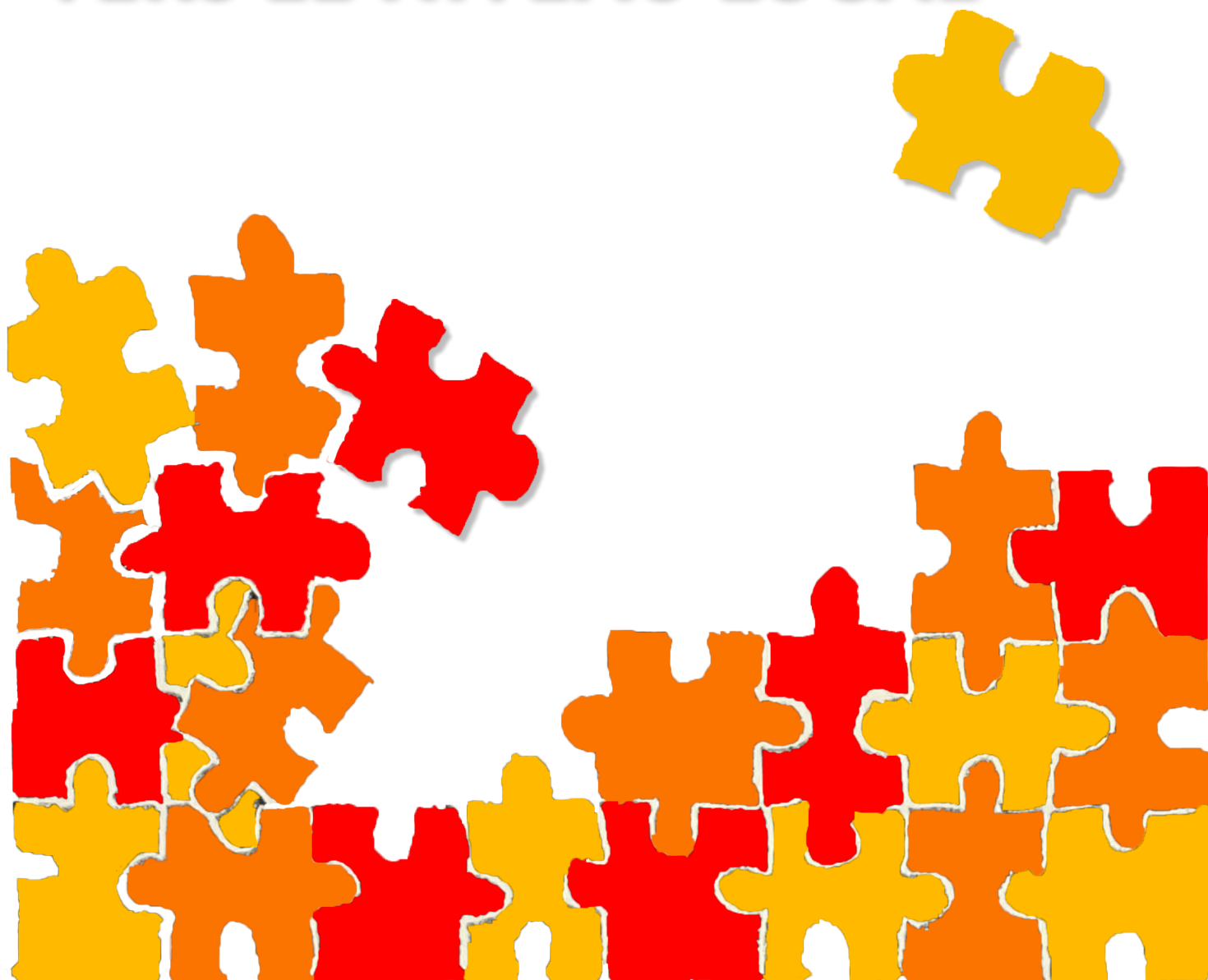


RECOMMANDATIONS POUR LE RENFORCEMENT MUTUEL DES CAPACITÉS *pour* UNE TRANSITION VERS LE NIVEAU LOCAL



OBJECTIF DE CE DOCUMENT

Ce document fournit des indications pratiques aux professionnels à tous les niveaux. Il a été conçu dans le cadre des activités de [Stopping As Success : Le projet de SAS+ Transitions, mené par des acteurs locaux dans le domaine du développement](#) est mis en œuvre par un consortium composé de CDA Collaborative Learning Projects, Peace Direct et Search for Common Ground, avec le soutien et le financement de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Il s'appuie sur 19 études de cas de transition impliquant des acteurs locaux¹ et internationaux², ainsi que sur des expériences de transition menées dans le cadre des partenariats 10+ SAS+ dans environ 30 pays ou régions.³ Nous mettons l'accent ici sur le renforcement mutuel des capacités comme moyen de favoriser le partage des responsabilités et les partenariats véritables et équitables et d'offrir une aide dans les domaines de la planification et de la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités lors de transitions responsables, de façon à favoriser les projets de développement menés par des acteurs locaux.

DESTINATAIRES

Ce document, bien que destiné en priorité aux professionnels, intéressera également de nombreuses parties prenantes. En particulier, celles qui travaillent dans le domaine de l'enseignement, du renforcement des capacités et de l'assistance. Il s'agit notamment :

1. des acteurs locaux et internationaux dans les domaines de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix ;
2. des donateurs et des financeurs des processus de transition.

Une transition responsable est un processus de transfert des moyens techniques et opérationnels d'une entité internationale à une entité locale sans rupture des relations. Il s'agit d'un processus graduel, planifié et mené conjointement entre les acteurs. Ce processus de transfert peut avoir lieu au niveau de l'organisation, des programmes ou des activités. Son objectif 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.

Ce document aborde les problèmes connus en matière de renforcement des capacités et d'autres que nous avons constatés sur le terrain, et qui intéressent toute partie envisageant, mettant en œuvre ou finançant un processus de transition. Par commodité, le document s'adresse aux « acteurs locaux » et aux « acteurs internationaux ». Toutefois, les recommandations qui y sont formulées pourront être adaptées selon vos 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.

RÉSUMÉ

Le renforcement des capacités lors de transitions relatives aux programmes⁴ et à l'organisation⁵ doit être considéré comme un processus conjoint et mutuellement bénéfique ; un processus qui non seulement répond aux besoins des uns et des autres, mais qui tient compte aussi du contexte et des rapports de pouvoirs existants. Dans les faits, les acteurs internationaux et les donateurs du Nord sont souvent ceux qui définissent le cadre temporel et les critères de transition, notamment en matière de renforcement des capacités des acteurs locaux impliqués. Cette asymétrie de pouvoir dans la prise de décision et dans la définition des priorités aboutit souvent à négliger la façon dont le partenariat pourrait contribuer à renforcer les capacités et à transformer chacune des parties impliquées.

Durant ce processus de transition visant le renforcement des capacités, les partenaires apprennent les uns des autres et, par conséquent, évoluent et se transforment. Grâce au personnel, aux partenaires et à d'autres interlocuteurs locaux, les acteurs internationaux apprennent à mieux connaître les contextes locaux et à évaluer la pertinence des différents modèles de développement et programmes. Ils testent des idées, des stratégies, des programmes avec les communautés et les acteurs locaux et tirent les enseignements (souvent mais pas toujours) de leurs échecs et réussites. De la même manière, les acteurs locaux peuvent s'inspirer de l'expérience de leurs collègues internationaux intervenant dans d'autres contextes, et prendre connaissance de normes et d'innovations internationales.

¹ Le terme « acteurs internationaux » désigne un ensemble d'intervenants, de consultants, de réseaux, de dirigeants et de personnels d'organisations dont le travail (de planification et de mise en œuvre de programmes) ne se cantonne pas à un seul pays ou à une seule zone géographique.

