématiques en faveur de la collaboration.[56]
Plateformes multipartites	Le PMNCH, qui comprend huit circonscriptions,[57] inclut dans son premier objectif stratégique (« priorité à l'engagement dans les pays ») de « renforcer la plateforme et les processus multipartites ».[58]

Plateformes mondiales

Les personnes interrogées dans le domaine de la santé ont émis des commentaires sur le fait que plusieurs initiatives mondiales cherchent actuellement à mettre en place de nouvelles plateformes au niveau des pays. Par exemple, le Mécanisme de financement mondial et le PMNCH (entre autres) lancent des plateformes multipartites au niveau national.[59] Bien que cette importance accrue accordée au niveau national soit saluée, il est recommandé que (a) les initiatives mondiales, en reconnaissant qu'elles ont généralement un pouvoir et des ressources considérables, veillent à ce qu'elles respectent le principe de Busan d'« appropriation nationale », notamment la localisation de leurs plateformes nationales dans le cadre du plan d'ODD d'un pays, et (b) que les gouvernements, les initiatives mondiales et toutes les parties prenantes pertinentes travaillent ensemble dès le début de la planification pour mettre en place des versions nationales des plateformes mondiales existantes. Les collaborations entre les initiatives de santé mondiales, telles que la création récente de l'Alliance des alliances, peut être une contribution utile à cette tâche.

L'établissement de liens efficaces dans les deux entre les niveaux mondiaux et nationaux est d'une importance cruciale afin de :

- permettre d'obtenir de précieux éclairages et savoirs issus de la mise en œuvre nationale et infranationale afin d'informer (et d'être informé par) les cadres régionaux et mondiaux, l'établissement de normes, la politique et le plaidoyer
- soutenir l'apprentissage par les praticiens par un accès aux bonnes pratiques, aux connaissances et à l'expérience des autres
- permettre l'accès au financement (que ce soit le financement des donateurs ou d'autres formes d'investissement) et autres ressources, notamment le support technique.

Actuellement, l'intégration verticale est limitée dans de nombreux cas à un seul domaine (Figure 4a). De plus en plus, cependant, ces liens d'intégration verticale doivent refléter la nature plus intégrée et multisectorielle des plateformes nationales, comme évoqué en Section 3 ci-dessus. (Voir aussi la figure 4b.)

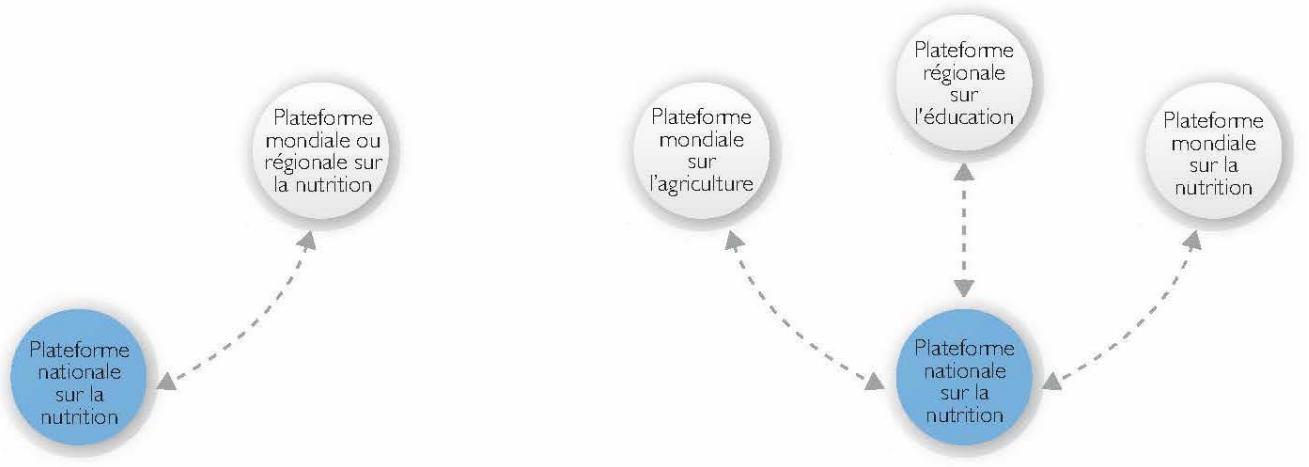


Figure 4a **Figure 4b**

Figure 4a et 4b : Liens entre les plateformes mondiales et nationales

Nouvelles plateformes nationales

Lorsque l'on envisage la création d'une *nouvelle* plateforme de niveau national, il est important de comprendre le paysage des structures de partenariat et des systèmes nationaux *existants*. Les personnes interrogées estiment qu'il est impératif d'éviter la redondance des initiatives, et les retards et utilisations inefficaces des ressources qui s'en suivent, mais plutôt de construire sur les structures et les systèmes existants dans la mesure du possible.

La collaboration avec des plateformes existantes est susceptible de réduire les coûts de démarrage, par exemple, en vertu de réseaux existants, les relations déjà établies et l'expérience avérée dans l'offre de valeur. Bien sûr, une infrastructure existante peut ne pas être idéale dans sa conception : elle peut ne pas adopter un angle multipartite ou ne pas être conçue avec un impératif d'intégration à l'esprit ; elle peut ou peut ne pas faire l'objet d'une forte appropriation nationale ; elle peut avoir été mise en place selon une approche « descendante » (à partir du niveau mondial) ; et/ou elle peut manquer d'engagement. Ces limites ne signifient pas nécessairement, toutefois, qu'il existe systématiquement un besoin de tout recommencer à zéro. les chevauchements et les redondances importantes ne serviront

> « Je dois vous dire que si vous créez des structures parallèles pour atteindre un certain objectif, soit la structure ne sera pas durable, soit elle ne fonctionnera pas. Nous devons renforcer la structure existante au lieu de mettre en place une nouvelle structure. »
>
> - Représentant du gouvernement de l'Ouganda

l'intérêt de personne, surtout si les plateformes finissent par se faire concurrence pour mobiliser les parties prenantes clés.

