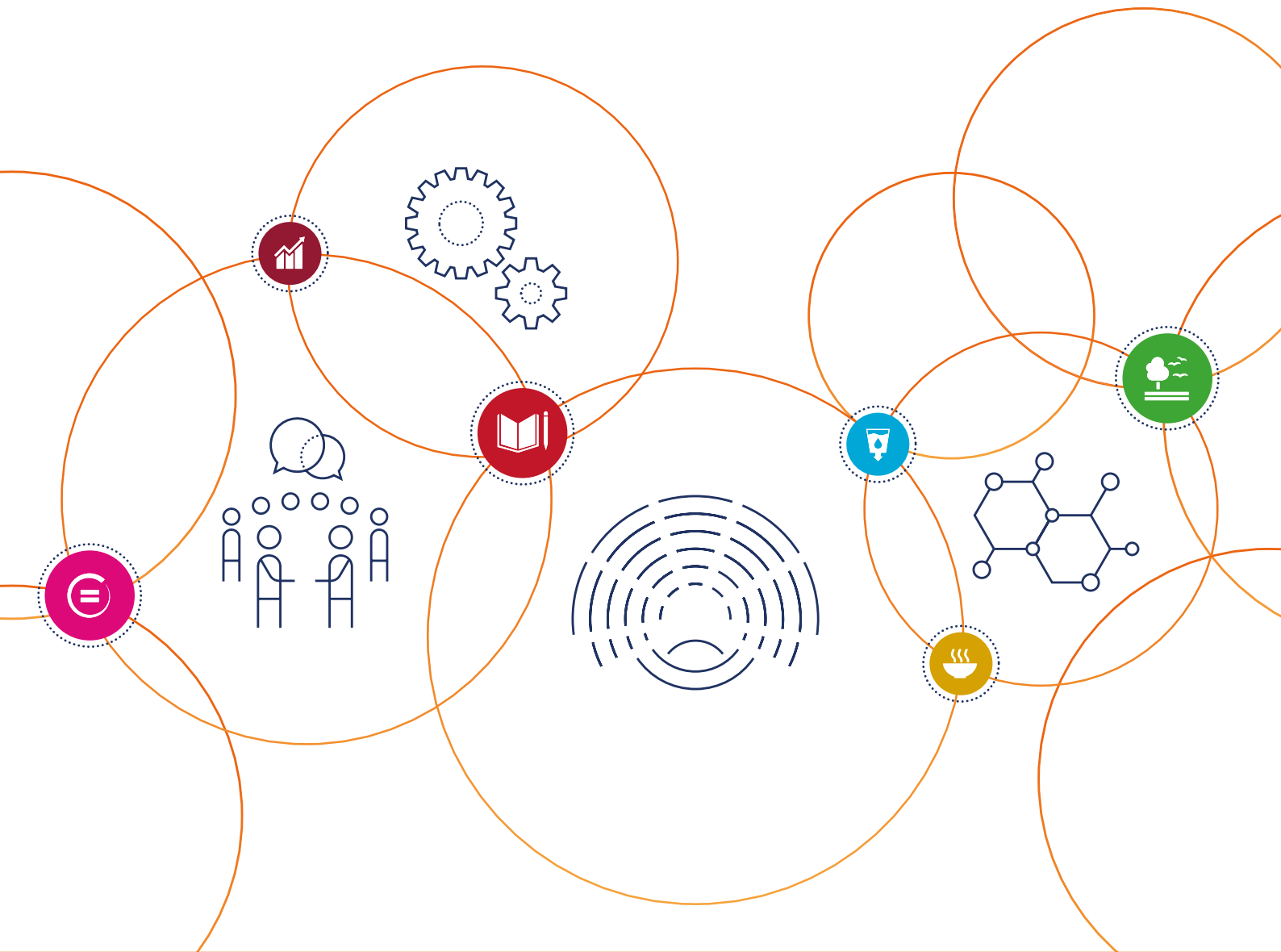


Structures de gouvernance des partenariats multipartites (PMP)



Publié par :

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

**Partenariats 2030 – Plateforme
des partenariats multipartites pour la
réalisation de l'Agenda 2030**

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne

T +49 228 44 60 3539

E info@partnerships2030.org
I www.partenariats2030.org

Responsable :

Susanne Salz, Bonn

Auteurs :

John Contenius, Bonn

Conception/Maquette :

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

Sur mandat du

Ministère fédéral allemand de la Coopération
économique et du Développement (BMZ)
Unité G 40 Politiques de coopération avec
la société civile, organisations privées

Bonn, 2025

Remarque : comme il s'agit d'une traduction du texte
original, des erreurs peuvent se produire.

Mandaté par

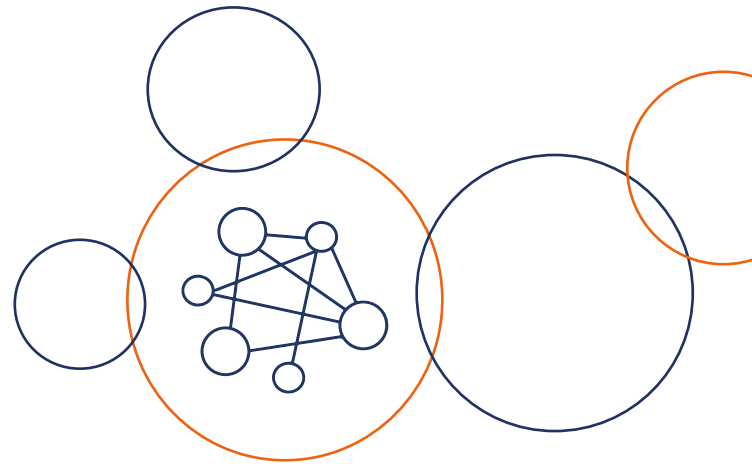


Ministère fédéral de la
Coopération économique
et du Développement

Table des matières

Introduction	4
Structure de gouvernance : forme d'organisation d'un PMP	4
Fonctions de la structure de gouvernance	5
Prise de décision et processus de pilotage en commun	5
Coopération sur un pied d'égalité	5
Confiance, légitimité et crédibilité	5
Agencement et éléments de la structure de gouvernance	7
Assemblée des membres	7
Comité de pilotage	7
Secrétariat	8
Groupes de travail	8
Comité de rétroaction	8
Rôle des bailleurs de fonds (donateurs)	8
Facteurs de réussite pour les structures de gouvernance	11
Degré d'institutionnalisation	11
Participation et représentation des groupes d'acteurs	11
Forme de la prise de décision	12
Transparence	12
Légitimité	12
Mise en place d'une structure de gouvernance – étapes et outils	13
Mise en place de la structure de gouvernance	13
Convention écrite	13
Réflexion régulière	14
Bibliographie	14
Auteur·e·s et remerciements	15

Introduction



Les partenariats multipartites (PMP) regroupent les compétences et les ressources de différents groupes d'acteurs (État, société civile, secteur privé et monde scientifique) au sein d'une forme d'organisation de long terme, formalisée et basée sur le principe de l'égalité. Cette forme d'organisation est aussi appelée structure de gouvernance.

