



Nations
Unies

Département des affaires économiques et sociales



QU'EST-CE QU'UNE « BONNE PRATIQUE » ?

Cadre pour analyser la
**qualité de l'engagement des parties
prenantes** dans la mise en œuvre
et le suivi du Programme 2030

Version adaptée



**Nations
Unies**

Département des affaires économiques et sociales

Le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies sert de relais entre les orientations arrêtées au niveau international dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux et les politiques exécutées à l'échelon national. Il intervient dans trois grands domaines liés les uns aux autres : i) il compile, produit et analyse une vaste gamme de données et d'éléments d'information sur des questions économiques, sociales et environnementales dont les États Membres de l'Organisation se servent pour examiner des problèmes communs et évaluer les options qui s'offrent à eux; ii) il facilite les négociations entre les États Membres dans de nombreux organes intergouvernementaux sur les orientations à suivre de façon collective afin de faire face aux problèmes mondiaux existants ou en voie d'apparition; iii) il conseille les gouvernements intéressés sur la façon de transposer les orientations politiques arrêtées à l'occasion des conférences et sommets des Nations Unies en programmes exécutables au niveau national et aide à renforcer les capacités nationales au moyen de programmes d'assistance technique.

Pour plus d'informations : <https://sdgs.un.org/>

Nations Unies
Département des affaires économiques et sociales
Division for Sustainable Development Goals
405 East 42nd Street, 26th Floor
New York, NY, 10017, USA
dsdg@un.org
[@SustDev](https://twitter.com/SustDev)



Le PNUD est le principal organisme des Nations Unies qui lutte contre l'injustice de la pauvreté, les inégalités et le changement climatique. Travaillant avec un vaste réseau d'experts et de partenaires dans 170 pays, nous aidons les pays à développer des solutions intégrées et durables pour les peuples et la planète. Pour en savoir plus, rendez-vous sur undp.org ou suivez-nous sur le compte @UNDP.

Programme des Nations Unies pour le développement
Oslo Governance Centre
Kongens gate 12
0153 Oslo
NORWAY
www.undp.org
For more information: www.undp.org/oslocentre

© United Nations, November 2020. All rights reserved, worldwide.



Nations
Unies

Département des affaires économiques et sociales



QU'EST-CE QU'UNE « BONNE PRATIQUE » ?

Cadre pour analyser la
**qualité de l'engagement des parties
prenantes** dans la mise en œuvre
et le suivi du Programme 2030

Version adaptée

REMERCIEMENTS

Cette publication est le résultat d'une collaboration entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (Centre d'Oslo pour la Gouvernance) et le Département des Affaires Economiques et Sociales (la Division des Objectifs de Développement Durable). Le travail a été dirigé par Julia Kercher (UNDP) et Naiara Costa (UNDESA).

Ce travail fut possible grâce à une subvention de la Commission Européenne pour UNDESA ("SD:2015 Delivering on the Promises of the Sustainable Development Goals") et au soutien du gouvernement de la Norvège envers le Centre d'Oslo pour la Gouvernance.

Nous sommes reconnaissants envers les membres du Groupe Consultatif d'Experts de l'initiative, notamment Orsolya Bartha, Arellys Bellorini, Roberto Bissio, Birgitte Feiring, Andrew Griffiths, Martina Guarnaschelli, Saionara König-Reis, Elizabeth Lockwood, Thomas Nikolaj Hansen et Kathrine Sund-Henriksen; les consultants de Coopération Canada, Ana de Oliveira (Chercheuse) and Shannon Kindornay (Directrice de recherche, Politique et pratique), qui ont passé en revue et testé l'outil; et Magdalena Howland (MA Relations Internationales à l'Université de Leeds) qui a appuyé la recherche. Nos sincères remerciements également aux représentants du Bénin, de la Finlande, de la Jamaïque, de la Jordanie et du Timor-Leste qui ont volontiers consacré du temps à partager avec nous les pratiques de leur pays. Nous aimerions également remercier Karen Brock de ChristianAid qui a généreusement partagé ses commentaires sur une version préliminaire de l'outil, de même que les membres de l'équipe interne du PNUD sur l'ODD 16 qui ont partagé leurs réflexions à plusieurs étapes du travail.

Traduction française: Zoran Kosanic, Marie Laberge (révision).

Design graphique: Phoenix Design Aid

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Cadre analytique	3
3. Guide de l'utilisateur – La façon d'appliquer le cadre	11
3.1 Orientation générale	12
3.2 Principales étapes	14
Annexe 2. Fiche d'analyse des pratiques d'engagement des parties prenantes	19



1. INTRODUCTION



Les parties prenantes de différents secteurs d'activité et à tous les échelons sont appelées à jouer différents rôles en vue de contribuer au Programme 2030

L'un des aspects les plus notables du [Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies](#) (ci-après, le « Programme 2030 ») et de ses [objectifs de développement durable \(ODD\)](#) est le rôle de premier plan qu'il attribue aux parties prenantes en matière de mise en œuvre, de suivi et d'examen. Si les gouvernements ont la responsabilité principale de l'application du Programme 2030, **les parties prenantes de différents secteurs d'activité et à tous les échelons sont appelées à jouer différents rôles en vue d'y contribuer.** Le Programme 2030 met en avant deux rôles que peuvent jouer en particulier les parties prenantes : **tenir les gouvernements comptables** de leurs actions ou de leur absence d'action¹ (p. ex., en assurant le suivi de la mise en œuvre ou en s'impliquant dans des activités de plaidoyer) et **apporter leurs « propres contributions »**² à la mise en œuvre des ODD (p. ex., en faisant converger leurs propres actions ou en dispensant des services). Ce dernier point est parfois réalisé en étroite collaboration ou même au nom des pouvoirs publics. Dans la pratique, les parties prenantes peuvent jouer d'autres rôles, par exemple en contribuant à l'élaboration des politiques. Certaines parties prenantes se concentreront sur l'un ou l'autre rôle et d'autres seront actives dans des rôles qui s'imbriquent.



