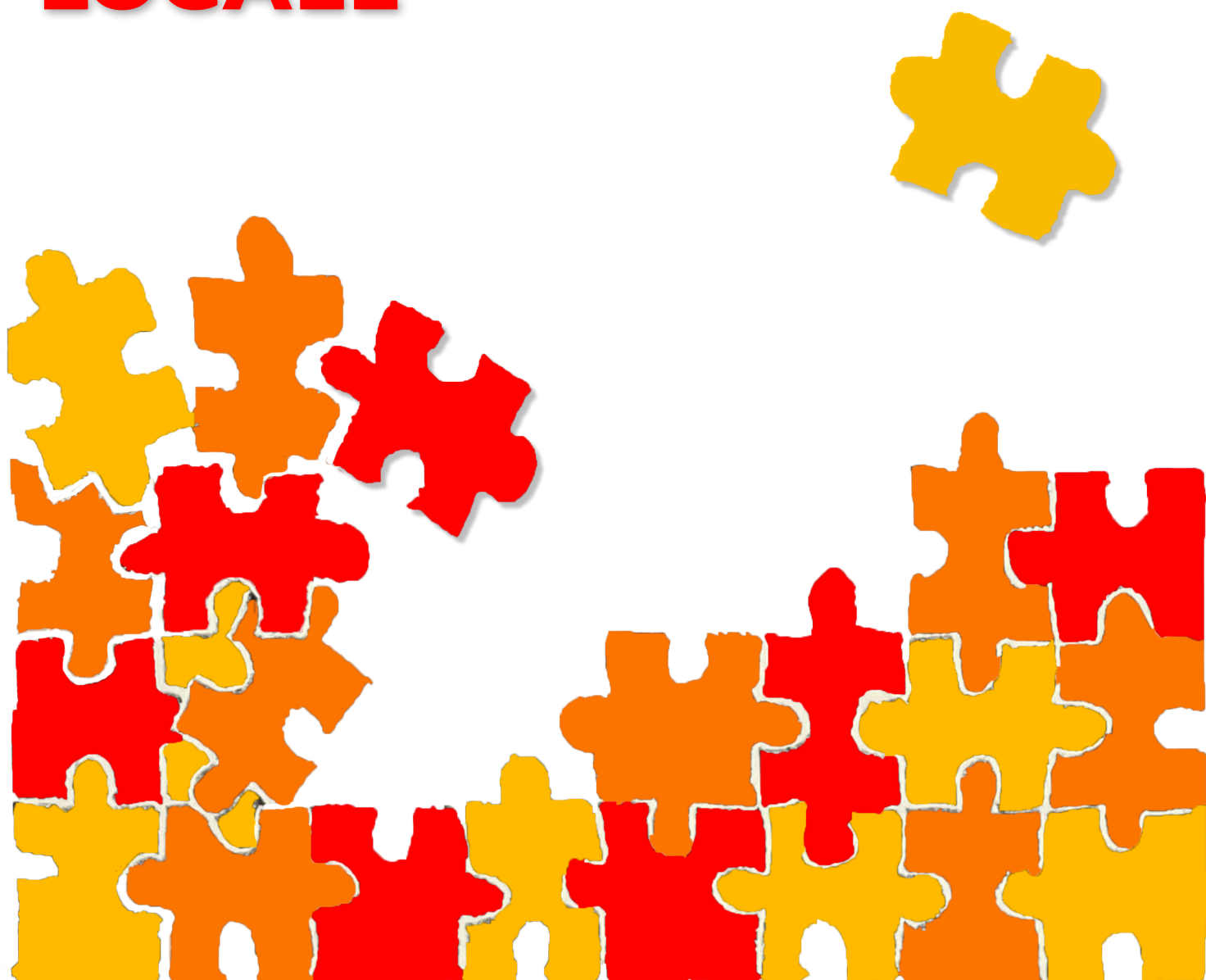


GUIDE PRATIQUE *pour* **LA VIABILITÉ** **FINANCIÈRE** *des* **TRANSITIONS** **VERS L'APPROPRIATION** **LOCALE**



OBJECTIF DU GUIDE

Ce document est un guide pratique pour la viabilité financière des transitions. Il s'adresse aux professionnels des secteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix à tous les niveaux. Il a été élaboré dans le cadre des activités de [Stopping As Success : Transitions menées par des acteurs locaux dans le domaine du développement \(SAS+\)](#), mis en œuvre par un consortium composé de CDA Collaborative Learning Projects, Peace Direct et Search for Common Ground, et financé par le [Local Works Program](#) du Bureau for Inclusive Growth, Partnerships, and Innovation (IPI ou Bureau pour la croissance inclusive, les partenariats et l'innovation) de la plateforme [Local. Faith, and Transformative Partnerships](#) (USAID/IPI/LFT). Il s'appuie sur 19 études de cas de transitions impliquant des entités locales et internationales¹, ainsi que sur les leçons tirées de l'accompagnement et des apprentissages acquis dans le cadre de plus de 10 partenariats SAS+ dont les transitions se sont déroulées dans près de 30 contextes différents. Au cours de ces études et de cet accompagnement, la question de la viabilité financière est apparue comme une question capitale pour une transition responsable vers l'appropriation locale. Cet ensemble de conseils pratiques favorisera la planification en matière de viabilité financière pour les entités locales et internationales impliquées dans une transition.

Les acteurs de transitions menées au niveau des programmes² ou de l'organisation³ trouveront ces conseils utiles dans le cadre de leurs processus de planification et de mise en œuvre. La viabilité financière est une question fondamentale pour envisager une transition réussie et favoriser des projets de développement réellement menés à l'échelle locale. Après la transition, la collecte de fonds en tant que nouvelle entité locale peut s'avérer difficile. Les recherches de SAS+ montrent que des décisions cruciales prises avant, pendant et après la transition, peuvent avoir des impacts importants, à différents niveaux, sur la capacité d'une nouvelle organisation à relever ces défis.

