



Association suisse pour  
l'échange de personnes dans la  
coopération au développement

Rosenweg 25, CH-3007 Bern  
info@unite-ch.org  
www.unite-ch.org

Jean-Eudes Beuret  
Grand Angle Initiative de Recherche  
jeaneudesbeuret@gmail.com

Daniele-Enrico Fino  
Membre de la Société coopérative neonomia  
danielefino2@gmail.com

# Phasing-in et phasing-out dans la Coopération au développement par l'échange de personnes

Critères et stratégies



Photo MET, Guéra, Tchad

La pratique du zai est une forme de culture en creux de 20 cm qui permet de renforcer la résilience de l'agriculture face au changement climatique.



L'étude dont ce résumé est tiré est le produit d'un mandat réalisé pour le compte d'Unité, dans le cadre de son programme institutionnel 2021-2024 cofinancé par la DDC.

Elle a été publiée en décembre 2022 à Berne, en Suisse.

## Tableau de matières

|  |    |
|--|----|
| <b>Tableau de matières</b> .....   | 2  |
| Liste des acronymes.....   | 2  |
| <b>Phasing-in et phasing-out dans la Coopération au développement par l'échange de personnes –</b>   |    |
| <b>Résumé</b> .....  | 3  |
| 1. <b>Socle de critères d'évaluation ex-ante et aide-mémoire pour le processus d'introduction et d'engagement dans un nouveau pays – le phasing-in.</b> .....      | 6  |
| 2. <b>Grille de critères d'évaluation ex-ante et aide-mémoire pour le processus d'introduction et d'engagement d'un nouveau partenariat – le phasing-in.</b> ..... | 7  |
| 3. <b>Des types variés de Phasing-in / Phasing-out avec des raisons et temporalités différentes ...</b>  | 9  |
| 4. <b>Différents types de fragilités pouvant être à l'origine de phasing-out.....</b>  | 10 |
| 5. <b>Différentes stratégies associées au phasing-out.....</b>   | 11 |

## Liste des acronymes

|       |  |
|-------|--|
| CEP   | Coopération par l'Echange de Personnes   |
| DDC   | Direction au Développement et à la Coopération   |
| DFID  | Department for International Development   |
| DNH   | Do No Harm   |
| IDH   | Indice de Développement Humain   |
| OCDE  | Organisation de Coopération pour le Développement Economique   |
| ODD   | Objectifs de Développement Durable   |
| OE    | Organisation d'Envoi (de professionnel-le-s au statut de volontaire)   |
| ONG   | Organisation Non Gouvernementale   |
| OP    | Organisation Partenaire  |
| PSEAH | Prevention of Sexual Exploitation, Abuse and Harassment (Prévention de l'Exploitation, les Abus et le Harcèlement sexuels) |

# Phasing-in et phasing-out dans la Coopération au développement par l'échange de personnes

—

## Résumé

Nous définissons la problématique de l'étude comme (à défaut d'une définition reconnue) :

- **Phasing-in** est le processus d'introduction et d'engagement d'une coopération par l'échange de personne dans un nouveau projet et/ou auprès d'un nouveau partenaire et/ou dans un nouveau pays,

- **Phasing-out** étant le processus de détachement qui conduit à l'arrêt de la coopération par l'échange de personne dans un projet et/ou auprès d'un partenaire et/ou dans un pays. S'il est souhaitable qu'il soit anticipé, le phasing out peut être prématuré, voire précipité en cas de crise.

Nous nous concentrons dans notre étude sur les échelles "pays" et "partenaires".

Trois sources d'information ont été utilisées pour mener l'étude : Analyse documentaire (peu de documents sur le sujet), enquête en ligne auprès de 10 OE<sup>1</sup> membres d'Unité, des entretiens auprès de 5 organisations (siège + terrain).

Pratiquement toutes les OE sont confrontées à des situations de fragilités (société civile menacée, obstacles bureaucratiques, violence armée, problèmes sanitaires) et à des risques ou nécessités de phasing-out. Des OE essaient de s'adapter malgré la situation précaire pour intervenir dans un pays.