La structure de gouvernance constitue le cadre formalisé d'un PMP et à ce titre, elle joue un rôle essentiel. Elle remplit des fonctions importantes et détermine en grande partie la réussite d'un PMP. Les structures de gouvernance varient considérablement en fonction du nombre et de la nature des acteur·rice·s, des activités (planifiées), des besoins et du contexte du PMP considéré (« form follows function », la forme suit la fonction).

Le choix de la forme d'organisation la plus appropriée, sa mise en place et son utilisation peuvent s'avérer difficiles pour un PMP. La présente publication fournit un appui. Elle décrit l'importance et les fonctions de la structure de gouvernance d'un PMP et présente divers éléments. En outre, elle expose les facteurs de réussite et propose des conseils pour mettre en place une structure de gouvernance fonctionnelle.

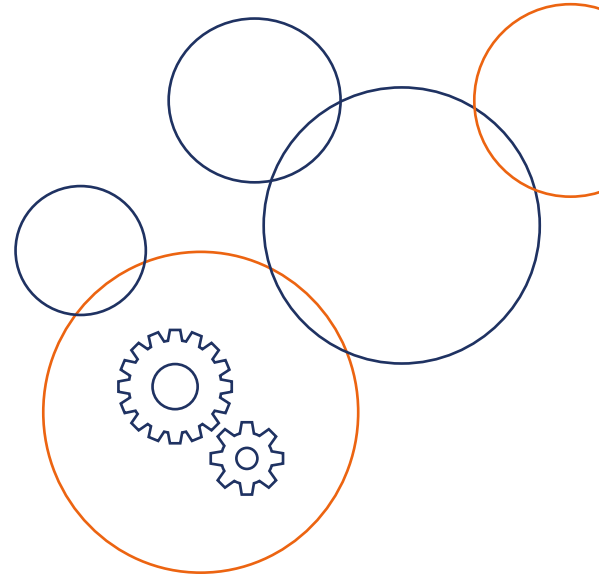
Structure de gouvernance : forme d'organisation d'un PMP

La définition du terme « gouvernance » varie selon le contexte. En règle générale, la gouvernance désigne la manière dont les personnes prennent des décisions collectives et coordonnent des actions pour le bien de la collectivité. Les sociétés se fondent sur de nombreux mécanismes décisionnels différents et évoluent ainsi dans un réseau complexe de structures de gouvernance à différents niveaux et dans différents secteurs.

On entend par structure de gouvernance d'un PMP la forme d'organisation de long terme et formalisée d'un tel partenariat. Sa mise en place est une étape importante de la création d'un PMP. En effet, non seulement la structure de gouvernance régit la manière dont l'organisation mènera sa coopération et prendra ses décisions communes, mais elle remplit bien d'autres fonctions importantes.

Elle constitue, avec la forme juridique et le mode de financement retenus, le troisième élément de l'**institutionnalisation** d'un PMP. Étant donné que ces trois éléments se conditionnent mutuellement, la structure de gouvernance doit être en accord avec la **forme juridique** et le **mode de financement**. À titre d'exemple, la structure de gouvernance et le mode de financement sont organisés différemment dans une association et dans une fondation. C'est cette structure de gouvernance formalisée qui distingue un groupe d'acteur·rice·s réunis au sein d'un PMP d'autres **formes de coopération en partenariat**.

Fonctions de la structure de gouvernance



Prise de décision et processus de pilotage en commun

La structure de gouvernance d'un PMP définit la manière dont ses membres prennent des décisions et pilotent des processus. À cet effet, les acteur·rice·s définissent ensemble l'agencement des organes propres à leur PMP. Au sein de celui-ci, les membres endossent des rôles précis qui comportent différentes tâches, responsabilités et attributions.

Coopération sur un pied d'égalité

Les membres d'un PMP **coopèrent sur un pied d'égalité** et exposent leurs différents points de vue. La structure de gouvernance doit refléter ce principe d'égalité ou en assurer l'application. Dans la pratique, les conséquences sont notamment les suivantes :

- **Représentation** : la composition des divers organes est l'expression de l'égalité entre les groupes d'acteurs.
- **Participation** : tous les acteur·rice·s concerné·e·s participent sur un pied d'égalité à la prise de décisions, par la codécision et la cogestion et par des processus transparents.
- **Promotion de la coopération** : la coopération sur un pied d'égalité est activement favorisée, par exemple par la tenue régulière de réunions, de consultations ou d'ateliers communs.

Confiance, légitimité et crédibilité

La structure de gouvernance d'un PMP a notamment pour fonction importante de promouvoir la confiance, la légitimité et la crédibilité, au sein du partenariat comme à l'extérieur de celui-ci. Une structure de gouvernance adaptée aux besoins et adoptée d'un commun accord garantit la transparence des décisions, des processus et des procédures. Lorsque les membres d'un PMP respectent les décisions prises et légitiment ainsi les actions des autres acteur·rice·s, cela favorise la confiance au sein du partenariat. Les mécanismes de gouvernance transparents renforcent la crédibilité du partenariat vis-à-vis de l'extérieur. En outre, ils favorisent les interactions avec les acteur·rice·s situé·e·s dans l'environnement du PMP. En effet, pour établir des canaux de communication efficaces avec des acteur·rice·s externes, il faut d'abord indiquer clairement les interlocuteur·rice·s et les responsabilités.

