



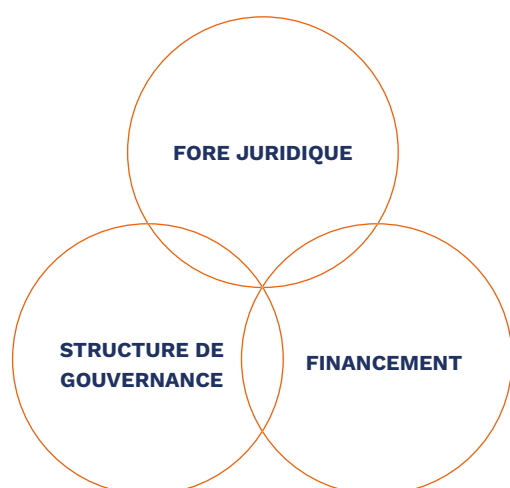
Institutionnalisation des partenariats multipartites (PMP)

Conseils pratiques

La coopération au sein de partenariats multipartites (PMP) permet aux organisations de la sphère étatique, du secteur privé, de la société civile et du monde scientifique de relever ensemble les défis complexes de l'Agenda 2030.

Quelle est la manière judicieuse d'institutionnaliser un tel partenariat ? Ce document fournit des conseils tirés de la pratique de partenariats existants. Il se base sur un atelier d'apprentissage entre pairs.

Trois éléments de l'institutionnalisation d'un PMP



Cet atelier, qui a eu lieu en juin 2018 à Bonn, a été organisé par la plate-forme pour les partenariats multipartites pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

Lors de l'institutionnalisation d'un PMP, il y a trois éléments importants qui s'influencent mutuellement : la forme juridique, la structure de gouvernance et le financement.

Tout d'abord, il convient de se demander dans quel cas il est souhaitable d'institutionnaliser un PMP et pour quelles raisons. L'institutionnalisation d'un PMP n'est pas une fin en soi, mais constitue une étape dans un processus partenarial. Une institutionnalisation s'impose quand elle répond à un besoin, par exemple la volonté de recueillir et de dépenser des fonds en commun.

1. Forme juridique¹

Il existe plusieurs options en ce qui concerne le statut juridique. Les partenariats dont il est question ici poursuivent un objectif d'utilité publique, ce qui influe sur le choix de la forme juridique. Parmi les formes juridiques possibles, on peut citer :

- une association sans but lucratif (eingetragener Verein [e. V.] en allemand) comme le forum pour le cacao durable (German Initiative on Sustainable Cocoa) ;

- une fondation comme le réseau allemand du Pacte mondial (The German Global Compact Network) ;
- ou une société à responsabilité limitée d'utilité publique (gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung [gGmbH] en allemand) ou
- une société civile (Gesellschaft bürgerlichen Rechts [GbR] en allemand)

¹ La section consacrée à la forme juridique repose sur un exposé présenté par Hans-Josef Vogel, avocat du cabinet Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, pendant l'atelier tenu en juin 2018. En fournissant ces informations à des tiers, la GTZ ne garantit en aucune manière que les informations fournies sont à jour, correctes, complètes ou répondent à certains critères de qualité.

Les questions clés suivantes peuvent orienter la réflexion concernant la forme juridique :

1. Dispose-t-on d'une dotation non consommable suffisante pour poursuivre l'objectif ?

- Oui ? → Une fondation est envisageable.
Non ? → Une fondation n'est pas possible.

2. Existe-t-il un ensemble stable de personnes ?

- Oui ? → Une SARL est envisageable.
Non ? → Une association sans but lucratif conviendrait mieux.

3. L'objectif est-il une activité économique (à but non lucratif) ?

- Oui ? → SARL.
Non ? → Association.

Les questions suivantes sont également pertinentes :

1. Un PMP a-t-il toujours une forme juridique ?

Non. Une coopération est possible même sans forme juridique.

2. À partir de quand un PMP doit-il prendre une forme juridique ?

Dès que deux parties ou plus œuvrent à un but commun en fournissant des contributions, il est toujours considéré automatiquement qu'une société civile a été créée. Il est généralement recommandé de choisir la forme juridique de manière proactive. Les PMP en cours de création doivent s'en occuper suffisamment tôt.

3. Quelles sont les caractéristiques d'une société civile ?

En l'absence de contrat, les règles appliquées sont celles qui figurent dans les articles 705 à 740 du code civil allemand. Toutefois, ces règles ne sont pas toujours appropriées. Par exemple, selon la loi, chaque associé peut se retirer sans qu'une continuation soit assurée. En outre, les associés d'une société civile sont responsables des dettes de celle-ci de manière illimitée.

4. Est-ce que la forme juridique a des effets sur la structure de gouvernance d'un PMP ?

Oui, chaque forme juridique est liée à des règles obligatoires et subséquentes qui produisent des effets sur le droit de vote et les formes de responsabilité. Il convient de considérer la forme juridique, la structure de gouvernance et le financement comme un ensemble.

5. Quelle est la forme juridique qu'un PMP devrait privilégier s'il opère principalement dans d'autres pays ?

Cela dépend des pays où le PMP est actif. Parmi les nombreuses possibilités, on citera les suivantes : une association suisse (cette forme juridique peut se révéler adéquate pour un grand nombre d'unités organisationnelles), une association internationale de droit belge (cette forme juridique est choisie par beaucoup d'ONG actives auprès de l'UE) ou le modèle de fondation selon le droit néerlandais.