« Rejoindre ? adapter ? construire ? »
Il est recommandé que ceux qui envisagent la création d'une plateforme nationale se posent trois questions dans cet ordre (illustrées à la Figure 5 ci-dessous) : Faut-il rejoindre ? Faut-il adapter ? Faut-il construire ? La décision de *construire* une nouvelle plateforme ne doit pas être prise avant que les options de « rejoindre » et « adapter » aient été examinées (en reconnaissant que l'adhésion à des plateformes existantes ou leur adaptation dépend de l'accord de la direction titulaire de ces plateformes). Les initiatives mondiales dans le secteur de la santé, mentionnées ci-dessus, ont stipulé leur intention de construire de nouvelles plateformes seulement dans le cas où aucune plateforme existante ne peut être adaptée.

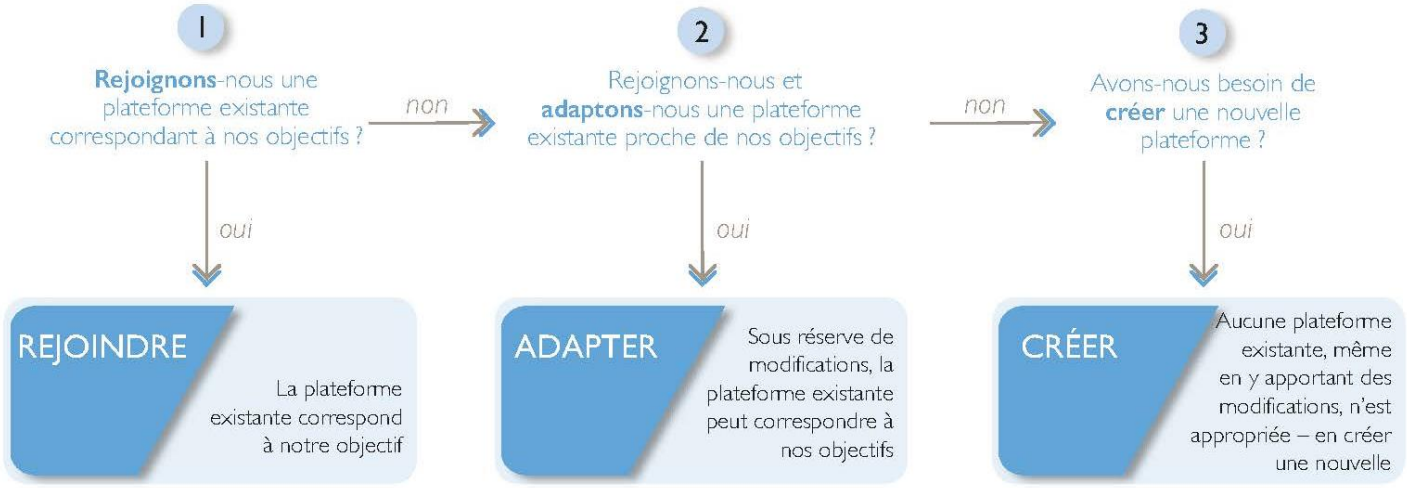


Figure 5 : « Rejoindre ? Adapter ? Construire ? » cadre

Pour en arriver à une décision sur les options de « rejoindre, adapter, construire », les décideurs doivent cartographier le paysage actuel en matière de partenariats et de plateformes concernant leur domaine d'intervention. En outre, compte tenu des points soulevés par les personnes interrogées et étudiés dans le présent document, il est recommandé que les décideurs en lien avec les plateformes établissent des critères permettant d'évaluer toutes les structures existantes en fonction des thèmes clés que sont la direction, l'intégration et l'accent mis sur les plus vulnérables. De plus, Vision Mondiale et The Partnering Initiative recommandent que les plateformes *existantes* revoient également leur conception et leur fonctionnement selon ces mêmes thèmes.

Plateforme de Colombie - Processus d'identification du paysage
Dans le cadre du processus de conception de la plateforme de Colombie de l'Action de partenariat des entreprises, un exercice de cadrage a été réalisé en 2013 qui comprenait une analyse des parties prenantes en vue d'identifier des partenaires potentiels de la plateforme, l'activité de partenariat dans le pays, une étude des intérêts des acteurs clés, et le développement d'un plan opérationnel et d'une proposition de structure de gouvernance. Le processus de cadrage a fourni des éclairages clés pour un système de partenariat relativement complexe en Colombie. Par exemple, un riche éventail de partenariats intersectoriels a été identifié ainsi qu'un nombre important d'initiatives connexes. Cependant, un faible niveau de confiance entre tous les secteurs a été signalé, tout comme un manque de liens entre les initiatives de partenariat et les espaces dédiés à l'action collective innovante. À la suite de ces derniers, et de nombreuses autres constatations, la « position » de l'éventuelle plateforme par rapport aux structures existantes liées à des partenariats a été localisée et un rôle clé a été identifié : « La diversité des initiatives et des parties prenantes impliqués confirme la nécessité de fournir un espace de dialogue ouvert et neutre, où tous les acteurs peuvent effectivement s'impliquer et déterminer la meilleure façon de collaborer sur une question spécifique, en promouvant l'évolutivité et en évitant la duplication inefficace du travail de partenariat. '[60]

Recommandations

Pour ceux qui créent et/ou dirigent des plateformes nationales

- Pour les nouvelles initiatives de plateforme, veiller à ce qu'une évaluation minutieuse de la cartographie/du paysage des structures et systèmes nationaux existants liés à l'orientation de la plateforme soit effectuée de telle sorte que la conception de la plateforme s'appuie sur et/ou tire parti de ces liens de façon efficace et informe la décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » .
- Pour les nouvelles initiatives de plateforme, convenir localement d'un ensemble de dimensions sensibles au contexte et de critères associés pour orienter la décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » .

Pour les gouvernements

- Collaborer avec les initiatives mondiales (et toutes les parties prenantes) qui cherchent à créer des plateformes au niveau des pays au début de la phase de cadrage afin
  d'éviter les chevauchements et/ou les redondances avec les structures existantes et de prendre en compte la décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » .

Pour les organismes de financement

- Fournir des fonds pour de nouvelles plateformes pour permettre une cartographie détaillée des structures et des systèmes nationaux existants afin d'informer la décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » .

Pour les initiatives mondiales

- Lorsque l'on considère la création d'une plateforme au niveau du pays, (a) respecter le principe de Busan d'« appropriation nationale » selon tous ses aspects, notamment en localisant clairement la contribution de la plateforme dans le cadre du plan d'ODD d'un pays ; (b) coopérer avec le gouvernement national, et toutes les parties prenantes, au début du processus de planification et (c) collaborer avec d'autres initiatives (mondiales ou régionales) qui créent également des structures nationales dans les mêmes pays afin d'éviter les redondances et les chevauchements inutiles.

6. Passer aux actes : L'appel aux champions

Il est important de se rappeler que cette façon multipartite de travailler est encore relativement nouvelle. Y arriver concrètement exige une direction ; il a été remarqué par de nombreuses personnes interrogées que des particuliers comme les organisations sont nécessaires pour agir en tant que champions de cette nouvelle vision et encourager les autres de s'asseoir à la table.[61]

La pensée systémique nous rappelle que se contenter d'une approche descendante est peu susceptible d'être appropriée ou efficace, de sorte que ces champions sont nécessaires à tous les niveaux, et pas seulement des P-DG et des ministres du gouvernement, tous opérant au sein leurs propres sphères d'influence. Par exemple, un thème qui est ressorti des entretiens était le défi pour la société civile d'accroitre sa disponibilité à établir des partenariats parallèlement à sa volonté d'appeler les autres à rendre des comptes ; des champions du changement à tous les niveaux de la société civile seront nécessaires pour convaincre les collègues de s'orienter dans cette direction.

Dans le domaine des plateformes multipartites pour le Programme de 2030, il s'agit d'un moment critique pour maintenir la dynamique. De nombreuses personnes et organisations agissent déjà en tant que champions dans cet espace, mais leur effectif doit s'accroitre, en particulier au niveau national. Il s'agit de personnes qui sont en mesure d'avoir une vision d'ensemble systémique de leur environnement, qui veulent travailler en collaboration avec d'autres à l'extérieur leur communauté organisationnelle immédiate, et qui voient le potentiel d'innovation dans les contributions collectives de différents types d'organisations et de secteurs. En règle générale, ils s'agira de personnes dotées de réseaux personnels efficaces qui sont prêts à investir dans la collaboration avec d'autres pour le bien commun (ainsi que pour le bien de leur propre organisation) et qui sont capables de susciter une action de la part des principales parties prenantes.

L'approche par la plateforme n'est pas encore intégrée dans les systèmes de Programme de 2030. Les champions, que ce soit au sein d'un ministère du gouvernement, d'une organisation commerciale ou d'une OSC, peuvent être ceux qui repèrent les besoins, développent la vision et s'adressent aux autres personnes ou organisations intéressées à faire progresser une plateforme. Cette approche interne, où les plateformes naissent de l'énergie et de la coalescence, est ce à quoi l'on pourrait s'attendre en matière de dynamique de système et peut en fait s'avérer être un moyen très efficace d'accélérer les progrès.

En ce qui concerne les recommandations formulées dans le présent document, Vision Mondiale et The Partnering Initiative appellent les champions à prendre en charge ce qui suit (en particulier) :

- *Concernant la direction des plateformes :* éduquer les autres sur l'importance de la direction partagée, tenir toute structure de

direction partagée responsable de la question de l'équilibre des pouvoirs et identifier et s'adresser aux champions dans d'autres groupes de parties prenantes dans le cadre de cet effort.

- *Concernant l'impératif d'intégration :* veiller à ce que les plateformes ne soient pas cloisonnées dans leur conception ou leur réflexion ; prendre les rênes en établissant une vision systémique de l'environnement d'une plateforme ; et veiller à ce que les liens externes nécessaires soient établis vers le reste du système, notamment vers d'autres plateformes.

- *Concernant la concrétisation des résultats concernant les plus vulnérables :* veiller à ce que les plus vulnérables soient « présents à la table de la plateforme » dès le début et qu'ils aient les droits et les ressources nécessaires pour collaborer de façon significative à la plateforme ; et faire pression pour adopter une pensée nouvelle et innovante sur la façon dont les besoins des plus vulnérables peuvent être satisfaits, notamment grâce à la contribution des entreprises.

- *Concernant les nouvelles plateformes :* encourager l'utilisation du processus de décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » mais pousser à la création de nouvelles plateformes lorsque qu'elles sont nécessaires.

Êtes-vous un champion ?
L'action du partenariat des entreprises crée un Réseau de direction de plateforme pour relier et soutenir les champions en mettant en œuvre des plateformes nationales multipartites à l'appui du Programme de 2030. Le réseau aura un programme d'apprentissage et de plaidoyer. Tout d'abord, il permettra le partage d'informations et d'expériences, de relever les défis collectivement et de concevoir des solutions au profit de la communauté de la plateforme en général. Il permettra aux champions de partager les ressources existantes, de développer de nouveaux outils conjoints à des fins spécifiques, de développer des études de cas et de définir les meilleures pratiques en matière de plateformes de partenariat. Deuxièmement, le réseau aura un rôle de plaidoyer, encourageant les gouvernements à soutenir le concept de plateformes plus généralement comme mécanisme clé visant à accroitre l'ampleur et l'efficacité des partenariats de développement. En prouvant la réussite des plateformes de partenariat, le Réseau encouragera de nouveaux investissements destinés à soutenir de nouvelles initiatives de plateforme. http ://thepartneringinitiative.org/global-impact/business-partnership-action/

7. Recommandations

À l'appui de la mise en œuvre du Programme de 2030 au niveau des pays, et en particulier pour la contribution effective des plateformes nationales, ce qui suit est un recueil de toutes les recommandations faites par Vision Mondiale et The Partnering Initiative dans les sections précédentes :

