



Financement des partenariats multipartites (PMP)

Les PMP offrent aux acteurs concernés la possibilité d'élaborer ensemble, sur le long terme et, le cas échéant, sous une forme institutionnalisée, des solutions aux problèmes de société complexes. Le grand potentiel des PMP requiert aussi la mobilisation d'importantes ressources en personnel, en moyens financiers et en temps. Par conséquent, dans la perspective d'un financement durable et à long terme, il est recommandé de se pencher bien en amont sur les avantages et les inconvénients des modèles de financement envisageables.

Afin de choisir le modèle de financement le plus approprié selon le contexte, il convient en particulier de prendre en compte les trois dimensions suivantes :

- Les options financières qui s'offrent au PMP à ce moment-là

- La situation juridique dans laquelle le PMP mène ou mènera ses activités
- Les réflexions et les objectifs de fond et stratégiques éventuels

La nature et le volume de ressources dont un PMP a besoin dépendent de ses objectifs et de sa taille. Ainsi, ils doivent constamment être réévalués au cours de son cycle de vie, en fonction de l'évolution de ses besoins et du contexte. À cet égard, il convient notamment de prendre en compte les paramètres tels que la forme juridique, les structures, les processus, le nombre et la diversité des acteurs impliqués, la visibilité politique, l'intégration aux réseaux internationaux et les régions cibles des activités. Les coûts fixes d'un PMP sont généralement les frais de secrétariat et les frais liés à la coopération régulière. Toutefois, à l'ère du numérique, ces coûts peuvent en partie être réduits selon le contexte.

Modèles de financement envisageables

Dans un PMP, tous les groupes d'acteurs peuvent apporter leurs connaissances, leurs ressources, leurs technologies, leurs réseaux et bien plus encore. Toutefois, le financement d'un PMP à long terme place régulièrement ses membres devant des difficultés. Nous présentons donc ci-après divers modèles de financement qui sont fréquemment utilisés et peuvent constituer de premières pistes de réflexion. Dans la pratique, il est courant d'avoir recours à une combinaison de ces modèles.

Financement par un ou plusieurs donateurs

Les PMP sont souvent financés par un ou plusieurs donateurs, en particulier au début. Ces donateurs peuvent être soit des membres du PMP, soit des financeurs extérieurs. En outre, le financement peut revêtir la forme d'un financement de projet à échéance fixe ou bien d'un capital de base. Le financement d'un PMP par un ou plusieurs donateurs est un atout considérable en termes de sécurité des ressources, en particulier pour la création et la mise en place du partenariat (notamment de son

secrétariat) et la réalisation des premières activités, mais aussi, s'il s'agit d'un donateur public, en termes d'appui politique.

Néanmoins, cette forme de financement présente aussi des difficultés pour le PMP. Le lien potentiellement étroit entre le secrétariat du PMP ainsi financé et le donateur et ses priorités peut entraîner une atteinte (réelle ou perçue) à la neutralité. En outre, au fil de l'activité du PMP, cette situation peut aussi poser des pro-

blèmes concernant *l'appropriation, la participation active et l'engagement* de certains membres du PMP (principe d'opportunisme). Ainsi, il convient de réfléchir, au moins à long terme, à des possibilités d'associer les membres du PMP au financement du partenariat, ne serait-ce que pour bien se préparer à l'achèvement du financement d'un donateur.

Financement par les membres du PMP

Un partenariat financé par tous ses membres, qui reconnaissent la valeur ajoutée de la coopération conjointe, telle serait à peu près la vision idéale du financement d'un PMP. Comme dans le modèle précédent, en fonction du contexte et des membres, le financement peut revêtir la forme d'un financement de projet à échéance fixe ou bien d'un capital de base auquel tous les membres contribuent. En outre, en fonction de la forme juridique et du droit en vigueur dans le pays, il est souvent aussi possible de financer un PMP au moyen de cotisations régulières des membres. En Allemagne, c'est le cas par exemple avec la forme juridique autonome de l'association (Verein). L'intérêt de cette solution réside notamment dans la possibilité d'assurer un financement à long terme, suffisamment souple pour prendre en compte à la fois les nouveaux membres et les changements de membres au sein d'un PMP.