Par commodité, ce document s'adresse dans de nombreux cas directement aux acteurs locaux et internationaux. Cependant, SAS+ recommande aux utilisateurs de ce guide d'adapter ces conseils à leurs besoins. Enfin, ce document ne s'adresse pas à un secteur en particulier. Les recommandations portent sur les dimensions organisationnelles et relationnelles, et n'ont pas été conçues pour un domaine d'activités en particulier.

Qu'entendons-nous par « viabilité financière » ?

Il s'agit d'assurer la santé et la viabilité financières des entités locales après leur transition d'une entité internationale.

Qu'entendons-nous par « local » ?

Le terme « local », qui est contesté, véhicule différentes connotations selon le contexte. Dans les études de SAS+, le terme « organisation locale » désigne des organisations de la société civile (OSC) ou des ONG du Sud global engagées dans un processus de transition mené en partenariat avec des acteurs internationaux⁴. Il s'agit d'organisations qui interviennent tant au niveau local que national. Le terme plus générique « acteurs locaux » tient compte de la diversité du groupe qu'il désigne, et renvoie aussi bien à des individus, des communautés, des ONG ou des OSC récentes ; des ONG issues d'une fédération internationale ou des gouvernements locaux ou nationaux qui déterminent leurs propres objectifs, mettent au point des solutions et œuvrent à les concrétiser.

Qu'entendons-nous par « transition » ?

Une transition, conduite de façon responsable, est un processus de transfert permettant l'appropriation des moyens techniques et des procédures du niveau international au niveau local, sans rupture des relations. Il s'agit d'un processus progressif, planifié et mené conjointement entre les acteurs. Ce processus de transfert peut avoir lieu au niveau de l'organisation, des programmes ou des activités. L'objectif d'une transition responsable est d'aboutir à une vision commune de la transition comme processus permettant aux acteurs locaux d'avoir un impact plus important et plus durable.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide s'adresse en premier lieu aux acteurs locaux et internationaux impliqués dans une transition programmatique ou organisationnelle, tout en comprenant des recommandations destinées aux donateurs et aux bailleurs de fonds qui financent des transitions. La première partie « À faire et à éviter » sera particulièrement utile aux entités en transition qui veulent s'assurer de bien comprendre les activités et les pratiques qui favorisent la viabilité financière, même au-delà de la transition. Y sont exposés des principes directeurs et des conseils utiles à mettre en place au fur et à mesure de la transition, sur des questions telles que la transformation, la constitution du conseil d'administration, le travail avec les bénévoles, la différence entre collecte de fonds proactive et réactive.

¹ SAS+ emploie le terme « entité » pour désigner un ensemble d'organisations, d'entreprises sociales, de réseaux et d'autres structures organisationnelles impliquées dans un processus de transition. Le terme « organisation » est employé dans ce document pour désigner des organisations spécifiques ou les organisations concernées par les études de cas présentées.

² Les transitions relatives aux programmes désignent le transfert de la responsabilité d'un projet ou d'une activité.

³ Les transitions relatives à l'organisation sont des transitions qui peuvent dépasser le cadre d'un projet ou d'une subvention ; elles impliquent souvent un transfert de la responsabilité d'un bureau ou d'une entité locale au personnel local, ou son appropriation par ce dernier.

⁴ Le terme « acteurs internationaux » désigne toute la gamme de professionnels et de consultants individuels, les réseaux, ainsi que les dirigeants et le personnel d'organisations dont les programmes et les activités opérationnelles ne se cantonnent pas à un seul pays ou à une seule zone géographique.

Les entités en transition font face à de multiples difficultés liées à ces questions. Ainsi, comprendre l'importance du financement de base et du financement diversifié constitue, pour elles, un processus capital et vital à toutes les étapes de la transition. Les principales leçons concernent la communication et le partenariat et doivent être placées au cœur de chaque étape du processus de transition lorsqu'il est question de la santé financière de l'entité. Ce guide contient également une liste de vérification spécifique concernant le financement de base et la façon de rendre celui-ci accessible, destinée aux entités en transition et aux bailleurs de fonds. Cette liste peut constituer, pour les entités en transition, un outil de reddition de compte aux bailleurs de fonds, et, pour les bailleurs de fonds, un moyen de faciliter l'accès des entités en transition au financement de base.

La deuxième partie concerne l'ensemble des entités et des acteurs locaux et internationaux liés par le partenariat dans le cadre duquel a lieu la transition. Elle peut être considérée comme un mécanisme de reddition de compte comprenant une liste de vérification chronologique d'éléments à vérifier et de possibilités permettant à une entité internationale de soutenir une entité en transition, favorisant ainsi la poursuite du partenariat pour assurer la réussite de la transition.

De nombreuses organisations subissent la pression du « modèle des ONG internationales » pour obtenir des subventions de donateurs internationaux, ce qui signifie pour elles d'être en concurrence avec de grandes organisations ou d'autres organisations locales ayant des relations et des processus bien établis. Des décisions prises avant, pendant et après la transition peuvent avoir des impacts importants à différents niveaux sur la capacité d'une nouvelle organisation à relever ce défi.

REPÈRES VISUELS

Ces repères visuels permettent au lecteur de trouver les informations les plus pertinentes concernant des acteurs spécifiques :



OSC et ONG locales



ONG internationales



Donateurs

Quelles conséquences pour les donateurs et les bailleurs de fonds ?

Ce guide destiné en premier lieu aux entités en transition fournit des éléments permettant aux donateurs et aux bailleurs de fonds de comprendre le rôle qu'ils peuvent assumer lorsque des entités locales sont en transition vers l'autonomie de leur organisation ou de leurs programmes. Les bailleurs de fonds et les donateurs peuvent s'appuyer sur les recommandations qui y sont formulées pour déterminer la façon dont ils peuvent soutenir les entités nouvellement créées à la suite d'une transition, et comprendre les conséquences de leur action sur le positionnement de l'entité nouvellement créée. Le consortium SAS+ a constaté, à travers des études de cas et l'accompagnement d'organisations engagées dans une transition, que les acteurs internationaux agissent bien souvent comme des intermédiaires financiers (ou autres) pour les acteurs locaux.