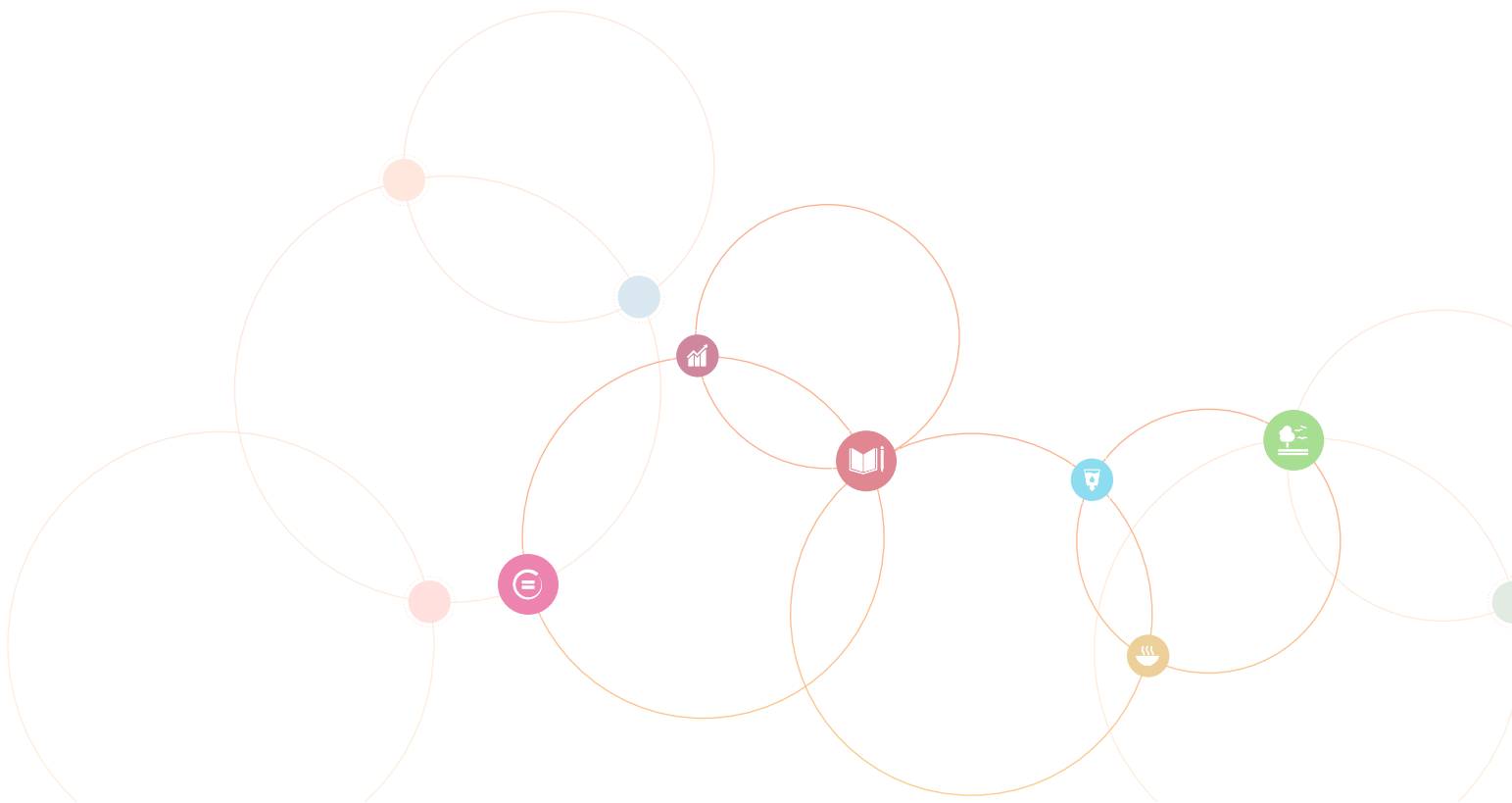
Une structure de gouvernance fonctionnelle permet aux membres d'un PMP d'échanger régulièrement sur les situations et difficultés nouvelles et d'engager ainsi des processus d'apprentissage et de changement. Il convient pour cela de formaliser la gestion des critiques externes et internes. Ces processus peuvent par exemple porter sur l'orientation stratégique du PMP, ses objectifs, ses activités ou son mode de travail. En outre, étant donné que le contexte, les acteur·rice·s et les difficultés d'un PMP évoluent en permanence, celui-ci doit constamment être prêt à s'adapter et à se perfectionner pour garantir sa durabilité. Pour ces processus, la structure de

gouvernance développée et adoptée d'un commun accord remplit une fonction importante : lorsque les membres se sont préalablement entendus sur les mécanismes et les processus, ils accordent une certaine légitimité aux éventuels processus de changement et de décision, ce qui permet de les effectuer efficacement et selon les règles.

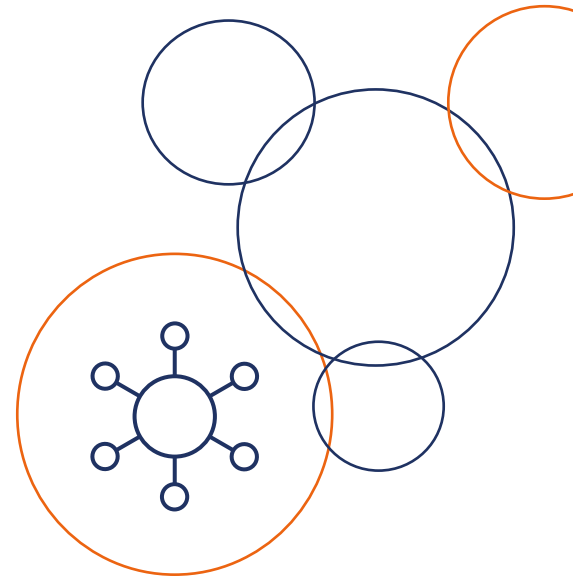
Cet aspect est aussi extrêmement important pour la résolution des conflits au sein d'un PMP. Ainsi, une partie du processus d'instauration d'une structure de gouvernance devrait consister à élaborer des mécanismes communs assurant une **résolution juste et constructive des conflits**. Dans ce contexte, les membres pourraient par exemple se demander à l'avance dans quel format et à quel moment il serait souhaitable de régler les conflits et qui devrait jouer le rôle de médiateur.

Lorsqu'un PMP subit des transformations importantes ou que ses objectifs sont atteints, il peut faire l'objet d'une dissolution planifiée, d'une transformation ou d'une réorientation. Dans de tels cas, il est utile que le PMP dispose déjà de différents **scénarios** et ait défini le processus dans la structure de gouvernance. Par conséquent, il serait souhaitable que dès la conception de la structure de gouvernance, le PMP définisse clairement quels seraient les processus et les rôles de chacune dans l'hypothèse d'un processus de transformation et consigne ces informations dans les documents de gouvernance.