Il faut distinguer entre des phasing-in/phasing-out ordinaires, anticipés ou précipités. Dans les cas ordinaires et anticipés, des critères sont appliqués, ce qui n'est pas possible pour les cas précipités. Dans ces derniers cas, les situations sont tellement variées qu'il n'est pas possible de prévoir des critères sauf le fait qu'une décision de phasing-out qui est parfois nécessaire (qu'il soit temporaire ou définitif) doit être prise en toute transparence avec les partenaires locaux, qui doivent pouvoir en comprendre les motifs. Une telle décision est toujours difficile car les obstacles peuvent être importants : l'attachement de l'OE au pays et aux partenaires, l'apparition de nouveaux besoins dans des situations de fragilités qui ne justifient en fait pas du tout que l'OE quitte, des besoins de financement qui deviennent plus importants avec la situation de fragilité, la dépendance des partenaires vis-à-vis de la CEP.

En ce qui concerne le **Phasing-in**, les critères concernant le **choix de nouveau pays**, ne posent pas de problèmes majeurs et peuvent être flexibles, mais le minimum est qu'il y ait a) un potentiel pour la CEP, b) la possibilité de réaliser le programme institutionnel de l'OE et c) des liens/contacts entre le pays (personnes, organisations) et des organisations proches de l'OE. D'autres critères importants sont le niveau de fragilité sécuritaire, l'articulation et la complémentarité des interventions dans le pays, le coût de l'engagement dans le pays. Le choix d'un nouveau pays peut être motivé par la proximité du pays à un pays où l'OE intervient déjà. On peut alors aussi parler d'une approche régionale qui a des avantages (coordination locale, lien entre partenaires voisins, coûts réduits, ...).

---

<sup>1</sup> Nous avons également consulté des organisations allemandes et françaises travaillant dans la CEP, mais nous n'avons pas trouvé des réflexions explicites sur le sujet mais plutôt un débat général sur les principes de la CEP (partenariat, intérêts des communautés, rôle des professionnels-les affectés-es, impact à long terme, gestion de stress, ...).

Il est intéressant de constater que pratiquement toutes les OE qui ont répondu à l'enquête, réalisent une analyse de risque conjointe de la situation avant d'engager la coopération.

Pour ce qui concerne le **Phasing-in** pour le choix de **nouveaux partenaires**, les critères a) se référant à la convergence de valeurs, objectifs, approches, b) la convergence programmatique, c) la fiabilité et la solidité de l'OP, d) l'intérêt de l'OP pour la CEP, sont les critères les plus importants. S'ajoutent à cela la capacité de l'OP de travailler à une échelle plus vaste (de la société et/ou de réseaux).

Nous proposons une grille de critères et d'aide-mémoire : 1. Identités et valeurs ; 2. Convergences programmatiques ; 3. Capacité de l'organisation ; 4. Compréhension et intérêt pour la CEP ; 5. Potentiel du partenariat en termes d'impact. Ces critères s'inscrivent évidemment dans un processus pour construire la confiance et éprouver une relation, grâce à une démarche qui se fait par étape. Cela permet aussi d'entamer une collaboration avec des organisations locales qui ne sont pas forcément déjà consolidées mais qui ont un potentiel. Par ailleurs, lors du Phasing-in d'un partenariat, on peut se préparer au Phasing-out ordinaire en mettant un accent prioritaire sur l'ownership de la part des OP. Cet *ownership* se construit aussi lors de la formation au départ des futurs personnes affectées, qui vise à éviter des situations où le le-la professionnel-le affecté prend l'ascendant sur la dynamique du partenaire. Toujours dans la même préoccupation de bien gérer le phasing-in / phasing-out, il est très recommandé de prévoir dans les conventions de partenariat les conditions pour des Phasing-out, même anticipés. Ce qui n'est actuellement pas le cas (les conventions de partenariat mentionnent peu d'éléments relatifs au phasing-out). Or il peut être tout à fait intéressant d'évoquer des cas possibles – outre les phasing-out programmés – de cas de phasing-out anticipés ou précipités (exemple de changement de positionnement éthique), de se mettre d'accord sur le processus à respecter et d'insister sur la responsabilité partagée des deux partenaires sur le phasing-out, notamment pour préserver les acquis des programmes.

