

# BOÎTE À OUTILS STRATÉGIE DE SORTIE

**METTEZ VOTRE ORGANISATION DEVANT LE MIROIR :**

**AGIR, APPROFONDIR ET AIDER**

par M.G. Nooij (MSc.)



# TABLE DES MATIÈRES

Trois méthodes : agir, approfondir et aider .....	3
1 Agir : se retrousser les manches.....	3
Tableau 1. Principales caractéristiques des organisations qui AGISSENT .....	4
2 Approfondir : celui qui paie les violons, choisit la musique .....	7
Tableau 2. Principales caractéristiques des organisations qui APPROFONDISSENT .....	7
3 Aider : la situation dans son ensemble.....	11
Tableau 3. Principales caractéristiques des organisations qui AIDENT .....	11
4 Déterminez le A « dominante » pour votre propre organisation.....	15
RECOMMANDATIONS pour les organisations où l'« ACTION » est le A dominante. ....	16
RECOMMANDATIONS pour les organisations où la « L'APPROFONDISSEMENT » est la méthode dominante. ....	16
RECOMMANDATIONS pour les organisations où le « L'AIDE » est la méthode dominante. ....	17
5 Obtenir des résultats durables .....	17
6 Composantes d'une stratégie de sortie responsable .....	18
Trucs et astuces pour la sortie.....	18
Tableau 4. Les raisons de sortie <i>internes</i> les plus fréquentes >> raisons liées à l'IPD .....	19
Tableau 5. Les raisons de sortie <i>externes</i> les plus fréquentes >> raisons liées au partenaire international .....	20
Partir c'est mourir un peu .....	21
7 Glossaire explicatif.....	22
8 Liste de contrôle de sortie .....	23
Recherches .....	23
Bibliographie.....	23
Tableau 6. Liste de contrôle et feuille de route de sortie .....	24

# INTRODUCTION

Cette boîte à outils vous aide à établir un diagnostic de votre propre organisation. Vous mettez pour ainsi dire votre organisation devant le miroir. Pour les bonnes causes qui prévoient de se défaire d'une organisation partenaire dans le pays en voie de développement (le « partenaire international ») ou qui envisagent de se dissoudre, le diagnostic joue un rôle important dans le processus de sortie.

Cette boîte à outils comprend des exemples pratiques, des recommandations, un glossaire explicatif et une liste de contrôle de sortie pratique. La boîte à outils repose sur une étude menée au sein de neuf initiatives privées de développement (IPD) néerlandaises qui ont cessé leurs activités ou prévoyaient de le faire.

## Trois méthodes : agir, approfondir et aider

L'une des découvertes mises au jour dans le cadre de mes recherches sur la sortie des initiatives privées de développement (IPD) néerlandaises révèle que ces dernières recourent indifféremment à trois méthodes de travail distinctes. Bon nombre d'IPD les utilisent toutes les trois : elles *agissent*, *approfondissent* et *aident*, et certaines en combinent deux. Souvent, l'une des méthodes (l'un des trois A) est *dominante*. Soyons clairs, les trois A ne définissent pas une organisation *en tant que telle*, il ne s'agit donc *pas d'une étiquette*, mais d'une indication de différents *modèles de comportement* ou pratiques. Cette boîte à outils vous permettra d'apporter une réponse à la question suivante : À quelle A dominante recourt notre organisation et comment puis-je contribuer à des résultats sur place durables en vue de la sortie ?

Au fil des paragraphes, nous lèverons le voile sur ces trois A différentes.

### 1 Agir : se retrousser les manches

Les organisations qui « *agissent* » se distinguent par leur approche « pragmatique » : elles construisent, distribuent des produits, rédigent, et soulagent ainsi le partenaire international dans son travail.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des principales caractéristiques des organisations qui « *agissent* ». Les caractéristiques sont illustrées à l'aide de citations littérales tirées du matériel de recherche. **Cochez les cases jaunes en regard des caractéristiques du tableau 1 si elles correspondent à votre propre approche.**

**Lisez également les *citations* afin de mieux comprendre les caractéristiques.**

**Tableau 1. Principales caractéristiques des organisations qui AGISSENT**

<p><b>Méthode</b></p> <p><b>Caractéristiques</b></p>	<p>Améliorer, travail axé sur l'offre, l'organisation belge se considère comme propriétaire du problème, valeurs et normes propres, approche centrée sur la personne, appropriation par le partenaire menacée, résultats principalement non quantifiables (non démontrables à l'aide de chiffres, uniquement de manière narrative), orientation interne, sortie ouverte et spontanée.</p>
<p><b>Point de départ</b></p> <p>Citations</p>	<p><b>Améliorer.</b></p> <p>« ... vous souhaitez respecter leur culture, leur approche générale, et en même temps, vous voulez les laisser réfléchir par eux-mêmes, car vous savez qu'il existe de meilleures façons de procéder »</p> <p>« En fait, nous nous sommes dit qu'il s'agirait d'un bon projet s'ils parvenaient à mieux l'organiser, s'ils en soignaient la présentation, avec des charrettes en bon état, qui ne sont pas cassées, ce serait super. »</p> <p>« Mais parfois, l'enthousiasme nous gagne un peu trop, et on s'imagine que l'on va rendre le monde meilleur. »</p>
<p><b>Approche fondamentale</b></p> <p>Citations</p> <p>Citations</p> <p>Citation</p>	<p><b>Se retrousser les manches :</b> donner et distribuer du matériel, construire et rénover, rédiger des documents.</p> <p>« ... J'ai bien vu son problème, et qu'il n'arrivait pas à s'en sortir, je l'ai donc écrit moi-même ».</p> <p>« Évidemment, si l'on avait par exemple permis à une école de récolter des fonds pour l'achat d'équipements de sport et d'un ordinateur. ... et de s'y rendre ensuite. ... afin que les enfants puissent voir qui leur fournissait ces affaires ».</p> <p><b>Axé sur l'offre.</b></p> <p>« Nous avons par exemple contacté [nom de l'entreprise]. Ils disposaient de tabourets dont ils ne se servaient plus. Nous avons reçu 150 tabourets. ... L'un des constructeurs de la serre... avait un très grand réservoir d'eau dont il n'avait pas l'usage. ... Nous l'avons aussi embarqué dans un conteneur avec les autres affaires. ... En fait, une telle école peut utiliser n'importe quoi, pour autant que les choses restent encore intégrales. »</p> <p>« Nous avons alors chiné dans le magasin où les gens apportent les affaires dont ils n'ont plus besoin, et les avons envoyées en [nom du pays en voie de développement]. »</p> <p><b>Propriétaire du problème.</b> L'organisation belge se décrit comme (co-)propriétaire du problème et en décharge le partenaire international.</p> <p>« Mon collègue a encore effectué des réparations pendant un certain temps. Mais à un moment donné, il a arrêté de le faire. Ils doivent à présent le faire par eux-mêmes. Oui, quand vous repassez par là et que vous leur rendez visite, vous réalisez que c'est bien dommage. ... Et puis vous entendez en effet parler d'entretien, oui. C'est le gros problème. »</p>