Par ailleurs, les PMP devraient régulièrement réexaminer et adapter leurs structures de gouvernance institutionnalisées. À cette fin, les membres peuvent par exemple vérifier si les processus de coopération, de communication et de pilotage mis en place fonctionnent comme prévu et les adapter le cas échéant. Les adaptations doivent toutefois être conformes aux principes de la coopération en partenariat.



Agencement et éléments de la structure de gouvernance



Étant donné que l'approche des PMP est utilisée pour un vaste éventail de thèmes, les différents partenariats peuvent revêtir des formes très diverses. Ainsi, en matière de conception d'organisation, il n'existe pas de structure de gouvernance uniformisée qui s'applique à tous les PMP. On recense néanmoins un petit nombre de structures largement répandues et d'organes caractéristiques qui sont présentés ci-après. La règle générale est la suivante : « Aussi complexe que nécessaire, aussi simple que possible ». La structure de gouvernance devrait rester la plus simple possible. Pour les PMP qui démarrent ou comptent peu de partenaires, il est possible d'opter pour des versions allégées des différents organes.

Assemblée des membres

En règle générale, l'assemblée des membres (aussi appelée assemblée, forum des membres ou plateforme des membres) réunit tou-te-s les acteur·rice·s qui contribuent au PMP en qualité de membres ou de participant·e·s. Socle du PMP, elle se tient généralement une à deux fois par an, en présentiel ou en ligne, et permet aux acteur·rice·s de se rencontrer et de dialoguer. Ses autres fonctions sont notamment les suivantes :

- Élection du comité de pilotage
- Attribution au comité de pilotage du mandat de définir l'orientation stratégique
- Adoption et signature d'(auto-)engagements (par exemple des protocoles d'accord ou des termes de référence définissant les tâches et les devoirs des membres)

Comité de pilotage

Le comité de pilotage (aussi appelé directoire, groupe de pilotage, organe de direction ou comité de direction) se compose généralement des décideur·euse·s du PMP. Afin de respecter le principe de l'égalité au sein de la structure de gouvernance, le comité est souvent constitué de manière paritaire, avec des acteur·rice·s issu·e·s des différents groupes de membres (État, secteur privé, société civile et monde scientifique). Toutefois, d'autres dimensions de la diversité sont également à prendre en compte. Le comité de pilotage est responsable de l'orientation stratégique du partenariat. Ses autres fonctions sont notamment les suivantes :

- Établissement des mécanismes de prise de décision (consensus, vote à la majorité, droit de veto, etc.)
- Prise de décisions
- Élaboration et adoption de la stratégie du partenariat
- Attribution au secrétariat du mandat d'effectuer les tâches administratives et logistiques
- Transmission de rapports aux membres concernant les décisions, les choix, etc.
- Le cas échéant, attribution aux groupes de travail du mandat d'effectuer un travail de fond

Secrétariat

Le secrétariat (aussi appelé bureau) est l'organe neutre d'un PMP. Dans les petits PMP, cette fonction est parfois exercée par un·e ou plusieurs partenaires, alors que dans les PMP de plus grande taille, elle est confiée à une nouvelle organisation ou unité organisationnelle créée à cet effet. Le secrétariat est souvent le premier interlocuteur des membres et des personnes intéressées. Officiellement mandaté par le comité de pilotage, il exerce généralement les fonctions suivantes dans le cadre de la gouvernance :

- Accompagnement des processus
- Tâches administratives et logistiques
- Gestion du budget
- Préparation et suivi des assemblées des membres et des réunions du comité de pilotage
- Appui au comité de pilotage en matière de prise de décision
- Traitement des rapports du comité de pilotage et de l'assemblée des membres
- Le cas échéant, activités de relations publiques

Groupes de travail

Certains PMP intègrent à leur structure de gouvernance, en tant qu'organes, des groupes de travail chargés d'élaborer et de préparer des contenus. Souvent, les différents membres se réunissent volontairement au sein de groupes de travail, en fonction de leurs intérêts. L'activité des groupes de travail libère le secrétariat du travail de fond et garantit ainsi sa neutralité. En règle générale, les groupes de travail assurent la contribution de fond et la préparation pour le comité de pilotage et, le cas échéant, pour l'assemblée des membres (rapports, projets de décision, recommandations, etc.). Ils peuvent aussi, par exemple, planifier et mettre en œuvre des activités. Si le secrétariat participe aux travaux de ces groupes, il est alors essentiel de décrire clairement son rôle afin de garantir sa neutralité. En outre, il importe de définir précisément le mandat des groupes de travail afin d'éviter tout chevauchement avec d'autres organes.

Comité de rétroaction

Un comité de rétroaction (aussi appelé conseil consultatif, groupe de conseil stratégique ou groupe d'expert·e·s) est un organe consultatif sans pouvoir de décision mis en place pour fournir au processus de pilotage des points de vue, des connaissances techniques ou des réflexions critiques externes. Ce comité assure le retour d'information stratégique et la hiérarchisation des tendances, des risques et des opportunités d'un point de vue externe. Il contribue ainsi à garantir la qualité et à renforcer la légitimité du PMP, en particulier pour les thèmes complexes ou politiquement délicats. Lors de discussions concernant des informations sensibles, des intérêts stratégiques ou des difficultés propres à un secteur, par exemple, le comité de rétroaction peut aussi accueillir des échanges confidentiels et anonymisés. Là aussi, il importe de définir précisément et avec transparence la composition, le mandat et le rythme de travail du comité de rétroaction, afin d'éviter tout chevauchement ou toute incertitude.

Rôle des bailleurs de fonds (donateurs)

Le rôle des donateurs est un enjeu essentiel pour de nombreux PMP. Bien que ces partenariats se fondent sur le principe d'une cogestion associant tout·e·s les acteur·rice·s, le soutien financier fourni par les donateurs peut leur permettre de peser considérablement sur les décisions stratégiques ou opérationnelles. Comme pour tous les autres organes, le rôle du donateur doit être, dans une optique de transparence, de responsabilité et d'égalité, clairement défini et consigné par écrit. Il est fondamental que son intégration dans la structure ne sape pas l'ambition du PMP d'assurer un pilotage participatif. Afin de gérer cet équilibre délicat en toute transparence, plusieurs modèles d'intégration des donateurs dans la structure de gouvernance ont vu le jour :

Donateurs à statut d'observateur (observer)

Dans certains PMP, les donateurs participent aux réunions du comité de pilotage en qualité de membres ayant voix consultative, mais non délibérative. Ce statut dit d'observateur leur permet d'exposer des points de vue sans pour autant dominer les décisions officielles.

