



## Quatre éléments pour les stratégies de sortie de partenariats multipartites

Les partenariats multipartites (PMP) regroupent les compétences et les ressources de différents groupes d'acteurs (État, société civile, secteur privé et monde scientifique) au sein d'une forme d'organisation de long terme, formalisée et basée sur le principe de l'égalité. Ils déploient ainsi un potentiel de résolution de problèmes complexes de la société et d'initiation de processus de changement durables. Les PMP peuvent réussir à des degrés variables. Tandis que certains partenariats ont contribué ou contribuent encore à de grands succès dans la coopération au développement, d'autres ne sont

pas parvenus au-delà de la phase de conception ou n'ont que de façon limitée atteint les objectifs fixés.

L'examen de stratégies possibles de sortie de PMP constitue donc, au même titre que les phases de conception et de mise en œuvre, un élément important du cycle de vie d'un PMP. Une stratégie de sortie décrit la cessation prévue ou la transformation du PMP dès que les objectifs de celui-ci ont été atteints ou que les circonstances rendent nécessaire un changement. Les PMP se voient généralement confrontés à l'un des quatre scénarios suivants :

### OBJECTIF DE LA STRATÉGIE DE SORTIE



#### Ancrer les succès durablement

**Scénario 1:** Le PMP a été couronné de succès et a atteint ses objectifs

**Scénario 2:** Le PMP travaille avec succès, mais manque de ressources pour financer la poursuite de la collaborationsufficientes para financiar la ulterior cooperaci3n



#### Minimiser les dommages

**Scénario 3:** L'instrument du PMP s'est avéré être une forme de collaboration inadéquate pour l'objectif recherché

**Scénario 4:** Le PMP ne génère pas (ou plus) de valeur ajoutée ou ne peut pas atteindre ses objectifs

Pour tous ces scénarios, il est essentiel d'élaborer une stratégie de sortie bien réfléchiée pour garantir que les connaissances générées et les résultats de la collaboration soient préservés, que les ressources fassent l'objet d'une utilisation responsable et que l'on parvienne à un consensus sur la poursuite des opérations. Il peut par ailleurs être judicieux de clarifier dès le début d'un PMP quels seront les mécanismes et les rôles au sein d'un éventuel processus

de sortie futur, et de les consigner dans les documents relatifs à la gouvernance.

Les quatre éléments qui suivent sont issus de l'expérience de conseil de Partenariats2030, et peuvent servir aux PMP de base initiale pour l'élaboration de leurs stratégies de sortie individuelles. Les éléments peuvent se manifester de façon variable en fonction du scénario auquel le PMP se trouve confronté.

## 1. Reconnaissance commune de l'état des lieux et prise d'une décision sur la poursuite des opérations

Lorsque le partenariat multipartite est parvenu à un point où les circonstances rendent nécessaire un profond changement, un processus s'impose pour parvenir à un constat commun de l'état des lieux du PMP et des options d'action envisageables et à une décision sur l'avenir du PMP. C'est là un point qui peut paraître banal en théorie mais qui présente souvent des difficultés dans la pratique. Il est fréquent que les processus de changement et les discussions qui s'ensuivent inmanquablement, ainsi que l'échange de points de vue (généralement) divergents, soient trop tardifs ou différés. Or, pour éviter toute restriction de l'éventail des options d'action et l'apparition

d'un potentiel croissant de frustration chez les acteur·rice·s du PMP, il faudrait que les PMP affrontent précocement et sans ambages les nécessaires changements en mettant en œuvre des processus de changement bien structurés. Le secrétariat d'un PMP assume généralement ici le rôle de gestionnaire du processus, qui prépare des options d'action, soutient le processus de décision ou de compromis et fait en sorte que tous les groupes d'acteurs soient impliqués et entendus. Dans certains cas, un accompagnement externe du processus par une instance neutre peut aussi être utile.