Pour ceux qui créent et/ou dirigent des plateformes nationales

- Inclure l'intégration en tant qu'approche clé et identifier les liens nécessaires vers d'autres pans du système de Programme de 2030 (en particulier un conseil national des ODD) dans la conception de nouvelles plateformes et le réaménagement de plateformes existantes.
- Établir des liens avec des initiatives mondiales qui peuvent soutenir les activités des plateforme en matière d'apprentissage, de soutien technique et de ressources.
- Examinez la composition et l'équilibre de la direction de la plateforme en vue d'adopter ou d'améliorer une approche de direction partagée laissant un rôle central au gouvernement.
- Veillez à ce que les bonnes politiques et bonnes pratiques émergentes en matière d'approches de la direction concernant les conflits d'intérêts et les asymétries de pouvoir soient intégrées aux politiques et procédures de la plateforme.
- Pour les nouvelles initiatives de plateforme, veiller à ce qu'une évaluation minutieuse de la cartographie/du paysage des structures et systèmes nationaux existants liés à l'orientation de la plateforme soit effectuée de telle sorte que la conception de la plateforme s'appuie sur et/ou tire parti de ces liens de façon efficace et informe la décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » .
- Pour les nouvelles initiatives de plateforme, convenir localement d'un ensemble de dimensions sensibles au contexte et de critères associés pour orienter la décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » .
- Veiller à ce que les plus vulnérables soient inclus dans les objectifs de la plateforme et qu'un budget soit alloué (si nécessaire) à une analyse de données abondantes des caractéristiques et des besoins de ce groupe.
- Veiller à ce que les groupes de citoyens concernés (notamment les plus vulnérables) participent directement dès le début du processus de plateforme et qu'un budget soit alloué à cette fin.
- Assurez-vous que la plateforme examine les différentes façons dont les entreprises peuvent contribuer à atteindre les plus vulnérables, même dans des contextes fragiles.

Pour les gouvernements

- Dans le cadre de la politique nationale et du processus de planification de développement national, s'il n'est pas déjà en place, (1) reconnaitre

les entreprises et la société civile (ainsi que les donateurs et les bailleurs multilatéraux) comme partenaires du développement et dans la planification du développement ; (2) inclure la collaboration multipartite comme principal moyen de mise en œuvre ; et (3) déclencher des processus visant à étudier la demande et le besoin de plateformes nationales multipartites (afin d'amplifier la collaboration) pour soutenir la mise en œuvre des ODD.

- Examiner les relations avec les plateformes existantes et nouvelles (et en cours d'élaboration) en vue de renforcer l'engagement et de veiller à ce que le gouvernement soit en mesure de remplir son rôle au sein de la direction partagée de la plateforme.
- Veiller à ce qu'une approche d'intégration soit définie et formulée dans la politique nationale et intégrée aux processus nationaux de planification du développement.
- S'il n'est pas déjà en place, envisager la création d'un Conseil national des ODD (interministériel) et lui donner les moyens de s'assurer que la mise en œuvre des ODD adopte une approche intégrée.
- S'assurer que le gouvernement soit représenté au sein des plateformes par des ministères en mesure d'offrir une réponse intégrée aux travaux de la plateforme.
- Collaborer avec les initiatives mondiales (et toutes les parties prenantes) qui cherchent à créer des plateformes au niveau des pays au début de la phase de cadrage afin d'éviter les chevauchements et/ou les redondances avec les structures existantes et de prendre en compte la décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » .

Pour la société civile

- Chercher des occasions de rejoindre des partenariats intersectoriels qui ont le potentiel de servir les plus vulnérables.
- Assurer la représentation directe effective et la participation des personnes les plus vulnérables à des plateformes multipartites.

Pour la société civile et les entreprises

- Plaider pour que de nouvelles plateformes adoptent une approche de direction partagée avec un rôle central alloué au gouvernement, et que les plateformes existantes opèrent la transition vers cette approche.
- Plaider que des approches d'intégration soient adoptées par le gouvernement, notamment dans le cadre des mandats des conseils nationaux des ODD.
- Plaider pour que des approches d'intégration soient adoptées par les plateformes et collaborer avec les plateformes pour placer cet élément essentiel au cœur des politiques internes et des liens externes.
- Plaider pour qu'un accent mis sur les plus vulnérables soit adopté et intégré dans la politique de la plateforme.

Pour les organismes de financement

- Fournir un financement pour appuyer le cadrage des nouvelles plateformes, notamment les évaluations en matière d'identification du paysage et les évaluations de l'intégration.
- Fournir des fonds pour de nouvelles plateformes pour permettre une cartographie détaillée des structures et des systèmes nationaux existants afin d'informer la décision de « rejoindre ? adapter ? construire ? » .
- Veiller à ce que le financement des plateformes inclue (1) une disposition pour un engagement direct des citoyens et (2) une représentation effective de la société civile.

Pour les Nations unies

- Soutenir les gouvernements dans l'adoption de processus multipartites et étudier les rôles de rassemblement en tant que tels dans l'établissement de plateformes au niveau national.

Pour les initiatives mondiales

- Lorsque l'on considère la création d'une plateforme au niveau du pays, (a) respecter le principe de Busan d'« appropriation nationale » dans tous ses aspects, notamment en localisant clairement la contribution de la plateforme dans le cadre du plan d'ODD d'un pays ; (b) coopérer avec le gouvernement national, et toutes les parties prenantes dès le début du processus de planification ; et (c) collaborer avec d'autres initiatives (mondiales ou régionales) qui créent également des structures nationales dans les mêmes pays afin d'éviter les redondances et les chevauchements inutiles.

Pour tous les groupes de parties prenantes

- Identifier et soutenir les champions de tous les secteurs afin qu'ils deviennent des ambassadeurs des plateformes et partenariats multipartites.
- Investir dans la capacité organisationnelle afin d'être « adapté au partenaire », notamment avoir la capacité nécessaire d'atténuer les asymétries de pouvoir.

Remarque : Sauf indication contraire, les recommandations formulées dans le présent document sont celles de Vision Mondiale et de The Partnering Initiative et ne représentent pas nécessairement les points de vue des personnes ou des organisations interrogées pour cette étude.

Annexe 1 : Un résumé des autres recommandations de travaux antérieurs par Vision Mondiale et The Partnering Initiative

Voici des recommandations supplémentaires sur fondées sur des travaux antérieurs de Vision Mondiale et de The Partnering Initiative (et non tirées directement de la présente étude).