Forum des donateurs ou organe des donateurs

Un autre modèle consiste à créer un organe de donateurs distinct, qui permet les échanges, la coordination et le conseil stratégique. Cet organe dialogue avec le comité de pilotage, mais reste indépendant sur le plan opérationnel.

Mandat temporaire au sein du comité de pilotage

Dans certains cas, les donateurs sont aussi intégrés au sein du comité de pilotage, mais avec un mandat limité ou des compétences particulières, par exemple pour les questions budgétaires ou pour la concertation en matière de cofinancement.



Formes juridiques et organes

Selon la forme juridique choisie pour le PMP, divers organes sont habituellement nécessaires, voire obligatoires :

Une **société à responsabilité limitée (GmbH)** doit avoir un·e ou plusieurs gérant·e·s recruté·e·s parmi les acteur·rice·s du PMP ou des tiers externes. La direction générale est soumise aux instructions des associé·e·s, qui déterminent leur position au moyen de décisions prises à la majorité au sein de l'assemblée des associé·e·s. En parallèle, les associé·e·s peuvent mettre en place un conseil de surveillance chargé de contrôler la manière dont les gérant·e·s exécutent leurs tâches. Cette structure de base est régie de la même façon dans le monde entier.

Si un PMP est une **association déclarée**, tout dépend du pays dans lequel il est enregistré. Toutefois, les organes tels que l'assemblée des membres et le bureau sont de fait la norme dans toutes les régions du monde. Dans certains pays, ils sont complétés par un organe de contrôle ou de surveillance. En Allemagne par exemple, la loi énonce simplement que l'association doit avoir un bureau élu par l'assemblée des membres et représentant l'association vis-à-vis de l'extérieur, l'assemblée des membres étant l'organe suprême de l'association.

Si le PMP se constitue en **fondation**, les modes de travail et les modes opératoires sont régis par des statuts. En règle générale, les fondations comptent au moins un organe obligatoire, le directoire ou conseil de fondation, qui dirige la fondation, la représente sur le plan juridique et réalise son objectif. Dans de nombreux pays, il existe en outre un organe de contrôle, comme un comité consultatif, un conseil de surveillance ou un comité de surveillance, qui surveille le directoire, le conseille et doit donner son accord pour certaines décisions importantes. En outre, il est possible de mettre en place des organes facultatifs, comme des conseils consultatifs ou des commissions techniques ou d'adjudication, qui exercent essentiellement une fonction consultative ou spécialisée, mais n'ont pas de pouvoir de décision propre. Les rapports entre ces organes sont de nature hiérarchique et fonctionnelle : le directoire conduit les affaires, l'organe de contrôle surveille et légitime, tandis que les conseils consultatifs assurent un appui technique ou stratégique.

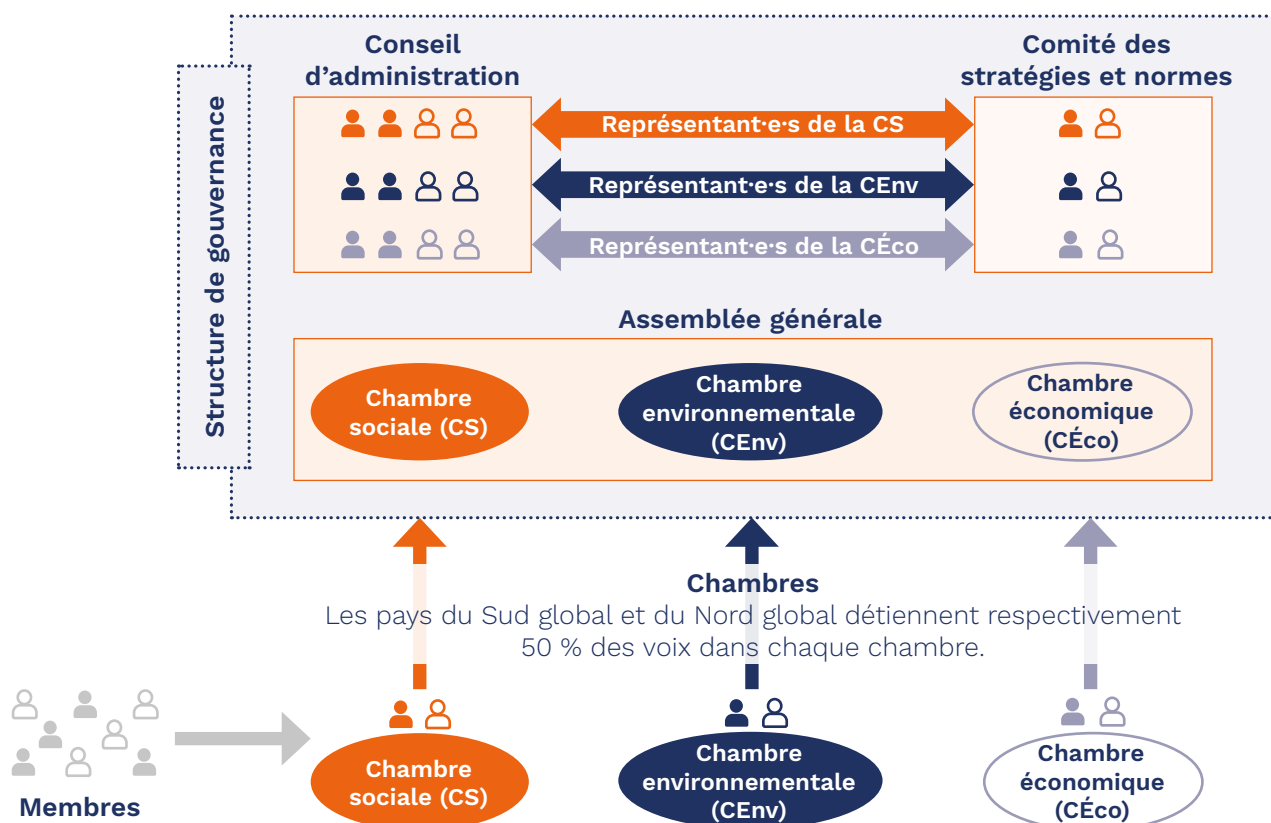
Dans la pratique, les structures de gouvernance des PMP revêtent des formes qui varient considérablement selon le secteur, la taille, l'objectif et la nature du partenariat, de même qu'en lien avec la

forme juridique et le mode de financement choisis. L'exemple ci-après constitue l'une des formes possibles et ne saurait s'appliquer à tous les cas de figure.