6. Que faut-il considérer par ailleurs ?

Il faut se pencher sur les questions suivantes :

- Qui doit être essentiel ? Les membres ou le directoire ?
- Quels mécanismes décisionnels souhaite-t-on établir ? Les options sont le consensus, le vote à majorité simple ou qualifiée ou un droit de veto.
- Comment les ressources sont-elles collectées ? Quel est leur régime d'imposition ?

Dès que les acteurs se sont mis d'accord sur certaines structures et une forme de coopération et projettent le PMP sur le long terme, il est utile de faire appel à des juristes pour obtenir un conseil sur les formes juridiques alors possibles et les étapes suivantes.

2. Structure de gouvernance

La structure de gouvernance est un élément supplémentaire de l'institutionnalisation d'un PMP. Elle sert à prendre des décisions en commun et à définir ensemble la mise en œuvre des contenus. Comme le PMP s'applique à un large spectre de thématiques dans le domaine du développement durable, les partenariats et leurs objectifs présentent une grande variété. Il n'existe donc pas de structure de gouvernance passe-partout qui convienne à tous les PMP.

Au cours de l'atelier et lors de l'évaluation de différentes études, il est toutefois apparu que certaines structures et certains organes sont largement répandus et nous allons les passer en revue. Il faut s'efforcer de simplifier la structure de gouvernance au maximum pour éviter les lourdeurs inutiles. C'est tout particulièrement vrai au début et dans les petites PMP, où l'on peut envisager des versions allégées des organes décrits.

Assemblée générale : L'assemblée générale (appelée aussi forum des membres ou plate-forme des membres) réunit en général tous les acteurs œuvrant dans le PMP en tant que membres ou participants. L'assemblée générale crée un espace permettant les échanges, et les rencontres entre les acteurs constituent le fondement du PMP en prenant souvent la forme d'assemblées plénières présentielle (généralement 1 ou 2 fois par an) et d'une communication numérique.

L'assemblée générale remplit aussi d'autres fonctions, entre autres :

- élection du comité de pilotage,
- attribution d'un mandat au comité de pilotage pour l'interprétation stratégique et
- adoption et signature d'(auto)engagements (p. ex. protocole d'accord ou termes de référence définissant les tâches et les obligations des membres).

Comité de pilotage : Le comité de pilotage (aussi appelé directoire, organe de direction ou comité de direction) est généralement l'organe de décision du PMP. Le comité de pilotage est souvent composé paritairement d'acteurs des différents groupes de membres – État, secteur privé, société civile et monde scientifique – pour instituer des structures de gouvernance égalitaires. En règle générale, les membres du comité de pilotage sont élus par l'assemblée générale. Le comité de pilotage est responsable de l'orientation stratégique du partenariat.

Le comité de pilotage remplit aussi d'autres fonctions, entre autres :

- définir le mécanisme décisionnel (consensus, vote majoritaire, droit de veto, etc.) ;
- prendre des décisions ;
- définir la stratégie du partenariat ;
- gérer le budget ;
- confier au secrétariat les missions concernant les tâches administratives et logistiques ;
- présenter des rapports à l'assemblée générale sur les décisions, etc. ainsi que
- dans certains cas, attribuer un mandat à des groupes de travail œuvrant sur le fond.

Secrétariat : Le secrétariat est l'organe neutre d'un PMP. Dans les petits PMP, cette fonction est parfois assurée par un ou plusieurs partenaires, tandis que, dans les grands PMP, une nouvelle organisation ou unité organisationnelle est créée.

Le secrétariat est officiellement mandaté par le comité de pilotage et assume habituellement les fonctions suivantes :

- accompagner les processus ;
- accomplir des tâches administratives et logistiques ;
- préparer les assemblées générales et les réunions du comité de pilotage ;
- appuyer le comité de pilotage dans la prise de décisions et
- traiter les rapports du comité de pilotage et de l'assemblée générale.

Groupes de travail : Certains PMP intègrent, comme organes dans leur structure de gouvernance, des groupes de travail qui élaborent et préparent des contenus. Les différents membres forment des groupes de travail de manière volontaire en fonction de leurs intérêts. Le recours à des groupes de travail déleste le secrétariat du travail sur le fond, ce qui assure la neutralité.

En général, les groupes de travail se chargent des fonctions suivantes :

- élaborer des contenus après en avoir reçu mandat du comité de pilotage ;
- effectuer des travaux préparatoires sur le fond en soutien du comité de pilotage et
- présenter des rapports sur les résultats à l'assemblée générale et au comité de pilotage.

3. Financement

Le financement est souvent une question brûlante qui préoccupe les partenariats pareillement qu'ils soient nouveaux ou bien établis. Au début, le regroupement d'acteurs pour former un partenariat est lié à un financement à court terme (1 à 3 ans) qui est généralement externe (bailleur de fonds), à moins qu'il existe déjà un capital de base. Dans une optique de durabilité, il est opportun d'assurer un financement du partenariat à plus long terme.

Pour cela, il peut être favorable d'éviter que la totalité du financement soit assuré par un seul financeur. Toutefois, dans la pratique, il s'avère souvent difficile d'assurer un financement à long terme et d'éviter d'avoir un seul financeur. L'expérience montre qu'il est utile de considérer les implications fiscales de la forme juridique à un stade précoce.

www.partenariats2030.org
info@partnerschaften2030.de

Août 2018

Vous trouverez d'autres conseils sur les PMP concernant les

→ [Premières étapes](#) et les → [résultats et la mesure des résultats](#).