L'objectif est d'offrir un outil aux pouvoirs publics, aux parties prenantes et aux partenaires de développement pour examiner la qualité des pratiques d'engagement

Le présent document comprend des extraits d'une [publication](#) centrée sur le premier rôle susmentionné que jouent les parties prenantes, à savoir **responsabiliser leurs gouvernements.** Un objectif tout entier vient également le préciser et l'appuyer, l'ODD 16, ainsi que les cibles sur la paix, la justice et l'inclusion pour l'ensemble des ODD (que l'on appelle souvent ODD 16+). L'ODD 16+ peut donc être considéré comme permettant aux parties prenantes de tenir leur rôle en ce qui concerne la responsabilisation. L'objectif général est d'offrir un **outil** aux pouvoirs publics, aux parties prenantes et aux partenaires de développement, de préférence utilisé conjointement, **pour examiner la qualité des pratiques d'engagement des parties prenantes à différentes étapes du cycle du Programme 2030**, en insistant sur certains **principes clés.** L'objectif est d'**améliorer les pratiques d'engagement** des parties prenantes, de **favoriser le dialogue** entre les responsables de la mise en œuvre d'une pratique donnée et les parties prenantes, et de **soutenir l'apprentissage** d'un pays à l'autre. L'outil peut également être utilisé par les organismes des Nations Unies dans leurs propres processus d'engagement des parties prenantes.

1 À titre d'exemple, les paragraphes 47 et 73 soulignent que les processus d'examen et de suivi garantiront « le principe de responsabilité à l'égard de nos citoyens » et le paragraphe 74d assure que les examens revêtiront « un caractère ouvert, non sélectif, participatif et transparent ».

2 À titre d'exemple, le paragraphe 89 invite « [les grands groupes et les autres parties prenantes concernées] à rendre compte de leur contribution à la mise en œuvre du Programme » et le paragraphe 74d assure de faciliter « la communication d'informations par toutes les parties concernées ».



2. CADRE ANALYTIQUE



Le cadre repose sur trois principes clés relatif à la qualité de l'engagement des parties prenantes, chacun comprenant deux dimensions. Ces principes occupent une place centrale dans l'ensemble du Programme 2030 et particulièrement dans l'ODD 16

Sur le plan conceptuel, le cadre repose sur trois principes clés relatif à la qualité de l'engagement des parties prenantes, chacun comprenant deux dimensions. Ces principes occupent une place centrale dans l'ensemble du Programme 2030 et particulièrement dans l'ODD 16, de même que dans les publications existantes sur la participation des parties prenantes publiée par les organismes des Nations Unies, les acteurs de la société civile et d'autres acteurs (consultez la bibliographie) :

- 1) **L'inclusion**³, qui englobe la non-discrimination et l'accessibilité ;
- 2) **la participation**⁴, qui englobe l'accès aux informations relatives à l'enjeu sur lequel porte l'engagement et l'influence sur la prise de décision ; et
- 3) **la responsabilisation**⁵, qui englobe la transparence du processus d'engagement et la réactivité.

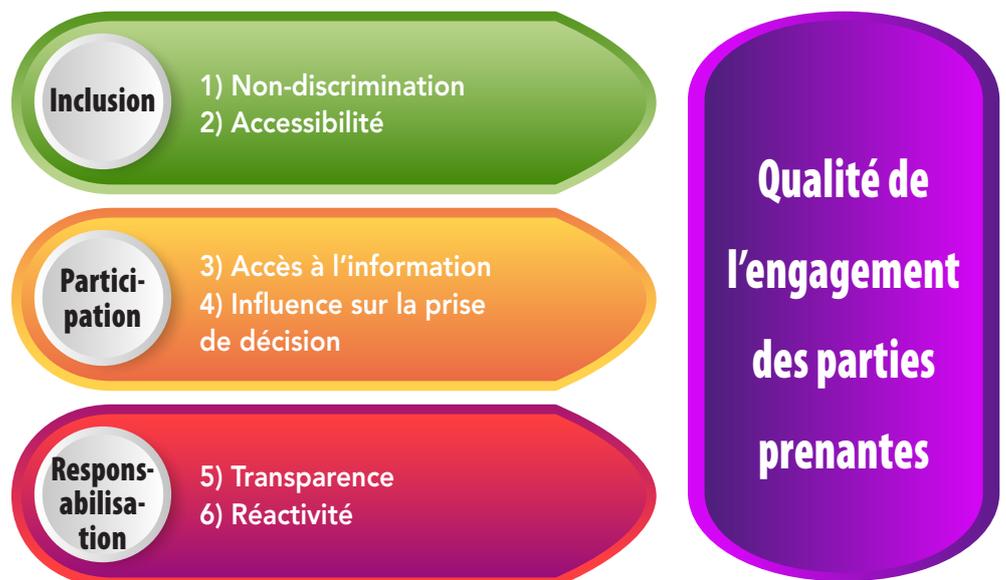


Diagramme 1 : Principes et dimensions du cadre analytique

Pour chaque dimension du cadre, **quatre niveaux sont définis** sur un continuum représentant des niveaux croissants de qualité d'engagement des parties prenantes. Le premier niveau (0) indique des efforts très limités pour ce qui est de la qualité de l'engagement des parties prenantes. Chaque niveau suivant (1 et 2) illustre un degré d'efforts croissants, le niveau le plus élevé (3) comprenant un ensemble de critères démontrant un engagement à caractère inclusif et collaboratif des parties prenantes. Les niveaux ont été volontairement structurés de manière à s'exclure mutuellement **pour faciliter l'analyse des pratiques d'engagement de façon simple mais solide**. Vous trouverez ci-dessous une liste des principales définitions des principes et aspects intégrés dans le cadre.

3 Ce qui se reflète par exemple aux paragraphes 3, 8, 17, 35, 74d, 77, 79 et ODD 16.3, 16.7, 16.9, 16.b du Programme 2030.