<p>Citations</p>	<p><b>Propres valeurs et normes (professionnelles)</b> avec risque de conflits personnels, notamment en raison de différences culturelles.</p> <p><i>« Nous ... allons nous limiter à l'éducation. ... car nous estimons que l'éducation... revêt toujours une grande importance. L'éducation des jeunes enfants est un investissement pour l'avenir que personne ne peut leur reprendre. ... cela m'a plu tout particulièrement, car j'ai suivi l'enseignement maternel. ... on trouvait cela tellement important ».</i></p> <p><i>"... Nous avons commencé à percevoir toutes sortes de signaux d'alarme... Et je me suis alors dit... Tu ne peux plus assumer la fonction de directrice de cette école maternelle. Nous te demandons, pour le bien-être des enfants et des parents, de bien vouloir donner ta démission... Elle s'est alors levée : "... il n'en est pas question ». Je l'ai encore répété une fois... en regardant sévèrement et avec insistance vers le président. Car le président aurait dû la renvoyer. ... Nous nous sommes alors dit « OK, c'est complètement fou ce qui se passe ici. » On nous a laissés sans la moindre option... Nous nous sommes retirés. Désormais, nous ne ferons plus rien pour [nom du partenaire international] Et le rideau est alors tombé. .... Elle n'a pas démissionné. Et le conseil n'a pas jugé bon de la renvoyer. »</i></p> <p><b>Approche centrée sur la personne</b> : contacts personnels (parfois profondément interpersonnels) avec les membres du groupe/de la population cible.</p> <p><i>"... Instaurer la confiance prend beaucoup de temps, mais nombreux sont ceux à avoir réalisé... que c'était sûr. C'est pourquoi ils nous disent parfois tellement de choses touchantes où je me dis : waouh, ce que tu me dis là... »</i></p>
<p>Durabilité</p>	<p><b>Appropriation</b> L'appropriation implique que le partenaire dispose d'une capacité opérationnelle et d'un soutien suffisants. Toutefois, celle-ci peut être menacée par le particularisme philanthropique (l'organisation décide elle-même à quel niveau l'aide doit être accordée et comment elle doit l'être) et les interventions d'output par l'organisation belge (s'efforcer d'obtenir uniquement des résultats quantifiables, visibles, tels que des objets et des bâtiments).</p> <p><i>« Quand nous sommes revenus, nous avons commencé à réfléchir ... à la manière dont nous pouvions encore ... ressentir ce lien avec le pays, et plus particulièrement avec [nom du lieu], où nous avons déjà construit une relation avec les gens, et avec les enfants »...</i></p> <p><i>« C'est alors que nous nous sommes dit... nous allons fonder une école. ... 20, 30 ordinateurs. Et puis nous prenons nous-mêmes les rênes. ... Il y avait ce bâtiment scolaire, vide depuis de nombreuses années. Des rénovations ont été effectuées sur le terrain de cette [nom organisation ecclésiastique] et des salles de classe dotées de toilettes ont été aménagées...</i></p> <p><b>Résultats</b> axés principalement sur le niveau individuel ou les groupes restreints, en particulier des « résultats non quantifiables » tels que les changements de comportement et le renforcement des capacités des « hauts potentiels ». Cela</p>

<p>Citations</p>	<p>s'accompagne parfois d'un effet de réciprocité (vouloir faire quelque chose en retour) et de l'apparition d'un rôle de modèle, ainsi que d'un output (des résultats quantifiables, visibles) réalisé de manière autonome ou avec le partenaire international à court terme.</p> <p><i>« ... j'entends encore parfois les enfants me dire qu'ils vont toujours à l'école, et que nous étions là il y a quatre ans, c'est donc très agréable à entendre. »</i></p> <p><i>"... cette jeune femme est dans une situation totalement différente aujourd'hui et se sent tellement mieux dans sa peau qu'il y a un an et demi, lorsqu'elle n'était qu'une jeune femme renfermée sur elle-même qui n'avait plus aucun espoir en l'avenir. »</i></p> <p><i>« [Nom de l'organisation] a pris en charge les coûts des études d'« infirmière diplômée et avancée » de cette mère célibataire de deux enfants... Elle a récemment décroché son diplôme ainsi qu'un emploi au sein d'un grand hôpital. »</i></p> <p><i>« Une autre personne veut désormais créer elle-même une ONG sur place. Elle est devenue pharmacienne... et aimerait rendre la pareille. Et elle veut aussi se mobiliser pour les enfants en âge scolaire. »</i></p>
<p><b>Normes et valeurs (orientation de valeur)</b></p> <p>Citations</p>	<p><b>Orientation interne.</b> Autoréférentiel et rationnel (construire et pouvoir, rationaliser et convaincre), en mettant l'accent sur le premier. L'organisation propre constitue le cadre de référence : le point de départ est ce qui est jugé important, intéressant ou bien par l'organisation belge. L'approche résolument axée sur les solutions présente l'avantage de vous permettre de définir également la direction et le rythme.</p> <p><i>« ... ces enfants... devaient apprendre à écrire. Ils n'avaient pas de crayons. À un moment donné, nous leur avons donc envoyé je ne sais combien de crayons. Je veux dire.... Je pense qu'à partir de là, on peut vraiment étudier de manière rationnelle où réside le besoin. »</i></p> <p><i>« Et il a donc fallu faire respecter certaines choses. »</i></p> <p><i>"... convaincre tout le monde de ce que vous estimez adéquat. »</i></p>
<p><b>Sortie</b></p> <p>Citations</p>	<p><b>Des raisons de sortie, et non une stratégie de sortie.</b> Sortie ouverte et spontanée due à des facteurs internes liés à l'organisation belge.</p> <p><i>"... ces vacances-travail... nous y avons mis un terme, car cela demandait trop de travail et que notre conseil d'administration devenait de plus en plus petit, et vous devez former ces enfants, les éduquer, il faut quelqu'un qui puisse les accompagner. Il vous faut quelqu'un qui s'y connaît en rénovation et est capable de diriger... À un moment donné, nous nous sommes donc dit : il faut que l'on arrête.</i></p> <p><i>« Nous prenons notre retraite !!! Dans ce contexte et dans le cadre de notre retour aux Pays-Bas, nous nous attelons à donner un dernier coup de pouce à tous les projets et à les confier aux responsables locaux. »</i></p>

« C'est alors que nous avons rencontré quelques problèmes avec un entrepreneur ... ce qui s'est révélé particulièrement difficile à gérer à distance. Nous avons ensuite dû envoyer quelqu'un sur place pendant quelques mois, jusqu'à ce que le bâtiment soit terminé, et nous nous sommes alors dit que nous ne le ferions pas. »



**Photo caractéristique** d'une organisation belge qui « agit » : photo instantanée avec le « partenaire bénéficiaire » et les acteurs (bienfaiteurs) néerlandais.

## 2 Approfondir : celui qui paie les violons, choisit la musique

Les organisations qui « *approfondissent* » se distinguent par l'importance qu'elles accordent au financement et au contrôle. L'organisation et le contrôle des flux d'argent entrants et sortants sont essentiels.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des principales caractéristiques des organisations qui « *approfondissent* ». Les caractéristiques sont illustrées à l'aide de citations littérales tirées du matériel de recherche. **Cochez les cases bleues en regard des caractéristiques du tableau 2 si elles correspondent à votre propre approche. Lisez également les *citations* afin de mieux comprendre les caractéristiques.**

**Tableau 2. Principales caractéristiques des organisations qui APPROFONDISSENT**

<p><b>Méthode</b></p>	<p>Financement et contrôle, approche limitée axée sur la demande, le partenaire international est le propriétaire du problème, approche axée sur les résultats et la plus efficiente possible, appropriation par le partenaire international menacée, résultats principalement sur le plan matériel, orientation interne, sortie ouverte et spontanée.</p>
<p><b>Caractéristiques</b></p> <p><b>Point de départ</b></p> <p><i>Citation</i></p>	<p><b>Financement.</b></p> <p>« Par stimulation, nous entendons à l'époque que ces projets soient lancés sur leur propre initiative. Comme [nom du partenaire international]. Ils avaient leur propre vision à son sujet. Ils voulaient soutenir eux-mêmes ces enfants dans leurs études et leurs activités, et nous entendions l'encourager également. Nous ne voulions donc pas imaginer une solution nous-mêmes et mettre un projet en place, mais</p>