Le PMP a été couronné de succès et a atteint ses objectifs

### Scénario 1



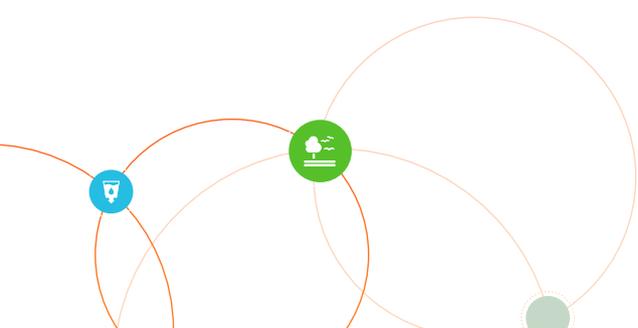
Lorsqu'un PMP a atteint les objectifs qu'il s'est lui-même fixés, il est essentiel de promouvoir la reconnaissance collective du succès et de reconnaître la contribution des différents membres. Ce processus peut être impulsé par une décision du comité de pilotage ou de l'assemblée des membres, selon la structure de gouvernance du PMP, sur la base des résultats du **système de suivi du PMP**. Un PMP a en général, dans ce scénario, le choix entre trois options : cessation du PMP, transformation du PMP en une autre **forme de partenariat** moins formelle ou fixation de nouveaux objectifs (encore plus ambitieux).

Le PMP travaille avec succès, mais manque de ressources pour financer la poursuite de la collaboration

### Scénario 2



Dans ce scénario aussi, la reconnaissance par les membres, sur la base de résultats avérés du PMP, du succès de la collaboration revêt une grande importance avant toute discussion sur la poursuite de la collaboration. Outre le suivi des activités et de la réalisation des objectifs, un sondage auprès des membres, incluant la question d'une possible participation financière, peut servir de base à la définition d'options d'action. Le cas échéant, une communication externe active avec des résultats bien documentés peut aussi servir à mobiliser de nouvelles possibilités de financement. Un PMP a en général, dans ce scénario, le choix entre trois options : cessation du PMP, transformation du PMP en une autre **forme de partenariat** à coût plus modéré ou adaptation du **modèle de financement** actuel.



L'instrument du PMP s'est avéré être une forme de collaboration inadéquate pour l'objectif recherché

## Scénario 3

Le PMP ne génère pas (ou plus) de valeur ajoutée ou ne peut pas atteindre ses objectifs

## Scénario 4

Lorsqu'il devient manifeste qu'un PMP n'est pas la bonne forme de collaboration, ses membres devraient identifier ensemble et de bonne heure les défis et les restrictions du modèle actuel (par exemple dans le cadre d'un atelier). Le processus devrait avoir pour but de parvenir à un consensus soit sur un passage à une autre **forme de partenariat** plus appropriée, soit sur la cessation de la collaboration. Il est impératif de limiter les effets négatifs tels que le renforcement de conflits existant entre les membres.

Il est capital de faire participer les acteur·rice·s du PMP à un processus collaboratif de décision sur la cessation du partenariat, mais en mettant tout en œuvre pour le faire afin de limiter le dommage et de ne pas inutilement lier ressources et capacités. Un rôle essentiel revient à la fixation d'un calendrier pour la fin des activités et à une communication claire de la cessation formelle du partenariat.