4 Ce qui se reflète par exemple aux paragraphes 72, 74d, 84, 89 et ODD 16.7, 16.8, 16.10 du Programme 2030.

5 Ce qui se reflète par exemple aux paragraphes 47, 73 et 16.3, 16.4, 16.5, 16.6, 16.10 du Programme 2030.

Pour véritablement concrétiser ces principes et ces dimensions clés dans la pratique, il est important de créer un environnement propice à l'engagement des parties prenantes et il convient de noter les contraintes structurelles en la matière (consultez le guide de l'utilisateur).

Vous trouverez une version imprimable du cadre à l'annexe 2.

Encadré 2 : définitions

DÉFINITION GÉNÉRALE

Parties prenantes

Le terme est utilisé ici dans son acception la plus large, tel qu'exprimé dans le préambule du Programme 2030⁶. Il comprend tous les acteurs non gouvernementaux pouvant contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030, comme les particuliers, les acteurs de la société civile, les organisations de jeunes et de femmes, les peuples autochtones, les mouvements et les réseaux, le milieu universitaire, le secteur privé, les syndicats et les organismes ayant une fonction de responsabilisation, comme les organisations des droits de l'homme, les parlementaires ou les organisations supérieures de contrôle des finances. Dans le cadre d'analyse, les autorités locales et régionales sont considérées comme des parties prenantes, étant donné leur double rôle d'acteurs publics (« garants des droits ») et d'acteurs devant être inclus dans les pratiques d'engagement nationales. Néanmoins, dans de nombreux cas, les autorités infranationales seront elles-mêmes d'importants responsables de la mise en œuvre des pratiques d'engagement aux échelons régional et local, là où les échanges entre la population et les autorités publiques sont les plus étroits. Lorsque le cadre fait référence à diverses parties prenantes, cela comprend la diversité entre les groupes de parties prenantes mais aussi au sein d'un type particulier de parties prenantes.

Pratique

Pour le présent projet, les pratiques se réfèrent aux méthodes d'engagement des parties prenantes **à différentes étapes du cycle du Programme 2030, à l'instar de la formulation, de la mise en œuvre, du contrôle et du suivi des politiques.** Les consultations et l'inclusion des parties prenantes dans les cycles de rédaction des rapports sont des exemples de pratiques d'engagement des parties prenantes.

Responsables de la mise en œuvre

Ce terme est utilisé pour décrire les acteurs des organismes publics organisant et coordonnant les pratiques d'engagement et donc qui sont responsables de la qualité de ces pratiques.

⁶ Extrait du préambule du Programme 2030 – « **Les partenariats** – Nous sommes déterminés à mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ce Programme grâce à un Partenariat mondial revitalisé pour le développement durable, qui sera mû par un esprit de solidarité renforcé, où l'accent sera mis sur les besoins des plus démunis et des plus vulnérables, et auquel **participeront tous les pays, toutes les parties prenantes et tous les peuples.** »

PRINCIPES ET DIMENSIONS

Inclusion

Désigne la mesure dans laquelle la pratique est menée sans ménager les efforts pour mobiliser efficacement diverses parties prenantes – en particulier les laissés-pour-compte – de manière accessible et non discriminatoire.

Non-discrimination

Le fait de mobiliser des acteurs de façon équitable et juste, sans discrimination aucune fondée sur l'âge, la race, la couleur, le sexe, la langue, la religion, l'opinion politique ou toute autre opinion, l'origine nationale ou sociale, la fortune, la naissance, le handicap ou toute autre situation. Il s'agit de garantir que sont représentés les différents groupes de population, en particulier les laissés-pour-compte, et de recourir à des mesures spéciales temporaires, le cas échéant.

Accessibilité

La façon dont l'accès à une pratique particulière est garanti pour ce qui est de la zone géographique, la façon dont les informations sont présentées pour qu'elles puissent être utilisées efficacement par des personnes de tous horizons (p. ex., personnes handicapées, personnes âgées, locuteurs de langues étrangères / autochtones) et la façon dont sont assurées la sûreté et la sécurité des communautés plus exposées à la discrimination.

Participation

Désigne la mesure dans laquelle la pratique fournit aux parties prenantes les informations requises pour s'impliquer efficacement et proposer des solutions, et donne la possibilité d'influer sur la prise de décision.

Accès à l'information

La mise à disposition d'informations sur l'enjeu discuté; il s'agit plus particulièrement de données et d'informations rendues publiques par des canaux officiels comme les médias, les sites Web et autres, en laissant aux parties prenantes suffisamment de temps et la possibilité concrète de consulter les interlocuteurs qu'elles représentent afin de se préparer à prendre part aux possibilités d'engagement.

Influence sur la prise de décision

Faire preuve d'ouverture afin de permettre aux parties prenantes d'apporter leur contribution et de participer activement, et prendre en compte leurs points de vue dans les processus décisionnels. Cette dimension fait également référence à l'ouverture requise pour expliquer comment les contributions des parties prenantes ont impacté les résultats.

Responsabilisation

Désigne la mesure dans laquelle les responsables de la mise en œuvre de la pratique sont transparents et réceptifs aux parties prenantes. Il s'agit de veiller à ce que les informations sur le processus relatif à la pratique elle-même soient disponibles et à ce que les parties prenantes reçoivent un feed-back suite à leur participation.

Transparence

La mise à disposition d'informations sur les processus d'engagement, ce qui signifie que les mesures prises concernant une pratique donnée peuvent être suivies par toutes les parties prenantes et les médias.

Réactivité

La réception de feed-back, y compris de doléances, sur l'intégration des principes d'inclusion, de participation et de responsabilité dans le processus d'engagement; fait également référence à la volonté et la capacité des responsables de la mise en œuvre de la pratique à remédier aux faiblesses, par exemple en adaptant le processus.