	<p><i>encourager les projets qui avaient déjà été lancés, qui avaient été mis sur pied selon leur propre initiative ».</i></p>
<p><b>Approche fondamentale</b></p>	<p><b>Celui qui paie les violons, choisit la musique.</b> Financement basé sur les plans soumis par le partenaire international, y compris la responsabilité qui en découle.</p>
<p><i>Citation</i></p>	<p><i>« En fin de compte, nous avons pu demander à ces ONG quels étaient leurs projets et comment elles les avaient imaginés. Ils ont ensuite présenté un grand sac et ils ont apporté leur interprétation sur la construction ... avec tous les schémas, et nous voulons ceci comme cela. Pourquoi voulez-vous que le surplomb soit si petit ? Nous voulons ceci là et là. ... Ils y avaient donc véritablement réfléchi. »</i></p>
<p><i>Citations</i></p>	<p><b>Approche limitée axée sur la demande.</b> L'absence de propositions et de rapports de la part des partenaires internationaux est perçue comme un problème.</p> <p><i>« Nous avons indiqué que nous nous en arrêtons là. Nous n'allons plus suivre vos suggestions, vos « chouettes idées ». Nous ne l'acceptons plus, c'est fini. C'est ce que nous essayions de faire comprendre, nous ne trouvons pas d'arguments qui nous permettraient de mobiliser et d'inciter nos donateurs à investir dans un projet. C'est fini, et vous ne devez vous en prendre qu'à vous. Pas d'histoire, pas d'argent. »</i></p> <p><i>« ... à un moment donné, nous avons transféré de l'argent. Je ne me souviens plus du montant, mais c'était la deuxième ou la troisième fois, et nous n'avons pas eu de reçu non plus. Nous avons alors réalisé que quelque chose n'allait pas. Ça ne tournait pas rond. Il n'y a bien sûr pas grand-chose à faire, car vous êtes ici et ils sont là-bas. Vous pouvez le souligner autant de fois que vous le voulez, et les gens finiront par dire « OK, je vais vous l'envoyer, je vais le faire. Mais vous ne voyez bien sûr jamais rien arriver. Alors, vous vous dites, OK, qu'il en soit ainsi. »</i></p>
<p><i>Citation</i></p>	<p><b>Le partenaire international</b> est perçu comme le <b>propriétaire du problème</b>. Répartition des tâches claires entre le Nord et le Sud.</p> <p><i>« Et puis arrive la question de la répartition des tâches : vous concevez ces villages et faites évoluer la population. Et si vous avez besoin d'argent pour le faire, vous nous présentez vos idées que nous allons étudier ici et si nous les jugeons intéressantes, vous recevez l'argent. ... Nous offrons à l'autre la possibilité de reformuler ses problèmes en modèles de solution. ... Nous nous mettons ensuite au travail, ou plutôt, ils se mettent au travail. L'appropriation du problème et l'appropriation de la solution se trouvent alors au bon endroit ».</i></p>
<p><i>Citations</i></p>	<p><b>Approche axée sur les résultats</b> Il est ici question d'efficacité. Approche commerciale : exigences de qualité et de gestion</p> <p><i>« ... cela doit mener à des résultats. Pas à de vaines paroles.</i></p> <p><i>« ... nous avons reçu de très bons rapports. Certaines organisations internationales ont effectué un travail fantastique, et nous ont bien tenus informés. Même si à certains moments, on a dû demander de mieux structurer les projets que l'on nous</i></p>

<p>Citations</p>	<p><i>faisait parvenir. En d'autres termes, il est important de tenir une liste de contrôle reprenant les points à respecter, qui doivent être démontrables. Cela nous permet d'avoir une meilleure vue sur la manière dont l'argent est utilisé. »</i></p> <p><b>Microgestion</b> de l'argent consacré au projet, durant les visites de contrôle, l'administration et les preuves sont examinées.</p> <p><i>« Lorsque nous sommes arrivés, la directrice [nom] a dû justifier tous les documents, tout l'argent qu'elle recevait. Elle a dû conserver et trier toutes les factures, les reçus, etc.</i></p> <p><i>« Elle nous a finalement expliqué tout ce qu'elle avait fait avec l'argent. Elle a envoyé un DVD, mais j'y suis retourné. J'ai aussi pu voir de mes propres yeux tout ce qu'elle avait accompli.</i></p> <p><i>« ... Voir tout ce que l'on en disait, était-ce bien réel ? ... Oui, si c'était vraiment comme ça, tout ce qui se trouvait dans le rapport. Et certes on peut tout voir sur la photo, mais rien ne remplace une visite sur place, où l'on peut se balader et voir les enfants, et ces enseignants, et écouter leurs problèmes.</i></p> <p>Une bonne <b>communication avec les donateurs</b> est important pour pouvoir à nouveau bénéficier d'un soutien.</p> <p><i>« Et le fait de pouvoir également en informer les sponsors qui vous ont apporté leur aide, bien sûr.</i></p> <p><i>« ... nous tenons périodiquement ces donateurs informés de l'état d'avancement de l'étude et des coûts liés à l'éducation. »</i></p>
<p><b>Durabilité</b></p> <p>Citations</p>	<p><b>Appropriation</b> L'appropriation implique que le partenaire dispose d'une capacité opérationnelle et d'un soutien suffisants. L'appropriation par le partenaire international peut être menacée par le particularisme philanthropique (l'organisation décide elle-même ce qui est nécessaire) et les exigences strictes en matière de responsabilité.</p> <p><i>« Elle a donc fait un plan, et a indiqué qu'elle avait besoin d'argent pour tout cela. Nous lui avons répondu « OK, nous prenons alors seulement une partie en charge », car nous nous sommes rendu compte qu'ils pensaient à l'argent : « Nous allons juste leur envoyer un plan, avec ça, ça et ça. J'ai dit que nous commencerions par une petite partie, disons la danse. Vraiment très simple. »</i></p> <p><i>“... elle a reçu de l'argent chaque mois. Je le versais tous les trimestres, cela représentait donc une sacrée somme d'argent, mais toujours en précisant : ça c'est pour le mois de mai, ça c'est pour l'entretien, ça c'est pour la nourriture, ça c'est pour le matériel scolaire, ça c'est pour les excursions, ça c'est pour la lumière, l'eau... les taxes communales. »</i></p> <p>Résultats essentiellement au <b>niveau matériel</b> : l'organisation belge renforce l'input financier que le partenaire international transforme en output (résultats</p>

<p><i>Citation</i></p>	<p>quantifiables, visibles), en mettant l'accent sur le court terme. Préférence pour les installations matérielles.</p> <p><i>« Des gens ont alors présenté un projet. Nous voulions savoir exactement ce dont il s'agissait. ... [Nom du pays en voie de développement] cherchait donc des projets appropriés ... pour lesquels nous avons essayé de trouver des sponsors aux Pays-Bas. ... En particulier des bâtiments scolaires, leur aménagement. Mais nous ne soutenons pas les coûts d'exploitation. Donc pas les salaires des enseignants sur place. »</i></p>
<p><b>Normes et valeurs (orientation de valeur)</b></p> <p><i>Citations</i></p>	<p><b>Orientation interne</b> : rationnelle et autoréférentielle (rationaliser et convaincre, construire et pouvoir), en mettant l'accent sur le premier. L'organisation propre constitue le cadre de référence : le point de départ est ce qui est jugé important, intéressant ou bien par l'organisation belge.</p> <p><i>« Cela ne me semblait pas juste, car il n'y avait aucune reconnaissance, et je pense que c'est important aussi. ... En fait, je ne le percevais pas vraiment comme un témoignage de reconnaissance... Non, c'était plutôt du genre : OK, voilà mon numéro de compte bancaire, fais-le virement. »</i></p> <p><i>« Nous voulions simplement conserver la taille de notre organisation. « Et [nom du partenaire international] est une petite organisation, certes excellente, mais dont je n'aurais jamais pu réunir le conseil d'administration. ... Ils ont dit : OK les gars, nous y allons pour plusieurs [nom du partenaire international], mais pas pour un seul [nom du partenaire international]. »</i></p>
<p><b>Sortie</b></p> <p><i>Citations</i></p>	<p><b>Des raisons de sortie, et non une stratégie de sortie.</b> Sortie ouverte et spontanée, surtout en raison de l'aspect financier ou de l'absence de rapports.</p> <p><i>« ... ce qui est devenu difficile, c'est que ces sponsors avaient un contrôle ferme sur leurs portefeuilles. On peut alors se demander comment il est possible de les convaincre de faire du sponsoring. En fait je ne le sais pas vraiment. Cela ne s'est pas fait. »</i></p> <p><i>« Nous avons alors vu notre trésorerie se tarir peu à peu. Je ne sais pas combien de temps nous pourrions encore tenir. ... Je ne sais pas si nous pourrions continuer d'exister... C'est surtout une question d'ordre financier. »</i></p> <p><i>« Pas d'histoire, pas d'argent. »</i></p>



**Photos caractéristiques** d'une organisation belge qui « approfondit » : preuves d'améliorations matérielles et installations pour les donateurs. « *Je trouve que cette photo est très représentative. C'est l'ancien abri. Il est en très mauvais état. ... Voilà la cuisine où ils cuisinaient pour 60 enfants. Et voici celle où ils cuisinent désormais pour 65 enfants.* »