Recommandations pour les gouvernements

- Sensibiliser tous les ministères au rôle de la mise en œuvre et des plateformes multipartites ; défendre l'importance des plateformes et des partenariats intersectoriels.
- Prendre un ferme engagement public à la construction d'une plateforme en conformité avec les recommandations de la phase de cadrage ; nommer un ministre approprié responsable gouvernemental de la plateforme.
- Dans le cadre d'un processus participatif, impliquer les parties prenantes clés et obtenir un engagement sur une orientation, une vision et des objectifs clairs pour la plateforme qui sont faciles à comprendre et ont un intérêt pour tous les secteurs de la société.
- Fixer le financement nécessaire à la création de la plateforme et allouer un soutien suffisant de la part du personnel du gouvernement ayant une expérience en matière de collaboration intersectorielle, et doté de la direction politique nécessaire.

Recommandations pour les entreprises

- Plaider pour le développement de la politique nationale et d'un processus de planification du développement multipartite tel qu'indiqué sous la rubrique « Recommandations pour les gouvernements » dans la Section 7 et pour des règles d'engagement transparentes en matière de dialogue multipartite, d'élaboration de politiques et de collaboration.
- Montrer un engagement à long terme pour contribuer aux priorités nationales de développement et plaider pour que d'autres entreprises fassent de même (par exemple, en démontrant les avantages d'investir en conformité avec les politiques nationales de développement et avec les ODD de façon plus générale).
- Veiller à ce que les points de vue des petites et moyennes entreprises, et des entreprises d'échelle nationale, en plus de celles des EMN, sont représentées tout au long des étapes de cadrage et de construction (par exemple, par le biais d'associations professionnelles).
- Respecter les principes universels sur le travail, l'environnement, la lutte contre la corruption et les droits de l'homme tels qu'ils sont formulés dans les accords internationaux, notamment les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Recommandations pour la société civile

- Plaider pour le développement de la politique nationale et d'un processus de planification du développement multipartite tel qu'indiqué sous la rubrique « Recommandations pour les gouvernements » dans la Section 7 et pour des règles d'engagement transparentes en matière de dialogue multipartite, d'élaboration de politiques et de collaboration.
- Collaborer avec la plateforme et en faire une large promotion afin de générer de la visibilité et de stimuler l'exigence de responsabilité et d'impact ; étudier la possibilité de faire partie des partenariats multipartites associés à la plateforme.
- Plaider pour que la plateforme embrasse et incarne des valeurs de collaboration claires (telles que l'équité et la transparence).
- Soutenir l'adoption d'un cadre de responsabilité commune comprenant le suivi et l'évaluation de la plateforme elle-même, les partenariats qu'elle négocie ou appuie, et la contribution globale aux objectifs de développement ; tirer parti de l'utilisation d'outils de responsabilité sociale afin de renforcer la responsabilité entre le gouvernement et les citoyens.

Recommandations pour les Nations unies

- Identifier les rôles dans les pays que l'ONU est en bonne position d'offrir en appui à la phase de cadrage, notamment le rassemblement/la facilitation, la fourniture d'une assistance technique, le financement et la possibilité d'une coopération Sud-Sud.
- Faciliter et assurer le soutien provenant d'initiatives mondiales ou d'autres plateformes alliées dans différentes zones géographiques afin de fournir l'expertise et l'accès aux ressources, l'apprentissage et les opportunités de plaidoyer internationales ou régionales.
- Étudier activement les rôles que peuvent jouer les Nations unies, notamment le soutien externe de la plateforme, les rôles dans l'équipe de gouvernance ou de gestion et les rôles actifs des entités de l'ONU dans des partenariats que la plateforme soutient et/ou négocie.

Recommandations pour les organismes de financement

- Fournir un financement de base pour la plateforme de deux à quatre ans, afin de permettre le recrutement de fonctions administratives et de gestion de haut niveau pour permettre la stabilité de la plateforme et un temps suffisant pour que sa valeur soit prouvée à toutes les parties.
- Fournir un appui technique et/ou mettre en place une coopération Sud-Sud (par exemple, l'apprentissage par les pairs) en se fondant sur la demande afin de renforcer la capacité des plateformes dans le pays.
- Fournir des fonds pour permettre la participation effective des OSC (notamment des processus de représentation) avec les plateformes.

Annexe 2 : Liste des gouvernements, entreprises, organisations et réseaux interrogés pour cette étude

Vision Mondiale et The Partnering Initiative aimeraient remercier les personnes suivantes pour leurs contributions généreuses et perspicaces à cette étude.

Gouvernements, entreprises, organisations et réseaux :
Anglo American
Secrétariat de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est
Beyond2015
Business Fights Poverty
Colombia Business in Development Facility
Deutsche *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*
Mécanisme de financement mondial
Gouvernement du Canada
Gouvernement des Pays-Bas
Gouvernement de la République de Zambie
Gouvernement du Royaume-Uni
Gouvernement de l'Ouganda
Graça Machel Trust
Chambre de commerce internationale
MDG Health Alliance
Natural Resources Defense Council
Partnership for Maternal, Newborn and Child Health
Philippines Disaster Resilience Foundation
Philips
Scaling Up Nutrition Business Network
Fondation des Nations unies
Programme des Nations unies pour le développement
Pacte mondial des Nations unies
Conseil mondial des entreprises pour le développement durable
Forum économique mondial
Zambia Business in Development Facility

Vision Mondiale
En plus des entretiens avec des leaders techniques de seize domaines fonctionnels à travers Vision Mondiale International, les bureaux de pays Vision Mondiale suivants ont également été interrogés : Bangladesh, Brésil, Canada, Colombie, Géorgie, Allemagne, Kenya, Mexique, Pays-Bas, Philippines, Transcaucasie, Ouganda, Royaume-Uni, et Zambie.

Notes

[1] Nations unies (2015), *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E>

[2] Nations unies, *Transformer notre monde*, 2.

[3] Nations unies, *Transformer notre monde*, 3. Voir aussi Groupe des Nations Unies pour le développement (2015), *Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development: Interim Reference Guide to UN Country Teams* (7 October 2015), 22–30. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/sustainable-development-goals/mainstreaming-the-2030-agenda-for-sustainable-development.html>

[4] Il est intéressant de noter que le prochain Sommet humanitaire mondial semble susceptible de mettre l'accent sur la nécessité croissante d'approches multi-parties.