4.1 Cadre analytique – Qualité de l’engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre et le suivi des ODD

	CRITÈRES	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3 
Inclusion	1. Non-Discrimination	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique ne fait aucun effort pour faire participer un large éventail de secteurs et d’acteurs, en particulier les groupes traditionnellement exclus de la prise de décision dans les processus des ODD.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique invite parfois certains groupes, souvent les mêmes. D’autres groupes concernés par l’enjeu sont absents et des ressources n’ont pas été allouées pour soutenir leur inclusion dans le processus.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique effectue ponctuellement une ou plusieurs cartographies pour identifier les secteurs et les acteurs les plus laissés-pour-compte qui devraient être mobilisés. Il inclut les parties prenantes en les laissant libres de choisir leurs propres représentants, et alloue des ressources pour favoriser l’inclusion. Il n’y a cependant aucune donnée démontrant l’inclusion des divers acteurs dans la conception du processus.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique applique l’ensemble de ce qui suit, il : <ul style="list-style-type: none"> – identifie divers secteurs et acteurs laissés-pour-compte sur la base de données récentes et ventilées et d’une cartographie approfondie des parties prenantes. – intègre les parties prenantes en les laissant libres de choisir leurs propres représentants. – intègre divers acteurs et les plus laissés-pour-compte dans la conception du processus. – alloue des ressources suffisantes pour garantir la participation des plus laissés-pour-compte dans le processus de conception.
	2. Accessibilité	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique n’aborde pas les questions d’accessibilité telles que l’accès aux bâtiments ; la distance relative aux lieux de réunion ; la sensibilisation aux langues ; les connaissances ; les obstacles liés à l’accès au contenu numérique et au temps à disposition ; et la sécurité des groupes vulnérables.	L’accessibilité a été identifiée comme une exigence et le responsable de la mise en œuvre de la pratique alloue des ressources pour satisfaire aux exigences d’accessibilité sur demande ou sur une base <i>ad hoc</i> .	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique identifie très tôt les problèmes d’accessibilité et utilise ces informations dans la conception du processus d’engagement avec une allocation de ressources suivant les besoins.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique applique l’ensemble de ce qui suit, il : <ul style="list-style-type: none"> – dispose d’un système permettant d’identifier en permanence les besoins relatifs à l’accessibilité, en consultation avec les parties prenantes. – utilise les informations relatives à l’accessibilité pour concevoir le processus d’engagement aux côtés des parties prenantes. – alloue des ressources pour réduire les obstacles dans toute la mesure du possible.
Participation	3. Accès à l’information (informations sur l’enjeu discuté)	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique ne communique pas d’informations officielles. Aucune donnée ou information n’est accessible au grand public.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique fournit des informations sur demande. Il peut être difficile de savoir qui contacter, ou bien les données sont exclusivement transmises à un groupe privilégié (p. ex., liste de diffusion).	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique fournit ponctuellement des informations, à travers un canal public dédié à la pratique (p. ex., médias, site Web).	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique applique l’ensemble de ce qui suit, il : <ul style="list-style-type: none"> – produit et partage publiquement des informations et des données pertinentes avant la prise de décision, en laissant un délai suffisant pour consulter les interlocuteurs et leur donner la possibilité d’intervenir. – produit et partage des informations sur les progrès de la pratique avec les parties prenantes concernées et explique la façon dont les différents points de vue sont pris en compte.

4.1 Cadre analytique – Qualité de l’engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre et le suivi des ODD, cont.

	CRITÈRES	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3 
Participation	4. Influence sur la prise de décision	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique n’implique à aucun moment les parties prenantes aux processus de décisions.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique demande aux parties prenantes de formuler des commentaires de temps à autre et sur une base ad hoc.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique consulte régulièrement les parties prenantes. Certains éléments de cocréation existent ; néanmoins, les parties prenantes ne participent pas activement à l’ensemble ou à la plupart des processus décisionnels et on ne sait pas clairement comment leurs contributions influencent la prise de décision globale.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique applique l’ensemble de ce qui suit, il : <ul style="list-style-type: none"> – dispose de mécanismes permettant le partenariat et la cocréation avec les parties prenantes dans les processus de définition des priorités et de prise de décision. – explique comment les contributions ont été utilisées et quelle incidence elles ont eu sur les résultats. – traite les rapports de force inégaux entre les parties prenantes, p. ex. différences de nombre de sièges, de niveaux de capacité.
	5. Transparence (informations sur le processus)	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique ne communique aucune information sur le processus, y compris sur les délais, les parties prenantes impliquées et les organismes responsables.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique ne donne que quelques informations sur le processus, de façon publique ou sur demande, mais il est difficile de savoir qui contacter ; seules certaines parties prenantes reçoivent des informations exhaustives.	Des informations sur le processus sont fournies de façon publique et sont suivies.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique applique l’ensemble de ce qui suit, il : <ul style="list-style-type: none"> – rend disponibles au plus grand nombre les informations sur le processus, afin que les parties prenantes, le parlement et les médias soient informés. – suit le processus. – explique la façon dont les divergences de vues / contributions sont traitées.
Responsabilisation	6. Réactivité	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique ne donne pas aux parties prenantes la possibilité de formuler des observations sur la façon dont le processus illustre les principes d’inclusion, de participation et de responsabilité. Il n’y a pas de mécanisme pour corriger les faiblesses.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique reçoit du feed-back sur le processus.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique reçoit du feed-back des parties prenantes sur le processus et s’engage à corriger les faiblesses.	Le responsable de la mise en œuvre de la pratique applique l’ensemble de ce qui suit, il : <ul style="list-style-type: none"> – fournit un mécanisme solide pour encourager les parties prenantes à présenter leurs commentaires et leurs doléances sur la façon dont le processus illustre les principes d’inclusion, de participation et de responsabilité. – corrige les faiblesses du processus avec les parties prenantes concernées.