### 3 Aider : la situation dans son ensemble

Les organisations qui « *aident* » se distinguent par l'importance qu'elles accordent au développement du partenaire international. Car pour pouvoir contribuer efficacement à la lutte contre la pauvreté et à la gouvernance démocratique, il faut une organisation robuste et autonome. Autrement dit, il faut former les gens afin qu'ils résolvent leurs propres problèmes, avec leurs propres solutions et selon leurs propres conditions.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des principales caractéristiques des organisations qui « *aident* ». Les caractéristiques sont illustrées à l'aide de citations littérales tirées du matériel de recherche. **Cochez les cases roses en regard des caractéristiques du tableau 3 si elles correspondent à votre propre approche. Lisez également les citations afin de mieux comprendre les caractéristiques.**

**Tableau 3. Principales caractéristiques des organisations qui AIDENT**

<b>Méthode</b>	Médiation et développement, connaissance du contexte, approche axée sur la demande et l'organisation, renforcement de l'appropriation par le partenaire international, résultats principalement au niveau de l'efficacité du partenaire international, orientation externe, <i>stratégie</i> de sortie.
<b>Caractéristiques</b>	
<b>Point de départ</b>	<b>Médiation et développement</b> , en réfléchissant en termes de possibilités : l'organisation belge fait des propositions, mais reste totalement ouverte à la discussion. Le choix appartient au partenaire international, car la relation repose sur le principe d' <b>égalité</b> .
<b>Citations</b>	<p>« <i>Il ne s'agit là que des modèles que vous apportez, en fonction du contexte historique, le vôtre et celui des autres, de ce que vous apprenez et avez vécu. ... vous transmettez tout cela, vous essayez de les aider à mettre cela en application, leur montrer à quoi cela doit ressembler dans notre quartier. Car ce quartier reste le leur.</i> »</p> <p>« <i>... Ils ont donné et reçu. Et nous avons donné et reçu.</i> »</p>



	<p><i>Notre objectif était également d'assurer en quelque sorte un rôle de médiateur, donc associer ces projets dans ce quartier avec des organisations en [lieu aux Pays-Bas]. Et cela a particulièrement bien fonctionné. »</i></p>
<p><b>Approche fondamentale</b></p>	<p><b>La situation dans son ensemble.</b> Acquérir une connaissance du contexte. Partager les connaissances et l'expertise : apprendre, expérimenter et innover ensemble. Mettre l'accent sur le développement en regardant « la situation dans son ensemble » : le partenaire international et son contexte.</p>
<p><i>Citations</i></p>	<p><i>« Et c'est ce que nous avons toujours fait. L'argent et le matériel, ce que j'appelle la boîte à outils, ce n'est pas la question. Vous regardez les développements qui ont cours chez ces gens... »</i></p> <p><i>« ... ces personnes chargées de la sécurité qui avaient suivi ces formations disposaient d'un certificat. C'était très important, tout comme le fait qu'elles soient en mesure de donner cette formation. Mais cela leur permettait aussi de décrocher ailleurs un travail dans la sécurité. Ils sont alors tous passés à un emploi rémunéré. Cela ne nous a pas vraiment dérangés... Je veux dire... Si cela crée des opportunités d'emploi, tant mieux. Si cela les aide à trouver un travail. »</i></p> <p><i>« ... il faut quand même bien comprendre les choses. ... Là-bas, la société est vraiment différente d'ici, et notre démarche de réflexion repose sur notre propre expérience, nos propres actions et nos normes. Et là-bas, c'est totalement différent.</i></p>
<p><i>Citation</i></p>	<p><b>Axé sur la demande.</b> Le partenaire international est le propriétaire du problème et la partie demandeuse/décisionnaire.</p> <p><i>« Vous posez alors la question... Que préférez-vous, comment aimeriez-vous que les choses se passent, et avec qui souhaitez-vous collaborer ? Vous mettez alors les choses au point ensemble, en convenant d'une sorte de proposition. »</i></p>
<p><i>Citations</i></p>	<p><b>Approche centrée sur l'organisation.</b> L'approche repose sur le partenaire. Coacher et établir les relations, notamment au travers de la médiation, de la mise en adéquation et du lobbying.</p> <p><i>« J'ai vraiment adoré collaborer avec [nom organisation donatrice néerlandaise]. C'était vraiment fantastique... Les gens avaient reçu une formation, notamment sur la manière dont ils pouvaient eux-mêmes lever des fonds au [nom du pays en voie de développement]. Et [nom du partenaire international] m'a envoyé de temps en temps des rapports très élogieux à ce sujet. Que cela leur avait été tellement utile. »</i></p> <p><i>« Et il a totalement soutenu l'école secondaire sur place. Ils l'ont donc fait directement, et non via notre portefeuille. ... Mais comme nous avons approché cette fondation, nous leur avons écrit, et nous les connaissions, ils ont découvert et cela a permis de lever des centaines de milliers d'euros. »</i></p> <p><i>« Les choses ont fini par se concrétiser, et continuent de se développer, petit à petit. Le travail qu'ils accomplissent dans ce village reste à peu de choses près le</i></p>

	<p><i>même. Mais disons que les formations pour les directrices de crèches et les enseignants qui y travaillent reposent sur un modèle de croissance. Le soutien est également apporté par un club privé comme [nom de l'organisation néerlandaise] avec l'aide du gouvernement et du quartier. Les choses se poursuivent. ... Nous n'y sommes plus impliqués. »</i></p>
<p><b>Durabilité</b></p> <p><i>Citations</i></p>	<p>On peut renforcer l'<b>appropriation</b> en stimulant la capacité opérationnelle et le soutien du partenaire international.</p> <p><i>« Les gens ont également été formés par toutes ces organisations qui ... se rendaient sur place et discutaient régulièrement de la manière d'améliorer la coordination. Il y avait également un programme de bien-être pour les employés. Sur la manière de gérer notre propre personnel en matière de VIH/SIDA. Des conseils, sur la manière de réagir s'ils tombent malades ? Ce genre de choses. ... Je pense que ce que nous avons accompli était très important. Je veux dire, toute la question du VIH/SIDA, tout le soutien que nous avons apporté à ce qu'ils avaient déjà réalisé, tout cela a apporté de la profondeur. »</i></p> <p><i>« ... certains développements peuvent demander plus de temps, vous pouvez rester pour une plus longue période afin d'apporter un soutien plus longtemps. Il est fréquent que certains projets à court terme soient annulés ou cessent d'exister... Nous nous sommes dit que nous faisons cela depuis dix ans, que c'était le bon moment de nous arrêter, et ils étaient d'accord. Cela fonctionne toujours... nous avons arrêté il y a 6-7 ans environ. »</i></p> <p><i>« ... c'est l'effet tache d'huile. Si vous parvenez à faire en sorte que cela fonctionne avec cinq femmes dans un village, si vous y arrivez, alors c'est tout un village qui en bénéficiera. ... On voit dans ces villages que les choses bougent... Et si l'on voit que ce fatalisme fait place à de l'action. ... Oui... on peut naturellement parler d'une évolution. ... de tels changements structurels dans la façon de penser et d'agir de ces gens. »</i></p> <p><i>« Et les locaux, ces entreprises, ils en ont également profité. Si ces plages devaient devenir dangereuses en raison des jeunes pickpockets, cela nuirait au tourisme. Ils ont donc tout intérêt à ce que les plages soient propres et sûres. L'argent venait de là également. Cela a demandé beaucoup de discussions à ce sujet avec les différentes organisations.</i></p> <p><b>Résultats</b> surtout au niveau de la capacité opérationnelle (par la formation et le coaching) et du soutien et de la légitimité (par l'adéquation et le lobbying) du partenaire international. Ceci peut être interprété comme des résultats de l'organisation belge, qui offrent au partenaire international des conditions favorables à la création d'une valeur publique. Il s'agit de processus d'apprentissage et de changement à long terme qui donnent lieu à des changements durables.</p> <p><i>« La première fois que je m'y suis rendu... lorsque l'on posait une question à ces gens, ils baissaient la tête. Et ils répondaient ensuite en Tswana. ... La deuxième fois, ils m'ont répondu en Tswana en me regardant. Et la troisième fois, ils ont posé</i></p>
<p><i>Citations</i></p>	