Dans le cadre d'une transition, la première partie est à envisager comme un ensemble de conseils et de pratiques à intégrer également aux mécanismes de reddition de compte présentés ci-après dans la deuxième partie. L'utilisateur de ce guide peut, selon ses besoins, commencer par lire la première ou la deuxième partie.



1. À FAIRE ET À ÉVITER — COMMENT LES OSC ET LES ONG LOCALES PEUVENT-ELLES PILOTER LE PROCESSUS DE VIABILITÉ FINANCIÈRE LORS D'UNE TRANSITION ?

La transformation, au-delà de la transition

CONSTRUIRE un véritable partenariat, ÉVITER de se contenter de relations transactionnelles

Les relations fondées sur la confiance et la communication ouverte créent un espace où des discussions honnêtes peuvent avoir lieu sur les possibilités de consolidation de la santé et de la viabilité financières de l'entité. Les transitions responsables se fondent sur des partenariats collaboratifs et une vision commune de la transition qui tient compte de la viabilité financière à long et à court terme de l'entité locale, en particulier lorsqu'une transition aboutit à la création d'une nouvelle entité. L'initiative [Reverse Call for Proposals de Re-imagining the INGO \(RINGO : Repenser les ONG internationales\)](#) est un exemple d'initiatives visant à repenser les partenariats menés par des entités locales ayant des activités conduites par les communautés. L'objectif de cette initiative est de créer et de favoriser des partenariats équitables.

Une approche qui renforce les relations et instaure la confiance doit considérer [le renforcement mutuel des capacités](#) comme des processus auxquels participe l'ensemble des partenaires de façon égalitaire, sur la base de leurs forces et de leurs besoins dans le but de renforcer leurs compétences, leurs connaissances, leurs expériences et leurs réseaux. Le personnel d'une entité en transition vers une nouvelle entité issue d'une entité internationale possède souvent une expertise technique et programmatique. Cependant, il a besoin de consolider les compétences nécessaires aux développement des activités, la collecte de fonds et d'autres domaines cruciaux pour la viabilité financière.

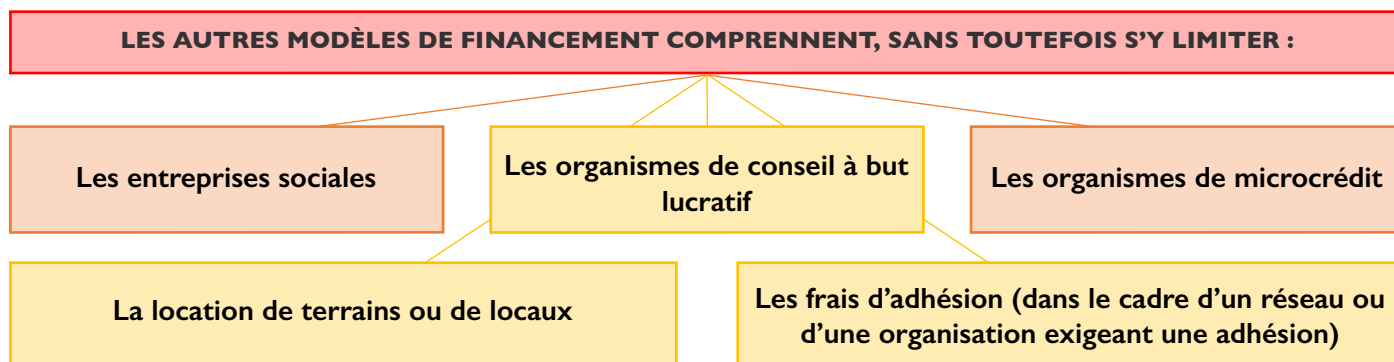
À titre d'exemple, lors du processus de renforcement mutuel des capacités pendant les transitions, il est utile de tenir compte de la connaissance locale du contexte qui peut contribuer à cartographier les opportunités (il s'agit d'identifier les domaines dans lesquels les projets et les programmes peuvent avoir un plus grand impact en augmentant l'engagement des parties prenantes et la collaboration entre les entités locales et internationales), parallèlement à la prise en compte de capacités techniques spécifiques telles que la gestion financière, le développement des activités, la rédaction de projets et la formation à la collecte de fonds.



Le conseil de SAS+ : De nombreux donateurs veulent améliorer leurs pratiques de financement afin de mieux soutenir le leadership local. Il faudrait en tenir compte dans le processus de renforcement mutuel des capacités, qui peut impliquer d'exposer clairement les défis et les pratiques prometteuses, ainsi que des retours d'informations sur les stratégies et les politiques de financement.

Financement diversifié

ENVISAGEZ d'autres modèles de financement, ÉVITEZ de restreindre les possibilités de financement



Quasiment toutes les organisations avec lesquelles SAS+ a établi des partenariats dans le cadre d'études de cas et de l'accompagnement, ont affirmé que disposer de différentes sources de financement était un élément clé de leur réussite. Un financement diversifié peut provenir d'un gouvernement local, de donateurs internationaux, de sources publiques et du secteur privé. Cette approche préserve contre les crises de financement et procure aux entités en transition une certaine autonomie par rapport aux priorités des donateurs et des entités internationales.

Des modèles de financement qui s'appuient sur des sources différentes peuvent être mis à profit de façon efficace au service des missions des ONG en transition, et peuvent, dans certains cas, compléter les subventions conventionnelles de projets grâce à un financement non assorti de restrictions. Lorsque le plan de transition est discuté, les entités locales et internationales doivent aborder les autres modèles de financement possibles dans le contexte où opère l'entité locale. Pour mieux comprendre le contexte financier où se déroule la transition, il est essentiel de consulter des avocats ou des conseillers en affaires et d'effectuer des exercices de planification stratégique (financés idéalement par l'entité internationale), afin que le personnel ait une bonne connaissance des possibilités existantes. Les exercices de planification stratégique pourraient nécessiter une réunion préalable des représentants de chaque service de l'organisation pour échanger et déterminer les différents types de bailleurs de fonds (internationaux, locaux, gouvernements, etc.), afin d'établir une liste diffusée plus largement au personnel, qui pourrait l'enrichir et identifier les interlocuteurs concernés. Par la suite, les membres du personnel peuvent commencer les prises de contact en utilisant la méthode du sondage « boule de neige », en demandant à leurs interlocuteurs les coordonnées des personnes qu'ils conseilleraient de contacter, et poursuivre la démarche. Grâce à des organisations comme Humentum, les acteurs engagés dans une transition qui nécessite une meilleure maîtrise de leur planification financière peuvent [s'inscrire à des programmes de formation conçus pour répondre à leurs besoins](#).