Application durant la pandémie de COVID-19 ou durant d'autres crises

Une crise telle que la pandémie de COVID-19 change le contexte des pratiques d'engagement, tant pour les responsables de la mise en œuvre que pour les parties prenantes. L'engagement des parties prenantes peut notamment sembler plus difficile ou moins prioritaires. Or, mobiliser les parties prenantes pour appuyer la mise en œuvre des ODD est encore plus important en situation de crise afin de mieux informer la prestation des services publics, maintenir la cohésion sociale et éviter les conflits. En pareilles circonstances, les acteurs publics et les parties prenantes elles-mêmes, ainsi que les partenaires comme les Nations Unies, devraient mettre en avant la **nécessité** d'analyser et d'améliorer la qualité de l'engagement des parties prenantes, par exemple :

- en insistant auprès des partenaires publics (p. ex., les responsables de la mise en œuvre d'une pratique d'engagement antérieure ou tout organisme public chargé de la sensibilisation, de la coordination ou du suivi relatifs aux ODD) sur la nécessité de solliciter l'avis de la population sur le caractère inclusif, participatif et responsable des mesures de riposte et de relèvement. L'engagement avec les parties prenantes contribue à **éclairer les priorités et les stratégies** pour assurer les services essentiels, **établir des relations de confiance et maintenir la cohésion sociale**. Les parties prenantes peuvent également être des partenaires décisifs en vue de mener des actions de plaidoyer et de communication entre les différentes composantes de la société.
- en insistant auprès des parties prenantes sur l'importance de nouer un dialogue avec les pouvoirs publics sur la forme que peuvent revêtir les actions publiques à caractère inclusif, participatif et responsable pour surmonter la crise. Durant une crise, les pouvoirs publics doivent agir vite alors qu'ils ne disposent que de peu de temps de préparation. Echanger des idées sur des façons d'améliorer les choses **donne aux organismes publics des options concrètes et les rend responsables de leur application**.

3. GUIDE DE L'UTILISATEUR

– LA FAÇON
D'APPLIQUER
LE CADRE



Le cadre est présenté sous forme de matrice qui permet d'analyser et de noter une pratique par rapport à différents aspects relatifs à la qualité de l'engagement des parties prenantes.

L'objectif du présent cadre analytique est de permettre aux pouvoirs publics, aux parties prenantes, aux partenaires de développement et autres acteurs d'**examiner et de renforcer, conjointement si possible, la qualité des pratiques d'engagement des parties prenantes.** Le cadre est présenté sous forme de matrice qui permet d'analyser et de noter une pratique par rapport à différents aspects relatifs à la qualité de l'engagement des parties prenantes. Cette présentation simple sous forme de matrice permet de visualiser les points forts et les points faibles d'une pratique afin que ces derniers puissent être adéquatement corrigés. La présente section dispense des conseils sur la manière d'utiliser le cadre, notamment qui doit l'utiliser, à quel moment, sur quelle base et de quelle façon.

3.1 Orientation générale

- 1) **QUOI ?** Pour réduire le risque de partialité dans l'analyse, il est essentiel de **puiser dans un large éventail de sources** lors de la collecte d'informations sur une pratique donnée. Les **entretiens** sont une excellente source d'information susceptible de corroborer ou d'infirmer le contenu des **documents écrits**. En outre, les entretiens sont utiles pour combler les lacunes des documents écrits et ainsi éclaircir des points ne pouvant être clarifiés par la seule recherche documentaire. Les informations utilisées doivent être aussi à jour que possible.
- 2) **QUAND ?** L'analyse d'une pratique d'engagement des parties prenantes, en particulier lorsqu'elle est menée de façon collective (voir ci-dessous), peut se dérouler à différents moments, p. ex., pour élaborer une nouvelle pratique (**ex ante**) ou pour examiner une pratique existante afin d'en tirer des enseignements et l'améliorer (**ex post**). Il convient également de bien noter que les pratiques d'engagement des parties prenantes ne sont pas figées; lorsqu'elles évoluent, leur qualité peut s'améliorer ou décliner. Il est donc recommandé d'utiliser le cadre de **façon régulière** ou pour le moins **à des moments charnières**, p. ex., lorsque des changements de grande ampleur interviennent dans une pratique ou lorsque la situation change de façon significative, comme dans le cas de la pandémie de COVID-19.
- 3) **QUI ?** Le cadre peut être utilisé par différents acteurs, de façon collective ou unilatérale. Les modalités d'utilisation du cadre les plus courantes sont l'analyse collective, l'autoévaluation et l'analyse externe :
 - **Analyse collective (recommandée) :** Dans le cas idéal, les responsables de la mise en œuvre et les parties prenantes utiliseront ensemble le cadre pour analyser la qualité d'une pratique d'engagement donnée où ils sont conjointement impliqués. Le cadre peut ainsi servir d'outil pour créer une base de référence en termes de qualité, pour exprimer les points de vue et les attentes, et pour nouer un dialogue et une relation de confiance entre les principaux acteurs. Suivant cette modalité, le processus d'examen peut être aussi important que son résultat et constituer en soi la moitié du chemin vers l'amélioration de la pratique.
 - **Analyse unilatérale :** l'autre option est qu'un seul acteur utilise cet outil : un acteur qui est directement impliqué dans la pratique ou un acteur qui a un regard externe.

- » **Autoévaluation** : pour les *responsables de la mise en œuvre* des pratiques d'engagement des parties prenantes, à savoir la partie qui organise et coordonne l'engagement, le cadre peut être un outil permettant d'évaluer de façon rapide mais systématique leurs propres efforts, que ce soit pour planifier un engagement futur ou examiner un engagement en cours. Cela peut être utile pour anticiper les critiques et réduire les faiblesses de manière proactive. Dans la mesure où le responsable de la mise en œuvre est généralement une entité publique, une telle analyse systématique l'aide également à assumer sa responsabilité en tant que titulaire de devoirs en matière de droits de l'homme. Quant aux *parties prenantes*, le cadre constitue un outil permettant d'aller au-delà des expériences individuelles et d'examiner les forces et les faiblesses d'une pratique de façon systématique. Cela leur permet de formuler au responsable de la mise en œuvre des recommandations structurées, constructives et donc plus convaincantes.