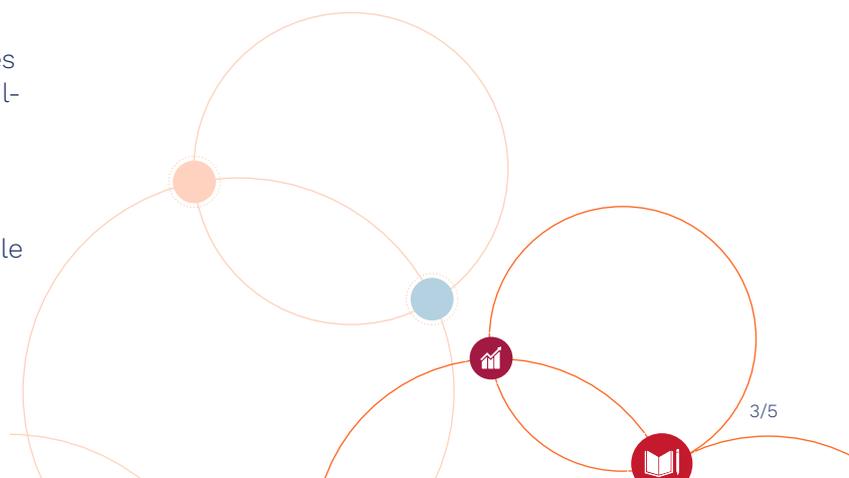
## 2. Préservation des connaissances générées et de la durabilité par des organisations partenaires (locales)

Un élément important des stratégies de sortie des partenariats multipartites devrait consister à assurer la préservation des connaissances générées par le partenariat, des produits élaborés en commun et (dans toute la mesure du possible) des résultats obtenus. Les **quatre scénarios** susvisés jouent ici un moindre rôle que la décision sur le sort à réserver au PMP : cessation, passage à une autre forme de partenariat ou continuation avec de nouveaux objectifs.

En fonction du PMP et de l'option de sortie choisie, certains membres du PMP, des organisations partenaires (locales) ou la nouvelle forme de partenariat pourraient mettre en œuvre notamment les aspects suivants de cet élément :

- poursuite d'activités sélectionnées du PMP (au niveau local, régional ou mondial)
- réalisation de nouvelles activités sur la base des connaissances générées et des données recueillies ensemble
- transfert, mise à disposition, diffusion et le cas échéant développement des produits de la connaissance, outils ou normes élaborés dans le cadre du PMP

La stratégie de sortie devrait dans le cas idéal énoncer clairement les attributions respectives, par exemple dans le cadre d'un plan de transfert des connaissances, et en assurer la mise en œuvre durable. En cas de passage du PMP à une autre forme de partenariat, il conviendrait en outre de fixer clairement quels aspects pourront être assumés par la nouvelle structure et lesquels devront être mis en œuvre par d'autres acteur·rice·s. En outre, il incombe bien entendu à chaque membre du PMP d'assurer lui-même un transfert approprié des connaissances au sein de sa propre structure organisationnelle.



### 3. Communication vis-à-vis des partenaires, des donateur·rice·s et du public (spécialisé)

Les stratégies de sortie requièrent une bonne communication au bon moment – et donc un plan de communication détaillé et axé sur les objectifs. Une fois prise la décision de faire cesser ou de transformer le PMP, le temps est venu de procéder dans le cadre de la communication à une différenciation entre les différents groupes d'acteurs et groupes cibles, afin de satisfaire au mieux leurs besoins respectifs d'informations. Au premier plan devraient se situer les effets recherchés de chaque mesure de

communication. C'est ainsi, par exemple, que ce sont des messages clairs qu'il y aura lieu d'adresser aux membres du PMP et aux partenaires, afin de parvenir à faire largement accepter la décision. Les donateur·rice·s de leur côté ont en général besoin d'informations sur les effets durables que le PMP a obtenus grâce à leur argent. Il est souvent judicieux aussi de s'adresser au grand public pour, en fonction de la raison de la sortie, renforcer ou préserver la réputation des membres du PMP.

Le PMP a été couronné de succès et a atteint ses objectifs

## Scénario 1



Au-delà de la reconnaissance interne, il est essentiel de célébrer publiquement le succès et de communiquer clairement au sujet de la sortie. Des événements publics, la publication de communiqués de presse et l'utilisation de différents canaux de communication, dont les réseaux sociaux, peuvent contribuer à présenter les résultats positifs du partenariat. En diffusant réussites, résultats et témoignages, le PMP peut exprimer sa gratitude vis-à-vis des donateur·rice·s, des partenaires et du public et en même temps renforcer la motivation des différent·e·s acteur·rice·s en faveur de partenariats futurs.