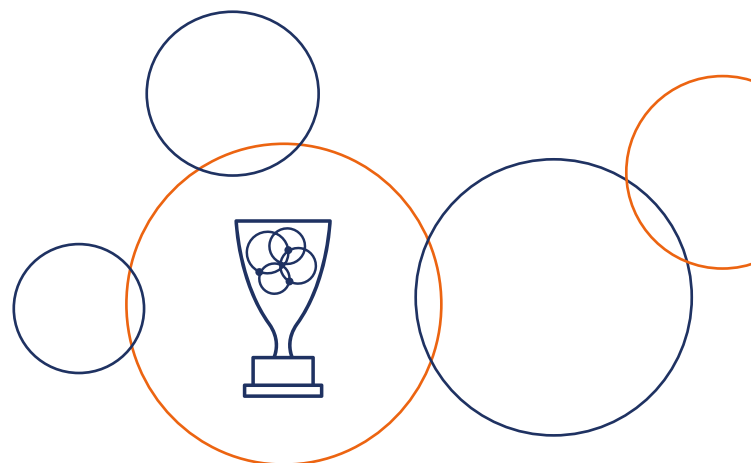


Exemple pratique : « Forest Stewardship Council » (FSC)

FSC (Conseil de bonne gestion forestière) est enregistré en Allemagne en qualité de société à responsabilité limitée (GmbH). Sa structure de gouvernance se compose de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du comité chargé des stratégies et des normes et du directeur général. Les membres de FSC International sont originaires de toutes les parties du monde et représentent le Sud global et le Nord global. En fonction de leur intérêt principal, ils présentent leur candidature à l'une des trois chambres de FSC, la chambre sociale, la chambre environnementale et la chambre économique. L'un des rôles clés de ces chambres est de donner à toutes les parties prenantes une voix égale dans les processus décisionnels et les délibérations. Par exemple, chaque chambre détient 33,3 % des voix dans toutes les affaires de FSC. Dans chaque chambre, la pondération des voix est telle que le Nord et le Sud détiennent chacun 50 % des voix. Le conseil d'administration se compose de douze représentant-e-s (4 par chambre) élu-e-s pour un mandat de quatre ans. Le comité chargé des stratégies et des normes élabore ou remanie notamment les directives, normes et procédures de FSC. Il est composé de six membres de FSC, chacune des trois chambres y envoyant deux membres.



Facteurs de réussite pour les structures de gouvernance



Un PMP se distingue des autres formes d'organisation collectives en ce qu'il réunit des groupes d'acteurs variés, porteurs de points de vue et d'intérêts différents qu'il convient de concilier. Cette particularité pose des défis complexes, au PMP comme à sa structure de gouvernance.

Degré d'institutionnalisation

L'une de ces difficultés consiste à définir le degré d'institutionnalisation le plus adapté compte tenu du nombre et de la composition des membres. Si la structure de gouvernance est trop détaillée et trop réglementée, le risque est que les dynamiques et les processus s'en trouvent ralentis, voire paralysés. En même temps, si la structure est trop lâche et ne définit pas les responsabilités avec suffisamment de précision, le risque est que le principe de l'égalité ou la pérennité du PMP s'en trouvent menacés. Il convient alors de prendre en compte le constat suivant que les groupes d'acteurs ont tiré de la pratique : bien que les procédures formalisées soient indispensables au fonctionnement d'un PMP, de nombreuses décisions se négocient au préalable, notamment lors de processus informels.

Participation et représentation des groupes d'acteurs

Pour la structure de gouvernance, le principe de la **coopération sur un pied d'égalité** signifie que tous les groupes d'acteurs participent aux divers organes opérationnels et décisionnels du PMP et y sont représentés sur un pied d'égalité. Dans le cas des PMP internationaux, la prise en compte de la diversité des pays / régions est également essentielle. L'expérience pratique montre que dans les faits, il est très difficile d'instaurer une véritable égalité entre les membres, notamment en raison de leurs différentes dotations en ressources ou d'une dépendance financière à l'égard de donateur·rice·s. Ainsi, pour respecter au mieux le principe de l'égalité, il est particulièrement important de la garantir autant que possible au moyen de structures et de processus internes, pour compenser les inégalités de pouvoir qui existent. Afin de pouvoir garantir une participation et une représentation sur un pied d'égalité au sein des organes de gouvernance, les organes opérationnels et décisionnels doivent être constitués de manière paritaire, en fonction des différents groupes d'acteurs, et les groupes doivent bénéficier des mêmes possibilités de participation. En outre, il convient de veiller à ce que les personnes issues de groupes divers et, le cas échéant, structurellement défavorisés puissent participer sur un pied d'égalité. Ainsi, la publication **Le genre dans les partenariats multipartites (PMP)** montre comment il est possible d'assurer la participation des genres sur un pied d'égalité.

Forme de la prise de décision

Une autre difficulté consiste à choisir des modalités de **prise de décision** les plus inclusives possibles tout en étant efficaces. Dans ce domaine, les deux principes applicables à la structure de gouvernance, à savoir l'inclusion et l'efficacité, sont antagonistes : le principe de l'égalité exige que tous les groupes d'acteurs disposent des mêmes possibilités de participer au processus décisionnel. Par conséquent, au lieu de négocier des compromis qui risqueraient de simplement refléter le pouvoir de négociation des différent·e·s acteur·rice·s, les décisions devraient être prises autant que possible par consensus. Une telle approche renforce la légitimité interne et externe des PMP.

En principe, on distingue trois modèles classiques de prise de décision :

- Tous les groupes d'acteurs du PMP participent obligatoirement à la prise de décision et aucun groupe d'acteurs ne peut être mis en minorité (droit de veto, décision par consensus).
- Tous les groupes d'acteurs du PMP participent obligatoirement à la prise de décision, mais certains groupes d'acteurs peuvent être mis en minorité (décisions à la majorité).
- Les groupes d'acteurs du PMP ne participent pas tous obligatoirement à la prise de décision.