Application durant la pandémie de COVID-19 ou durant d'autres crises

En temps de crise, les besoins peuvent différer, les ressources être plus réduites et la disponibilité pour consulter les parties prenantes être plus restreinte (voir ci-dessus). Par conséquent, il est important d'identifier une **option** appropriée pour utiliser le cadre analytique :

- Dans certaines situations, les organismes publics peuvent souhaiter procéder à une **étude documentaire** pour analyser rapidement les *feed-backs* reçus sur les mesures de riposte ou de relèvement et voir de quelle façon l'engagement des parties prenantes pourrait être amélioré dans le cadre de ces mesures, ou bien dans quels domaines des données plus approfondies peuvent être requises (p. ex., de la part des bureaux nationaux de la statistique ; reportez-vous à la Note d'orientation du Groupe de Praia, 2020). Dans cette situation, veuillez consulter le Guide de l'utilisateur sur les autoévaluations.
- Dans d'autres cas de figure, les pouvoirs publics peuvent souhaiter utiliser l'outil pour animer **des groupes de discussion virtuels ou des sessions d'échange** pour nouer directement le dialogue avec certaines parties prenantes. Si tel est le cas, veuillez consulter le Guide de l'utilisateur relatif à l'analyse collective.
- Autrement, les parties prenantes peuvent elles-mêmes souhaiter **examiner de façon systématique les défis** qu'elles perçoivent concernant l'engagement des parties prenantes durant la crise et **les porter à la connaissance des partenaires publics de manière constructive et convaincante**. Les chercheurs peuvent souhaiter documenter et observer les dynamiques de la société durant la crise et donc utiliser le cadre pour établir une **base de référence et de suivi pour la recherche**. Pour cela, veuillez consulter le Guide de l'utilisateur relatif à l'analyse externe.

- » **Analyse externe** : enfin, les chercheurs et les institutions de contrôle qui ne sont pas eux-mêmes impliqués dans la pratique d'engagement peuvent trouver le cadre utile en tant que méthodologie simple mais exhaustive pour analyser la qualité d'une pratique de façon empirique, p. ex., à travers des entretiens avec les acteurs impliqués dans la pratique d'engagement. Dans la mesure où le cadre repose sur des concepts qui sont bien documentés, une telle recherche empirique peut aisément être corrélée avec des résultats de recherches secondaires.

3.2 Principales étapes

Les étapes suivantes sont recommandées selon que le cadre analytique est utilisé pour l'analyse collective ou l'analyse unilatérale. Veuillez consulter l'annexe 2 pour une version du cadre analytique facile à utiliser, laquelle peut également être téléchargée ici.

ANALYSE COLLECTIVE

Au préalable, que l'exercice conjoint soit proposé par le responsable de la mise en œuvre ou par les parties prenantes intéressées, il convient de nommer une personne ou une équipe chargée de coordonner et de diriger les étapes suivantes :

- 1) **Recueillir des INFORMATIONS sur la pratique d'engagement**
 - a. Recueillez des **informations** contextuelles **sur chaque élément** du cadre, en utilisant des sources diversifiées pouvant être référencées, p. ex., documents publics officiels (examens nationaux volontaires, sites Web des organismes publics, etc.), informations provenant des acteurs de la société civile et des institutions nationales des droits de l'homme, mandats, rapports des médias, rapports élaborés par des organismes des Nations Unies, mécanismes internationaux des droits de l'homme et commissions régionales.
 - b. Évaluez si les **informations** recueillies **revêtent un caractère inclusif** pour tous les groupes et toutes les personnes concernées par la pratique. S'il y a des **lacunes** ou qu'il n'y a aucune information à disposition, trouvez des alternatives pour comprendre les points de vue de ces acteurs, p. ex., à travers des récits, des images, des entretiens.
 - c. Préparez une **brève description** de la pratique pour la première section de la fiche d'analyse du pays / contexte (voir annexe 2). À ce stade, il s'agit de fournir des informations mais pas encore des analyses.
- 2) **ORGANISER un examen collectif**
 - a. **Identifiez les parties prenantes** : si l'exercice est organisé ex ante, cartographiez les parties prenantes. Si l'exercice est organisé ex post, identifiez un éventail diversifié de parties prenantes ayant participé à la pratique.
 - b. Invitez les parties prenantes, exposez l'**objectif** de l'exercice (p. ex., concevoir une nouvelle pratique, améliorer une pratique en cours, apprentissage mutuel sur une pratique menée à terme) et convenez d'un ou plusieurs objectifs.
 - c. Expliquez les étapes et partagez les principaux **documents** avec les participants (cadre analytique, fiche d'analyse du pays et liste des définitions).
 - d. Discutez des moyens de régler les **divergences de vues** sur la pratique.
 - e. Demandez aux participants d'utiliser chacun une fiche d'analyse de la pratique pour **évaluer la pratique** (en donnant une note) par rapport aux six différents

aspects et niveaux du cadre d'après leur expérience de la pratique (section 2 de la fiche d'analyse de la pratique). Dans la colonne « Données probantes confirmant le niveau choisi », les participants justifient le niveau choisi. Lorsque des contraintes structurelles faisant entrave à l'engagement des parties prenantes sont identifiées, il convient également de les noter.

- f. Demandez aux participants d'évoquer la façon dont ils estiment avoir **influé sur les résultats** du fait de leur engagement dans la pratique (section 4 de la fiche d'analyse).
- g. Demandez aux participants de mettre en exergue les **enseignements et les recommandations** tirés de leur expérience (section 5 de la fiche d'analyse).