² Le terme « acteurs locaux » désigne un ensemble de professionnels très divers intervenant au niveau local, national ou infra-national. Il peut s'agir de personnes, de communautés, de réseaux ou de professionnels travaillant dans des organisations non gouvernementales ou des organisations de proximité ; d'entités privées ou de gouvernement qui déterminent leurs propres objectifs, développent des solutions et les mettent en place.

³ Les partenaires de SAS+ (organisations ayant fait l'objet d'études de cas et encadrants) proviennent du Bangladesh, de la Bosnie-Herzégovine, du Burundi, de la Colombie, de la RDC, de la République dominicaine, de la Géorgie, du Guatemala, de l'Inde, du Kenya, du Liberia, de la Moldavie, du Maroc, du Myanmar, des Pays-Bas, de la Nouvelle-Zélande, du Nigéria, des Philippines, de la Thaïlande, du Timor oriental, de l'Ouganda, du Royaume-Uni, des États-Unis, ainsi que d'autres partenaires à travers le monde. Les partenariats de SAS+ comprennent entre autres, des organisations locales en cours de transition pour prendre en main une activité ou un projet, des bureaux de pays d'organisations internationales envisageant une transition vers l'autonomie, des bailleurs de fonds cherchant à mieux planifier une transition responsable.

⁴ Les transitions relatives aux programmes désignent le transfert de la responsabilité du projet ou de l'activité.

⁵ Les transitions relatives à l'organisation sont des transitions qui peuvent dépasser le cadre d'un projet ; elles impliquent souvent un transfert de la responsabilité d'un bureau ou d'une entité locale au personnel local.

Pour SAS+ le renforcement mutuel des capacités est un processus par lequel toutes les entités en transition travaillent sur un pied d'égalité pour renforcer leurs compétences, leur connaissances, leur expérience et leurs réseaux adéquats.⁶

Ces recommandations pratiques s'appuient sur les résultats issus de nos projets ⁷ SAS (2017-2020) et SAS+ (2021-2025) :

- 1. La transition doit faire du renforcement des capacités un processus mutuel.** Cette approche remet en question les dynamiques de pouvoirs existantes et les présupposés erronés selon lesquels les partenaires locaux sont les seuls à avoir besoin de renforcement de capacités. Elle permet aussi un meilleur partage de la responsabilité du processus de transition.
- 2. Le renforcement mutuel des capacités ne suffit pas à lui seul à planifier et conduire une transition responsable.** Une transition responsable doit aussi tenir compte des normes et des pratiques de communication, et reposer sur une conception de la transition partagée par l'ensemble des partenaires et des promoteurs.
- 3. Tous les partenaires doivent avoir conscience de leurs capacités réelles et des besoins nécessaires pour remplir leur rôle dans la transition.** Le matériel, l'appui opérationnel, les actions permettant de remédier à l'asymétrie du pouvoir et d'instaurer la confiance ne concernent pas uniquement les acteurs locaux, mais l'ensemble des acteurs.
- 4. L'écoute est le point de départ du renforcement mutuel des capacités ; elle doit rester au centre du processus tout au long de la transition.** Il convient de créer un espace favorisant l'écoute active pour comprendre les capacités existantes et celles qui manquent et qui sont nécessaires à la transition, ainsi que les besoins à long terme de chaque entité⁸ pour déterminer si la transition peut également apporter des réponses en ce sens.
- 5. Le processus mutuel de renforcement des capacités doit s'appuyer sur un langage commun et un cadre inclusif.** Les mots ont leur importance car ils donnent une indication sur la partie dont « la formation et les capacités » sont en jeu dans la transition. Le cadre inclusif permet d'éviter les malentendus sur le processus et sur le rôle de chacun dans le processus. Ces deux facteurs favorisent la solidarité, le respect mutuel et l'émergence d'une vision commune.
- 6. Ils permettent de bien délimiter les rôles dans le processus de renforcement mutuel des capacités.** Ils doivent être définis au début de la transition, avant toute décision concernant les capacités à renforcer. Les rôles doivent être complémentaires, non redondants, et doivent s'appuyer sur des qualités personnelles (le savoir-être) essentielles. L'écoute empathique, le respect mutuel et le dialogue ouvert permettent de résoudre les problèmes qui émergent durant le processus de transition. Une vision claire et commune de la transition doit également être établie dès sa conception, afin que chacun des partenaires puisse assumer la responsabilité des rôles et des actions qui lui incombent.
- 7. Les capacités à renforcer doivent être mutuellement définies, en ciblant les besoins prioritaires identifiés par les parties prenantes de la transition.** L'aide fournie doit permettre de renforcer les capacités existantes et de s'adapter aux besoins des partenaires de la transition et aux objectifs de cette dernière. Le renforcement des capacités n'est pas simplement une question de formation. Il faut le penser comme un processus permettant d'aborder les questions de pouvoir et d'instaurer la confiance, et comme un support technique et organisationnel.
- 8. Il conviendra de réfléchir régulièrement aux activités de renforcement mutuel des capacités, aux progrès accomplis pour atteindre les objectifs de la transition, à l'intérêt et aux bénéfices de la poursuite du partenariat.** On prévoira des moments de pause et de réflexion sur le processus de renforcement mutuel des capacités pour évaluer la réciprocité du partenariat et les progrès accomplis. Cette réflexion permet d'adapter le processus de transition et d'identifier la meilleure façon de tirer bénéfice du partenariat ou de le prolonger au-delà de la transition.

En tenant compte des capacités existantes et des besoins de toutes les entités dans une approche inclusive, il sera aisé de définir les objectifs les plus pertinents pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'entité afin de garantir sa pérennité au-delà de la transition. Le processus de transfert de la prise de décision et du pouvoir du niveau international au niveau local doit être soigneusement planifié en amont ; il nécessite de connaître les parties impliquées et le type de soutien dont elles auront le plus besoin durant ce processus.

⁶ Définition inspirée de [Mutual Capacity Development](#), de Fair, Green & Global Alliance (2017).

⁷ SAS+ a cherché non seulement à favoriser les apprentissages utiles aux phases en cours du projet mais aussi à faire valider les apprentissages accomplis, notamment à travers les commentaires des [promoteurs et des partenaires de SAS+](#).

⁸ SAS+ utilise le terme « entité » pour désigner un ensemble d'organisations, d'entreprises sociales, de réseaux et d'autres structures impliqués 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.

ANALYSER LE RENFORCEMENT MUTUEL DES CAPACITÉS



Cette partie abordera les questions suivantes : Pourquoi un renforcement mutuel des capacités ? Quels sont les exemples pratiques de renforcement mutuel des capacités ?

Les domaines de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix peinent à identifier des modalités de transfert local de la responsabilité et de création de projets de développement menés par des acteurs locaux⁹, et des modes de « décolonisation » des pratiques¹⁰. De nombreux acteurs et donateurs internationaux optent pour le renforcement des capacités comme un moyen de promouvoir le développement mené par des acteurs locaux et de soutenir sa durabilité et ses effets.

Cette démarche vertueuse se heurte à l'incapacité de comprendre les préoccupations des acteurs locaux. « La formation dispensée par les ONG internationales est assez générale, peu contextualisée et souvent inadaptée au contexte local. »¹¹ Or le renforcement des capacités est inefficace s'il n'est pas adapté au contexte, aux capacités existantes et aux objectifs définis par les acteurs locaux. Il n'est pas ici question de disqualifier les avancées et les innovations accomplies dans ce domaine, mais SAS+ a recueilli des remarques émises par des acteurs locaux pour qui « il faudrait changer de paradigme. »¹² « Changer de paradigme » en raison de la persistance des mêmes méthodologies dans la formation, mais aussi, fondamentalement, à cause de la façon dont les capacités sont déterminées et des présupposés qui les sous-tendent concernant la question de savoir 1. qui a besoin de renforcement des capacités et pourquoi, et 2. quelles capacités sont priorisées et par qui. Cependant, quand le « processus de renforcement des capacités est assuré par les protagonistes locaux, il peut être fructueux et constructif. »¹³ De plus, SAS+ a constaté que l'examen mutuel des capacités de tous les acteurs contribue à faire tomber les paradigmes classiques de formation, favorisant ainsi un véritable partage des capacités en contexte de transition.