Dans l'hypothèse d'un financement par les membres du PMP, il convient toutefois d'examiner attentivement les capacités financières des membres ou des différents groupes d'acteurs (p. ex. la société civile) et de les mettre en regard avec les besoins financiers du partenariat. L'un des obstacles au choix de cette forme de financement, en particulier au début d'un PMP, tient à la nature de l'instrument. Les PMP sont des partenariats à long terme et en règle générale, ils mettent un certain temps à produire des résultats concrets. Cependant, la disposition des membres du PMP à financer le projet dépend souvent de la valeur ajoutée du partenariat pour leurs organisations, c'est pourquoi il est généralement préférable d'opter pour un financement initial assuré par un ou quelques donateurs ou membres du PMP.

Outre la capacité et la volonté de financement, les possibilités contractuelles ou les moyens pratiques de financement par les différents membres du PMP ont aussi leur importance. Cette réflexion concerne aussi le regroupement ou l'intégration par une forme juridique autonome ou un acteur existant, qui assure par exemple le secrétariat.



Importance de la forme juridique

La forme juridique et le modèle de financement se conditionnent mutuellement. Ainsi, certains modèles de financement ne peuvent être mis en œuvre qu'avec une forme juridique déterminée, ou bien certaines formes juridiques limitent les possibilités d'encaissement de fonds. Par exemple, s'il est prévu d'encaisser des fonds provenant de différentes sources ou de divers membres, il peut être tout à fait judicieux d'envisager une **institutionnalisation**. Dans tous les cas, la condition à remplir pour mettre en place une forme juridique est que le financement envisagé garantisse une autonomie à long terme. En revanche, les contributions financières irrégulières et difficilement planifiables (p. ex. les dons) ne sont généralement pas adaptées pour financer les principales activités d'un PMP, si tant est qu'elles puissent être encaissées par la forme juridique concernée. Il convient en outre d'avoir à l'esprit qu'en fonction du contexte juridique du pays dans lequel le PMP a son siège, plusieurs configurations de formes juridiques sont possibles.

Financement du PMP au moyen de prestations de services

Dans certains cas, les PMP peuvent aussi mettre en place un modèle d'activité viable. En général, un tel modèle de financement comprend une offre de services payants. Les services proposés peuvent par exemple être des offres de formation initiale et continue, mais aussi la fourniture et la certification d'une norme ou d'un label élaborés au sein du PMP.

Contributions en nature

Les prestations matérielles ou de services sont une autre possibilité de participer au financement des PMP. Assurées par les membres du partenariat, elles contribuent à réduire les besoins financiers. Cette approche peut par exemple aller jusqu'à la mise à disposition de capacités en personnel afin de mettre en place un secrétariat pour le PMP.

**Pour les collaborateurs·rices de la GIZ**

Veillez noter que ces conseils pratiques sont des indications générales. Pour connaître les possibilités et les prescriptions propres à la GIZ, veuillez consulter le [guide interne](#) (disponible qu'en Allemand).

Clause de non-responsabilité :

Dans l'idéal, les PMP devraient nouer un partenariat durable et efficace et se pencher dès que possible sur les obstacles auxquels les acteurs du PMP doivent faire face en termes de financement. Les conseils pratiques ont pour but de donner un premier aperçu des possibilités de financement des PMP et des questions connexes. Toutefois, il incombe à chaque PMP de réfléchir lui-même à ses propres questions, difficultés et possibilités en fonction du contexte. Les informations présentées ici ne peuvent pas et ne doivent pas remplacer un conseil juridique. En raison de l'évolution constante des règles et des prescriptions, ainsi que de la diversité des cadres légaux dans lesquels les PMP mènent leurs activités, Partenariats2030 ne saurait garantir l'exactitude, l'actualité et/ou l'exhaustivité des informations fournies dans ce guide.

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36, 53113 Bonn, Allemagne

Secrétariat de Partenariats2030

Des informations complémentaires sur le thème des PMP sont disponibles sur notre site web : www.partenariats2030.org

info@partnerschaften2030.de

Téléphone : +49 228 4460-3539

Conception / Mise en page :

DIAMOND media GmbH, www.diamond-media-pr.de

Bonn, novembre 2023