Le conseil de SAS+ : Si le plan de transition de l'organisation internationale ne comprend pas un plan d'activité, les entités en transition devraient effectuer des exercices de planification, tels qu'une cartographie des possibilités mentionnées dans la précédente partie pour identifier les différentes sources de financement : gouvernementales, privées, publiques, entre autres sources.

Exemples de diversification des sources de financement des transitions

Les partenaires encadrants de SAS+ ont œuvré pour la diversification de leur modèle de financement afin de répondre à leurs besoins financiers dans le cadre du processus de transition, pour assurer une viabilité à plus long terme et aboutir à la transformation de leur organisation et des communautés les plus proches. D'autres partenaires ont mis en place d'autres sources de financement qui ne reposent pas sur des aides de donateurs, telles que la création d'entreprises sociales dispensant des formations spécialisées. Ainsi, la baisse du financement international et la décision d'explorer des sources nationales de financement ont conduit SOS Colombia à nouer des relations étroites avec les autorités locales et nationales qui ont contribué à sa viabilité financière⁵.

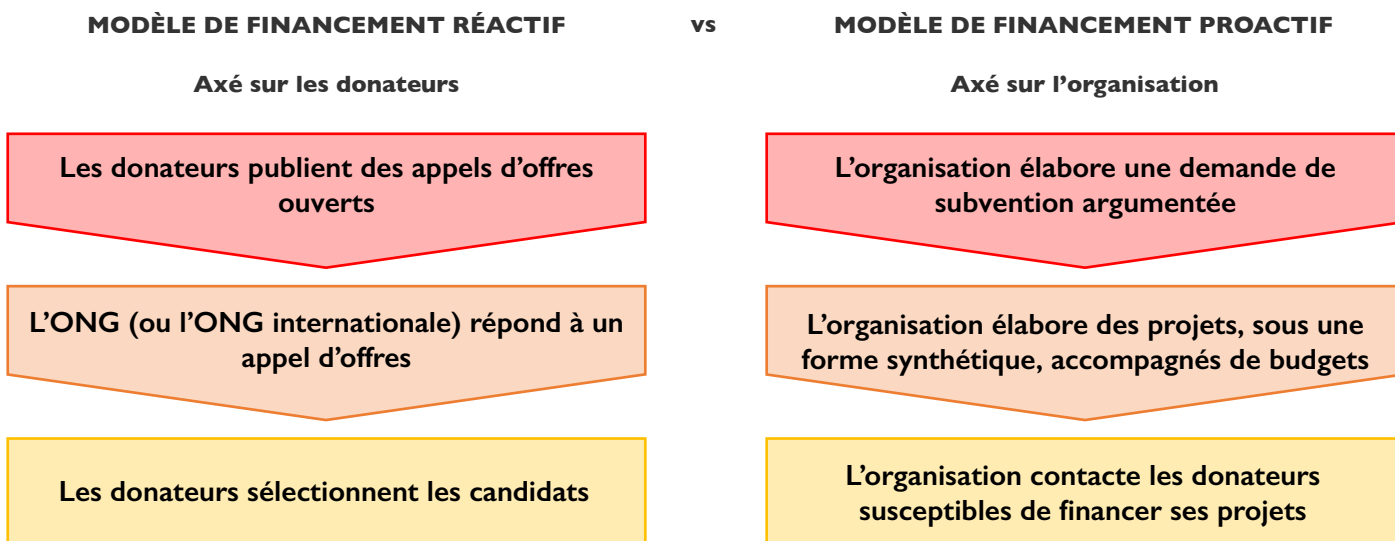
Pour approfondir cette question vous pouvez consulter le document de SAS+ : [How to Access Unrestricted Funding](#)

⁵ SOS Villages d'enfants International et Aldeas Infantiles SOS Colombia - Stopping As Success

Appels à projets adaptés aux transitions

ADOPTER une démarche proactive de collecte de fonds, NE PAS se limiter à une approche réactive

La collecte de fonds est une partie intégrante de la pérennisation, de la stabilité et de la santé financières d'une organisation. Les organisations concentrent fréquemment leurs efforts sur les appels d'offres, au lieu d'intégrer les réponses aux appels à propositions à leur stratégie organisationnelle lorsqu'elles définissent leurs activités. Deux modèles de financement, proactif et réactif, sont décrits ci-dessous :



Avantages d'un modèle de financement proactif axé sur les donateurs :

- Les organisations peuvent davantage définir le contour de leurs relations avec un bailleur de fond ou un donateur
- Les bailleurs de fonds et les donateurs correspondent aux projets, et pas le contraire
- Plus de sécurité grâce à un modèle diversifié de financement, plus de liberté dans l'adéquation projet/bailleur de fonds ou donateur
- Grâce à cette sécurité, les restrictions liées au financement peuvent être moindres



Le conseil de SAS+ : Après avoir élaboré la demande de subvention, une approche proactive devient partie intégrante des activités quotidiennes relatives au plaidoyer et aux projets. Plus important encore, lorsque les acteurs reçoivent des fonds pour un projet de transformation, c'est généralement dans le cadre d'une subvention ou d'une relation existante. Ainsi, l'organisation n'aura pas à trouver une autre source de financement. Les partenaires d'une transition peuvent contacter les bailleurs de fonds pour expliquer en quoi les activités relatives à la transition sont pertinentes et comment celles-ci permettront de valoriser davantage les activités existantes et d'augmenter leur impact. Ainsi, bien qu'il s'agisse d'un processus encore axé sur les donateurs, les entités en transition ont la possibilité de définir elles-mêmes le cadre de leur financement, sur la base des projets en cours. Le recrutement d'un conseiller en communication pourrait être utile pour l'élaboration de l'argumentaire du projet, en particulier lorsque le projet porte sur une entité en transition travaillant avec l'entité homologue internationale.