3) ANALYSER les contributions et identifier les PROCHAINES ÉTAPES

- a. **Consolidez** les informations des fiches d'analyse et **présentez-les** aux participants impliqués dans les pratiques pour validation.
- b. Décidez de la façon de régler les **divergences de vues** (p. ex., en clarifiant et en rapprochant les vues ou en intégrant les différents points de vue).
- c. **Discutez des résultats** avec les participants et / ou d'autres parties prenantes intéressées (p. ex., organismes des Nations Unies) et identifiez les prochaines étapes, y compris le calendrier de mise en œuvre et les partenaires responsables.
- d. **Organisez une séance de compte rendu** avec les participants sur la façon dont ils ont perçu l'analyse collective (documentez-la dans la section 4 de la fiche d'analyse des pratiques).
- e. **Finalisez** les résultats (dans une fiche d'analyse). Si cela s'avère utile, pour chaque dimension, faites ressortir la case du cadre correspondant à la note dans la **couleur** prévue à cet effet. Par exemple, si pour la non-discrimination la note 3 revient régulièrement, faites ressortir la case en vert. Accordez-vous avec les participants sur l'éventuelle publication des résultats de l'analyse. Le cas échéant, incluez une brève description de la pratique donnant au lecteur suffisamment d'informations sur la portée et l'envergure de la pratique (section 1 de la fiche d'analyse) sans toutefois aborder l'analyse.

Astuces

- Veillez à ce qu'un **ensemble diversifié de parties prenantes** impliquées dans la pratique soit intégré dans l'analyse.
- Établissez les **modalités** du dialogue, p. ex., décidez si les étapes 2 et 3 se déroulent en virtuel ou en présentiel. Tenez compte des implications en matière de santé et de sécurité au moment de prendre une décision.
- Envisagez de réduire les **obstacles** à la participation (p. ex., accessibilité, capacités).
- Vérifiez que les participants soient d'accord pour que certaines déclarations soient citées (même de façon anonyme) et obtenez l'**autorisation** de tous les participants de publier les informations qu'ils fournissent.

Application durant la pandémie de COVID-19 ou durant d'autres crises

En situation de crise, il peut s'avérer nécessaire d'**adapter** le cadre analytique :

- Puisque la tendance actuelle privilégie les échanges en mode virtuel, il est important de fournir un effort spécial afin d'obtenir la contribution des parties prenantes ayant une **connectivité Internet** plus faible, p. ex., en utilisant des SMS, des annonces radiophoniques, en conversant dans les langues locales ou en intégrant des questions dans les échanges en cours avec les groupes de parties prenantes (p. ex., lorsqu'il est question de prestations de services de santé ou de sécurité alimentaire).
- Compte tenu du facteur temps et, souvent, de la disponibilité de ressources plus limitée, il peut s'avérer nécessaire de faire des compromis sur le **nombre de parties prenantes** à impliquer dans l'analyse. Par exemple, l'analyse collective pourrait prendre la forme de petits groupes de discussion.
- Les utilisateurs du cadre pourraient souhaiter **accorder la priorité** à certaines questions. Par exemple, comme les groupes vulnérables ont également tendance à être les premiers et les plus touchés par une crise, les utilisateurs pourraient décider de se concentrer sur l'engagement du Programme 2030 à ne « pas faire de laissés-pour-compte » et prioriser les questions relatives à l'inclusion, c.-à-d. les questions relatives à la non-discrimination et l'accessibilité.

ANALYSE UNILATÉRALE (autoévaluations ou analyses externes)

1) Recueillir des INFORMATIONS

- a. Recueillez des **informations sur chaque élément** du cadre, en utilisant des sources diversifiées pouvant être référencées, p. ex., documents publics officiels (examens nationaux volontaires, sites Web des organismes publics, etc.), rapports de la société civile, mandats, rapports des médias, rapports élaborés par les organismes des Nations Unies, mécanismes internationaux des droits de l'homme et commissions régionales. Lorsque des contraintes structurelles faisant entrave à l'engagement des parties prenantes sont identifiées, il convient également de le noter.
- b. Identifiez les **lacunes** en matière d'information. Par exemple, demandez-vous si les informations recueillies intègrent tous les groupes et les personnes concernées par la pratique. S'il y a des lacunes ou qu'il n'y a aucune information à disposition, trouvez des alternatives pour comprendre les points de vue de ces acteurs, p. ex., à travers des récits, des images, des entretiens.
- c. **Incluez** les informations recueillies dans une **fiche d'analyse** de la pratique.

Astuces

- Dans la mesure du possible, recueillez des informations dans les **langues** locales.
- Menez des **entretiens** pour combler les lacunes constatées dans la documentation écrite.
- Notez les **références** tout au long du processus de collecte des données pour qu'il n'y ait pas de perte de sources d'information.
- Utilisez les réseaux des personnes impliquées dans la pratique pour identifier des **contacts** bien placés pour fournir des informations en la matière.
- Faites un effort particulier en vue de mener des entretiens autant avec les **acteurs** gouvernementaux (en règle générale, le responsable de la mise en œuvre de la pratique) qu'avec les acteurs de la société civile et / ou d'autres groupes de parties prenantes.
- Veillez à ce que les personnes accordant un entretien **connaissent** bien le projet et sachent que vous souhaitez utiliser ce cadre analytique. Préparez un formulaire de **consentement** pour utiliser les informations fournies (p. ex., nom, organisation) et obtenez le consentement des personnes accordant un entretien. Demandez-leur également l'autorisation de diffusion en cas d'enregistrement audio / vidéo de l'entretien.

2) Contributions à l'ANALYSE

- Préparez une **brève description** de la pratique permettant au lecteur de disposer de suffisamment d'informations sur la portée et l'ampleur de la pratique sans toutefois aborder l'analyse (section 1 de la fiche d'analyse de la pratique).
- Donnez une note** (section 2 de la fiche d'analyse).
 - » D'après les informations disponibles, choisissez dans la section 3 le **niveau** (de 0 à 3) et la description du niveau correspondant le mieux à la pratique pour chaque élément.
 - » Dans la description des éléments probants, identifiez les **sources**.
 - » Si cela s'avère utile, pour chaque dimension, faites ressortir la case du cadre correspondant à la note dans la **couleur** prévue à cet effet. Par exemple, si pour la non-discrimination la note 3 revient régulièrement, faites ressortir la case en vert.
- Décrivez la **qualité** des informations recueillies. Relevez les lacunes, les contraintes et les incohérences (section 3 de la fiche d'analyse).
- Donnez un aperçu de la façon dont les parties prenantes estiment avoir **influé sur les résultats** du fait de leur engagement dans la pratique (section 4 de la fiche d'analyse). Si aucun entretien n'a été réalisé avec les parties prenantes, cette section restera vide.
- Mettez en exergue les **enseignements et les recommandations tirés** des personnes impliquées dans la pratique (section 5 de la fiche d'analyse). Ceci comprend les informations provenant de la documentation écrite ainsi que des entretiens.
- Intégrez les **références** de l'ensemble des sources écrites consultées (section 6 de la fiche d'analyse).
- Offrez aux parties prenantes consultées la possibilité de **valider** les conclusions.