Le PMP travaille avec succès, mais manque de ressources pour financer la poursuite de la collaboration

## Scénario 2



Lorsqu'un PMP, faute de financement à long terme, se voit contraint de cesser le travail commun ou passe à une autre forme de partenariat, il convient parallèlement aux succès obtenus de communiquer les raisons de la sortie. Cela est important en particulier pour ne pas donner l'impression que le PMP cesse parce que sa valeur ajoutée est faible. La communication devrait, vis-à-vis notamment des partenaires qui jusque-là ont profité du travail du PMP, être précoce et bien fondée pour qu'une éventuelle collaboration future ne soit pas affectée négativement.

L'instrument du PMP s'est avéré être une forme de collaboration inadéquate pour l'objectif recherché

## Scénario 3



Dans ce scénario aussi, il est essentiel de souligner autant que possible les résultats positifs et les succès du partenariat. Dans la mesure où c'est le passage à une autre **forme de partenariat** plus appropriée qui est recherché, il convient de communiquer les raisons du changement de modèle de coopération en soulignant l'engagement en faveur d'une poursuite de la collaboration, afin de maintenir la motivation des donateur·rice·s actuel·le·s et potentiel·le·s ainsi que des membres actuels du PMP.

Le PMP ne génère pas (ou plus) de valeur ajoutée ou ne peut pas atteindre ses objectifs

## Scénario 4

Lorsqu'il s'agit de mettre fin au PMP également, il est important de reconnaître (s'il y en a) les aspects positifs et les succès. En même temps, une communication claire des motifs de la cessation et des problèmes que le partenariat a rencontrés assure la transparence et la compréhension de la part des acteur·rice·s, et leur permet de tourner mentalement la page du partenariat.

### 4. Réalisation d'une évaluation et récapitulation des enseignements tirés

La réalisation d'une évaluation et la récapitulation des enseignements tirés sont des éléments importants de toute stratégie de sortie. Leur but devrait être d'identifier les procédures et processus éprouvés et les facteurs de succès, mais aussi de procéder à une ample analyse des erreurs et des difficultés, afin de contribuer à éviter des problèmes semblables dans des coopérations futures. Ces « acquis » devraient au mieux être partagés de manière

transparente avec tou·te·s les acteur·rice·s du PMP. En particulier si l'on peut s'attendre à des constats « critiques », il peut être utile que l'évaluation soit effectuée par des expert·e·s externes. Certaines parties de l'évaluation peuvent par ailleurs être le cas échéant partagées sous une forme adéquate avec le public spécialisé. En fonction du PMP, il y aura lieu de décider si l'évaluation doit être effectuée avant la cessation du partenariat ou à son issue.



Les éléments examinés ci-dessus peuvent servir aux PMP de base initiale pour l'élaboration de leurs stratégies de sortie respectives. Ce guide ne prétend pas être exhaustif, et il s'abstient d'aborder les dispositions juridiques régissant la cessation de PMP institutionnalisés. Les éléments examinés ici ne sauraient se substituer à l'élaboration d'une stratégie de sortie plus vaste et conçue spécialement pour celui-ci. Partenariats2030 se tient à votre disposition pour vous conseiller en vous faisant profiter de son expertise.

**Publié par :**  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Sièges de la société : Bonn et Eschborn, Allemagne

**Partenariats2030** – Plateforme des partenariats multipartites pour la réalisation de l'Agenda 2030

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Allemagne  
T +49 228 44 60 3539

E [info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de)  
I [www.partnerschaften2030.de](http://www.partnerschaften2030.de)

Responsable : Susanne Salz, Bonn

**Conception/Maquette :**  
DIAMOND media GmbH,  
[www.diamond-media-pr.de](http://www.diamond-media-pr.de)

**Sur mandat du**  
Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

Unité G 40 Politiques de coopération avec la société civile, organisations privées

Bonn, 2024

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

Mandaté par



Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement