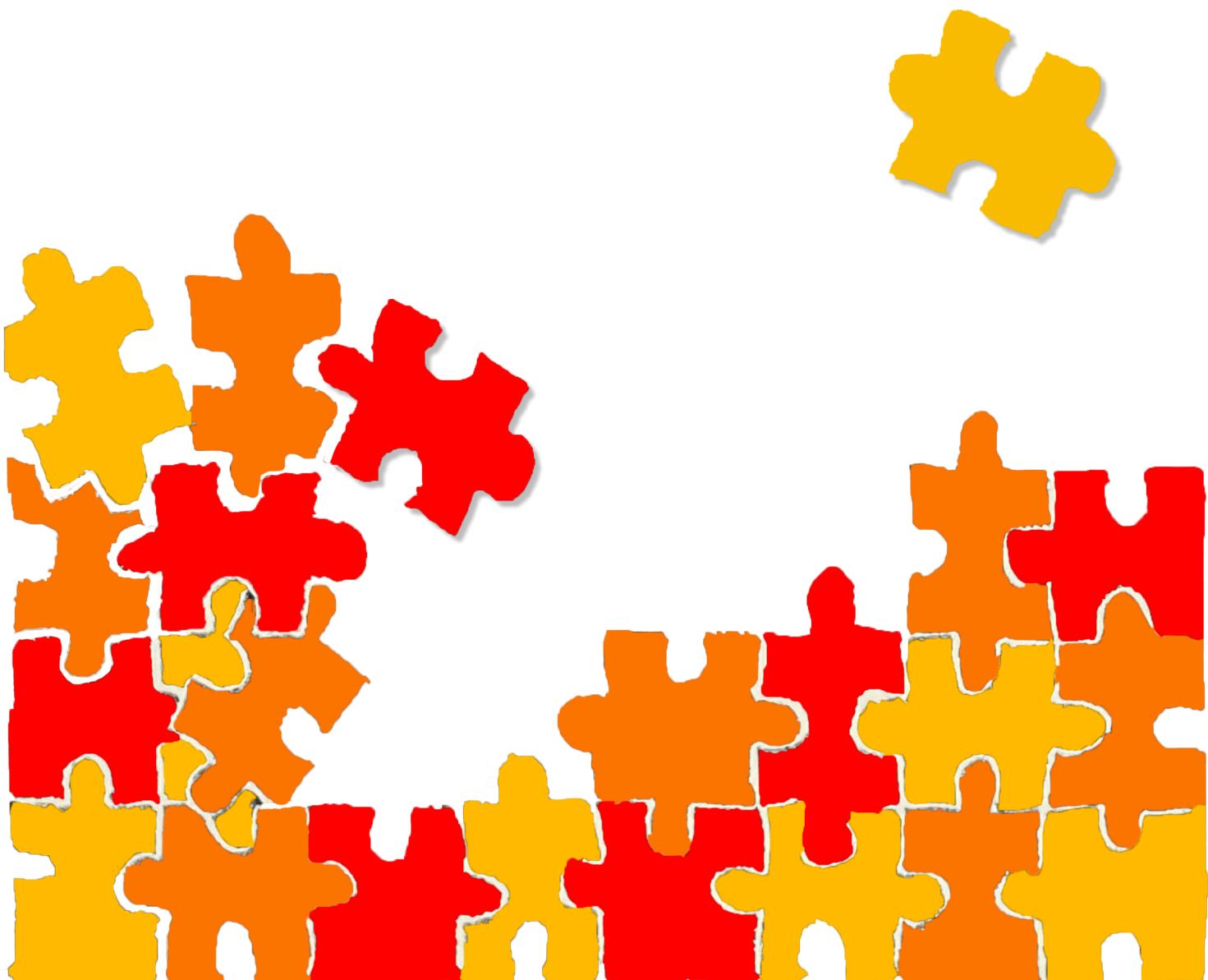


TRANSITIONS RESPONSABLES : GUIDE PRATIQUE DE COMMUNICATION



OBJECTIF DU GUIDE

Ce document est un guide pratique pour une communication efficace sur les transitions responsables¹ dans les secteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix. Il vise à fournir aux professionnels de ces secteurs des stratégies pour communiquer efficacement durant les périodes de transition où des changements majeurs ont lieu. Les recommandations ont pour objectif d'assurer la transparence, de préserver la confiance des parties prenantes et de faciliter les transitions responsables et le partage de l'appropriation à tous les niveaux d'une organisation, dans divers contextes. Il a été élaboré dans le cadre de l'activité [Stopping As Success : Transitions menées par des acteurs locaux dans le domaine du développement \(SAS+\)](#), mise 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 transitions impliquant des acteurs internationaux² et locaux³, ainsi que sur les expériences tirées de l'accompagnement et de l'apprentissage en commun dans le cadre de plus de 10 partenariats SAS+ dont les transitions ont eu lieu dans près de 30 contextes⁴.