[5] Vision Mondiale Internationale (2015), *Advancing the Debate: Cross-sector Partnerships, Business and the Post-2015 Development Agenda*, Post-2015 Agenda Policy Paper, 2–3. http://www.wvi.org/united-nations-and-global-engagement/publication/advancing-debate-cross-sector-partnerships-business. Voir aussi D. Prescott et D. T. Stibbe (2014), *Unleashing the Power of Business: A Practical Roadmap to Systematically Engage Business as a Partner in Development*, The Partnering Initiative, 16. <http://thepartneringinitiative.org/w/wp-content/uploads/201>

[6] Nous saluons la contribution à une plus grande clarté récemment fournie par la résolution de l'AGNU « Towards Global Partnerships: A Principle-Based Approach to Enhanced Cooperation between the Nations unies and All Relevant Partners », A/RES/70/224 para. 15. < http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/224>

[7] D. Prescott et D. Stibbe (2016), « Partnering for the SDGs: Building Up the System of Support to Help Mainstream Collaboration for Sustainable Development » (à paraitre).

[8] Le renforcement des capacités pour pouvoir être partenaire est une activité essentielle qui contribuera à une amélioration de la qualité et de la quantité de mesures concertées. The Partnering Initiative a une longue expérience dans la fourniture de ressources et de formation de haute qualité. Au sein de Vision Mondiale environ 2 000 membres du personnel de terrain travaillent dans le cadre d'un programme visant à développer et à renforcer leur capacité pour établir des partenariats et négocier des collaborations.

[9] Les participants aux plateformes bénéficient de fonctions « d'armature ». FSG a beaucoup écrit à quel point l'armature est essentielle pour que le partenariat et la collaboration multipartites soient couronnés de succès. FSG définit une telle armature comme « des membres du personnel dévoués séparés des organisations participantes qui peuvent planifier, gérer et soutenir l'initiative grâce à un soutien permanent en termes de facilitation, de technologie et de communications, de recueil de données et de rapports, et du traitement de la myriade de détails logistiques et administratifs nécessaires pour que l'initiative fonctionne bien ». J. Kania et M. Kramer (2011) « Collective Impact » *Stanford Social Innovation Review* [SSIR] (Hiver 2011). <http://ssir.org/articles/entry/collective_impact)>

[10] The Partnering Initiative's Business Partnership Action Programme (http://thepartneringinitiative.org/global-impact/business-partnership-action/) aide à construire des plateformes de partenariat dont l'appropriation et la gestion sont locales, tout en tirant les bonnes pratiques d'un réseau de plateformes à travers le monde afin de codifier et d'apporter une maturité aux plateformes en tant que mécanisme essentiel d'appui aux ODD.

[11] S. Reid, J. Hayes et D. Stibbe (2014), *Platforms for Partnership: Emerging Good Practice to Systematically Engage Business as a Partner In Development*, The Partnering Initiative. < http://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2015/03/PLATFORMStealcoverallpages.pdf>

[12] Les étapes du cycle de vie sont le cadrage, la construction, la mise en œuvre et la consolidation.

[13] Les neuf pierres angulaires sont le modèle économique, la gouvernance, la structure opérationnelle, la stratégie de communication, les services à valeur ajoutée, les compétences fondamentales, l'engagement des membres, le suivi et l'évaluation, et la culture de partenariat.

[14] Prescott et Stibbe, *Unleashing the Power of Business*; Vision Mondiale Internationale (2014), *Getting Intentional: Cross-Sector Partnerships, Business, and the Post-2015 Development Agenda*, Document de politique sur le Programme post-2015. <http://www.wvi.org/united-nations-and-global-engagement/publication/getting-intentional-cross-sector-partnerships-0 4/05/Fullreport.pdf>

[15] OCDE (2011), *Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement.* <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/49650184.pdfpdf>

[16] Pour en savoir plus sur la redevabilité quant aux plateformes et aux partenariats, voir l'Annexe 1 ; Voir aussi Vision Mondiale (2015), *Getting Intentional*, 9–15 ; et Vision Mondiale (2015), *Advancing the Debate*, 14–16.

[17] Voir, par exemple, SustainAbility (2016), *Orchestrating Change: Catalyzing the Next Generation of Multi-Stakeholder: Collaboration for Sustainability*. <http://www.sustainability.com/library/orchestrating-change#.VvzaAHrcRH4>

[18] « La pensée systémique est une discipline permettant de voir des ensembles dans leur totalité. Il s'agit d'un cadre pour visualiser des interrelations plutôt que des choses, pour repérer des modèles de changement plutôt que des instantanés statiques. . . pour visualiser les « structures » qui sous-tendent des situations complexes, et pour discerner si des leviers de changement sont faibles ou puissants » (Peter M. Senge (2010), *La Cinquième Discipline. L'Art et la manière des organisations qui apprennent,* éd. rév. et mise à jour [New York : Crown, 2010], 68 & 69). Voir aussi les deux documents suivants publiés au sujet de la direction des systèmes : J. Nelson et B. Jenkins (2016), *Tackling Global Challenges: Lessons in System Leadership from the World Economic Forum's New Vision for Agriculture Initiative* (Cambridge, Massachusetts : CSR Initiative, Harvard Kennedy School, 2016) ; et Peter Senge, Hal Hamilton, et John Kania (2015), « The Dawn of System Leadership », *Stanford Social Innovation Review*.

[19] Peter Senge, Hal Hamilton et John Kania (2015), « The Dawn of System Leadership », *Stanford Social Innovation Review*.

[20] P. Morgan (2005), « The idea and practice of systems thinking and their relevance for capacity development, ECDPM, ». <http://ecdpm.org/publications/idea-practice-systems-thinking-relevance-capacity-development/>

[21] Par exemple, Chaque femme, chaque enfant, Partenariat mondial pour l'éducation, Énergie durable pour tous.

[22] Reid, Hayes et Stibbe, *Platforms for Partnership*, 8–9.

[23] Business Fights Poverty et la Harvard Kennedy School CSRI (2015), *Business and the United Nations: Working together towards the sustainable development goals: a framework for Action*, 19. <http://www.sdgfund.org/sites/default/files/business-and-un/SDGF_BFP_HKSCSRI_Business_and_SDGs-Web_Version.pdf>

[24]{T1} Le mouvement Renforcement de la nutrition (SUN) décrit qu'un conflit d'intérêts apparait « lorsque la poursuite des intérêts privés ou secondaires de l'organisation a pour effet de compromettre, de perturber ou de prendre le pas sur l'entreprise commune », *S'engager dans le Mouvement SUN : Prévention et gestion des conflits d'intérêts*, Résumé analytique (Genève : Global Social Observatory, janvier 2015), 2. <http://scalingupnutrition.org/fr/news/exercices-dapprentissage-prevention-et-gestion-des-conflits-dinteret-au-sein-du-mouvement-pour-le-renforcement-de-la-nutrition#.Vy2DPj97C9tpdf>

[25] Global Social Observatory (2015), S'engager dans le Mouvement SUN : Prévention et gestion des conflits d'intérêts – Note de référence et Boite à outils. <http://scalingupnutrition.org/fr/news/exercices-dapprentissage-prevention-et-gestion-des-conflits-dinteret-au-sein-du-mouvement-pour-le-renforcement-de-la-nutrition#.Vy2DPj97C9tpdf>

[26] Nations unies, *Transformer notre monde*, 1.

[27] Senge, Hamilton et Kania, « The Dawn of System Leadership ».

[28] Nations unies (2013), *Pour un nouveau partenariat mondial : vers l'éradication de la pauvreté et la transformation des économies par le biais du développement durable*, Rapport du Groupe de personnalités de haut niveau chargé du programme de développement pour l'après-2015. <http://www.un.org/fr/sg/beyond2015_report.pdf> ; UN General Assembly and the Economic and Social Council (2014), « Concept Note: Joint Event of the General Assembly and the Economic and Social Council, "The Role of Partnerships in the Implementation of the Post-2015 Development Agenda" », 9–10 avril. <http://www.un.org/en/ga/president/68/pdf/sts/Concept_Note_Role_of_Partnerships.pdf> ; OCDE (2014), *Effective Development Co-Operation: An Important Enabler in a Post-2015 Global Development Framework*, OECD Post-2015 Reflections, Élement 10, Document 1. <http://www.oecd.org/dac/FINAL%20POST-2015%20Effective%20Development%20Co-operation.pdf>

[29] Nations unies, *Transformer notre monde*, 1.

[30] Dans de document *intégré* englobe les aspects : de niveaux multiples (niveaux géographiques et « écologie » immédiate), multidimensionnels (différents types d'influence et d'interdépendance), multisectoriels (couvrant plus d'un secteur du développement - santé, éducation, agriculture) et multipartites - la nécessité d'impliquer des acteurs issus de différents secteurs de la société (principalement le gouvernement, la société civile et le secteur privé) - qui, ensemble, cartographient le système de développement étudié. Voir aussi : <http://www.un.org/en/ecosoc/docs/pdfs/an_integrated_approach_to_rural_development.pdf>

[31] Vision Mondiale (2011), *A Systems Approach to Child Protection*, Document de travail. <http://wvi.org/child-protection/publication/systems-approach-child-protection>

[32] Adapté d'après J. Reichnberg, Système de Protection de l'Enfant, UNICEF (2005)

[33] Groupe des Nations Unies pour le développement, *Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 44–52.

[34] David Le Blanc (2015), *Towards Integration at Last? The Sustainable Development Goals as a Network of Targets*, DAES Document de travail N° 141. <http://www.un.org/en/development/desa/working-papers/working-papers-2015.html>

[35] Pour plus d'informations, consulter http://www.who.int/pmnch/media/events/2015/unga/en/.

[36] Renforcement de la nutrition (2014), « Faire participer efficacement diverses parties prenantes », *Renforcement de la nutrition : dans la pratique* (février). <http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/04/Green_External_InPractice_FR_20140416_web.pdf>

[37] Stockholm Environment Institute (2014), *Cross-Sectoral Integration in the Sustainable Development Goals: A Nexus Approach*, Résumé de discussion. <https://www.sei-international.org/mediamanager/documents/Publications/Air-land-water-resources/SEI-DB-2014-Nexus-SDGs-integration.pdf>

[38] UNICEF (pas de date), *Multi-sectoral Approaches to Nutrition: Nutrition-Specific and Nutrition-Sensitive Interventions to Accelerate Progress*.<http://www.unicef.org/eu/files/101322_000_Unicef_Brief_NutritionOverview_A4_v1r15.pdf>

[39]L'incorporation d'une approche intégrée dans la façon dont les plateformes et les partenariats fonctionnent nécessitera un financement, par exemple, par le biais d'approches de « systèmes subventionnaires ». Voir Grantmakers for Effective Organizations and Management Assistance Group (2016), *Systems Grantmaking: Resource Guide*. <http://www.geofunders.org/resource-library/all/record/a066000000KkYmsAAF>

[40] Beyond 2015 (2015), *A Commitment towards Implementation? A Review of Statements Delivered during the UN Sustainable Development Summit – 25–27 septembre 2015* (octobre 2015). <http://www.beyond2015.org/sites/default/files/Commitment%20to%20Implementation%20%20Review%20of%20Statements%20-%20UN%20Summit.pdf>

[41] M. Beisheim et S. Nils (2016), « Multi-Stakeholder Partnerships for Implementing the 2030 Agenda: Improving Accountability and Transparency », document analytique pour le Forum des partenariats de l'ECOSOC 2016 – 11 mars 2016. <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2016doc/partnership-forum-beisheim-simon.pdf>

[42] J. Kania et M. Kramer, « Collective Impact ».

[43] Nelson et Jenkins, *Tackling Global Challenges*, 7.

[44] Vision Mondiale Internationale (2013), Document de politique post-2015, *Reaching the Most Vulnerable Children through Addressing Inequalities*. <http://www.wvi.org/http%3A//wvi.org/beta.wvi.org/justiceforchildren/post2015policy3>

[45] Vision Mondiale, *Advancing the Debate*, 8.