	<p><i>leurs papiers sur la table et ont dit « non, ce n'est pas vrai », en anglais, en me regardant. Là est toute la différence. ... Et à présent, ils se rendent eux-mêmes auprès des agences gouvernementales. Afin de s'occuper du terrain pour la construction d'une usine. Ils se rendent eux-mêmes auprès de [nom de l'entreprise d'utilité publique] afin de mettre en conformité l'électricité ... C'est tout. »</i></p> <p><i>« Notre plus grande réussite est que nous soyons parvenus à ce que le « projet » [nom du partenaire international] ait été adopté par [nom du club de service international] ... Il nous faudra attendre pour en voir les résultats. Mais on pouvait lire sur les visages des membres de [nom du partenaire international] qu'ils étaient confiants.</i></p> <p><i>« En termes d'investissements, l'essentiel est d'investir dans les idées des gens. »</i></p>
<p><b>Normes et valeurs (orientation de valeur)</b></p> <p><i>Citation</i></p>	<p><b>Orientation externe</b> : ouvert et social (sens de la réalité, normes et cohésion sociale). L'organisation belge essaie de comprendre les problèmes et les questions du partenaire national, sans intervenir.</p> <p><i>« Là où le conseil d'administration ou la direction de [nom du partenaire international] a fait de l'excellent travail, c'est en disant : « Écoutez, nous nous trouvons dans la région zulu... Et nous devons avoir des hommes zulus. Car ce sont les formateurs. Nous avons des garçons, nous devons donc avoir quelques femmes... mais si nous parlons de la culture zulu, si nous abordons la structure, la sécurité, les normes, les valeurs, nous devons avoir des hommes. Nous devons les former. »</i></p> <p><i>« En bref, toutes les oppositions issues de l'apartheid, la douleur, l'impuissance, le retard au niveau des connaissances et la méfiance des collaborateurs participant sont toujours présents... »</i></p>
<p><b>Sortie</b></p> <p><i>Citations</i></p>	<p><b>Stratégie de sortie</b> : la sortie est prise en compte dès le départ, comme un point à l'horizon, également pour le partenaire international. Le chemin pour y parvenir n'est pas tout tracé, il s'agit d'un processus de recherche et d'apprentissage commun. L'objectif de l'organisation belge est de devenir superflue.</p> <p><i>« Dès le début, un contrat clair est établi. Nous n'allons pas tout simplement pomper de l'argent et former des gens. Il doit s'agir d'une histoire cohérente à la fin de laquelle [nom du partenaire international] ... doit pouvoir se débrouiller seul, et ne plus dépendre de l'argent des Pays-Bas. C'est ici que ça doit se passer. Le problème se situe ici, il doit être résolu ici. Cela a également été abordé tout au long de ce parcours. Où en sommes-nous ? Qu'est-ce qui est nécessaire ? Que faut-il corriger ? »</i></p> <p><i>« L'objectif était d'évaluer s'ils pouvaient devenir un jour autonomes. Eh bien, ça a marché. ... Oui, nous avons alors arrêté, car la crèche fonctionnait, recevait des subventions, disposait de bons enseignants. Il faut alors les laisser fonctionner de façon indépendante. »</i></p> <p><i>“... Lorsque nous sommes partis – nous nous y sommes rendus pour la dernière fois en 2010, en 2011 la crèche a été liquidée – il y avait encore un conseil</i></p>

*d'administration, une CCT, 24 personnes employées avec des salaires décents par rapport au contexte local, c'était convenable. ... Le financement provenait presque entièrement du [nom du pays]. Et de nouveaux bâtiments pour lesquels ils ont levé eux-mêmes des fonds. »*



**Photos caractéristiques** d'une IPD qui « aide » : groupes de personnes fortes, qui savent ce qu'elles font, qui sont fières de ce qu'elles ont accompli. Photo de gauche : « Explication du fonctionnement de ces machines professionnelles... fait partie du travail de [nom du partenaire international] ».

Photo de droite : « Son premier certificat à 79 ans ».

#### 4 Déterminez le A « dominante » pour votre propre organisation

Comptez les coches dans les trois tableaux agir-approfondir-aider et indiquez ici vos scores.

Vous avez très probablement coché des cases dans deux ou trois tableaux. Le tableau « AGIR » comporte-t-il davantage de coches que les deux autres ? L'ACTION est alors probablement votre A dominante. Vous comptez davantage de coches sous les méthodes « APPROFONDIR » ou « AIDER » ? Il s'agit alors peut-être de votre A dominante.

Lisez ci-dessous les recommandations pour les trois méthodes.

Agir	Approfondir	Aider
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## **RECOMMANDATIONS pour les organisations où l'« ACTION » est le A dominante.**

**Examinez le problème.** Que se passe-t-il ? Pour qui cela représente-t-il un problème ? Comment résoudre au mieux le problème selon le partenaire international et les parties prenantes sur place (songez aux autorités, au groupe cible, aux autres organisations) ?

**Connaissance de la culture.** Réalisez que le partenaire international dispose d'une connaissance de la culture, des valeurs et des normes, et que vous êtes celui qui est « différent ».

**Mettez moins l'accent sur les moteurs internes** (motivation personnelle) et davantage sur les moteurs externes (partenaire international et contexte). C'est ce que d'autres chercheurs, tels que Sara Kinsbergen, indiquent également.

**Appropriation** L'appropriation est une condition à la réalisation de résultats durables. L'appropriation implique une capacité opérationnelle et un soutien suffisants des principales parties prenantes. Ne prenez pas les devants, mais accompagnez ou suivez votre partenaire. Ne faites pas le travail à sa place parce qu'« il ne peut pas le faire lui-même ». Ne proposez pas, mais demandez ce dont il a besoin. Soyez honnête vis-à-vis de vos capacités, envers votre partenaire, mais envers vous-même également.

**Regardez vers l'avenir.** Réfléchissez à ce qui se passerait si vous arrêtiez d'« agir ». Qui assumera dans ce cas « votre travail » ? Si des objets ou des briques peuvent résoudre le problème (en partie), qui se chargera de l'entretien ? L'argent, la connaissance et les compétences sont-ils disponibles ? Prenez conscience que les équipements matériels ne sont que des moyens de réaliser quelque chose, mais pas un objectif de développement en soi. Le fait que des enfants puissent disposer d'une salle de classe ne signifie pas forcément qu'ils apprendront mieux à lire ou à calculer que « sous un arbre ».

## **RECOMMANDATIONS pour les organisations où la « L'APPROFONDISSEMENT » est la méthode dominante.**

**Examinez le problème.** Que se passe-t-il ? Pour qui cela représente-t-il un problème ? Comment résoudre au mieux le problème selon le partenaire international et les parties prenantes sur place (songez aux autorités, au groupe cible, aux autres organisations) ? Si des objets ou des briques peuvent résoudre le problème (en partie), qui se chargera de les maintenir en état, de les entretenir ? L'argent, la connaissance et les compétences sont-ils disponibles ? Prenez conscience que les équipements matériels ne sont que des moyens de réaliser quelque chose, mais pas un objectif de développement en soi. D'avance, n'excluez pas d'emblée les aides financières destinées à couvrir les coûts d'exploitation, tels que les formations et l'éducation.

**Évitez l'approche « celui qui paie les violons, choisit la musique ».** Une attitude descendante du type « celui qui paie les violons, choisit la musique » où le partenaire international se voit confier le rôle de (sous-)traitant plutôt que de partie demandeur, limite l'appropriation. L'appropriation est cruciale pour la réalisation de résultats durables. Donc : mettez moins l'accent sur les moteurs internes (souhaits des donateurs) et davantage sur les moteurs externes (partenaire international et contexte).

**Prêtez attention à la microgestion.** Les exigences strictes en matière de responsabilité, ce que l'on appelle également la microgestion, peuvent affecter négativement le niveau d'appropriation, car elles peuvent occasionner du stress et du cafouillage (délibérée) chez les partenaires méridionaux. Toute collaboration fructueuse se doit de respecter le principe d'équité.