L'importance du financement de base

En plus de s'assurer que des fonds sont alloués à chaque étape de la transition, le plan de transition doit tenir compte des priorités pour une viabilité financière post-transition, même à un niveau plus élevé. Cette approche tiendra souvent compte des coûts de base, sans lesquels le démarrage puis l'abandon de projets par manque de fonds pourrait avoir lieu. Pour les transitions au niveau de l'organisation, le financement de base est crucial, car il permet de couvrir les frais d'enregistrement (versés aux États) et les frais de fonctionnement (loyer, charges, voire essence). Les coûts supplémentaires relevant du financement de base incluent les coûts de collecte de fonds et de développement de l'activité, ainsi que le financement provisoire des salaires. Le financement de base peut également couvrir les frais des consultants pour la planification stratégique, le plan d'activité et le renforcement des capacités.

- Lors de l'élaboration d'un budget, envisager de consacrer une ligne représentant 10 à 20 % du budget pour les frais généraux et administratifs.
- La prévision d'une ligne budgétaire pour les salaires des membres du personnel par projet permettra de rémunérer ceux-ci en fonction du temps consacré à chaque projet, de façon à ce que leurs revenus ne dépendent pas d'un seul projet.
- La collecte de fonds peut prendre différentes formes et dimensions. Si les propositions soumises à des donateurs et des bailleurs de fonds sont un bon moyen de financer entièrement un projet, la collecte de fonds au sein des communautés et auprès d'individus peut couvrir les coûts de base.

Les donateurs peuvent y voir une occasion pour fournir des subventions non spécifiques aux entités internationales et aux entités locales en transition. Les données initiales de SAS+ indiquent qu'il faut consacrer environ 10 % du budget aux frais de fonctionnement pour une transition responsable, dont la rémunération du personnel et d'autres frais liés, entre autres, aux locaux ou à la formation.

On trouvera ci-après une liste des principales activités et principes à garder en tête lors de l'élaboration de propositions, qui constituent également des éléments à prendre en considération par les donateurs lorsqu'ils accordent des aides :

1. Pour les bailleurs de fonds et les donateurs qui publient des appels à propositions : inclure le financement du renforcement des capacités en gestion financière, en gestion des subventions, en élaboration des propositions et d'autres compétences fondamentales, ainsi que la possibilité pour les entités de définir elles-mêmes leurs besoins en matière de renforcement des capacités.
2. Inclure des conditions obligeant le soumissionnaire à mettre en place un processus de planification concernant la viabilité de l'entité en transition pour assumer un rôle prédominant ou se transformer en une nouvelle entité autonome. Cela peut prendre la forme d'un projet inclus dans la proposition, complété par la suite par un plan détaillé dans le cadre du programme, fixant les principales étapes menant à la viabilité financière de l'entité en transition.
3. Travailler de façon proactive avec les entités locales et internationales pour s'assurer que la priorité est donnée, dans la planification de la cession des biens immobiliers, aux besoins des entités en transition, et que les titres de propriété des biens importants (véhicules, ordinateurs, systèmes informatiques) sont conservés.

Cette partie est destinée aux entités en transition pour leur permettre de mieux demander des comptes à leurs bailleurs de fonds potentiels, lorsqu'il s'agit d'obtenir un financement de base. Elle peut également servir de référence aux bailleurs de fonds concernant le niveau d'accessibilité du financement de base qu'ils accordent aux entités en transition. En plus de défendre auprès des bailleurs de fonds la nécessité de subventions non spécifiques pour couvrir les coûts généraux et administratifs d'une transition, SAS+ a constaté que des entités internationales tirent profit de ressources disponibles non assorties de conditions ou de subventions adaptées pour couvrir les coûts de la planification de la transition et, dans certains cas, de la création d'une nouvelle entité indépendante.

Exemples de pratiques innovantes en matière de financement de transitions responsables

- Une subvention de la Sida au Carter Center au profit de Sawabenu : L'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida) a octroyé au Carter Center une subvention de deux ans pour le développement de Sawabenu, une entité locale libérienne issue de l'ancien programme du centre Rule of Law du Carter Center. Cette subvention permet à toutes les parties impliquées dans le développement de Sawabenu de consacrer du temps et des moyens à la définition des nouveaux objectifs opérationnels et programmatiques, ainsi que des besoins de financement pour la viabilité de l'entité au-delà de la durée de la subvention. Cet exemple illustre très bien l'allocation d'une subvention dédiée au processus de transition en tant que tel, et la manière dont un processus responsable et délibéré peut soutenir la viabilité financière de l'entité locale.
- Pendant la transition, l'équipe de transformation de HelpAge International gère un budget destiné aux activités liées aux transitions dans différents pays. Ces activités comprennent le recours à des conseillers pour développer la stratégie et le modèle économique, les frais d'enregistrement, de conseils juridiques, des réunions du conseil d'administration, les coûts informatiques (configuration des logiciels, des systèmes et des comptes informatiques.) Lorsqu'une organisation nationale devient complètement autonome de HelpAge International, c'est-à-dire lorsqu'elle devient « opérationnelle », HelpAge s'engage à soutenir cette nouvelle organisation pendant trois ans au moyen d'un financement flexible destiné au développement de l'organisation. Le montant alloué est fixé par année.

Les exigences financières et en matière de conformité peuvent constituer un obstacle pour les entités en transition qui ne reçoivent, en conséquence, que peu de subventions de la part des donateurs internationaux. La liste de vérification suivante permet aux entités en transition de voir dans quelles mesures les donateurs et les bailleurs de fonds sont en train de modifier ce déséquilibre dans leurs propres pratiques.