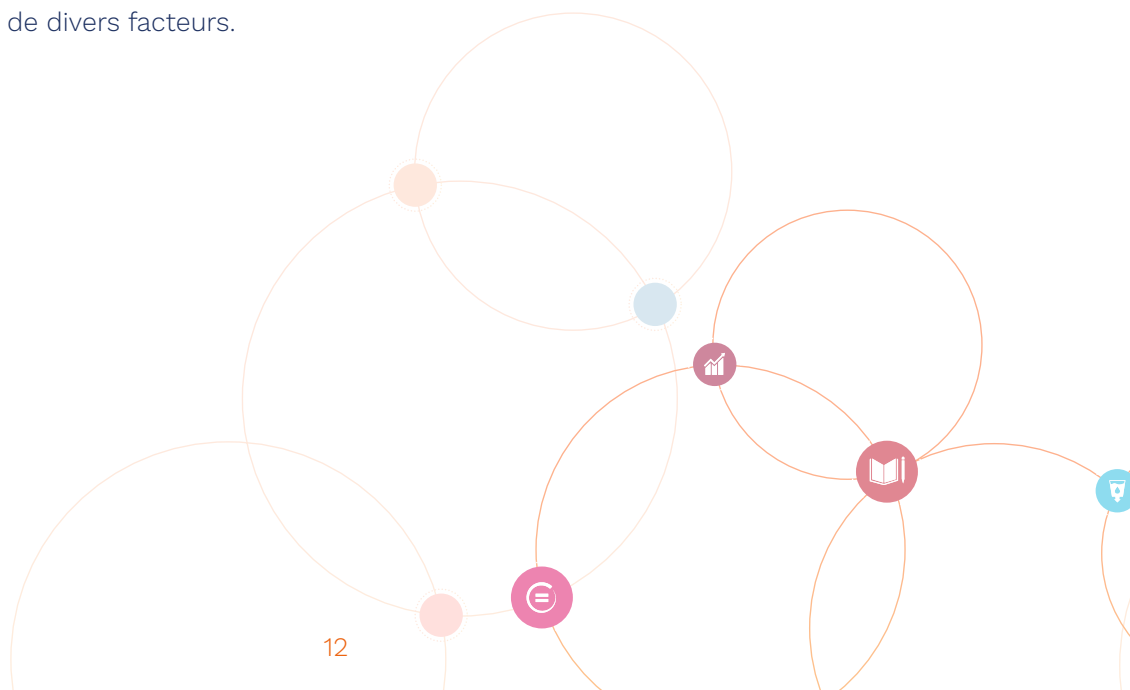
Par ailleurs, il existe des **méthodes plus novatrices**. Le choix du type fondamental de prise de décision et la manière dont il est mis en œuvre varient selon les PMP et dépendent de divers facteurs.

Transparence

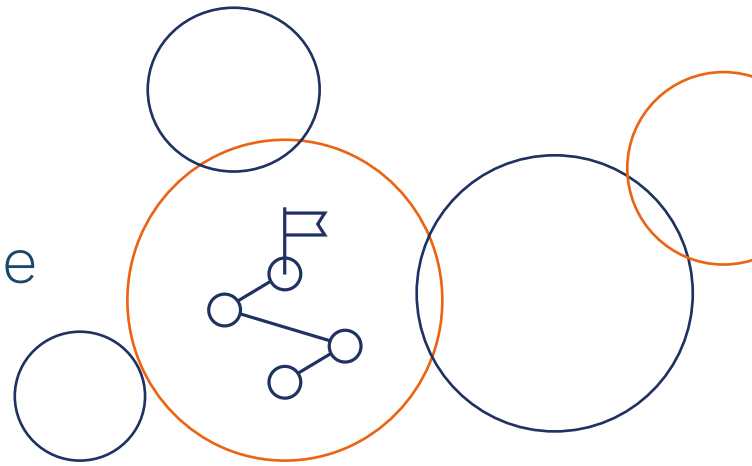
Au sein d'une structure de gouvernance, les procédures et processus doivent être communiqués à tous les membres de manière claire, compréhensible et transparente. En outre, les structures de gouvernance et les processus décisionnels doivent également permettre une communication transparente. Afin que tou·te·s les acteur·rice·s prennent des décisions en connaissance de cause et puissent se rencontrer en partenaires égaux·ales en droits, les informations, les décisions et les documents pertinents doivent être mis à la disposition de toutes les personnes concernées, simultanément et en temps utile. De plus, les éléments fondamentaux qui composent la structure de gouvernance devraient également être transparents vis-à-vis de l'extérieur.

Légitimité

Pour qu'une structure de gouvernance fonctionne, l'un des critères importants est que les membres du PMP la considèrent comme légitime. Une structure de gouvernance est légitime lorsqu'elle a été élaborée et décidée en commun par les acteur·rice·s. À cet égard, il est important de consacrer suffisamment de temps au processus de concertation relatif à la structure de gouvernance et d'intégrer des représentant·e·s de toutes les catégories sociales, afin d'éviter un éventuel déséquilibre des pouvoirs. Cela vaut également pour les processus d'adaptation ultérieurs.



Mise en place d'une structure de gouvernance – étapes et outils



Mise en place de la structure de gouvernance

Lors de leur création et au cours de leur durée de vie, les PMP traversent généralement **quatre phases**. Tandis que dans la première phase, les acteur·rice·s s'attachent à comprendre le problème et constituent un noyau central, la deuxième phase consiste à conclure de premiers accords et à jeter les bases d'une structuration formelle pour les processus ultérieurs. À ce stade, il est bon de choisir et d'élaborer la structure de gouvernance en commun. Pour découvrir les différentes structures de gouvernance et élaborer la leur, les membres peuvent participer ensemble à des formations ou à des conférences. L'expérience pratique de certains PMP montre qu'il peut être tout à fait judicieux de ne pas formaliser les structures dès le début, mais d'attendre pour ce faire qu'elles aient atteint un certain degré de maturité.

Convention écrite

La structure de gouvernance doit impérativement être consignée dans un accord écrit, par exemple sous la forme d'un accord de partenariat ou d'un protocole d'accord. C'est le seul moyen de lui conférer un caractère obligatoire et d'exiger la responsabilité mutuelle. La convention écrite devrait contenir les éléments suivants :

- Règlement intérieur ou structures des organes
- Conception, exigences et domaine de responsabilité des différents rôles
- Délais et formats des résultats de travail
- Délais et processus relatifs à l'élection du comité de pilotage et aux prises de décision
- Procédure, responsabilités et mécanismes pour le changement de rôle, les changements, les processus de transformation et la résolution des conflits

En outre, il convient de prendre en compte les aspects juridiques de certains thèmes, par exemple la représentation juridique des PMP, les prescriptions budgétaires, l'audit comptable ou la procédure d'exclusion de membres.