Astuces

- Lorsque vous fournissez des données probantes concernant le niveau sélectionné, indiquez clairement quelles sont vos **sources** d'information (p. ex., « d'après l'entretien accordé par M. le fonctionnaire »).
- Faites apparaître les points de vue divergents et signalez clairement quand / si une information donnée n'est pas disponible et quels **choix** vous avez fait pour **gérer ces difficultés**.
- Lorsque vous passez à l'étape de la notation, relevez la **différence** entre les critères 3 (Accès à l'information – sur la l'enjeu discuté) et 5 (Transparence – informations sur le processus).
- Dans la section 5 de la fiche d'analyse (enseignements et recommandations que les parties impliquées souhaitent partager), veillez à inclure les **points de vue des parties prenantes**, et non les vôtres.
- Lorsque vous rendez les résultats publics, p. ex., lors d'échanges ou de publications, soyez transparents au sujet de vos sources (en respectant l'anonymat, le cas échéant), **des points de vue divergents et des lacunes**.

ANNEXE 2.

FICHE D'ANALYSE DES PRATIQUES D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Vous trouverez [ici](#) une version modifiable de cette annexe

PAYS / CONTEXTE :

Contact(s) pour de plus amples informations (idéalement, un contact du gouvernement et un contact non gouvernemental) :

1. Brève description de la pratique. Veuillez donner des informations sur la personne/l'entité qui dirige le processus, les objectifs de la pratique, si elle se rapporte à des aspects particuliers ou à tous les aspects du Programme 2030 et à quel échelon (national, régional, local, autre) s'exécute la pratique d'engagement.

2. Dans quelle mesure l'engagement revêt-il un caractère inclusif, participatif et responsable ? Pour chaque dimension, veuillez analyser et résumer les données probantes et choisir un niveau.

Principe	Dimension	Niveau (de 0 à 3)	Critères requis pour le niveau 3 : Le responsable de la mise en œuvre :	Résumé des données probantes
Inclusion	1. Non-discrimination		<ul style="list-style-type: none"> identifie divers secteurs et acteurs laissés-pour-compte sur la base de données récentes et ventilées et d'une cartographie des parties prenantes. intègre les parties prenantes en les laissant libres de choisir leurs propres représentants. intègre divers acteurs et les plus laissés-pour-compte dans la conception du processus. alloue des ressources suffisantes pour garantir la participation des plus laissés-pour-compte dans le processus de conception. 	
	2. Accessibilité		<ul style="list-style-type: none"> dispose d'un système permettant d'identifier en permanence les besoins relatifs à l'accessibilité, en consultation avec les parties prenantes. utilise les informations relatives à l'accessibilité pour concevoir le processus d'engagement aux côtés des parties prenantes. alloue des ressources pour réduire les obstacles dans toute la mesure du possible. 	
Participation	3. Accès à l'information		<ul style="list-style-type: none"> produit et partage publiquement des informations et des données pertinentes avant la prise de décision, en laissant un délai suffisant pour consulter les interlocuteurs et leur donner la possibilité d'intervenir. produit et partage des informations sur les progrès de la pratique avec les parties prenantes concernées et explique la façon dont les différents points de vue sont pris en compte. 	
	4. Influence sur la prise de décision		<ul style="list-style-type: none"> dispose de mécanismes permettant le partenariat et la cocréation avec les parties prenantes dans les processus de définition des priorités et de prise de décision. explique comment les contributions ont été utilisées et quelle incidence elles ont eues sur les résultats. traite les rapports de force inégaux entre les parties prenantes, p. ex. différences de nombre de sièges, de niveaux de capacité. 	

Responsabilisation	5. Transparence	<ul style="list-style-type: none"> • rend disponibles au plus grand nombre les informations sur le processus, afin que les parties prenantes, le parlement et les médias soient informés. • suit le processus avec efficacité. 	
	6. Réactivité	<ul style="list-style-type: none"> • fournit aux parties prenantes un feed-back sur la façon dont leurs contributions (analyse des résultats / cibles mesurables / données ventilées) seront utilisées avant la prise de décision. • fournit un mécanisme solide pour encourager les parties prenantes à présenter leurs commentaires et leurs doléances. • gère les doléances avec les parties prenantes concernées. 	

3. Comment s'est déroulée l'analyse ? Veuillez souligner les lacunes en matière d'information, les défis ou les facteurs de réussite du processus, les consensus ou les divergences sur les questions de fond et la façon dont cela a été traité.

4. Les parties impliquées ont-elles le sentiment que leur engagement a influé sur les résultats de quelque manière que ce soit ?

5. Quels enseignements et recommandations les parties impliquées souhaiteraient-elles partager ?

6. Informations utilisées pour l'analyse. Veuillez fournir une liste des références, p. ex., publications et entretiens avec les partenaires.

- Organismes publics :
...
...
- Organisations des Nations Unies :
...
...
- Organisations de la société civile et autres parties prenantes :
...
...



**Nations
Unies**

Département des affaires économiques et sociales

Nations Unies

Département des affaires économiques et sociales

Division for Sustainable Development Goals

405 East 42nd Street, 26th Floor

New York, NY, 10017, USA

dsdg@un.org

@SustDev



Programme des Nations Unies pour le développement

Oslo Governance Centre

Kongens Gate 12,

0153 Oslo, Norway

www.undp.org/oslocentre