Le Bailleur de fonds ou donateur potentiel :

- Accepte-t-il que les rapports financiers soient établis en langue locale ou finance-t-il leur traduction ? Sinon, des fonds sont-ils alloués à la traduction ou à la révision et à l'interprétation durant les réunions, les ateliers et d'autres activités associées ?
- Crée-t-il des types d'aides spécifiques pour les entités locales, comme un mentorat ou un renforcement des capacités dans les domaines de la gestion et de l'information financières ?
- Accepte-t-il d'adapter les rapports financiers aux pays d'accueil, afin de tenir compte de certaines normes culturelles (par exemple, l'inclusion dans le budget de fonds alloués à certaines pratiques culturellement attendues, telles que la fourniture de collations) ?
- Alloue-t-il des fonds spécifiques à la mise en place de processus de cocréation pour favoriser la construction de relations et une conception inclusive et collaborative de la transition ?

Si la réponse à l'une des questions ci-dessus est « non », les acteurs locaux et internationaux devraient soulever ces questions lorsqu'ils élaborent le budget d'une transition. Aux donateurs et aux bailleurs de fonds qui lisent cette partie : penser aux décisions qu'il vous faudra prendre pour répondre « oui » à chacune des questions ci-dessus, et à la manière dont ces décisions pourraient être en phase avec vos objectifs internes et vos stratégies de financement.



Le conseil de SAS+ : Ne pas limiter la recherche de fondations philanthropiques et de donateurs à l'Europe et l'Amérique du Nord. Une étude du Hauser Institute for Civil Society de la Harvard Kennedy School⁶ recensé 260 358 fondations dans le monde, de l'Amérique du Nord à Hong Kong en passant par le Nigéria et l'Arabie saoudite.

⁶ [Global Philanthropy Report \(harvard.edu\)](https://www.hks.harvard.edu/global-philanthropy-report)

Constitution du conseil d'administration

INVESTIR dans la constitution du conseil d'administration, NE PAS hésiter à le mettre en place conjointement.

Les données de SAS+ montrent qu'investir dans la constitution du conseil d'administration avant une transition peut se révéler capital pour les entités en transition, en particulier lorsqu'il s'agit de support en matière de collecte de fonds et de connaissances techniques ; de combler des lacunes en matière de capacités et de plaider pour et au nom de la nouvelle entité. Cette approche, associée à un partenariat réel entre l'entité internationale et l'entité locale en transition, est cruciale pour que cette dernière plaide sa cause auprès des acteurs et des donateurs internationaux, avant, pendant et après une transition.

Les acteurs internationaux peuvent contribuer au processus de recrutement du fait de leur renommée, mais le personnel local est souvent mieux placé pour identifier les dirigeants potentiels. Dans le cas de la transition, au niveau des programmes, de Mercy Corps en Partner Microcredit Foundation (« Partner »)⁷, Mercy Corps a mis son prestige et sa renommée au service de Partner pour recruter des membres compétents et talentueux pour son conseil d'administration en Bosnie-Herzégovine. Avant la transition, Mercy Corps avait recruté pour son conseil d'administration des Bosniaques issus des trois principaux groupes ethniques, dans l'objectif qu'ils deviennent par la suite membres du conseil d'administration de l'entité autonome. Le conseil d'administration de Partner assumait la supervision, le conseil stratégique et la représentation externe. Suite au succès retentissant de Partner, deux membres du personnel de Mercy Corps sont restés au conseil d'administration de Partner pour transmettre aux membres du conseil les clés de la réussite de Partner, et répliquer ce modèle dans des programmes de microcrédit similaires déployés dans d'autres pays.



Le conseil de SAS+ : Envisager de réserver des sièges au conseil d'administration pour les représentants de l'entité internationale afin de conserver un lien institutionnel. Ce lien peut également être une occasion importante de renforcer les capacités de l'entité internationale (comme l'illustre l'exemple de Partner Microcredit Foundation, plus haut).

Recruter des bénévoles

ENVISAGER de créer une base de bénévoles, NE PAS les renvoyer une fois leurs missions accomplies

Lors d'une transition, le départ du personnel ayant une expertise technique et des liens avec les donateurs et d'autres entités internationales peut constituer un risque pour la survie des entités en transition.

Les organisations internationales de bénévoles et les stagiaires universitaires (comme les étudiants) peuvent soutenir l'entité en transition de plusieurs manières capitales (en particulier s'ils sont locuteurs natifs de l'anglais ou s'ils le parlent couramment). Penser à rédiger, relire, corriger et traduire les documents, de la proposition de subvention aux exigences relatives aux rapports financiers. Les compétences techniques des bénévoles et des stagiaires peuvent également être utiles pour la gestion des bases de données, les tâches informatiques et le développement des compétences informatiques.

Les entités en transition peuvent négocier avec l'entité internationale pour savoir si elles peuvent accueillir des stagiaires ou établir des partenariats avec les universités concernées. Par ailleurs, en recueillant régulièrement les heures de bénévolat, en quantifiant et en incluant les avantages financiers que les bénévoles représentent pour le bailleur de fonds ou le donateur potentiel, l'entité en transition est en mesure de montrer comment les fonds octroyés par un bailleur de fonds ou un donateur peuvent être mieux investis grâce au partage des coûts que permet l'engagement de bénévoles.



Le conseil de SAS+ : Contacter les bureaux locaux d'associations de bénévoles si vous ne disposez pas d'un vivier de bénévoles.

La première et la deuxième parties de ce guide sont intrinsèquement liées, dans la mesure où elles abordent le même processus depuis différents points de vue.

Dans le cadre d'une transition, la première partie est à envisager comme un ensemble de pratiques et de conseils à intégrer aux mécanismes de reddition de compte, présentés ci-après dans la deuxième partie.

⁷ [Mercy Corps et Partner Microcredit Foundation - Stopping as Success](#)



2. FAIRE EN SORTE QUE LES ACTEURS INTERNATIONAUX RENDENT DES COMPTES PENDANT LA TRANSITION AFIN D'ASSURER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Cette deuxième partie suit un ordre chronologique. Elle peut être considérée comme une base pour les discussions entre les entités en transition et les entités homologues internationales pour favoriser la viabilité financière. Pour approfondir les questions à se poser avant, pendant et après une transition, on peut se référer au cahier d'activités de SAS+ sur les transitions (*Transition Cycle Workbook*).⁸



Le conseil de SAS+ : Cette partie peut être considérée comme une partie indépendante complémentaire pour accompagner le cahier d'activités.

Avant la transition

Planification stratégique

Les approches fructueuses des transitions sont spécifiquement celles qui se fondent sur un processus international, proactif et collaboratif, qui commence par une planification stratégique. Les entités en transition pourraient tirer parti d'une aide pour définir un objectif stratégique clair, une vision de leur situation future idéale ou une entière compréhension des conditions juridiques et de gouvernance relatives à différents modèles d'association dans le pays concerné.⁹ C'est au personnel de l'entité en transition de déterminer sa vision stratégique. Cette démarche peut impliquer une stratégie ou une structure qui diffère grandement du modèle de l'ONG internationale,¹⁰ ou entraîner la décision de ne pas créer de nouvelle entité.

Il est important de noter à ce stade que l'objectif n'est pas de reproduire le modèle de l'ONG internationale : l'entité en transition sera probablement très différente dans sa forme et son fonctionnement. L'équipe de transformation de HelpAge International a vécu cette expérience au moment où 14 de ses bureaux nationaux se sont engagés l'un après l'autre dans un processus de transition. Chaque entité en transition devait soumettre un projet à HelpAge International concernant la structure de gouvernance qu'elle adopterait, en s'assurant que la conception de la transition reposait sur un processus conjoint conduit par l'entité en transition. HelpAge International a également fourni un financement de démarrage à chaque entité en transition pour répondre à leurs besoins en matière de conseil ou de planification stratégique/de l'activité.¹¹

Plan d'activité

Cette étape devrait suivre l'exercice de planification stratégique et la décision concernant le modèle et la mission de la nouvelle entité. Une entité en transition pourrait tirer profit des conseils d'un consultant commercial local et du temps consacré par le personnel de l'entité internationale à des analyses concernant les donateurs et les bailleurs de fonds, à l'évaluation des capacités et à d'autres aspects essentiels du plan d'activité. Principales activités à effectuer à cette étape :

1. Définir la structure de gestion de l'organisation et les compétences dont elle dispose
2. Identifier les compétences manquantes, notamment les capacités en matière opérationnelle et financière, pertinentes pour la gouvernance et le modèle économique adoptés
3. Identifier les activités que l'entité internationale peut soutenir en les finançant pour répondre aux besoins mentionnés ci-dessus
4. Exposer les avantages comparatifs de l'entité en transition
5. Décrire le marché, y compris les donateurs potentiels et les partenaires stratégiques
6. Décrire le modèle économique, y compris la stratégie marketing et de communication pour chaque catégorie de bailleurs de fonds potentiels (qui peut servir de base pour de futures campagnes de plaidoyer)



Le conseil de SAS+ : Les plans d'activité devraient comporter des parties consacrées aux possibilités de transfert d'actifs et aux aspects financiers et juridiques afférents.

Pendant la transition

Transfert d'actifs

Les données de SAS+ révèlent que les entités en transition manquent souvent d'actifs : actifs matériels tels que les bureaux, l'argent ou les ordinateurs et actifs immatériels : les connaissances ou les processus opérationnels.

⁸ SAS+ *Transition Cycle Workbook*, à paraître.

⁹ SAS+ [Rapport sur les transformations futures](#).

¹⁰ Vous pouvez consulter le cahier d'activités de SAS+, *Transition Cycle Workbook*, à paraître prochainement, pour obtenir des conseils sur l'élaboration d'une vision et d'un plan de transition.

¹¹ [Our commitment to localisation - HelpAge International](#)

Un financement de démarrage de la part de l'entité internationale peut s'avérer important pour favoriser la viabilité, notamment lorsqu'il est associé à d'autres formes d'appui institutionnel. En cas de chevauchement entre la période d'enregistrement de l'entité locale et de l'entité internationale, l'entité internationale doit envisager de partager ses locaux et de permettre aux membres de son personnel de consacrer une partie de leur temps à la nouvelle entité. Les ressources institutionnelles telles que les bases de données de projets, les systèmes financiers et de ressources humaines et les processus de gestion financière sont des moyens peu coûteux de mettre les entités locales sur la voie de la réussite.

Tisser des liens

Les entités en transition tireront profit de l'établissement de leurs propres liens personnels avec le personnel des donateurs, les principales parties prenantes gouvernementales, les partenaires potentiels et d'autres sources potentielles de financement ou de collaboration stratégique importantes pour la viabilité financière. Les acteurs internationaux ou leurs anciens membres du personnel pourront continuer à échanger avec les entités en transition de différentes manières. L'exemple de Nuru Collective ¹² en est une très bonne illustration. L'équipe de SAS+ a mis en évidence la façon dont l'équipe de Nuru International a constamment soutenu les entités de Nuru en transition en Afrique.¹³ L'équipe de Nuru International du pays d'Afrique où l'entité était créée a aidé le personnel de l'entité en transition à déterminer sa propre gouvernance et les autres structures lui garantissant sa viabilité.



Le conseil de SAS+ : Favoriser la construction des relations¹⁴ entre le personnel de l'entité en transition, les donateurs et les partenaires stratégiques potentiels en organisant des présentations formelles, des rencontres informelles ou en invitant simplement le personnel de l'entité en transition aux réunions avec les donateurs.