Concernant les **Phasing-out**, les critères pour l'arrêt ordinaire et anticipé d'un partenariat ou d'un engagement dans un pays, peuvent être définis à l'avance et dépendent beaucoup de la politique de chaque OE. Il n'y a pas de procédure uniforme envisageable. En ce qui concerne les critères pour des situations de phasing-out en cas de **situation de fragilité**, nous avons constaté que la plupart des OE insistent sur le fait que ce n'est pas parce qu'il y a des fragilités qu'il faut envisager de partir : il s'agit d'abord de trouver les moyens de rester si c'est nécessaire et toute décision doit être prise en concertation. Une réflexion doit aussi être menée si l'OE ne doit pas s'adapter et éventuellement soutenir l'OP qui s'oriente vers des nouvelles activités, plutôt humanitaire, dues à la situation de crise.

Différentes stratégies sont proposées venant des OE consultées visant un phasing-out préparé et/ou bien géré et/ou évité : 1. Renforcement de la formation des employés locaux ; 2. La définition, au début de chaque projet, d'une stratégie de sortie ; 3. La substitution des professionnel-le-s en affectation du Nord par des professionnel-le-s nationaux ; 4. La substitution des professionnel-le-s en affectation du Nord par une CEP Sud-Sud ; 5. Prévoir des interventions de courte durée N-S ; 6. Définir des indicateurs pour préparer les décisions d'un éventuel arrêt complet ; 7. Si utile, prévoir une CEP à distance.

## Recommandations

### Phasing-in Pays

- a) privilégier un phasing-in de voisinage ;
- b) utiliser le socle des 5 critères (faisabilité de la CEP par l'envoi de professionnel-le-s suisses, fragilités, cohérence programmatique, articulation des interventions et complémentarités, facilité du phasing-in), complété par des critères ad-hoc, répondant aux spécificités de l'OE.

### Phasing-in partenaire :

- c) utiliser la grille de critères d'évaluation (1. Identités et valeurs ; 2. Convergences programmatiques ; 3. Capacité de l'organisation ; 4. Compréhension et intérêt pour la CEP ; 5. Potentiel du partenariat en termes d'impact.) ;
- d) Compléter les conventions de partenariat avec les possibilités de Phasing-out.

### Phasing-out partiel

- e) S'adapter aux fragilités et la répondre à de nouveaux besoins ;
- f) soutenir les partenaires pour faire face à des défis d'aide humanitaire ;

### Phasing-out complet

- g) Concertation et transparence expliquant les motifs du phasing-out ; h) en cas de problèmes d'orientation éthique, insister sur le processus de dialogue qui est nécessaire.

### Pour Unité:

- i) capitaliser les expériences de CEP au service du nexus ;
- j) Reconsidérer les objectifs du phasing-out ;
- k) Reconsidérer l'objectif de concentration géographique qui a prévalu jusqu'à maintenant ;
- l) Compléter certains documents de base d'Unité.

## 1. Socle de critères d'évaluation ex-ante et aide-mémoire pour le processus d'introduction et d'engagement dans un nouveau pays – le phasing-in.

| Critères   | Définitions   |
|--|---|
| <b>Faisabilité de la CEP par l'envoi de professionnels du Nord</b>     | Sont évalués d'une part la faisabilité du point de vue administratif et au vu des politiques nationales, d'autre part l'intérêt de potentiels partenaires.  |
| <b>Fragilités</b>  | L'accent est mis soit sur les fragilités sécuritaires (sécurité actuelle et pressentie pour les prochaines années), soit sur deux types de fragilités politiques, les obstacles bureaucratiques et/ou l'espace d'expression et d'action de la société civile, selon les contextes des phasing-in envisagés.   |
| <b>Cohérence programmatique</b>  | Est évaluée la cohérence entre les besoins dans le pays et le programme de l'OE. Cette cohérence est considérée à l'échelle nationale mais peut aussi être considérée à une échelle régionale. Dans cette cohérence est parfois considérée la possibilité de réunir suffisamment de partenaires pour développer des échanges entre eux, au sein d'un cluster réuni sur le thème du programme. |
| <b>Articulation et complémentarités des interventions dans le pays</b> | sont évalués la capacité des partenaires potentiels à travailler en réseau et à travailler en complémentarité avec d'autres acteurs de la société civile ou acteurs publics, ce qui peut optimiser l'impact.  |
| <b>Facilité du phasing-in</b>  | sont considérés des facteurs facilitant le phasing-in et son rapport coût/qualité, en particulier l'existence de contacts dans le pays, de réseaux locaux connectés avec des réseaux présents dans des pays d'intervention de l'OE, d'acteurs suisses susceptibles de fournir des indications et contacts, etc.   |

## 2. Grille de critères d'évaluation ex-ante et aide-mémoire pour le processus d'introduction et d'engagement d'un nouveau partenariat – le phasing-in.

| Critères                               |   | Déclinaisons   |
|--|---|--|
| Identités et valeurs                   | Identités :<br>ce que nous sommes,<br>ce que nous voulons faire | Concordance des identités organisationnelles (dont : le partenaire et ses collaborateurs se situent dans une dynamique de changement et, pour cela, sont engagés pour l'intérêt collectif et les populations les plus défavorisées, au-delà de leurs propres intérêts. |
|  |   | Analyses du contexte concordantes  |
|  |   | Objectifs convergents  |
|  | Valeurs : la façon dont nous voulons que ce soit fait           | Socle éthique (dont refus actif des discriminations ethniques, religieuses, sociales, politiques, action pour la paix, Do No Harm)   |
|  |   | Approche de la relation de partenariat (dont réciprocité)  |
|  |   | Approche du travail avec les bénéficiaires de l'action (dont <i>l'ownership</i> par les bénéficiaires)   |
| Convergences programmatiques           | Pro-grammes :<br>quoi ? où ?<br>Pour qui ?                      | Convergence des programmes quant aux secteurs d'intervention   |
|  |   | Concordances géographiques   |
|  |   | Concordances des groupes cibles  |
|  | Ressources pour le programme                                    | Ressources : le partenaire a des savoirs, savoir-faire, une position qui sont des ressources pour le programme.  |
|  | Convention de partenariat                                       | Le partenaire est d'accord pour que la collaboration soit basée sur une convention régulièrement suivie et évaluée incluant, outre les objectifs et principes de collaboration, les termes d'un possible phasing-out   |
| Capacités de l'organisation partenaire | Légitimité et   | Légitimité : ancrage clair, légal (statuts et reconnaissance officielle) et dans la société locale   |
|  |   | Équilibre et répartition des pouvoirs au sein de l'organisation  |
|  | Gouvernance   | Promotion de la participation, dans une démarche de citoyenneté active, solidaire et responsable   |
|  |   | Ouverture à la participation au sein de la gouvernance   |
|  |   | Capacité de planification, suivi, évaluation, rapportage, capitalisation et prise en compte des leçons apprises  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Maîtrise du cycle du projet  | Capacité de gestion des ressources, transparence et redevabilité  |
|  | Capacité d'accueil de la CEP   | Capacité à introduire et accompagner un-e professionnel-le en affectation dans son contexte d'activité  |
|  |  | Capacité administratives et relationnelles pour faciliter les démarches liées à la CEP (visas...)   |
|  | Évaluation apprenante  | Évaluation systématique et transparente des activités,  |
| Ouverture à l'analyse critique   |  |   |
| Intérêt pour la CEP de la part de l'organisation partenaire  | Compréhension  | Compréhension de ce qu'est la CEP, son intérêt, sa plus-value   |
|  |  | Compréhension des conditions à créer : place du /de la professionnel-le en affectation, accompagnement, principe de la non-substitution, cahier de charges et planification de son travail avec suivi et évaluation régulière |
|  | Engagement   | Engagement à faciliter la mission du personnel en affectation : logistique, accompagnement personnel et professionnel.  |
|  |  | Engagement dans le programme pays de l'OE   |
|  |  | Engagement pour contribuer à la sensibilisation en Suisse   |
|  | Ouverture  | Expérience, aptitude, intérêt pour le travail en contexte multiculturel   |
| Intérêt pour de nouvelles approches qui pourraient surgir de la collaboration avec un-e professionnel-le affecté-e |  |   |
| Potentiel du partenariat en termes d'impact  | Taille   | Taille de l'équipe suffisante pour absorber et multiplier les apports d'un-e professionnel-le en affectation  |
|  |  | Nombre de bénéficiaires suffisant au sein du groupe cible pour escompter des effets démonstrateurs / multiplicateurs  |
|  | Articulation et complémentarités   | Le partenaire agit en complémentarités d'autres intervenants et/ou là où ils manquent   |
|  |  | Travail en réseau : intérêt et ouverture à des synergies au niveau local, régional, national  |
|  |  | Le partenaire travail au niveau local mais s'attache à avoir des effets au niveau « système » (par le plaidoyer, des réseaux, ...)  |
|  | Innovation   | Ouverture à l'innovation au sein de l'organisation et au portage d'innovations  |
| Durabilité   | Stabilité suffisante (histoire, finance, assise institutionnelle) - ou potentiel pour l'acquérir - pour opérer dans la durée |   |