Approches du renforcement mutuel des capacités dépassant le paradigme de la formation

Les méthodes de renforcement des capacités et d'accompagnement adoptées durant les transitions sont diverses, mais elles s'appuient généralement sur des approches classiques. Au-delà de la formation, voici une liste de mesures que nous recommandons aux acteurs internationaux de mettre en œuvre lors d'une transition :

- **Recenser les ressources utiles dans le processus de prise de décision.** Déterminer les lacunes en matière de compétences et de ressources et identifier les personnes et les institutions disposant des connaissances, des compétences et du matériel adéquat à mettre à contribution de façon directe ou indirecte.
- **S'appuyer sur la participation des autorités locales aux activités d'accompagnement.** Impliquer les gouvernements et les autorités locales dans et au-delà du processus de transition peut contribuer de manière décisive à pérenniser un programme ou une organisation. Les autorités locales connaissent, lorsqu'elles ne sont pas en lien direct avec eux, le personnel, les partenaires et les communautés concernés. Les autorités locales doivent être parties prenantes de la transition dès le début, tout au long du processus de renforcement de capacité et jusqu'après la transition.
- **Identifier et rompre l'asymétrie du pouvoir au sein des équipes.** Favoriser les liens et le développement des compétences en équipe en s'appuyant sur l'écoute active, le partage d'expériences, la discussion ouverte et une vision commune de la responsabilité et du respect, notamment entre les membres du personnel interne et externe.
- **Démarches d'accompagnement.** Mettre en place un « [plan de transition](#) » définissant clairement le processus d'accompagnement y compris la gestion des attentes et des relations. Dans la mesure où une transition n'est pas un processus linéaire, il faudrait prévoir une phase d'évaluation et d'adaptation, le cas échéant, en fonction de l'évolution constatée.

Il faut attirer l'attention ici sur une difficulté supplémentaire liée à un présupposé des acteurs internationaux, selon lequel le renforcement des capacités ne concernerait que les protagonistes locaux, et qui empêche de construire des partenariats équitables. Cette **conception classique d'un transfert unidirectionnel**

⁹ SAS+ emploie le terme « local » pour faire référence aux personnes dans leur environnement habituel quelle qu'en soit l'échelle : locale, nationale ou infra-nationale. Pour nous, le « développement mené par des acteurs locaux » est un développement dont les objectifs, les moyens et la mise en œuvre sont définis par les acteurs locaux.

¹⁰ Le développement mené par des acteurs locaux et la décolonisation vont de pair mais ne se confondent pas. La décolonisation vise à déraciner la colonisation de nos systèmes modernes. Il s'agit de créer de nouveaux systèmes tout en se débarrassant des anciens.

¹¹ Propos d'un participant à la Rencontre régionale de bilan de Stopping As Success, à Bangkok, Thaïlande, mars 2019.

¹² Ibid.

¹³ Propos d'un participant à une enquête en ligne de SAS, octobre 2017. Cité dans « [INGOs as Yeast, Not the Flour](#) », CDA, avril, 2018.

des capacités renforce les rapports de force existants¹⁴ au lieu de les renverser, condition essentielle de toute action visant à favoriser les projets de développement menés par des acteurs locaux et à « décoloniser » le secteur. À mesure que les acteurs internationaux examinent leurs pratiques, ils prennent conscience des différences de mentalité et de connaissances, ainsi que [de leurs propres besoins en matière de renforcement des capacités](#) pour créer des partenariats de qualité avec les acteurs du monde majoritaire, mettre en place un financement durable, travailler de façon plus responsable avec leurs homologues locaux, et somme toute mieux accomplir leur mission.

Un authentique échange de savoir-faire, d'enseignements, d'idées et de connaissances implicites acquises par l'expérimentation en temps réel se met en place. Les acteurs locaux interviennent dans des contextes qui leur imposent de s'adapter aux besoins immédiats de leur environnement. Pour cette raison, le processus de renforcement des capacités doit être adaptable et flexible pour permettre de tester de nouvelles approches et de répondre aux besoins qui émergent au cours du processus. Si nous ignorons cette exigence et nous enfermons dans une approche univoque du « renforcement des capacités » de l'acteur international vers l'acteur local, nous risquons de reproduire des pratiques de développement coloniales peu efficaces qui renforceront encore les obstacles auxquels les acteurs locaux font face.

C'est pour cette raison que SAS+ croit en un **renforcement mutuel des capacités**, autrement dit un processus dans lequel toutes les entités en transition travaillent sur un pied d'égalité pour renforcer leurs compétences, leurs connaissances, leur expérience et leurs réseaux adéquats. **Le renforcement mutuel des capacités doit s'adapter aux partenaires,**

aux capacités existantes de tous les acteurs et aux objectifs de la transition. Les entités locales et internationales engagées dans une transition ont des besoins très spécifiques qui dépendent de facteurs contextuels et relationnels et des capacités existantes.

Transition et renforcement mutuel des capacités sont deux processus distincts.

Une transition responsable implique souvent un processus de renforcement mutuel des capacités, mais elle ne s'y limite pas. De plus, le renforcement mutuel des capacités nécessite une vision commune des objectifs de la transition et du partenariat, des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser la transition voulue et des pratiques de communication communes. Il nécessite également d'identifier des promoteurs de la transition et de s'entendre sur les critères à retenir pour la transition. Pour planifier votre transition, vous pouvez vous inspirer du [Transition Plan Template](#) de SAS+.

RECOMMANDATIONS POUR LE RENFORCEMENT MUTUEL DES CAPACITÉS DURANT UNE TRANSITION



Dans cette partie seront abordées les meilleures pratiques en matière de renforcement mutuel des capacités et la manière de les intégrer dans votre propre processus de transition.

Indépendamment des capacités concernées (avant, pendant ou après la transition), l'objectif du processus de renforcement des capacités est de garantir une transformation pérenne correspondant aux besoins et aux capacités existants. Afin que le processus de renforcement mutuel des capacités puisse réellement contribuer à une transformation durable, il doit s'appuyer sur les besoins de tous les acteurs pour transférer la responsabilité de la transition à l'entité locale de manière à ce qu'elle soit préparée à l'après-transition. Ainsi, dans de nombreux cas de transition, les approches classiques du renforcement des capacités, sous la forme d'une formation, ne sont pas efficaces.¹⁵ Au contraire, les interventions fondées sur la clarification des rôles, pour un apprentissage conjoint, permettent de construire un cadre de renforcement des capacités respectueux, qui tient compte des problématiques essentielles comme par exemple la création de systèmes d'organisation solides, les besoins psychosociaux et d'accompagnement et les compétences nécessaires pour diriger.¹⁶

¹⁴ Dans les domaines de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix, l'asymétrie du pouvoir est un phénomène courant dans la mesure où les bailleurs de fonds et les acteurs internationaux élaborent des offres de subventions sans réelle connaissance des enjeux locaux et sans direction locale. En conséquence, les projets proposés n'intègrent que très partiellement (voire pas du tout) les besoins locaux.