**Regardez vers l'avenir.** Demandez-vous si, lorsque vous mettez un terme au financement, le partenaire international pourra poursuivre le travail. N'oubliez pas que chaque donateur qui se retire doit en principe être remplacé. La plupart des organisations dépendront des subventions et des dons nationaux et étrangers, comme c'est le cas aux Pays-Bas ou en Belgique. Si le partenaire international est entièrement dépendant de

votre aide (également appelé paralysie de l'aide), essayez de la réduire progressivement, en travaillant par exemple sur le renforcement des capacités. Financez les formations et l'éducation en matière de levée de fonds et partagez des informations relatives aux autres donateurs.

## **RECOMMANDATIONS pour les organisations où le « L'AIDE » est la méthode dominante.**

**Cherchez une organisation (bonne cause) qui correspond à votre organisation.** Le talon d'Achille de la méthode de l'aide est que le réel changement prend du temps, et requiert un investissement sur le long terme, alors que de nombreux donateurs et organisations ont un horizon à court terme de 1 à 3 ans. Il semble que des succès à court terme soient nécessaires pour légitimer les succès à long terme. Ceci afin d'éviter que les ressources financières ne se tarissent.

Dans le cas d'une organisation dont la méthode dominante est celle de l'aide, communiquer avec un donateur qui raisonne de manière autoréférentielle (la propre organisation pour point de départ) et rationnelle (axé sur l'efficacité et les résultats à court terme) s'avérera difficile.

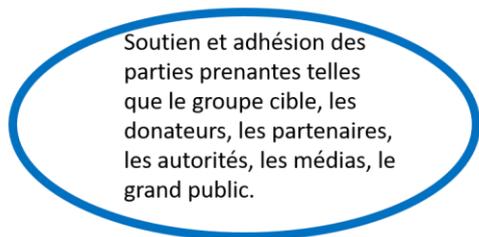
**Réfléchissez à ce que vous voulez « transmettre » en tant qu'organisation**, car c'est ce dont il est question : « C'est ce que nous laissons derrière nous qui importe vraiment ». Visez une sortie responsable, en combinant les principaux éléments de la *stratégie* correspondante. Vous optimiserez ainsi vos chances d'obtenir des résultats durables. Il semble essentiel de stimuler la capacité opérationnelle. Lâcher prise progressivement et continuer à soutenir le partenaire international pendant cette période est aussi important. Au même titre qu'il est crucial de permettre qu'une nouvelle relation voie le jour avec le partenaire international après la sortie.

## **5 Obtenir des résultats durables**

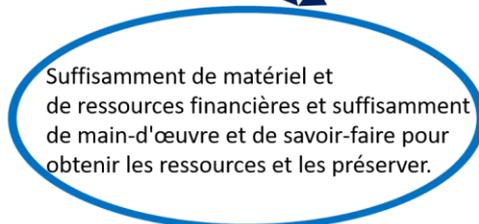
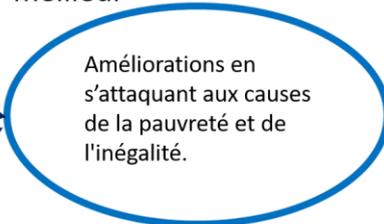
Afin d'obtenir des résultats durables - des changements positifs sur le long terme - trois conditions doivent être remplies :

- le partenaire international doit disposer d'une *capacité opérationnelle*. Cela signifie que l'organisation dispose de *compétences suffisantes* pour obtenir les ressources humaines, matérielles et financières appropriées. Car sans connaissances et compétences, vous ne pouvez diriger une organisation. La capacité opérationnelle est très importante pour *l'appropriation* par le partenaire international.
- le partenaire international bénéficie de *soutien et de légitimité*. Une organisation n'est pas une île, mais fait partie de la société, en d'autres termes : le partenaire international a besoin de soutien. Cela implique que le partenaire bénéficie de soutien et de légitimité de toutes les personnes susceptibles d'avoir un intérêt dans l'organisation. Comme les bénéficiaires, les donateurs, les partenaires et les collègues, mais également le gouvernement et les médias, jusqu'à l'opinion publique. Une école qui n'est pas reconnue par le gouvernement et qui ne reçoit donc pas de subsides ne bénéficie pas d'une légitimité et d'un soutien suffisants. Le soutien et la légitimité sont également très importants pour *l'appropriation* par le partenaire international.
- Le partenaire international est capable de créer de la *valeur publique* au niveau des résultats ou de l'impact. Plus élevée est la capacité opérationnelle et plus importants seront le soutien et la légitimité, plus il y a de chances que le partenaire soit en mesure de contribuer au développement durable. Cela peut se faire au niveau des *résultats* : changements au sein du groupe cible / de la population locale, et au niveau de *l'impact* : changements dans la société.

**SOUTIEN ET LÉGITIMITÉ** : le partenaire international bénéficie d'un soutien. Important pour la propriété internationale.



**VALEUR PUBLIQUE** : le partenaire international peut apporter de la valeur : contribuer à un monde meilleur



Vers : Benington, J. & M. Moore. (2010). *Public value in complex and changing times*.

**CAPACITÉ OPÉRATIONNELLE** : le partenaire international dispose de la connaissance, des compétences et des ressources : important pour la propriété internationale.

Atelier Stratégie de sortie / M.G. Nooij

1

L'essence même d'une stratégie de sortie responsable ne consiste pas à « abandonner ». Il s'agit de « devenir superflue » (de prendre de la distance par rapport au travail).

## 6 Composantes d'une stratégie de sortie responsable

On peut distinguer plusieurs composantes dans une stratégie de sortie responsable. À savoir : stimuler la capacité opérationnelle des partenaires internationaux, diversification des donateurs (plus de donateurs) et coordination des donateurs (concertation entre les donateurs), sortis par étapes et implication après la sortie également. Certaines composantes sont plus importantes que d'autres. *Stimuler la capacité opérationnelle* est, **de loin**, le plus important. *Lâcher prise progressivement* et continuer à soutenir le partenaire international pendant cette période est également important. Au même titre qu'il est crucial de permettre qu'une *nouvelle relation voie le jour avec le partenaire international* après la sortie. Durant cette période, le partenaire doit, par exemple, pouvoir bénéficier du soutien au travers d'un mentorat. Il n'est pas nécessaire d'envisager une sortie précoce. Attendez d'abord de voir si les activités portent leurs fruits. Après tout, les choses changent : les développements réalisés initialement peuvent devenir obsolètes, de nouvelles idées peuvent émerger et le contexte peut changer. Si la loi et la réglementation changent, par exemple.

### Trucs et astuces pour la sortie

La question fondamentale est de savoir pourquoi vous voulez vous arrêter ? Y a-t-il des *raisons internes*, des raisons qui résident essentiellement au niveau de votre IPD ? Ou s'agit-il de *raisons externes*, imputables principalement à votre partenaire international ? Ou peut-être est-ce un mélange des deux ? Dans la bibliographie (voir p. 20), vous trouverez différents exemples. Les tableaux 4 et 5 reprennent des raisons de sortie accompagnées de quelques questions. En concertation avec votre partenaire international, posez le plus de questions possible et ne réfléchissez qu'ensuite aux réponses.