### 3. Des types variés de Phasing-in / Phasing-out avec des raisons et temporalités différentes

| Phasing-in, phasing-out | Motifs possibles   | Temporalité   |
|-------------------------|--|---|
| Ordinaire               | Prévu dans la planification initiale<br>Plus de besoins, autonomie du partenaire et du projet  | Longue : a minima 2 ans, selon deux OE  |
| Anticipé                | Programmation thématique qui exclut des partenaires<br>Programme institutionnel prévoyant la concentration des activités<br>Nouvelles opportunités intéressantes (phasing-in) ou changement de positionnement des partenaires (phasing-out)<br>Fragilités qui incitent à la prudence : réduire la CEP dans un pays et diversifier les terrains | Urgence moyenne, sans confondre vitesse et précipitation. Processus dont la durée se mesure en mois |
| Précipité               | Rupture brutale de partenariats du fait de problème politiques, sécuritaires, éthiques : besoin urgent d'entrer sur un nouveau terrain   | Processus dont la durée se mesure en semaines   |

... et une situation particulière pour le phasing-out ordinaire :

| Type                  | Stratégies   |
|-----------------------|--|
| Phasing-out ordinaire | le phasing-out doit être anticipé et progressif<br>Le phasing-out doit avoir un sens, et ce sens doit être compris par les deux parties<br>La sortie d'une relation forte, parfois ancrée dans une longue histoire commune, ne doit pas se faire en faisant l'économie d'une certaine « ritualisation », telle une dernière rencontre qui officialise le phasing-out et peut faire office de rite de passage |