¹⁵ Pour dire les choses clairement, la réalisation de certains objectifs de renforcement des capacités a parfois nécessité des formations (par exemple, des formations techniques destinées à des responsables de programmes et à d'autres acteurs chargés de leur mise en œuvre). Pour en savoir plus, consulter l'analyse de SAS+, [Capacity Development in Responsible Transitions](#).

¹⁶ Cf. l'analyse de SAS+, [Leadership and Champions in Responsible Transitions](#), pour une typologie des « leaders » (responsables) et des « champions » (promoteurs) de la transition qui peuvent servir de personnes-ressource ».

Mettre l'écoute au centre du processus de transition

L'écoute est le point de départ du renforcement mutuel des capacités et elle doit rester au cœur du processus tout au long de la transition. Une part du processus repose sur la compréhension des capacités et des points forts existants susceptibles de soutenir la transition. Les objectifs des partenaires, la manière dont ils souhaitent les atteindre et leurs perspectives pour l'après-transition sont d'autres composantes importantes du processus de renforcement mutuel des capacités. Pour les acteurs locaux, ces objectifs peuvent concerner des aspects techniques ou de futurs partenaires. Pour les acteurs internationaux, les objectifs peuvent être de tester certaines approches ou de trouver la façon la plus adéquate d'aider les acteurs locaux, dans le cadre d'un processus de renforcement de capacités ou de partenariats. Lorsqu'une vision commune se dégage, il s'agit de mettre en place des activités permettant un renforcement mutuel des capacités en vue de réaliser les objectifs que chaque partie s'est fixés.

Pour favoriser l'écoute active et la conception d'activités de renforcement mutuel des capacités, SAS+ a constaté que se poser les questions suivantes à toutes les étapes clés du processus aide tous les acteurs (locaux et internationaux) à poursuivre la transition.

Étapes de la transition

Questions clés

Dans un nouveau contexte

- Comment créer et maintenir des rapports respectueux, transparents et responsables tout au long du projet ?
- Quelle plus-value le projet proposé apporte-t-il à la communauté ? A-t-on été sollicités pour intervenir ? Qui sont les personnes avec qui nous allons collaborer ?
- Comment pérenniser les résultats une fois le projet terminé ?

Conception conjointe

Cette étape est importante, notamment lorsque le processus de transition doit être accéléré et que les bénéficiaires risquent rapidement de se sentir « abandonnés ».

- Qui doit être associé aux discussions concernant les décisions stratégiques ?
- Comment communiquer les décisions stratégiques de façon à rendre le processus transparent pour l'ensemble du personnel ?
- Dans la perspective de pérenniser les acquis, quelles sont les capacités à renforcer pour plus d'efficacité une fois le projet terminé ? Quels sont les points forts sur lesquels peut s'appuyer cette pérennisation ?
- Quelles sont les ressources disponibles pour les activités nécessaires au renforcement des capacités ?

Dès le début du processus de transition

Les communautés locales doivent impérativement être impliquées dès le début de la transition et même avant. Le processus de transition ne tient pas toujours compte de leurs aspirations.

- Quel est le rôle de chaque entité en matière d'évaluation des capacités, de définition des capacités à renforcer en priorité, et de conduite des activités de renforcement ?
- Quelles sont les mesures à prendre pour mettre en place un processus mutuel, s'assurer l'adhésion de tous les acteurs et tenir compte des rapports de pouvoir ?
- Quels rôles joueront les parties prenantes locales dans ce processus ?

L'après-transition

Dans certains cas, cette étape marque la fin officielle du partenariat, mais SAS+ a constaté que la poursuite du partenariat après la transition contribue à pérenniser les résultats obtenus.

- Quels sont les autres domaines ou capacités éventuels pour lesquels les acteurs de la transition ont besoin de soutien ou de moyens ?
- Que faire d'autre pour favoriser une discussion constructive sur les objectifs du renforcement des capacités en vue d'une transition et sur le choix de prolonger ou non le partenariat ?

Le processus de renforcement des capacités devrait s'appuyer sur un langage commun et un cadre inclusif

Les mots ont leur importance. Ils expriment les rapports de pouvoir et les présupposés concernant les capacités qui doivent être renforcées.¹⁷ Considérer le langage comme un simple moyen de transmettre ou d'exposer des idées, c'est ne pas voir comment son utilisation façonne les concepts, les récits et les débats. Comme l'a exprimé une personne participant [à une consultation en ligne de SAS+](#), « le langage est aussi [souvent] employé pour façonner les réalités de certains acteurs. »

Pour les professionnels, une transition responsable se fonde sur le principe qu'un langage **nuancé, inclusif et respectueux véhicule la solidarité, le respect et une vision commune**. Lors de la définition du processus de renforcement des capacités, il est important d'éviter le jargon et les termes avec lesquels les acteurs ne sont pas familiarisés. Il est donc utile de s'entendre avec les communautés et les partenaires sur la définition de termes tels que « local » ou « extérieur » et sur les catégories de personnes qu'ils désignent.

Ces catégorisations peuvent renvoyer à des réalités différentes selon les acteurs et doivent donc être contextualisées.

Bien délimiter les rôles dans le processus de renforcement mutuel des capacités

Les travaux de SAS+ ont permis de dégager quelques thèmes et schémas d'action susceptibles de guider ceux qui souhaitent mener des activités de renforcement des capacités.

- **La définition claire des rôles dès le départ, avant de définir les activités, est cruciale.** Il convient de créer un espace favorisant l'écoute active pour que tous les protagonistes comprennent leurs rôles respectifs et la complémentarité de ces rôles dans l'évaluation, la priorisation et l'atteinte des objectifs du renforcement mutuel des capacités, y compris les rôles organisationnels et les rôles des personnes clés impliquées dans le processus de transition. Les équipes pourront ainsi mieux répondre aux attentes et dissiper les malentendus en établissant clairement les responsabilités, et contribuer à renforcer la confiance nécessaire à la collaboration.¹⁸
- **Les rôles doivent être complémentaires et non redondants.** Pour ce faire, une analyse SWOT peut s'avérer nécessaire pour les acteurs locaux et internationaux, les communautés, les gouvernements et les bailleurs de fonds, dans l'objectif d'informer la stratégie de planification et de constitution des équipes.
- Dans la mesure où une transition peut se dérouler sur plusieurs mois, voire plusieurs années, les partenaires doivent **raisonner en termes d'institutionnalisation des capacités renforcées**. Cette institutionnalisation permettra de les pérenniser, y compris en cas de changement de personnel pendant ou après la transition.
- Les « compétences essentielles », plus communément appelées « savoir-être » sont fondamentales pour une définition claire des rôles de chacun, notamment pour les responsables du processus de renforcement des capacités. Les données de SAS+ mettent en évidence le fait qu'une **transition sera d'autant plus réussie qu'elle s'appuie sur des équipes qui pratiquent l'écoute empathique, le respect mutuel et le dialogue ouvert comme moyens de dissiper les malentendus, les frustrations et les autres problèmes que peuvent susciter les changements de rôle**. Ces « compétences essentielles » doivent être cultivées et appliquées avec un niveau d'effort autre que « faible ».
- Cette étape qui consiste à créer, dès l'étape de la conception, **une vision commune du rôle de chacun** dans le processus de renforcement mutuel des capacités est déterminante car elle garantit la responsabilité liée aux rôles et aux actions des partenaires de la transition.

Déterminer conjointement les priorités en matière de renforcement des capacités et concentrer l'accompagnement¹⁹ sur ce qui importe le plus aux parties prenantes de la transition

Renforcer la transparence en définissant les points suivants avec les principales parties prenantes : **Qui a besoin du renforcement des capacités ? Qui est responsable des activités de renforcement des capacités ? Quelle est l'approche la plus appropriée au contexte pour atteindre les objectifs ?** Ces questions doivent être abordées rapidement par les parties prenantes internationales, les responsables locaux et les communautés, car elles déterminent les objectifs et les attentes. Toute discussion sur les attentes doit tenir compte des effets à long terme sur les communautés et des investissements en temps du personnel et en ressources pour mettre en place les activités planifiées. Ces discussions sont l'occasion de créer des canaux de communication entre les parties prenantes, le cas échéant, favorisant la transparence et un processus de prise de décision participatif.