**Tableau 4. Les raisons de sortie *internes* les plus fréquentes >> raisons liées à l'IPD**

Raisons	Quelques questions pertinentes
Les objectifs ont été atteints.	Notre partenaire international confirme-t-il que les objectifs ont été atteints ? Avons-nous communiqué à plusieurs reprises que la sortie était imminente et notre partenaire international l'a-t-il bien compris ? Avons-nous convenu d'un délai et d'un retrait progressif du soutien (financier et moral) ? De quoi le partenaire international a-t-il encore besoin pour continuer sans nous ? Pouvons-nous le lui offrir ? Dans le cas contraire, qui le peut ? Comment entretenir la relation après la sortie ? Etc.
Manque de main-d'œuvre ou de temps, d'énergie, de passion ou d'expertise, car les responsables démissionnent et ne peuvent être remplacés. Le vieillissement des responsables pose souvent un problème, et rajeunir la direction n'est pas toujours chose aisée. Les jeunes semblent moins disposés à s'engager sur le plus long terme.	Y a-t-il une autre organisation qui serait disposée à reprendre notre IPD ou à fusionner avec nous ? Avons-nous tenu compte des éventuelles conséquences pour le partenaire international, et en avons-nous discuté avec lui ? Le partenaire international peut-il être « adopté » par la nouvelle organisation ? Que faisons-nous avec le reste de notre capital ? Certains responsables souhaitent-ils poursuivre le travail au sein du conseil d'administration de la nouvelle organisation ? Etc.
Argent ou de donateurs insuffisants. Parce que le gouvernement n'octroie plus de subventions publiques pour la coopération au développement dans certains pays, par exemple.	Avons-nous abordé le problème avec notre partenaire international ? Y a-t-il d'autres donateurs que nous n'avons pas encore approchés ? Le partenaire international peut-il lever des fonds dans son propre pays ? Pouvons-nous les aider à mettre en place leur propre levée de fonds et les financer à ce niveau ? Existe-t-il une formation en la matière ou le partenaire international peut-il faire appel à un collecteur de fonds professionnel ? Etc.
Stratégie « Giving while living » : donner jusqu'à ce que le capital soit totalement épuisé.	Notre partenaire international est-il au courant que nous poursuivons cette stratégie ? Avons-nous informé notre partenaire international à temps que notre capital était en train de s'épuiser ? Voir ci-dessus. Etc.
Conflits au sein de votre IPD. En raison, par exemple, d'une fraude, d'une divergence d'opinion ou de différends personnels.	Y a-t-il (suspicion de) fraude ? Pouvons-nous demander d'enquêter sur la question ? Quelles autres mesures pouvons-nous prendre ? Pouvons-nous faire appel à un médiateur en cas de conflit (personnel) ? Restons-nous attentifs aux intérêts de notre partenaire international et de notre propre organisation ? Tenons-nous compte des coûts et autres dommages tels que l'atteinte à la réputation ? Etc.

**Tableau 5. Les raisons de sortie externes les plus fréquentes >> raisons liées au partenaire international**

Raisons	Quelques questions pertinentes
Fraude, vol, abus ou autres irrégularités.	En avons-nous parlé au partenaire international ? S'agit-il d'un malentendu ou d'un manque de connaissances ? Peut-on demander de l'aide à un expert ? Y a-t-il eu malversations ? Y a-t-il d'autres donateurs qui ont subi des préjudices ? Peut-on unir nos forces ? Est-ce utile de procéder à une enquête forensique ? Comment communiquons-nous avec les donateurs et autres parties prenantes de notre IPD ? Gardons-nous à l'esprit les intérêts de notre partenaire international et de notre propre organisation ? Comment tenons-nous compte des coûts et autres dommages tels que l'atteinte à la réputation ? Etc.
Le partenaire ne souhaite plus bénéficier de soutien en raison de la charge administrative trop importante qui doit être assumée au détriment du réel travail.	Avons-nous demandé à notre partenaire international quel était le réel problème ? Envisage-t-on de faire appel à un expert ? Ou le problème pourrait-il être résolu en adaptant notre procédure ? Savons-nous comment les autres organisations demandent à leur partenaire international de rendre des comptes ? Etc.
Mauvaise communication/manque de communication entre votre IPD et votre partenaire international.	Avons-nous demandé à notre partenaire international quel était le problème ? S'agit-il d'un malentendu ou d'un manque de connaissances ? Pouvons-nous faire appel à un expert sur place ? Avons-nous clairement expliqué à notre partenaire international que nous ne pouvons rendre de comptes à nos donateurs et que nous ne pourrions plus collecter de fonds si nous ne recevons pas d'informations ? Etc.
Frais opérationnels/salaires élevés chez le partenaire.	En avons-nous parlé au partenaire international ? Savons-nous ce qui constituerait un salaire raisonnable pour des emplois similaires dans des organisations similaires ? Etc.
Conflit avec le partenaire en raison d'une divergence d'opinion ou de différends personnels.	En avons-nous parlé au partenaire international ? S'agit-il d'un malentendu ou d'un manque de connaissances ? Peut-on faire appel à un expert sur place ? Gardons-nous à l'esprit les intérêts du partenaire international et de notre propre organisation ? Tenons-nous compte des coûts et d'autres dommages tels que l'atteinte à la réputation ? Etc.
Disparition des personnes de contact en raison notamment du vieillissement. Les plus petites organisations disposent souvent d'un réseau limité sur place, ce qui complexifie le processus de remplacement.	Pouvons-nous trouver une ou plusieurs nouvelles personnes de contact ? Auprès d'une autre organisation, par exemple (une organisation de pairs ou d'une IPD néerlandaise), nationale ou internationale ? Quelles sont les conséquences de la perte des personnes de contact pour notre activité sur place, ou pour la collaboration ? Etc.
La loi et la réglementation du pays de votre partenaire changent.	Qu'est-ce qui change exactement ? Quelles en sont les conséquences pour votre partenaire international et vos activités ? Comment pourriez-vous, ainsi que votre partenaire international, vous y adapter ? Etc.

Des recherches ont révélé qu'il y a souvent plus d'une raison de s'arrêter.

Généralement, la procédure de sortie est abordée lors d'une ou plusieurs réunions de la direction. Entre la phase de décision et la mise en œuvre, la sortie prendra effectivement plusieurs mois, voire plusieurs années. Durant cette période, l'aide apportée aux organisations est généralement supprimée progressivement. Durant la procédure de sortie, le solde restant est parfois octroyé à l'organisation partenaire, mais également à d'autres organisations internationales. Souvent, l'organisation internationale garde le contact avec l'ancien partenaire après la sortie. Par écrit, verbalement ou en personne, mais

généralement par écrit. Une sortie plutôt expéditive : s'arrêter uniquement en raison d'un manque d'argent semble peu fréquent.

### **Partir c'est mourir un peu**

Dans le cadre de la coopération au développement, vous vous efforcez d'atteindre un idéal. Cela fait intervenir des images, des histoires et des émotions. Des émotions qui jouent également un rôle important dans le processus de sortie. Des recherches ont révélé que les personnes qui arrêtent peuvent ressentir de très vives émotions. Partir c'est mourir un peu. L'arrêt peut être comparé à un processus de deuil. La psychiatre Elisabeth Kübler-Ross a identifié cinq étapes dans le processus de deuil : le déni, la colère, le marchandage, la dépression et l'acceptation.

Les raisons de l'arrêt semblent jouer un rôle important dans le processus d'acceptation. S'arrêter parce que l'on échoue, ou à cause de problèmes personnels, ou s'arrêter parce que l'objectif a été atteint peut susciter des émotions très différentes. De plus, ces émotions varieront d'une personne à l'autre. Certains le vivent comme une catastrophe personnelle, le fait de dire adieu à un « enfant » ou laisser derrière soi de l'œuvre de toute une vie. La passion et la mélancolie y sont omniprésentes. D'autres réagissent de manière plus laconique et disent : c'est bien, le moment est venu, nous avons accompli de belles choses, nous sommes heureux de l'avoir fait, nous avons atteint nos objectifs. Mais la colère, la tristesse et la déception peuvent également jouer un rôle, par exemple si vous vous sentez trompé par votre partenaire international. Vous pouvez également vous sentir abandonné par vos collègues, vos collaborateurs ou vos donateurs. Plus les émotions sont fortes durant la collaboration, plus il y a de chances qu'elles le soient lors de la séparation.

Cela vaut aussi bien pour votre IPD que pour votre partenaire international. Dire au revoir prend du temps. Aussi est-il important de procéder étape par étape. Après des années de collaboration, il n'est pas judicieux de tout arrêter de but en blanc.

Elisabeth Kübler-Ross appelle la dernière étape du processus de deuil l'étape d'« acceptation ». Dans la bibliographie (voir p. 20), vous trouverez divers exemples susceptibles de vous aider, en particulier si le sentiment d'échec ou l'impression de ne pas être prêt prédomine. Considérez l'approche de votre IPD comme une expérience. Aucun test ne permet de prédire si une approche fonctionnera ou non. Songez à l'approche adoptée face à la pandémie mondiale de Covid-19 qui varie d'un pays à l'autre. Ce sont là autant d'expériences différentes. Ce n'est qu'alors que l'on peut déterminer ce qu'il aurait fallu mieux faire, ou faire différemment, et cela vaut également pour votre propre approche. Voyez-le comme un enseignement, pour vous, mais également pour votre propre organisation, votre partenaire international, voire des tiers. Car chaque enseignement tiré peut vous encourager à vous améliorer ou à innover. Vous n'avez dès lors pas perdu d'argent ou de temps, mais avez au contraire investi dans un apprentissage. On peut également parler d'effet de rattrapage. Il se peut que lors de la sortie, vous ne voyiez pas ou pas suffisamment de résultats, mais s'arrêter, aussi douloureux que ce soit, peut avoir des effets positifs à long terme. S'arrêter peut être difficile, mais il ne s'agit là que l'une des options qui s'offrent à vous.