[46] Vision Mondiale soutient vigoureusement le droit des enfants à participer aux décisions qui affectent leur vie. Pour plus d'informations, voir Vision Mondiale (2014), *Children as Partners in Development*, le Programme Post-2015 : Document de politique n°2. <http://wvi.org/sites/default/files/Post-2015%20Policy%20Brief%202_Child%20participation.pdf>

[47] Richard Horton (2015), « Offline: An Irreversible Change in Global Health Governance », *The Lancet* 385/9983 (30 mai 2015). <http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(15)60997-7/fulltext?rss=yes>

[48] Vision Mondiale Internationale (2014), *Reaching the Unreached: Cross-Sector Partnerships, Business and the Post-2015 Development Agenda*, Document de politique sur le Programme post-2015. <http://www.wvi.org/united-nations-andglobal-engagement/publication/reaching-unreached-cross-sector-partnerships>

[49] Lorsque « fondé sur le marché » est compris au sens large comme la capacité d'atteindre une rentabilité dans les trois prochaines années environ.

[50] Les contextes fragiles sont ceux dans lesquels un gouvernement ne peut pas ou ne veut pas agir quant à sa responsabilité de protéger et d'appliquer les droits de la majorité de la population, en particulier les pauvres. Ces responsabilités incluent le contrôle du territoire, la sécurité, la gestion des ressources publiques, la prestation de

services et l'appui des moyens de subsistance. Les conflits, la violence et les catastrophes ont des effets graves sur la croissance économique, et donc les contextes fragiles les plus touchés voient les niveaux de pauvreté extrême s'accroitre, ce qui est contraire à la tendance constatée dans la plupart des pays à faible revenu.

[51] Ces responsabilités sociales (des entreprises) comprennent l'atténuation prudente des risques spécifiques liés aux interventions dans des contextes fragiles ; le respect des droits humains universels (indépendamment du contexte du pays), notamment ceux de l'enfant ; la conformité à la législation et aux normes internationales nationales, telles que les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et les dix principes du Pacte mondial de l'ONU ; la responsabilité assumée de la mise en pratique dans leurs chaines d'approvisionnement, notamment en traitant les questions du travail des enfants ; l'engagement à des pratiques de transparence et de lutte contre la corruption, notamment le paiement effectif, complet et correct, des impôts et le fait de ne pas prendre des mesures d'évitement fiscal ; le fait d'obtenir de façon permanence leur « licence sociale d'exploitation » (et non pas de l'« acheter » ou de « se l'approprier »); l'angle « durabilité » de leurs activités et des investissements dans un pays, notamment la création de rapports appropriés ; et la fourniture d'emplois et de développement des compétences pour la main-d'œuvre locale.

[52] Renforcement de la nutrition, « Faire participer efficacement diverses parties prenantes ».

[53] Reid, Hayes et Stibbe, *Platforms for Partnership*, 17, 38.

[54] Reid, Hayes et Stibbe, *Platforms for Partnership*; Pour plus d'informations voir aussi <http://zbidf.org/>

[55] Pour plus d'informations voir : <http://childrenagendaforum.org/>

[56] Pour plus d'informations, voir Rockefeller Philanthropy Advisors, « SDG Philanthropy Platform ». <http://rockpa.org/about-us-sponsored-projects-post-2015-partnership-platform-for-philanthropy>

[57] Les huit circonscriptions du PMNCH sont : les associations professionnelles de soins de santé ; les institutions universitaires, de recherche et de formation; les donateurs et les fondations ; les ONG ; le secteur privé ; les organismes multilatéraux/organisations internationales; les pays partenaires ; et les adolescents et les jeunes.

[58] PMNCH (2015), *Le Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant en soutien à Chaque femme, chaque enfant : Plan stratégique, 2016-2020*. <http://www.who.int/pmnch/knowledge/publications/pmnch_strategic_plan_2016_2020.pdf?ua=1>

[59] PMNCH, *The Partnership for Maternal, Newborn and Child Health in support of Every Woman Every Child;* 'Global Financing Facility in Support of Every Woman Every Child, Business Plan, June 2015'; Renforcement de la nutrition, « Faire participer efficacement diverses parties prenantes ».

[60] The Partnering Initiative (2013), 'Creating the Business in Development Facility for Colombia: Scoping Mission Report for Stakeholder Analysis and Host Identification Process'.

[61] Nelson et Jenkins, *Tackling Global Challenges*; Forum économique mondial (2016), *Building Partnerships for Sustainable Agriculture and Food Security: A Guide to Country-Led Action*; Reid, Hayes and Stibbe, *Platforms for Partnership*.

CONTACTS

Vision Mondiale Internationale
Bureau exécutif mondial
Waterview House
1, Roundwood Avenue, Stockley Park
Uxbridge, Middlesex UB11 1FG
Royaume-Uni
+44.20.7758.2900

Vision Mondiale Internationale
Plaidoyer et justice pour les enfants
World Vision House
Opal Drive, Fox Milne
Milton Keynes MK15 0ZR
Royaume-Uni
+44.1908.841.063

Vision Mondiale Internationale Genève & Bureau de liaison avec les Nations Unies
7-9 chemin de Balexert
Case Postale 545
CH-1219 Châtelaine
Suisse
+41.22.798.4183

Vision Mondiale Internationale New York & Bureau de liaison avec les Nations Unies
919 2nd Avenue, 2nd Floor
New York, NY 10017
États-Unis
+1.212.355.1779

Vision Mondiale Bruxelles & Représentation auprès de l'UE
18, Square de Meeûs
1st Floor, Box 2
B-1050 Bruxelles
Belgique
+32.2.230.1621

The Partnering Initiative
The Old Music Hall
106-108 Cowley Road
Oxford, OX4 1JE
Royaume-Uni
+44 (0) 20 3397 9060

Darian Stibbe
Directeur exécutif
darian.stibbe@partnerinit.org
Royaume-Uni

Katie Fry Hester
Directrice des actions de partenariat avec les entreprises
katie.fry.hester@partnerinit.org
États-Unis

Andrew Kambobe
Associé principal
andrew.kambobe@partnerinit.org
Zambie

www.partnerinit.org