Une communication transparente contribue à instaurer la confiance et à inciter les différents acteurs à promouvoir une vision commune. Lors d'une transition, il est essentiel que l'ensemble des acteurs impliqués — y compris les bailleurs de fonds, les acteurs locaux et internationaux et les membres de la communauté — participent activement au processus de prise de décision. Communiquer de façon transparente sur les facteurs connus et inconnus de la transition, revoir la vision commune et mettre en place [un système de retour d'informations](#) sont des éléments cruciaux pour compenser le déséquilibre des rapports de pouvoir et garantir une communication responsable avec toutes les parties prenantes au sujet de la transition. Une communication responsable sur les transitions repose sur l'implication du personnel local dans la planification, le transfert progressif du pouvoir décisionnel, l'utilisation d'un langage inclusif, le maintien de la transparence et l'investissement dans le renforcement mutuel des capacités⁵ afin d'assurer des résultats durables et respectueux des différentes cultures. Ce guide se fonde sur notre expérience et vise à mettre des bonnes pratiques à disposition de toute personne projetant, mettant en place ou finançant une transition, à l'échelle locale comme internationale. Conçu dans le but d'améliorer la communication tout au long de la transition, il vise à compléter d'autres [ressources de SAS+](#) de manière à renforcer leur efficacité.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide s'adresse principalement aux entités internationales et de proximité engagées dans une transition, mais ses utilisateurs sont invités à l'adapter selon leurs besoins ; les conseils peuvent être adaptés à différents contextes. Dans ce guide, le terme « partie prenante » désigne les acteurs internes (personnel des entités en transition, membres du conseil d'administration) et externes (gouvernement, bailleurs de fonds, partenaires, réseaux) associés à la transition. Ce guide porte principalement sur les relations et les processus organisationnels, tout en reconnaissant que chaque groupe de parties prenantes peut avoir des besoins, préoccupations et rôles différents dans le processus de transition. Ce document met à disposition une série approfondie de conseils pratiques et d'exemples issus de nos partenaires encadrants concernant la manière dont ils ont communiqué sur leur transition, notamment pour savoir comment engager toutes les parties prenantes tout au long du processus de transition, aligner intégralement la stratégie, investir les ressources, assurer un processus d'écoute continu et mettre en place une gestion adaptative au fil des évolutions du contexte. Vous pouvez adapter les conseils en fonction de votre situation et de vos besoins et tirer les enseignements qui vous semblent les plus pertinents dans votre cas.

REPÈRES VISUELS

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



Organisations de proximité



Organisations internationales



Bailleurs de fonds

¹ Une transition responsable est un processus de transfert de l'appropriation technique et procédurale d'un niveau international à un 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. 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.

² 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 le travail (de programmation ou opérationnel) ne se cantonne pas à un seul pays ou à une seule zone géographique.

³ Le terme « acteurs locaux » tient compte de la diversité des personnes intervenant dans leurs communautés respectives ou encore au niveau infra-national ou 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 gouvernements qui déterminent leurs propres objectifs, mettent au point des solutions et œuvrent à les concrétiser.

⁴ Les partenaires de SAS+ (partenaires des études de cas et partenaires encadrants) proviennent du Bangladesh, de la Bosnie-Herzégovine, du Burundi, de la Colombie, des États-Unis, de la Géorgie, du Guatemala, de l'Inde, du Kenya, du Liberia, du Maroc, de la Moldavie, du Myanmar, du Nigéria, de la Nouvelle-Zélande, des Pays-Bas, des Philippines, de la RDC, de la République dominicaine, du Royaume-Uni, de la Thaïlande, du Timor oriental et de l'Ouganda ; on compte également des partenaires couvrant plusieurs secteurs géographiques. Les partenariats de SAS+ au cours de transitions comprennent, entre autres, des coopérations avec des organisations locales en cours de transition pour prendre en main une activité ou un projet, des organisations internationales et leur(s) bureau(x) de pays envisageant une transition pour devenir des entités indépendantes, ou encore des bailleurs de fonds cherchant à comprendre comment mieux planifier les transitions responsables.

⁵ 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 pertinentes, leurs connaissances, leur expérience et leurs contacts au sein des réseaux. Sur cet aspect, vous pouvez consulter notre [guide sur le renforcement mutuel des capacités](#).

Ce que nous entendons par « local » ou « de proximité »

Le terme « local », qui est contesté, véhicule différentes connotations selon le contexte. Dans les documents de SAS+, le terme « entité locale » renvoie aux OSC et aux ONG en transition dans le cadre de leur partenariat avec une ONG internationale. Il s'agit d'organisations qui interviennent au niveau local et national. Le terme « acteur local », plus large, tient compte de la diversité de ce groupe, qui peut inclure les membres du personnel ou de la communauté et d'autres parties prenantes. Lorsque ce sera pertinent, nous utiliserons le terme « de proximité » à la place de « local » pour désigner les personnes les plus concernées par les questions abordées.