[Lisez ici quelques exemples](#) (en néerlandais) d'organisations d'aide au développement qui ont tiré des enseignements de leurs expériences et ont souhaité les partager. Si elles en sont sorties grandies, peut-être vous seront-elles utiles à vous également.

## 7 Glossaire explicatif

Axé sur l'offre >> l'organisation belge réfléchit à ce qui est nécessaire sans demander ce dont le partenaire international a besoin.

Renforcement des capacités >> fournir un soutien de manière à ce que le partenaire international développe ses connaissances et ses compétences et s'améliorer sans cesse dans son travail.

Connaissance du contexte >> connaissance et compréhension de la culture, des normes et des valeurs. Plus vous en saurez, mieux vous comprendrez le partenaire international et mieux vous pourrez l'aider.

Appropriation >> le partenaire international dispose des capacités suffisantes (connaissances et compétences) et d'un soutien suffisant. Le soutien implique la reconnaissance et le soutien des organisations (partenaires), des autorités, du groupe cible, des donateurs, etc.

Particularisme philanthropique >> l'organisation belge n'apporte son soutien qu'à ce qu'elle juge important, bien ou intéressant.

Impact >> changements majeurs ou importants qui affectent non seulement le groupe cible, mais également la sphère plus large (la société). Par exemple une nouvelle législation, comme l'interdiction de l'excision chez les femmes.

Orientation interne >> réflexion et action au départ de la propre organisation belge.

Microgestion >> exigences en matière de responsabilité, règles et procédures strictes (attention trop portée sur les détails, comme les points et les virgules, les doubles points...) qui compliquent la tâche du partenaire international et lui font perdre beaucoup de temps.

Capacité opérationnelle >> l'organisation dispose des *connaissances et des compétences suffisantes* pour obtenir les ressources humaines, matérielles et financières appropriées. Personnel, direction, bâtiment, équipement, etc.

Résultats >> tels que des changements majeurs ou importants que l'on perçoit dans le comportement du groupe cible. Par exemple, l'abolition de l'excision

Output >> tous les résultats dénombrables : X participants à un cours ou X salles de classe construites.

Interventions d'output >> activités menant à des résultats dénombrables. Voir également « output ».

Propriétaire du problème >> l'organisation qui estime qu'il lui incombe de résoudre un problème.

Résultats non quantifiables >> changements majeurs ou importants que l'on perçoit dans le comportement (des membres) du groupe cible et qui sont difficiles à démontrer. Songez par exemple au changement de comportement ou à l'épanouissement intérieur.

Partie prenante >> personne ou organisation qui a un intérêt dans quelque chose, d'une manière ou d'une autre.

Soutien et légitimité >> soutien ou acceptation d'une organisation par les parties prenantes.

Axé sur la demande >> qui émane du besoin du partenaire international. Ne proposez pas, mais demandez ce qui est nécessaire. Ne choisissez pas vous-même, mais laissez le partenaire international choisir parmi les solutions possibles.

Autoréférentiel >> qui émane de vous ou de votre propre organisation

## 8 Liste de contrôle de sortie

Si la décision de sortie a été prise, il reste beaucoup à faire. Le schéma de la page 22 reprend différents points d'attention à prendre en compte durant le processus de sortie.

Ne sous-estimez pas la nature invasive du processus pour le partenaire international. À titre d'illustration, voici la citation d'un partenaire international avec lequel nous avons collaboré étroitement et ouvertement pendant près de 10 ans en vue de la sortie : *“C’était incroyable - et riche en émotion - de lire l’e-mail, tous ces détails sur l’aboutissement de la relation officielle que nous avons construite au fil des années. Nous savions que cela allait arriver, mais en lisant l’e-mail, nous avons pris pleinement conscience de l’inéluctable réalité. »* La qualité d'une sortie a un profond impact sur la durabilité, car un partenaire bien préparé a non seulement davantage de chances de survivre, mais également de s'épanouir.

Pour les IPD qui portent sur la sortie d'un (ou plusieurs) partenaire(s) international/aux, mais agissent seul, seule la **première ligne du tableau 6** s'applique.

Les autres lignes comportent des points d'attention pertinents pour la sortie des organisations qui veulent se dissoudre.

## Recherches

Vous aimeriez transmettre les **résultats des tableaux 1 à 3 inclus** et votre A dominante par e-mail ([info@spza.org](mailto:info@spza.org)) à la chercheuse, Martje Nooij ? Les données sont traitées de manière anonyme. Un grand merci pour votre collaboration !

Cette **boîte à outils Stratégie de sortie et la présentation PowerPoint** de l'atelier pour les IPD se trouvent toutes les deux sur le site Internet de [www.4depijler.be](http://www.4depijler.be).

Les **recherches** sur lesquelles repose la boîte à outils peuvent être consultées en envoyant un e-mail à l'adresse [info@spza.org](mailto:info@spza.org) en mentionnant Demande de la thèse de la stratégie de sortie

## Bibliographie

**Nooij, M.G.** (2018). Is een goede exitstrategie het halve werk? Nederlandse Particuliere Initiatieven, hun interventies en hun exit in relatie tot duurzaamheid: een kwestie van doen, denken én delen. These Universiteit Utrecht.

**Schulpen, L. & Kinsbergen, S.** (2012). The life cycle of Private Initiatives – the reasons behind, and consequences of, ending a small development organization. Nimègue : Radboud Universiteit Nijmegen, Centre for International Development Issues (CIDIN).

**Tableau 6. Liste de contrôle et feuille de route de sortie**

	QUOI	QUI	QUAND
Partenaire international	<p>Aborder :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le message de sortie</li> <li>- Les souhaits du partenaire international</li> <li>- Autres donateurs/partenaire de la fusion</li> <li>- Chronologie de la sortie</li> </ul>		
Organisation belge : affiliations, abonnements, etc.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Les ASBL doivent : Désigner un liquidateur et déposer la décision de dissolution au greffe du tribunal de l'entreprise. Également publié dans les annexes du Moniteur belge.</li> <li>2) Il est recommandé que les associations décrivent un certain nombre de points : Objet de l'association, quels en sont les membres, comment fonctionne l'association, que faire en cas de dissolution.</li> <li>3) Informer et/ou dissolution, tant par les ASBL que les associations : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.4depijler.be">www.4depijler.be</a></li> <li>- 11.11.11 (si membre du 4de Pijlerpanel)</li> <li>- Compte de projet au sein de la fondation Roi Baudouin.</li> <li>- Conseil communal flamand pour la collaboration au développement (GROS).</li> <li>- Sites Internet de tiers, tels que <a href="http://www.goededoelen.be">www.goededoelen.be</a> <a href="http://www.goodgift.be">www.goodgift.be</a> <a href="http://www.testament.be">www.testament.be</a> <a href="http://www.donorinfo.be">www.donorinfo.be</a> ...</li> <li>- Autres</li> </ul> </li> </ol>		
Organisation belge : réseaux sociaux	<p>Dissolution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propre site Internet</li> <li>- Noms de domaine</li> <li>- Facebook, Twitter, Instagram, etc.</li> <li>- Autres</li> </ul>		
Organisation nationale : donateurs et organisations donatrices	<p>Aborder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sortie de l'organisation nationale</li> <li>- Souhaits des donateurs</li> <li>- Chronologie de la sortie</li> </ul>		
Organisation nationale : propre organisation	<p>Candidats à la fusion ?</p> <p>Lever (feuille de route et planning)</p> <p>Transfert de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital (voir statuts)</li> <li>- Espace de bureau</li> <li>- Mobilier et fournitures de bureau</li> <li>- Responsables/collaborateurs</li> <li>- Donateurs/sponsors</li> <li>- Activités/projets/partenaires</li> <li>- Archives (photos, documents, fichiers informatiques)</li> <li>- Connaissance et expérience</li> </ul>		