¹⁷ Cf. l'essai publié par SAS+, [Legitimacy and Power in INGO Transitions](#). On peut également consulter sur ce point le *Inclusive Language Guide* d'Oxfam <https://policy-practice.oxfam.org/resources/inclusive-language-guide-621487/>

¹⁸ Cf. [Responsible Transitions and Partnerships: Issues at Stake](#) et notre [guide pratique](#) pour plus d'informations sur la façon de nouer des partenariats solides.

¹⁹ « Accompagnement » ici renvoie à la construction de compétences et de connaissances, en plus du soutien moral et matériel.

Un système de retours d'informations réguliers peut être mis en place pour contrôler la qualité du processus de renforcement des capacités et l'adapter à l'évolution des besoins et des conditions. Il doit toujours être possible de suspendre le processus si les parties impliquées n'en perçoivent plus l'utilité ou l'efficacité.

Les données de SAS+ montrent qu'un processus de transition comprend quatre grandes catégories de soutien : le soutien psychosocial, le support organisationnel, le soutien en matière de direction et le soutien matériel. Soulignons que la plupart de ces types de soutien nécessitent peu de temps et de ressources ; ils sont par conséquent précieux pour les entités en transition disposant de financements limités pour ces activités.



Un soutien (psychosocial ou moral) qui aborde les questions de pouvoir et qui instaure la confiance. Les entités internationales qui envisagent une transition ont souvent une longue expérience des contextes où elles interviennent, mais cette expérience n'est pas toujours fondée sur un partage égal du pouvoir ou sur des transitions équitables. Dans de nombreux cas, le suivi et le soutien psychosocial jouent un rôle déterminant pour les personnes engagées dans une transition en vue d'instaurer la collégialité et la confiance. Par exemple par la mise en place de structures formelles ou informelles pour construire des relations pérennes, par la définition conjointe des connaissances et moyens nécessaires pour renforcer la confiance, par des décisions conjointes quant à l'intérêt ou non de recourir à des sessions de renforcement de l'esprit d'équipe.

Les acteurs locaux et internationaux qui souhaitent organiser des activités de soutien doivent veiller à effectuer les opérations suivantes :

- Faire une analyse approfondie et une évaluation des capacités avant la transition et discuter des leurs résultats avec les parties prenantes internationales.
- Définir conjointement les domaines prioritaires pour lesquels un accompagnement et un renforcement mutuels de la confiance sont nécessaires pour en garantir l'efficacité sur le long terme.



Un support organisationnel (systèmes d'organisation et renforcement des connaissances). Un renforcement des capacités qui repose sur la consolidation des systèmes d'organisation peut contribuer à améliorer le fonctionnement de nouvelles entités ou d'entités en développement et à consolider leur réputation au niveau local et national. Les organisations robustes favorisent le développement institutionnel, la responsabilité, la transparence et un apprentissage plus complet.

Idées et pistes à étudier pour s'assurer que les activités de renforcement répondent aux besoins de tous les partenaires :

- Consulter les comptables et les experts financiers locaux et les groupes de lutte contre la corruption et la fraude pour connaître les bonnes pratiques et les systèmes financiers, administratifs et opérationnels conformes aux pratiques locales.
- Dans les cas où le bureau de pays d'une organisation internationale est en transition vers l'autonomie, il conviendra de mettre en place un système d'organisation commun avec le personnel local, pendant toute la durée du programme de l'entité internationale dans le pays en question. Ainsi, les moyens nécessaires seront déjà en place au moment où la transition a lieu.²⁰
- Dès le début du processus de transition, mettre en place un programme de soutien pour renforcer les ressources et la capacité à lever des fonds (y compris l'élaboration des demandes, la stratégie de levée de fonds et la gestion de la relation avec les bailleurs de fonds privés et publics). Plusieurs partenaires de SAS+ ont constaté l'efficacité de cette démarche, notamment à travers la mise en place d'un plan de développement élaboré en interne ou avec l'aide d'un consultant sur place. Il est vivement recommandé de consulter l'analyse de SAS+ [Financial Sustainability in Responsible Transitions](#) et [le guide pratique](#) concernant le renforcement de la viabilité financière pendant et après la transition.

²⁰ Cela suppose d'attribuer de nouveaux rôles au personnel local au sein de la nouvelle structure autonome parce que le roulement du personnel constitue un problème, notamment lorsque le personnel local n'a pas été associé aux discussions initiales sur la transition et au processus de prise de décision. Associer toutes les personnes concernées par ces processus d'importance stratégique favorise la transparence et la responsabilité partagées durant le processus de transition, et renforce, en retour, la fidélisation du personnel et la viabilité de la transition.

Le développement des compétences en matière d'exercice des responsabilités par le renforcement des habiletés individuelles, de la capacité d'organisation et des structures de gouvernance est souvent nécessaire lorsque la transition consiste à créer une entité locale ou à prendre la relève d'un projet qui nécessite un travail de coordination important. Plusieurs organisations de nos études de cas considéraient que cet aspect était « peut-être l'élément le plus important dans le processus de changement de direction. »²¹

Lors de la définition des rôles, les personnes ou groupes de personnes jouant un rôle moteur dans le développement de l'entité locale sont souvent facilement identifiables ; elles doivent donc pouvoir stimuler l'esprit d'équipe comme elles l'entendent. En poste de responsabilité, ces personnes peuvent éprouver le besoin de construire de nouvelles compétences en matière de direction. Selon la nature de la transition, l'entité internationale peut avoir besoin de plus d'informations pour répondre indirectement ou à distance à ces besoins.

Voici quelques pistes et idées pour renforcer les capacités des responsables et des promoteurs des transitions²² :

- **Un accompagnement constant pour communiquer efficacement en tant que responsable,**²³ y compris auprès des donateurs et des partenaires externes, et sur les attentes de la communauté durant la transition.
- **Une vision collaborative et une réflexion collective sur l'identité de la nouvelle l'entité** pour permettre aux responsables de bien définir leurs missions. Mener ces actions en interne au sein de différentes équipes, être à l'écoute de ce qui compte aux yeux des membres de la communauté dans une entité locale afin de garantir la responsabilité et la transparence de ce processus.

Il peut être utile pour les acteurs locaux et internationaux de recruter des consultants externes (issus de préférence du pays ou de la communauté) spécialisés en communication ou en accompagnement de dirigeants. Cette approche peut aussi s'appliquer aux dirigeants des entités internationales qui n'ont pas encore l'expérience des processus de transfert des responsabilités à une entité locale.

Soutien matériel durant une transition. Bien que peu courant en matière de renforcement des capacités, le soutien matériel peut être extrêmement efficace pour les entités locales engagées dans un processus de transition complexe. Un soutien matériel peut prendre la forme d'un don ou d'une dépréciation d'actif constituant un investissement dans la viabilité de l'entité locale en réduisant ses coûts d'exploitation,²⁴ par exemple à travers la rémunération du personnel pour le temps passé à planifier et à conduire une transition, ou bien par l'achat de nouveaux locaux ou l'apport d'un capital initial.