ASPECTS LIÉS À LA COMMUNICATION

Le pouvoir de la communication

Les transitions dans les secteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix peuvent susciter un sentiment d'incertitude, en particulier lorsqu'on fait face à des problèmes complexes nécessitant des solutions à long terme. Souvent motivées par la fin d'un financement, les transitions nécessitent une communication claire et stratégique avec toutes les parties prenantes, et ce, idéalement, dès le début d'un partenariat ou aux premières étapes de la transition. Les recommandations ci-après ont été conçues pour favoriser la clarté au sein du personnel et la pérennité du travail de l'entité en transition⁶ via une communication efficace.

- **Impliquer l'ensemble des acteurs à un stade précoce** : impliquer les parties prenantes à la fois de proximité et internationales pour leur donner d'emblée le pouvoir d'agir. Ainsi, ces parties prenantes ne sont pas simplement informées des décisions après que celles-ci sont prises mais elles font partie intégrante du processus, ce qui favorise l'appropriation et l'indépendance.
- **Utiliser un langage respectueux et inclusif** : choisir des mots qui mettent en évidence et en valeur les contributions des acteurs de proximité. Éviter les termes qui pourraient minimiser leur rôle ou prolonger leur dépendance.
- **Diriger en toute transparence** : garder une communication ouverte et honnête tout au long de la transition pour instaurer la confiance et s'assurer que toutes les parties prenantes sont informées des projets, des progrès et des problèmes potentiels rencontrés.
- **Investir dans l'apprentissage** : allouer des ressources à des apprentissages qui renforcent la vision de la transition et permettent au personnel d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à celle-ci.
- **Impliquer le personnel de proximité dans la conception et la planification** : inclure le personnel de proximité à tous les niveaux du processus de planification. Faire de cette implication une priorité permettra l'évolution de l'appropriation, l'élaboration d'une vision commune de la transition, la création d'un espace pour le renforcement mutuel des capacités et la mise au point d'une transition conforme aux besoins et aux perspectives des acteurs de proximité.
- **Rédiger des messages qui correspondent à ce qui importe le plus aux acteurs de proximité** : adapter la communication de manière à refléter les valeurs et les priorités du personnel de proximité et des communautés pour instaurer la confiance et favoriser une transition respectueuse de la culture et pertinente au sein des systèmes dans lesquels elle s'inscrit.
- **Financer les innovations** : allouer des ressources à des domaines nouveaux ou inconnus importants pour la transition, tels que des systèmes et des pratiques autochtones non conventionnels. Se montrer prêts à investir dans des approches innovantes conformes aux objectifs organisationnels et programmatiques de la transition.
- **Transférer le pouvoir décisionnel** : transférer le pouvoir décisionnel au personnel de proximité de façon progressive pour le préparer aux rôles et aux responsabilités qui seront les siens à l'issue de la transition.

En suivant ces recommandations, les entités internationales favoriseront une transition responsable et pérenne, de sorte à préparer les acteurs de proximité à continuer à assumer leurs fonctions efficacement. La communication n'est pas un simple outil, mais un élément fondamental du succès des transitions.

⁶ SAS+ utilise le terme « entité » pour désigner un ensemble d'organisations, d'entreprises sociales, de réseaux et d'autres structures organisationnelles 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.