Après la transition

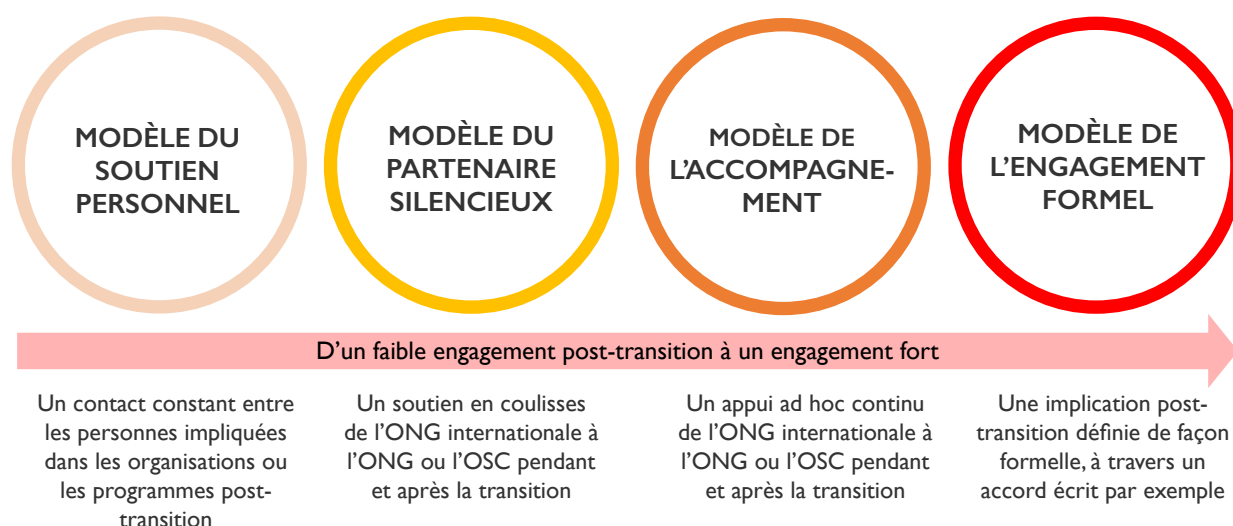
Maintenir les relations

On constate un point commun à toutes les études de cas de SAS+ : les relations entre l'entité internationale et l'entité locale continuent d'exister au-delà de la transition. Un exemple de ces relations est l'interaction qu'entretiennent les différentes organisations de Nuru à travers leur collectif, Nuru Collective. Si le niveau de soutien peut certes varier en fonction du contexte, le fait de savoir qu'une autre organisation est passée ou passe par une situation similaire procure un sentiment de sécurité.

En outre, la direction du collectif est assurée à tour de rôle par les directeurs généraux de toutes les entités de Nuru. Cette alternance crée un esprit de communauté et d'appropriation partagée dans le cadre d'un processus que tous ont traversé.

Modèles de partenariats post-transition

Nous présentons ici les modèles les plus courants des partenariats post-transition de SAS+ avec des partenaires ayant réalisé une transition responsable



Le conseil de SAS+ : Entretenir les liens après la transition. Si des accords formels s'avèrent peu réalistes, le fait de maintenir des canaux informels pour proposer des conseils, présenter des donateurs, favoriser le renforcement mutuel des capacités ou offrir un appui pour le développement d'activités peut réellement changer la donne.

¹² <https://nuruinternational.org/>

¹³ Grace Boone, Mélina Villeneuve, Amy Gaman et Matt Lineal, « The Role of Responsible Transitions in Supporting Proximate Leadership and Fostering Global Solidarity », dans *Shift The Power*, Routledge, à paraître.

¹⁴ Les neuf rôles que les intermédiaires peuvent jouer dans la coopération et la collaboration internationale, *Peace Direct*

QU'EST-CE QUE STOPPING AS SUCCESS (SAS+) ?

SAS+ est un accord de coopération quadriennal (2021-2025) financé par le [Local Works Program](#) du Bureau for Inclusive Growth, Partnerships, and Innovation (IPI ; Bureau pour la croissance inclusive, les partenariats et l'innovation) de la plateforme [Local, Faith and Transformative Partnerships](#) (USAID/IPI/LFT). SAS+ produit des connaissances sur la manière de faciliter les transitions, dans le domaine du développement, des acteurs internationaux vers les acteurs locaux, au niveau des organisations, des projets ou des activités. Les objectifs de SAS+ sont les suivants :

- permettre aux partenariats dans le domaine du développement d'être davantage menés à l'échelle locale ;
- renforcer l'efficacité et la pérennité des transitions pour les acteurs locaux impliqués ; et
- rendre les systèmes des acteurs du développement plus adaptés aux communautés dans lesquelles ils interviennent, particulièrement s'agissant de la dynamique des contextes touchés par les conflits.

Entre 2022 et 2024, SAS+ a accompagné des organisations activement engagées dans une transition ou ayant le projet d'en entamer une, et a tiré parti des acquis issus du premier programme (2017-2020) de Stopping As Success (SAS), notamment de [19 études de cas originales](#) et de [plus de 25 outils et ressources correspondants](#).

REMERCIEMENTS

Le projet Stopping As Success n'aurait pas pu voir le jour sans les conseils, la collaboration et la contribution de nombreuses personnes et organisations. Nous souhaitons exprimer notre immense gratitude à toutes les personnes qui ont consacré du temps et apporté leur expertise et leur appui à l'élaboration de ce document. Nous remercions particulièrement nos nombreuses ONG partenaires, les organisations ayant fait l'objet d'études de cas et nos partenaires encadrants SAS+, qui ont fourni la base des études et des pratiques sur lesquelles se fonde ce guide. Merci à nos collègues de la plateforme USAID/IPI/LFT et à l'équipe de Local Works pour leur aide et leur collaboration continues dans l'élaboration de ce document, en particulier Elliot Signorelli, Eskedar Dejene, Danielle Pearl et Dan Grant.

Ce document a été publié pour la première fois en 2020. Il a depuis été testé dans le cadre des partenariats SAS+ et constamment amélioré sur la base des enseignements tirés. L'autrice principale de cette version mise à jour est Mélina Villeneuve de Peace Direct. L'auteur principal de la version de 2020 est David Yamron. L'ensemble du consortium SAS+ a grandement contribué à ce document. En particulier Grace Boone, Ruth Rhoads Allen, Hasangani Edema-Reynolds, Michael Robinson, Rachel Sittoni et Aisalkyn Botoeva.

Conception de la couverture : Grace Boone

NOTE

Ce document n'aurait pas vu le jour sans le soutien généreux du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Son contenu relève de la seule responsabilité de CDA Collaborative Learning Projects, Peace Direct et Search for Common Ground, et ne reflète pas nécessairement les opinions d'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