Réflexion régulière

Une structure de gouvernance voit le jour au début d'un PMP, une fois que les acteur·rice·s ont trouvé un compromis. Étant donné que le contexte dans lequel évoluent les PMP et les conditions et les difficultés auxquelles ils sont confrontés changent en permanence, il peut être à tout moment nécessaire d'adapter la structure de gouvernance en conséquence. De plus, la forme d'organisation peut comporter des défauts qui ne deviennent visibles que dans la pratique, au bout d'un certain temps. Ainsi, les membres doivent mener régulièrement une réflexion sur la structure de gouvernance. Les questions à se poser sont par exemple les suivantes :

- Les éléments de la gouvernance fonctionnent-ils comme prévu ?
- Les membres considèrent-ils la structure de gouvernance comme crédible et efficace ?
- Les membres accordent-ils une légitimité à la structure de gouvernance ?
- Les décisions peuvent-elles être prises efficacement et avec la participation des différents groupes de membres sur un pied d'égalité ?
- La structure de gouvernance est-elle applicable dans la pratique ?

Pour la réflexion régulière sur la structure de gouvernance et l'ensemble du PMP, il est recommandé d'utiliser le document [Partenariats2030-Autoévaluation](#).

Bibliographie

Partenariats2030 : Institutionnalisation des partenariats multipartites (PMP)

Partenariats2030 : Les droits humains dans et par les partenariats multipartites (PMP)

Partenariats2030 : Graphique : L'éventail des partenariats

Partenariats2030 : Autoévaluation

Partnerschaften2030 : Studie: Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) im Rahmen der Agenda 2030

Partenariats2030 : La gestion des conflits

Partenariats2030 : Quatre éléments pour les stratégies de sortie de partenariats multipartites

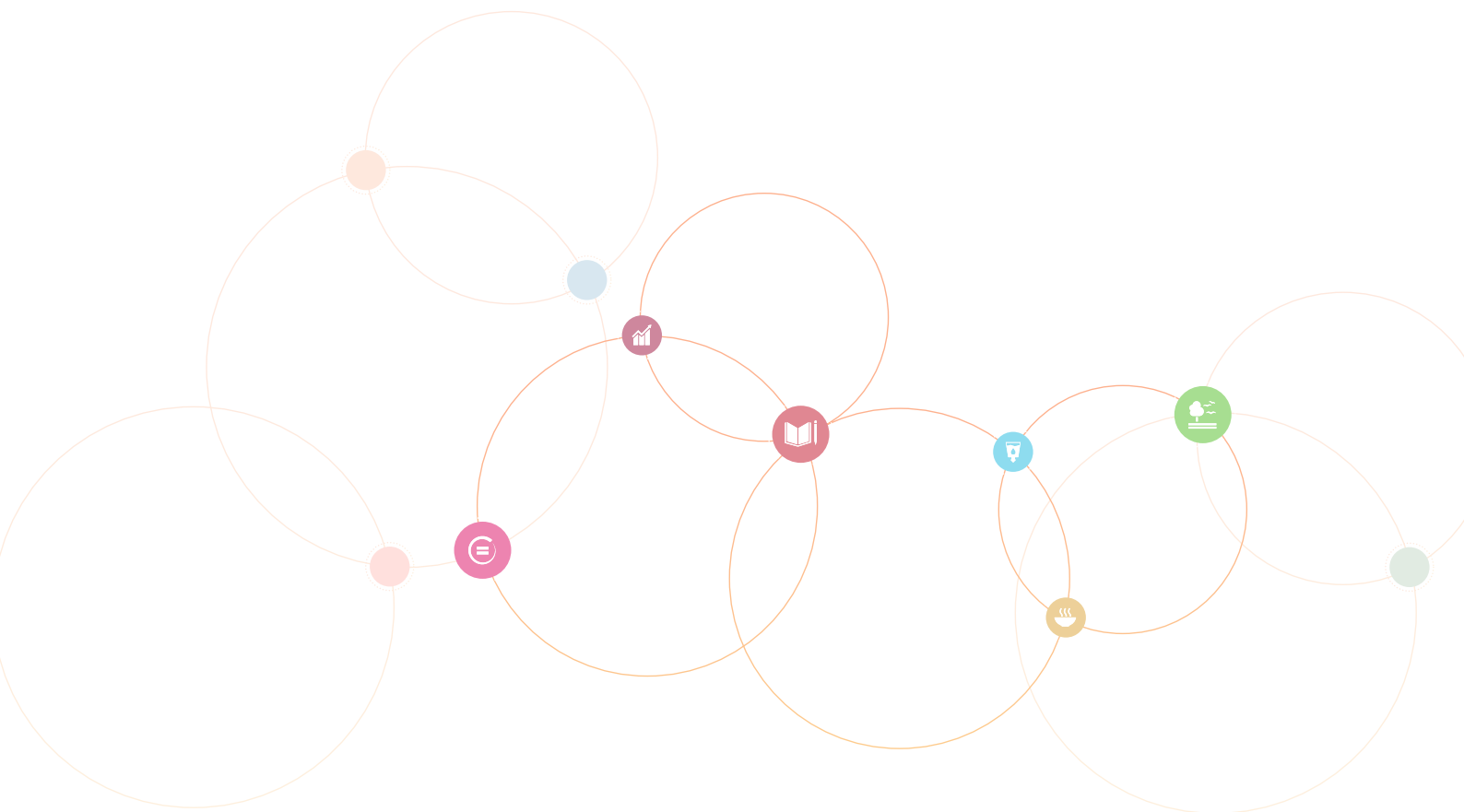
Practical Action Publishing : Guide : Le guide des partenariats multipartites : comment concevoir et faciliter des PMP



Complément d'information et soutien

Des informations complémentaires sur le thème des PMP sont disponibles sur notre site web : www.partnerschaften2030.de/fr/.

Partenariats2030 se tient à votre disposition pour un conseil personnalisé. N'hésitez pas à nous écrire à : info@partnerschaften2030.de ou par téléphone au +49 228 4460-3357.



Auteur·e·s et remerciements

Le présent guide a été rédigé par John Contenius. Luis Hoppe et Lorena Balcazar Rodal ont apporté leur soutien dans le cadre des recherches approfondies et de la rédaction. Tous les membres de l'équipe Partenariats2030, notamment Susanne Salz ainsi que Noelle Ziolkowski et Franz Lentner (PREVENT Waste Alliance), Sven Biermann (FiTi – Fisheries Transparency) Carolina Echevarria (Alliance for Integrity), Katharina Münster (Forum for Sustainable Palm Oil), Marion Karmann (FSC – Forest Stewardship Council) et Tim Bittiger (Local Electricity Access Programme – LEAP Transparency), ont fourni des commentaires et des conseils pertinents.