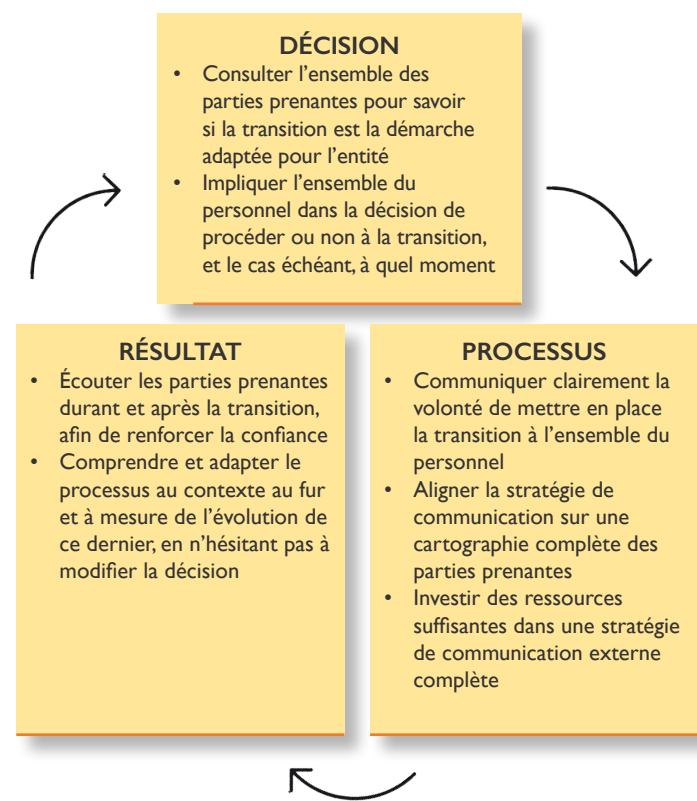
Calendrier et étapes du processus

Communiquer sur les transitions est un processus continu et itératif qui exige de la régularité sur le long terme (plusieurs années parfois). Le processus implique une communication interne et externe simultanée, dont l'alignement l'une sur l'autre devrait être assuré. Si ces jalons présentent les moments de bilan recommandés, la communication ne devrait pas s'y limiter. Le processus peut prendre une forme totalement différente selon les besoins du processus de transition. Les activités décrites dans ce calendrier sont développées dans la section suivante.



Il n'est jamais trop tard pour commencer à communiquer.

Même si la transition a débuté, il est tout de même impératif de débuter la communication avec toutes les parties prenantes le plus rapidement possible.



GUIDE PRATIQUE DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Communiquer de façon efficace sur les transitions peut désigner différentes choses en fonction du contexte. Cependant, les recherches et les partenariats de SAS+, ainsi que les professionnels impliqués dans des transitions, ont identifié plusieurs bonnes pratiques. Les éléments énumérés ci-après ne constituent pas une liste exhaustive mais des recommandations pour la communication interne et externe des entités internationales et de proximité. Si les recommandations et activités exposées ci-dessous doivent être adaptées aux contextes spécifiques, leur objectif est d'inspirer et de constituer un point de départ.

I. Consulter l'ensemble des parties prenantes pour savoir si la transition est la démarche adaptée pour favoriser le leadership et l'appropriation à l'échelle locale

« Le leadership local et la communication claire sont essentiels pour inciter le personnel à soutenir la transition. La transition n'aurait pas pu avoir lieu sans un leadership confiant et compétent. Le conseil d'administration et le directeur de CARE Maroc ont consenti de nombreux efforts pour préparer la demande d'adhésion et pour inciter le personnel à accompagner la transition, notamment en recueillant l'avis de l'ensemble de l'équipe sur les avantages et les inconvénients de cette adhésion et sur les moyens de parvenir à l'indépendance financière. Le corollaire de cela est que **la communication interne et la consultation du personnel par la direction locale sont des éléments clés pour faire en sorte que la transition soit acceptée.** » ([étude de cas de CARE Maroc](#)).

- Chercher la cohérence dès le départ et établir des canaux de communication ouverts pour instaurer la confiance parmi le personnel et avec les membres de la communauté. La fréquence et le mode de communication dépendront du rythme de la transition.
- Consulter les parties prenantes et ne pas se contenter de les informer, en leur donnant la possibilité de contribuer à votre communication et d'y répondre.
- Mettre en place un processus structuré pour recueillir et analyser les contributions des parties prenantes.
- Impliquer les acteurs de proximité et viser l'alignement sur une vision commune pour un résultat qui tienne compte à la fois des préférences et des contraintes.
- Assurer la diversité de la représentation lors des consultations en vue d'une transition. Impliquer des membres importants de la communauté, des responsables gouvernementaux, des participants aux programmes de tous genres et âges, du personnel de proximité et des partenaires sectoriels favorise la reddition de comptes et la pérennisation des résultats. Cette approche inclusive fait en sorte que les décisions reflètent les réalités locales, répondent aux besoins réels et tirent profit des forces de la communauté. Ce processus favorise l'appropriation, la reddition de comptes, le soutien mutuel et la croissance collective.

Démarches de mise en œuvre suggérées

- Organiser une réunion en mairie ou une conférence en ligne avec les parties prenantes pour permettre des échanges ouverts, et une session de questions/réponses sur la transition potentielle. Cela peut avoir lieu au sein d'une organisation, entre différents partenariats et organisations ou avec des parties prenantes externes, y compris, mais sans s'y limiter, des membres de la communauté.
- Mettre en place une série de [groupes de discussion](#) structurés avec différentes catégories de parties prenantes pour recueillir différents points de vue.
- Utiliser un questionnaire standardisé pour recueillir des données et des perspectives sur le point de vue des parties prenantes concernant la transition potentielle.
- Créer [une matrice de décision](#) pour peser les pour et les contre d'une transition sur la base des contributions des parties prenantes et des objectifs de l'organisation.
- Établir un canal de retours d'informations anonyme (par exemple boîte à suggestions ou formulaire en ligne) permettant aux parties prenantes de faire part librement de leurs préoccupations et de leurs idées. Faire en sorte que le mécanisme de retours d'informations mis en place comprenne une réponse aux parties prenantes les informant de la façon dont on a réagi à leur contribution et/ou on l'a intégrée.

2. Impliquer l'ensemble du personnel dans la décision de procéder ou non à la transition, et le cas échéant, à quel moment

« [...] nous avons constaté un consensus minimal concernant le moment où les différents acteurs pensaient qu'aurait lieu le passage de relais. Nous avons également découvert que la décision liée au passage de relais avait été prise au niveau national. Cependant, malgré des lacunes dans la communication sur le processus de passage de relais, **les acteurs locaux ont été de plus en plus impliqués dans le processus**, ce qui, en fin de compte, a eu une influence sur la pérennité du programme. » ([étude de cas de World Vision](#)).

- Gérer les attentes en faisant en sorte que les membres du personnel international et de proximité aient clairement conscience du degré auquel ils sont réellement capables d'influencer la décision de procéder ou non à une transition. Favoriser autant que possible l'appropriation et le pouvoir d'agir.
- Concevoir un calendrier pour la prise de décisions et le communiquer au personnel international et de proximité. Pour davantage de transparence, communiquer ce calendrier aux communautés pour définir les attentes, susciter les retours d'information et favoriser l'appropriation.
- Établir un mécanisme de retour d'informations permettant aux membres du personnel à la fois international et de proximité d'exprimer leurs préoccupations ou suggestions tout au long du processus.
- Si la décision de procéder à la transition est prise par la haute direction ou si elle est déterminée par des processus organisationnels de haut niveau, faire preuve de transparence auprès des membres du personnel international et de proximité concernant les raisons de cette décision.
- Identifier les domaines dans lesquels il y aura ou non une rupture dans la gestion, le financement, le support logistique, etc.

Démarches de mise en œuvre suggérées

- Mettre en place [un cadre de prise de décisions](#) clair qui définit la façon dont les contributions du personnel seront intégrées à la décision finale.
- Créer un comité de transition comprenant des représentants de différents niveaux et services au sein de l'entité, en veillant à ce que le personnel de proximité soit bien représenté.
- Organiser des ateliers ou des groupes de travail permettant au personnel de participer activement à la [conception de scénarios](#) pour différents calendriers de transition.
- Régulièrement, « prendre le pouls » du personnel pour jauger son ressenti et sa préparation tout au long du processus de prise de décision.

3. Communiquer clairement la volonté de mettre en place la transition à l'ensemble du personnel

« Dès le départ, lorsque Nuru International est arrivé au Kenya, on avait cette conscience-là. Le personnel et la communauté ont été informés que le passage de relais allait avoir lieu... **Le fait que le personnel et la communauté le sachent déjà a été un aspect essentiel.** Ça n'allait pas être Nuru International : le projet allait être laissé aux mains du personnel local. » ([étude de cas de Nuru Kenya](#)).

- Assurer une communication cohérente pour limiter la confusion.
- Coordonner le timing de la communication interne auprès du personnel de manière à assurer son alignement et sa synchronisation avec la communication externe, l'objectif étant d'éviter la confusion et de favoriser la cohérence.

- Indiquer un point de contact clair à qui le personnel peut transmettre ses questions et ses préoccupations concernant la transition.
- Préciser le type d'appui que l'entité internationale est disposée à apporter au personnel de proximité à la fois à court et long terme (par exemple : soutien dans la recherche de nouvelles opportunités professionnelles, financement potentiel de nouveaux projets, initiatives de suivi). Si un appui est nécessaire dans des domaines non couverts par l'entité internationale, envisager d'identifier d'autres ressources que le personnel pourrait utiliser.
- Transmettre les informations sur l'intention de l'entité d'opérer une transition à tous les niveaux de l'organisation le plus tôt possible, et au plus tard au moment de la prise de décision officielle.
- Une fois rendue publique l'intention de procéder à une transition, communiquer dès le départ le résultat envisagé de celle-ci — ou le processus qui devrait mener à ce résultat.
- Être réaliste et sincère en présentant dès le début à la fois les opportunités et les difficultés liés à la transition. Les transitions peuvent être des périodes difficiles caractérisées par des changements importants, il est donc essentiel d'en tenir compte et de ne pas minimiser l'expérience, et particulièrement celle des membres du personnel de proximité.

Démarches de mise en œuvre suggérées

- Créer un document de FAQ complet qui répond aux préoccupations et questions les plus communément soulevées sur la transition, et le mettre à jour régulièrement au fur et à mesure que de nouvelles informations sont disponibles.
- Créer une page sur l'Intranet ou un canal de communication interne dédié pour communiquer spécifiquement les mises à jour et les ressources liées à la transition.
- Programmer une série de sessions d'échanges sur la transition durant lesquelles la direction pourra faire part des mises à jour et le personnel pourra poser des questions en temps réel. S'assurer que ces sessions sont des espaces sûrs permettant au personnel de pouvoir faire part de ses préoccupations, ses idées et ses retours d'information sans peur des conséquences ou du jugement.