## 4. Différents types de fragilités pouvant être à l'origine de phasing-out

| Fragilités à l'origine de <i>phasing-out</i> observés dans la CEP  | Exemples et vécu des OE  | Relevant des catégories de fragilités telles que définies par l'OCDE (2016)  |
|--|--|--|
| <p><b>Réduction des espaces d'existence et/ou d'expression de la société civile</b><sup>2</sup>. Des organisations partenaires ne peuvent plus s'exprimer librement et/ou sont criminalisées, menacées ou interdites d'agir, parfois sans signaux d'alerte préalables.</p> | <p>Des cas sont cités au Rwanda, en Amérique Centrale, au Brésil.</p>  | <p><b>Politiques</b></p> <p>Vulnérabilité face aux risques inhérents aux processus, événements ou décisions politiques. Problèmes d'inclusivité, de transparence, corruption. Capacité insuffisante de la société à éviter l'oppression.</p>             |
| <p><b>Obstacles bureaucratiques.</b> Exigences administratives croissantes, obstacles à l'envoi de professionnel-le-s en affectation, volonté d'exclusion, de contrôle ou de taxation des ONG étrangères.</p>  | <p>Des cas cités en Tanzanie et au Kenya (difficultés fiscales), au Nicaragua, en Haïti (difficultés d'accès aux ambassades).</p>  |  |
| <p><b>Violence armée</b></p> <p>Les conditions de sécurité ne permettent plus l'envoi de coopérants et/ou le travail de terrain des organisations partenaires.</p>   | <p>Des cas cités en Haïti, au Burkina Faso, au Nord Cameroun. Sont évoqués des violences intercommunautaires ou de grande criminalité, l'incursion de groupes terroristes, la répression de mécontentements dans un cadre de crise sociopolitique.</p> | <p><b>Sécuritaires</b></p> <p>Vulnérabilité de la sécurité face à la violence et à la criminalité, notamment la violence politique et la violence sociale.</p>   |
| <p><b>Fragilités sanitaires.</b> Terrains rendus inaccessibles à des professionnel-le-s en affectation internationaux, de par un problème sanitaire et les mesures mises en place pour limiter sa propagation.</p>   | <p>Crise COVID vécue par toutes les OE. Elle a surtout affecté le bon déroulement des activités et l'atteinte des objectifs, souvent sans induire de phasing-out.</p>  | <p><b>Environnementales</b></p> <p>Vulnérabilité face aux risques environnementaux, climatiques et sanitaires qui influent sur la vie et les moyens d'existence des citoyens (catastrophes naturelles, pollution, épidémies, changement climatique).</p> |

<sup>2</sup> Problématique connue sous le terme *Shrinking space for civil society*

## 5. Différentes stratégies associées au phasing-out

| <i>Les organisations membres étaient invités à évaluer la pertinence de plusieurs stratégies proposées, visant un phasing-out préparé et/ou bien géré et/ou évité. A partir de leurs réponses, les outils et stratégies proposés ont été classés par ordre de pertinence</i> | <b>Indice de pertinence</b> |
|--|-----------------------------|
| Assurer la pérennité des activités pendant un certain temps en finançant une <b>formation complémentaire pour les employés locaux</b>  | 27                          |
| La définition, au début de chaque projet, d'une <b>stratégie de sortie</b>   | 24                          |
| Pour la continuité de l'action, la <b>substitution de professionnel-le-s en affectation du Nord par des professionnel-le-s en affectation nationaux</b>  | 24                          |
| Pour la continuité de l'action, la <b>substitution de professionnel-le-s en affectation du Nord par une CEP Sud-Sud</b>  | 22                          |
| Assurer la continuité des activités pendant un certain temps par le biais d' <b>interventions ponctuelles de courte durée Nord-Sud</b>   | 22                          |
| La définition d' <b>indicateurs pour observer l'évolution d'une situation</b> : si tel événement se produit, nous nous interrogerons sur un phasing-out  | 18                          |
| Pour la continuité de l'action, pendant un certain temps, le recours à une <b>CEP en distanciel</b>  | 8                           |

Le rapport de l'étude dont  
ce résumé est tiré peut  
être téléchargé sous :  
[www.unite-ch.org](http://www.unite-ch.org)



## A propos

Depuis plus de cinquante ans, Unité, l'Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement, veille à la qualité des engagements de volontaires au travers de standards, évaluations, appuis institutionnels, études et formations. Elle est formée de treize organisations membres.

En partenariat avec la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), elle s'engage en faveur d'une coopération efficace, durable et équitable avec les partenaires du Sud.

© Décembre 2022

**Unité**  
Association suisse pour l'échange de personnes dans  
la coopération au développement

Rosenweg 25, CH-3007 Bern  
[info@unite-ch.org](mailto:info@unite-ch.org)  
[www.unite-ch.org](http://www.unite-ch.org)

Unité est seul responsable du contenu.  
Tous droits réservés