Les approches favorisant la flexibilité, l'adaptation, la vulnérabilité mutuelle, et une certaine prise risque, se sont révélées efficaces pour le renforcement mutuel des capacités lors des processus de transition. Une entité locale basée en [Thaïlande](#), ayant aménagé un espace « d'expérimentation » avec ses partenaires, a adopté une approche basée sur le principe d'essais-erreurs, en sachant que cette approche comportait des risques d'échecs avant d'atteindre le résultat escompté. Cette « expérimentation » réalisée sur plusieurs années a fini par porter ses fruits : elle a permis le développement de pratiques agricoles « biologiques » viables, a été considérée comme une approche valide par la communauté et a renforcé les liens entre les agriculteurs et l'entité locale.

Réfléchir régulièrement aux activités de renforcement des capacités, aux progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs de la transition et à l'intérêt de poursuivre le partenariat

Il faut s'assurer que cette réflexion tient compte des derniers acquis du processus de renforcement mutuel des capacités. Aménager des moments de pause et de réflexion sur le processus de renforcement mutuel des capacités pour évaluer la réciprocité du partenariat et les progrès accomplis. Cette réflexion permet de faire évoluer le processus de transition. Grâce à cet espace, les acteurs peuvent échanger sur les points positifs et les points négatifs du processus de renforcement mutuel des capacités.

²¹ Cf. l'étude de cas [Great Lakes Inkingi Development \(GLID\)](#).

²² Les « promoteurs de la transition » sont des membres du personnel d'une organisation en transition dont la mission est de mettre au point un plan de transition et de travailler en coordination avec les autres partenaires pour mener la transition à son terme. On peut se référer également à l'article de SAS+ [Leaders and Champions in Responsible Transitions](#).

²³ Cf. [Communicating INGO Transitions](#) qui présente différentes approches de la communication (précoce, progressive, médiatisée, organique ou structurelle).

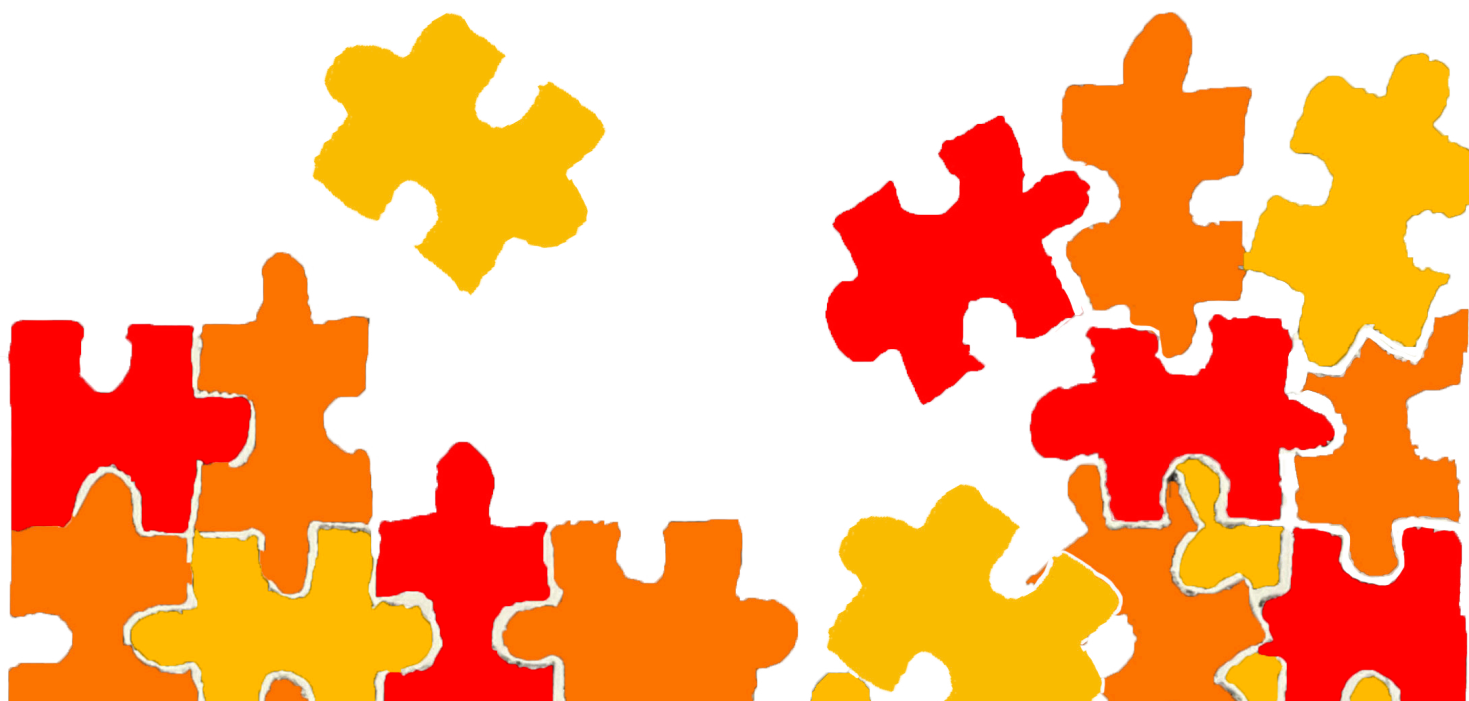
²⁴ Cf. notre guide [Financial Sustainability guidelines](#) pour d'autres exemples.

Ils peuvent également discuter des moyens les plus adaptés pour répondre aux besoins, qui peuvent évoluer au cours de la transition.

SAS+ a constaté que **l'analyse des résultats**, qu'il s'agisse de résultats attendus ou de résultats non prévus, **peut alimenter la réflexion sur la transition, le partenariat et le processus d'accompagnement**.

Cette réflexion est aussi importante pour déterminer le terme de la transition, qui n'est pas toujours défini dans le temps, mais qui est fonction de l'atteinte de certains objectifs, notamment ceux liés au renforcement mutuel des capacités. De la même manière, lorsque le processus approche de sa fin, les acteurs doivent se poser la question des bénéfices à tirer de la poursuite du processus d'accompagnement. Selon nos observations, il en existe plusieurs :

- **Poursuite des relations entre entités internationales et locales après la transition pour bénéficier de conseils, de la solidarité et d'une assistance en cas de besoin.** Les entités internationales peuvent exprimer leur solidarité simplement en « restant à disposition », même en l'absence de soutien matériel. Cette façon de manifester son soutien en répondant à des besoins urgents en matière de moyens montre que l'entité internationale se tient aux côtés de la nouvelle entité tout au long de son processus de développement. Ainsi, aux [Philippines](#), la communication entre les anciens responsables des programmes et les bénévoles s'est poursuivie de façon informelle sous la forme d'échanges d'informations personnelles et professionnelles. Les bénévoles ont aussi demandé aux anciens d'intervenir en tant que formateurs ou que personnes-ressource pour certains projets.
- **Gestion de fonds par les grandes entités internationales lors de la transition pour alléger les tâches administratives des nouvelles entités** afin de leur permettre de se développer et de consolider leurs capacités. Au [Burundi](#), l'ambassade américaine – consciente des efforts consentis et du travail efficace effectué par une organisation locale – a décidé de lui proposer un partenariat. Cependant, cette entité locale ne répondait pas aux exigences financières du gouvernement américain. Un ancien formateur ayant intervenu auprès de l'organisation locale dirigeait une ONG américaine dont la demande de subventions avait été approuvée par le gouvernement américain. Cette ONG a établi un partenariat avec l'organisation locale afin qu'elle puisse remplir les conditions exigées par l'ambassade américaine, lui permettant ainsi de poursuivre ses activités.
- **Une assistance technique « directe » pour superviser les opérations.** Au [Guatemala](#), un agent de terrain spécialisé d'une organisation internationale a continué à suivre l'activité de groupes d'épargne. Cette personne a continué à intervenir auprès de ces groupes pour veiller à la transmission des compétences et des connaissances techniques.
- **Un retrait des entités internationales engagées dans un processus de transition pour laisser la place aux communautés et aux entités locales et leur permettre de se développer.** Ainsi, une entité internationale pourrait introduire des cadres locaux dans ses réseaux, leur « ouvrir des portes », puis se « désengager » pour leur permettre d'établir leurs propres partenariats et de choisir leurs collaborateurs. Au [Burundi](#), le directeur de pays d'une organisation locale a réclamé davantage d'autonomie de façon à donner plus de poids à son action et à celle de ses partenaires et d'impulser un mouvement social plus large.



POURQUOI UN RENFORCEMENT MUTUEL DES CAPACITÉS ?

EXEMPLES DE PARTENAIRES DE SAS+ EN TRANSITION



Renforcement des capacités des acteurs locaux vers les acteurs internationaux. Il existe de nombreux exemples de renforcement des capacités des acteurs internationaux par les acteurs locaux, y compris en matière de levée de fonds, qui reposent notamment sur :



L'existence d'un capital social important (connaissance des communautés) et le vécu du personnel.

De nombreux acteurs locaux engagés dans un processus de transition disposent de réseaux importants au sein des communautés auprès desquelles ils interviennent, des autorités locales et d'autres entités intervenant au niveau local ou national. Ces acteurs jouent un rôle de lien entre les autorités, les communautés et d'autres entités internationales. Il est important, du point de vue de la durabilité, que les acteurs internationaux identifient et renforcent ces systèmes pendant la transition, et qu'ils comprennent que tous les acteurs locaux n'ont pas forcément besoin d'aide pour construire leur capital social. De plus, le personnel qui travaille dans ces entités possède une connaissance et une expérience à la fois personnelle et professionnelle de nature à contribuer positivement à la planification et à la mise en œuvre de la transition.



Une expertise dans la définition du système d'organisation

Le plus souvent, les acteurs locaux ont adopté le modèle d'organisation le mieux adapté au contexte dans lequel ils interviennent. Dans [l'étude de cas sur la Géorgie](#) de SAS+, BRIDGE a étudié d'autres organisations géorgiennes pour en savoir plus sur les modèles de gouvernance et d'organisation efficaces dans le contexte qui est le leur. Dans l'étude de cas de SAS+ sur la [Bosnie-Herzégovine](#), l'entité locale partenaire a mis en place un modèle de gouvernance efficace. De fait, le modèle a si bien fonctionné que l'entité internationale (Mercy Corps) a conservé deux sièges au sein du conseil d'administration, pour des raisons de gouvernance et d'observation afin d'alimenter sa réflexion sur ses projets de microfinance dans d'autres pays. Dans l'étude de cas de SAS+ sur [la Colombie](#), l'entité locale (SOS Colombia) a opté pour des changements de fonctionnement à grande échelle pour réussir sa transition et se développer rapidement après son autonomisation.



Un apprentissage au service de transitions plus complètes et de stratégies favorisant les projets de développement menés localement

SAS+ a collaboré avec de nombreuses entités souhaitant mener plusieurs transitions simultanément et qui se sont appuyées sur l'expérience acquise lors de leurs premières transitions pour élaborer des stratégies plus globales. Elles ont ainsi organisé des échanges avec des bureaux de pays ayant achevé leur transition et des bureaux de pays en cours de transition ou projetant une transition. HelpAge International, une organisation de promotion du bien-être des personnes âgées dans le monde, a entamé un processus de transition dans ses 13 bureaux de pays. Son équipe Transformation a élaboré une « stratégie de localisation » qui a mis en évidence les différents modèles de gouvernance adoptés par les bureaux de pays en transition pour définir leur futur mandat. Ces modèles – entreprise étatique, entreprise sociale et le modèle non étatique fondé sur l'intégration à un réseau – ont permis à l'équipe Transformation de HelpAge International de soutenir diverses transitions et d'en tirer des enseignements, s'affirmant ainsi comme une référence dans le domaine.



Amener les bailleurs de fonds à davantage soutenir les projets de développement menés par des acteurs locaux

Le renforcement mutuel des capacités ne se limite pas aux acteurs engagés dans une transition, il peut aussi être pensé en fonction des bailleurs de fonds, en adoptant des pratiques appropriées de nature à influencer leurs choix de financements futurs. SAS+ a collaboré avec USAID pour la mise en place de la prime Transition Award²⁵. Dans ce cadre, un bénéficiaire international apporte son concours à un acteur local (n'ayant encore jamais collaboré avec USAID), afin de lui permettre de renforcer les capacités nécessaires à l'obtention d'une prime USAID, et ce en mettant en place un projet dans l'objectif d'aider l'acteur local à devenir éligible à une prime USAID. En travaillant ensemble dès le début pour organiser un processus de renforcement des capacités visant à préparer l'acteur local à postuler à une prime USAID, les partenaires ont pu mettre en évidence l'expertise, les compétences et l'organisation de l'acteur local pour permettre à USAID de prendre une décision éclairée quant à son éligibilité à une prime. Ce processus permet de renforcer les capacités de l'acteur local tout en augmentant le nombre et la diversité des partenaires locaux d'USAID, soutenant en cela les stratégies et les objectifs de l'Agence²⁶ en matière de financement direct des organisations locales.

²⁵ Cf. [ADS Reference 303mbb](#) pour connaître le processus des primes de transition.

²⁶ https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-12/USAIDs_Localization_Vision-508.pdf

Dans le même esprit, SAS+ a contribué au partage des expériences et des acquis entre acteurs locaux. Ce fut le cas, par exemple, lorsque l'un de nos bureaux d'assistance locaux, Talking Drum Studio Liberia (TDS Liberia, auparavant le bureau de pays de Search for Common Ground Liberia) a contacté SAS+ pour être mis en relation avec une organisation (BRIDGE Georgia), ayant elle aussi évolué d'un bureau de pays à une organisation locale autonome enregistrée officiellement dans son pays. **L'intérêt de ces échanges entre acteurs locaux sur les acquis et sur le renforcement des capacités est un point important à considérer** avant d'entamer un processus de renforcement mutuel des capacités, notamment lorsque la transition est motivée par le soutien à des projets de développement menés par des acteurs locaux.



Renforcement des capacités des acteurs internationaux vers les acteurs locaux. L'expérience de SAS+ montre que les acteurs internationaux partagent avec les acteurs locaux en transition leurs moyens et leurs ressources, listés ci-après. Les exemples cités proviennent d'organisations menant un processus de transition, qu'il s'agisse d'entités locale existantes qui prennent la relève ou de nouvelles entités locales créées à la suite d'une transition et qui sont soutenues par SAS+. Ces exemples montrent aussi que dans certains cas, comme le montre l'étude de cas [CARE Morocco](#), les acteurs locaux ont considéré que les acteurs internationaux pouvaient contribuer efficacement au renforcement de plusieurs capacités, « **dans la mesure où ils étaient adaptés à leurs besoins et n'étaient pas imposés.** » Les acteurs internationaux, les bailleurs de fonds et d'autres entités concernées par le renforcement des capacités trouveront ici des informations utiles.



Partenariats et réseaux

De nombreux acteurs locaux disposent de leurs propres réseaux, mais souhaitent les étendre, notamment pour obtenir une plus grande visibilité auprès des acteurs et des bailleurs de fonds régionaux et internationaux. SAS+ a constaté que des acteurs internationaux contribuaient fortement au renforcement des relations entre les acteurs locaux et des partenaires étatiques ou des bailleurs de fonds durant et après le processus de transition.



Gouvernance et direction

Les compétences liées à l'exercice du pouvoir sont considérées par plusieurs organisations étudiées par SAS+ comme des compétences cruciales dans tout processus de gestion du changement.



Politiques et structures organisationnelles

Il s'agit ici d'aider les acteurs à élaborer clairement leurs principes et leurs valeurs, et à instituer une organisation solide garantissant une gestion transparente et responsable. Cet accompagnement est particulièrement bénéfique aux entités locales en transition qui opèrent dans des zones de conflits ou dans des contextes difficiles.



Construire une stratégie

Généralement, lorsqu'une entité locale dispose d'une direction solide, sa stratégie d'après transition s'impose naturellement. En cas de besoin, l'entité peut faire appel à des consultants expérimentés ou à des membres du personnel impliqués dans le processus de transition pour l'aider à améliorer les compétences liées à la planification stratégique.



Gestion financière

La formation en gestion des affaires et en gestion financière est considérée par les accompagnants de SAS+ et par les organisations que nous avons étudiées comme un besoin, et pour celles qui l'ont reçue, comme un atout majeur, Cf. le guide de SAS+ [Practical Guidelines for Financial Sustainability](#).



Gestion des connaissances

De nombreux partenaires ont jugé important le renforcement des compétences nécessaires à la gestion de documents clés, tels que les contrats de partenariats, les documents juridiques, stratégiques et politiques, les rapports d'activité ou les rapports d'évaluation. Ces compétences comprennent la gestion d'espaces ou de plateformes de stockage et de partage de documents, tels que Google Drive, et les compétences liées aux processus de gestion (organigrammes) pour déterminer qui met à jour les documents et à quel moment.



Apprentissage et évaluation

Durant une transition, les retours d'informations et l'apprentissage continu sont indispensables. Ainsi, il pourra être nécessaire de renforcer les compétences de recueil, d'analyse et d'exploitation des retours d'information internes pour améliorer constamment les processus de programmation et de transition. Cette démarche implique également de

s'appuyer sur des retours d'informations des partenaires et de la communauté pour évaluer les retombées sur la communauté. Dans de nombreux cas, ces compétences existent avant la transition ou sont construites par les entités locales durant ou immédiatement après le processus (cf. l'exemple de [SOS Colombie](#) et de [Raks Thai](#) où le personnel s'est généralement auto-formé). Il est recommandé de créer un dispositif commun d'évaluation pendant la transition, par lequel les acteurs internationaux et les locaux trouvent des solutions aux problèmes au fur et à mesure de leur apparition.²⁷



Gestion des programmes

Il s'agit de former les acteurs locaux dans le domaine de la gestion des programmes et de leur apporter le soutien dont ils ont besoin : rédaction de projets, rapports destinés à des bailleurs de fonds, élaboration et gestion de budgets. Les formations techniques en lien avec la mise en œuvre des programmes sont également bénéfiques.



Accompagnement

Nuru International, partenaire de SAS+ depuis 2017, a mis en place une double organisation hiérarchique du personnel : à chaque poste était associé un membre du personnel technique expatrié et un employé ressortissant du pays (le Kenya en l'occurrence). Le personnel technique expatrié, appelé équipe de terrain, était composé d'un responsable d'équipe qui travaillait directement avec le directeur de pays kényan et de chefs de projets travaillant directement avec les responsables kényans des différents programmes. Les équipes d'expatriés et les équipes kényanes mettaient ainsi en commun leurs connaissances pour obtenir les meilleurs résultats possibles. De plus, l'équipe de terrain devait encadrer et renforcer les capacités du personnel kényan. Cette équipe n'était délibérément pas intégrée à la structure de l'équipe kényane, précisément dans la perspective de son retrait. Cette organisation a permis à Nuru International de mettre en place un processus de transition pour Nuru Nigeria en partenariat avec SAS+. Après la transition de Nuru Nigeria lors d'un processus similaire à celui de Nuru Kenya et le départ de l'équipe de terrain du Nigéria, le partenariat et l'accompagnement ont été prolongés par des visites et des appels réguliers entre l'équipe de terrain et l'équipe nigériane. Ces contacts réguliers ont permis de maintenir et même de renforcer la collaboration et la solidarité après la transition.

CONCLUSION

La recherche, les partenariats et l'accompagnement ont permis à SAS+ de constater que l'élément clé d'une transition responsable, quels que soient le pays ou le programme concernés, est la prise en considération des capacités existantes de l'ensemble des acteurs et la reconnaissance de la valeur de ces capacités, qui méritent d'être partagées. Toutes les entités engagées dans un processus de renforcement des capacités, notamment dans le cadre d'une transition et d'un renforcement de la direction locale, doivent attentivement examiner leurs capacités propres pour pouvoir s'appuyer sur leurs atouts et combler leurs lacunes. La confiance et la collaboration s'en trouvent renforcées, profitant ainsi au processus de transition des compétences de direction et de la responsabilité des projets.

SAS+ a produit ce document pour rendre compte de ses acquis et de son expérience en matière de transition responsable, et pour répondre aux besoins constatés dans les secteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix qui envisagent de plus en plus de transférer les aux organisations locales. Pour plus d'informations sur la planification et la mise en œuvre des transitions responsables, vous pouvez consulter notre site www.stoppingassuccess.org/resources/. Vous y trouverez plus de 50 ressources parmi lesquelles des études de cas, des guides pratiques, des analyses, des modèles et des blogs.

²⁷ C'est ce qui ressort de l'étude de cas sur [Nuru Kenya](#). « La nature itérative et évaluative du processus de transfert a permis au personnel de fournir des retours d'informations sur le déroulement du processus afin d'ajuster la formation. L'équipe de direction a aussi fourni des questionnaires et des fiches d'évaluation au cours de la formation pour adapter les supports pédagogiques en fonction des commentaires recueillis. »

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 le développement inclusif, les partenariats et l'innovation) de la plateforme [Local, Faith and Transformative Partnerships](#) (USAID/IPI/LFT). SAS+ produit des connaissances sur le transfert de responsabilités dans le domaine du développement des acteurs internationaux vers les acteurs locaux, au niveau de l'organisation et de la conduite d'opérations et de projets. La mission de SAS+ est de favoriser :

- des partenariats de développement conduits par des acteurs locaux ;
- des transitions plus efficaces et plus pérennes pour les acteurs locaux ;
- des systèmes des acteurs du développement mieux adaptés aux communautés où ils interviennent, notamment lorsqu'il s'agit de zones de conflits.

Entre 2022 et 2024, SAS+ a accompagné des organisations engagées dans une transition ou ayant le projet de le faire, ce qui lui a permis d'enrichir son programme (2017-2020) de [19 études de cas](#) et [de plus de 25 outils et ressources](#). Afin de valider ce document, SAS+ en a publié une version antérieure qu'elle a soumise au public entre mars et juin 2024. La version actuelle tient compte des commentaires reçus.

REMERCIEMENTS

Le projet Stopping As Success n'aurait pas pu voir le jour sans les conseils, l'aide 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 à l'élaboration de ce document. Nous remercions particulièrement nos nombreux partenaires de la société civile des pays où nous intervenons et nos partenaires encadrants qui ont fourni la base des études et des pratiques ayant inspiré ce document. Merci à nos collègues de la plateforme IPI/LFT d'USAID et à l'équipe de Local Works pour leur aide et leur contribution à 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 fait l'objet de remaniements et d'améliorations apportés par les partenaires de SAS+. L'auteur principal de cette version augmentée et mise à jour est Michael Robinson, avec le concours de Search for Common Ground. L'autrice principale de la version de 2020 est Kiely Barnard-Webster. L'ensemble du consortium SAS+ a grandement contribué à l'élaboration de ce document, en particulier Grace Boone, Ruth Rhodes Allen, Hasangani Edema, Mélina Villeneuve, 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 à travers l'Agence américaine d'aide au 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 positions d'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