4. Aligner la stratégie de communication sur une cartographie complète des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes peut être utile à la stratégie de communication dans son ensemble, ainsi qu'à des aspects particuliers de celle-ci, comme l'image de marque : « l'image de marque d'une ONG est utilisée de diverses façons, **selon le public ciblé** : comme gage de crédibilité à l'égard des bailleurs de fonds ou comme un message envoyé aux groupes de la société civile que l'organisation est en train de devenir un acteur de l'avenir du pays où elle opère. » ([étude de cas de CARE Thaïlande](#)).

- Réaliser une cartographie complète des parties prenantes qui inclut l'ensemble des parties concernés : membres du personnel, organismes bailleurs de fonds, organisations partenaires (de proximité, nationales, internationales) et bénéficiaires du soutien proposé dans le cadre de l'activité (communautés, organisations de la société civile, etc.).
- À partir de cette carte, créer des messages sur mesure et identifier les canaux et les moments appropriés pour les différents groupes de parties prenantes.
- S'assurer de la présence d'un système pour suivre le départ des parties prenantes et l'arrivée de nouveaux contacts.
- Examiner et mettre à jour régulièrement la carte des parties prenantes ou procéder à un nouvel exercice de cartographie au fil de l'avancée de la transition.

Démarches de mise en œuvre suggérées

- Utiliser un outil numérique de cartographie des parties prenantes (par exemple [Mindmeister](#) ou [Lucidchart](#)) pour créer une représentation visuelle des parties prenantes facile à mettre à jour.
- Créer des [profils de personnes \(personas\)](#) permettant de mieux comprendre les besoins et préoccupations spécifiques des différents groupes et d'y répondre de manière plus adaptée.
- Créer une [matrice de communication](#) précisant les messages spécifiques, les canaux et la fréquence d'envoi pour chaque groupe de partie prenante.
- Mettre en œuvre un système de notation des échanges avec les parties prenantes afin d'établir une hiérarchisation et de suivre le dialogue avec les différentes parties prenantes tout au long de la transition.

5. Investir des ressources suffisantes dans une stratégie de communication externe complète

« Lorsque nous avons entamé ce processus de transition – deux ans avant que nous soyons officiellement enregistrés comme ONG locale – nous avions **créé une équipe de transition composée de diverses personnes, diverses fonctions et divers représentants, dont un spécialiste de la communication**. Nous avons eu l'immense chance d'avoir avec nous un spécialiste de la communication compétent et très expérimenté. » ([étude de cas de Oxfam et BRIDGE Géorgie](#))

- Prévoir un budget et du personnel pour les opérations de communication.
- Associer les approches de communication formelles et informelles. Prévoir des réunions en présentiel pour les discussions sensibles, suivies d'une documentation écrite des décisions ou retours d'informations clés, cela à des fins de clarté et d'archivage officiel.
- Gérer les risques en matière de communication de façon proactive en recensant de manière conjointe les problèmes liés à la réputation et les rumeurs potentiels, en préparant des réponses adaptées à différents publics, en communiquant clairement le processus de transition pour susciter l'adhésion et en contrant les idées fausses au moyen d'informations exactes.
- Le personnel de proximité doit définir le meilleur moyen de communiquer les changements et leurs conséquences sur les communautés d'une façon ouverte, inclusive et respectueuse de la culture.
- Une fois convenues en interne la vision et l'intention de la transition, les diffuser auprès des parties prenantes externes (bailleurs de fonds, partenaires) afin de susciter l'adhésion.
- Créer un plan de communication externe comprenant : a) des indicateurs pour mesurer l'efficacité de la communication tout au long du processus de transition, b) des références claires concernant la façon et le moment de communiquer avec les principales parties prenantes et c) des messages ciblés et transparents sur la transition à l'intention des parties prenantes concernées.
- Assurer la clarté concernant les rôles, le niveau d'efforts et le budget pour les personnes responsables de chaque activité de communication.

Démarches de mise en œuvre suggérées

- Créer des modèles pour les différents types de communication (par exemple : communiqués de presse, mises à jour communiquées aux bailleurs de fonds, annonces destinées à la communauté) afin d'assurer la cohérence de la communication et de gagner du temps.
- Organiser des réunions régulières des équipes de communication pour passer en revue les progrès, résoudre les difficultés et ajuster les stratégies selon les besoins.

6. Écouter les parties prenantes durant et après la transition, afin de renforcer la confiance

« Les retours de la part de toutes les parties prenantes durant un processus de transition peuvent améliorer les perceptions de l'appropriation locale. » ([étude de cas d'ActionAid](#)).

- Créer des temps et des espaces permettant une réflexion interne sur le processus de transition au fur et à mesure de son déploiement, y compris des possibilités de communiquer les échecs, les défis et les préoccupations.
- Mettre en place un processus formel permettant de recevoir des retours d'informations (critiques comprises), de les documenter et d'y répondre. Créer un [système de retours d'informations ouvert incluant des mécanismes de reddition de comptes](#), en veillant à ce que les parties prenantes soient informées de la façon dont leurs contributions ont été prises en compte ou des raisons pour lesquelles elles n'ont pas été intégrées.
- Prévoir du temps pour la réflexion critique et mettre en place régulièrement des bilans, y compris des réunions en présentiel lorsque cela est possible, pour assurer la cohérence et la transparence de la communication.
- Se focaliser sur l'instauration de la confiance et le renforcement des relations avant d'aborder les détails techniques. On devra notamment chercher à comprendre les possibilités que la transition pourrait offrir à tous les partenaires d'utiliser leurs forces et de répondre à leurs besoins, ce qui favorisera le renforcement mutuel des capacités.
- Inviter, à chaque fois que cela est possible, des responsables du siège à se rendre dans le pays ou la région concerné pour rencontrer les acteurs de proximité afin de les écouter et de leur faire part d'informations.
- Le personnel de proximité doit communiquer de façon transparente avec les membres de la communauté pour éviter les mauvaises surprises.

Démarches de mise en œuvre suggérées

- Mener une évaluation des capacités auprès de l'ensemble des parties prenantes pour savoir comment elles peuvent s'aider mutuellement dans le renforcement de celles-ci, et veiller à ce que le renforcement des capacités soit adapté aux besoins et au contexte. On pourra par exemple étudier les manières de mutualiser les capacités au-delà des formations, notamment via l'accompagnement et le travail en commun, le partage des contacts au sein des réseaux ou la facilitation des échanges d'apprentissages.
- Prévoir des réunions d'équipe mensuelles dédiées au processus de transition où les parties prenantes peuvent parler librement des difficultés, des préoccupations et des enseignements tirés.
- Communiquer de courts sondages anonymes à l'ensemble des parties prenantes tous les trimestres pour recueillir leurs impressions et des retours d'informations structurés sur la transition.
- Publier des rapports mensuels ou trimestriels synthétisant les retours d'information reçus, les mesures mises en place en réponse à ceux-ci et les explications concernant les suggestions non retenues.

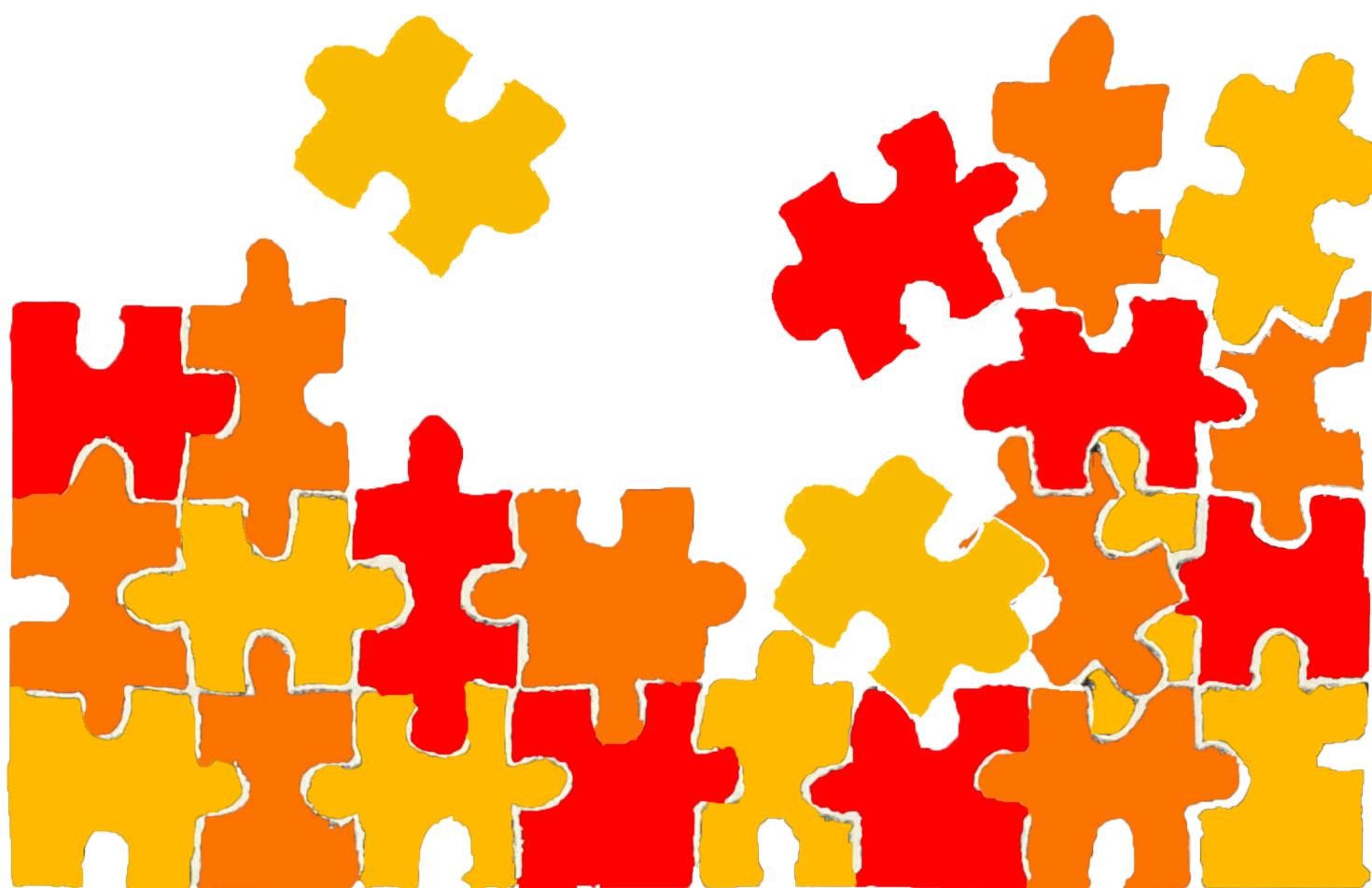
7. Comprendre le contexte et s'adapter à ses évolutions

« Le véritable succès de PARTNER repose sur son aptitude à renforcer et à appuyer les capacités et l'appropriation locales parmi les partenaires et les communautés. Le maintien d'un flux de communication solide s'est avéré particulièrement fondamental avec les partenaires gouvernementaux et les structures communautaires établies en assurant la clarté, l'alignement sur les objectifs du projet et l'engagement actif à chaque phase de la mise en œuvre. **Anticipant les conséquences des élections présidentielles de 2023 au Nigéria sur les activités menées dans le cadre du programme, le consortium PARTNER (partenaires) a suspendu la mise en œuvre directe de son programme**, tirant parti des capacités locales renforcées afin de pérenniser les initiatives menées par la communauté durant cette période, ce qui a permis une transition fluide vers une mise en œuvre intégrale du programme à la suite des élections. »

- S'assurer de connaître intégralement le cadre juridique du pays (au sujet du droit du travail par exemple) et toutes les réglementations nationales en matière de travail pertinentes, et adapter la stratégie de communication en conséquence.
- Identifier les canaux de communication les plus efficaces et procéder aux ajustements nécessaires pour faire en sorte que les parties prenantes reçoivent les messages de manière claire.
- Concevoir des messages clés sur les processus de transition, mais être prêts à adapter la stratégie de communication selon les évolutions du contexte et faire preuve de réactivité face aux besoins émergents. Se laisser guider par le personnel de proximité plutôt que d'appliquer un plan établi par le siège.
- Les responsables doivent pratiquer l'écoute active pour tenir compte de l'impact émotionnel de la transition et de l'incertitude qui l'accompagne, en faisant preuve d'empathie et de soutien concernant la manière dont l'organisation répondra aux difficultés.

Démarches de mise en œuvre suggérées

- Créer un document ou guide évolutif qui résume les principales considérations juridiques, régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution de la réglementation ou de l'émergence de nouvelles informations.
- Procéder à [des analyses régulières de l'environnement](#) afin d'identifier les problématiques émergentes ou les évolutions du contexte opérationnel.
- Former le personnel aux techniques de [gestion adaptive](#) pour faire face de façon efficace aux changements inattendus.
- Prévoir des plans d'urgence correspondant à différents scénarios pour assurer une adaptation rapide en cas de besoin.



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 apprentissages sur la manière de faciliter les transitions, dans le domaine du développement, des acteurs internationaux vers les acteurs locaux, que ce soit 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 résultats d'apprentissage issus du programme Stopping As Success (SAS) original (2017-2020), et notamment de [19 études de cas originales](#) et de [plus de 25 outils et ressources correspondants](#). Afin de favoriser la validation participative, SAS+ a publié une version antérieure de ce document que le public a pu commenter 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, 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 nombreux partenaires de la société civile locaux, les organisations ayant fait l'objet d'études de cas et nos partenaires encadrants, qui ont fourni la base des études et des pratiques ayant guidé ce document. Merci à nos collègues de la plateforme USAID/IPI/LFT et à l'équipe de Local Works pour leur aide et leur collaboration continues pour 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 fait l'objet d'un processus d'amélioration itératif par l'intermédiaire des partenariats de SAS+. Les autrices principales de cette version mise à jour du guide sont Hasangani Edema-Reynolds de CDA Collaborative Learning Projects et Emily Long de Search for Common Ground. L'auteur principal de la version de 2020 est Alex Martins. L'ensemble du consortium SAS+ a grandement contribué à l'élaboration de ce document, en particulier Grace Boone, Rebecca Fogel, Michael Robinson, Rachel Sittoni et Mélina Villeneuve.

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.

