



Plate-forme suisse pour l'échange de personnes
dans la coopération internationale

Partenariat

entre désir et réalité

Etude sur les relations de Partenariat dans le cadre
d'appuis et d'échanges de personnes dans la
Coopération internationale

ité

unité

Denis Cattin
Martin Schreiber

Bâle - 2002

Partnerschaft ist wie das Meer mit beiden Ufern: Wasser dazwischen, ständig in Bewegung, in Kontakt, immer neue Formen, Herausforderungen suchend, Nehmer und Geber, gleichwertig sein. •

(Yvonne und Beni Müggler-Gruber, Volontaires en Colombie)

Cadre de l'étude

Cette étude a été réalisée sur l'initiative de UNITE, dans le cadre de son Programme d'Echanges de Personnes dans la Coopération Internationale de UNITE, Programme cofinancé par la Direction de la Coopération et du Développement (DDC) du Gouvernement suisse.

Ce Programme concerne 26 organisations suisses de coopérant-e-s volontaires affecté-e-s dans des projets qui sont gérés par des organisations partenaires du Sud.

Remerciements

Ce travail n'aurait pas pu se réaliser sans la très riche et active collaboration de toutes les personnes et organisations concernées.

Nous tenons à adresser toute notre reconnaissance aux organisations membres d'UNITE, à leurs Partenaires du Sud, aux Volontaires et aux équipes locales des projets, qui ont été consultés dans le cadre de cette recherche. La chaleur de leur accueil et la richesse de leurs apports ont contribué grandement à la qualité de nos informations et de nos données.

Un merci tout particulier aux Coordinateurs et Coordinatrices d'UNITE, de Interteam et de Mission-21 qui ont effectué pour nous les enquêtes relatives à leur région.

Nous adressons aussi nos remerciements aux membres du Comité de UNITE ainsi qu'au Gouvernement Suisse (Direction du Développement et de la Coopération, par son Service des ONG) pour le soutien financier et la qualité des échanges que nous entretenons depuis de nombreuses années dans le cadre de nos programmes.

Finalement nous adressons un chaleureux merci à nos propres familles pour leur grande patience et leur compréhension.

Denis CATTIN et Martin SCHREIBER

• *Le Partenariat, c'est comme la mer avec deux rivages, séparés par une eau toujours en mouvement, en contact, et continuellement à la recherche de nouvelles formes, de nouveaux défis en vue d'une égalité entre le donneur et le bénéficiaire.*

Table des matières

PREFACE	2
TERMINOLOGIE ET ABREVIATIONS	5
SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ETUDE	7
1 INTRODUCTION	11
1.1 Volontariat et échange de personnes dans la coopération internationale	
1.2 Partenariat dans la coopération au développement	
1.3 Cadre et justification de l'étude	
1.3.1 Situation générale	
1.3.2 Justification de l'étude	
1.3.3 Objectifs de l'étude	
2 CADRE DE REFERENCE THEORIQUE	17
2.1 Approches théoriques du développement et du sous-développement	
2.2 Théorie du don et du contre-don	
3 APPROCHE METHODOLOGIQUE	21
3.1 Considérations épistémologiques	
3.2 Déroulement de l'étude	
3.2.1 Quatre phases	
3.2.2 Type de recherche	
3.2.3 Echantillonnage	
3.2.4 Collecte des données	
3.2.5 Traitement des données	
4 RESULTATS DE L'ANALYSE ET INTERPRETATION	25
4.1 Typologie et définition du Partenariat	
4.1.1 Typologie du Partenariat	
4.1.2 Définition du Partenariat	
4.2 Histoire, contexte et mobilisation sociale	
4.2.1 Partenariat et situation de la coopération au Sud	
4.2.2 Partenariat et contexte sociopolitique au Sud	
4.2.3 Partenariat et mobilisation sociopolitique de la société au Nord et au Sud	
4.3 Partenariat et affectation de volontaires	
4.4 Partenariat et Partenaire Nord	
4.4.1 Développement institutionnel et style de direction du Partenaire Nord	
4.4.2 Justification du Partenariat	
4.4.3 Partenariat et sensibilisation en Suisse	
4.5 Partenariat et Partenaire Sud	
4.5.1 Développement institutionnel et style de direction du Partenaire Sud	
4.5.2 Type, indépendance, représentativité du Partenaire Sud	

- 4.6 Forme et contenu des relations de Partenariat
 - 4.6.1 Qualité des Partenariats
 - 4.6.2 Structure et fonctionnement des Partenariats
 - 4.6.3 Base contractuelle des relations de Partenariat
 - 4.6.4 Répartition du pouvoir de décision entre les Partenaires
 - 4.6.5 Transparence et difficultés relatives à l'établissement d'une relation de Partenariat
 - 4.6.6 Difficultés pendant le déroulement d'un Partenariat
 - 4.6.7 Innovations dans le Partenariat
 - 4.6.8 Réciprocité dans le Partenariat
 - 4.6.9 Composante financière dans le Partenariat
 - 4.6.10 Durabilité du Partenariat
- 4.7 Partenariat et Coordinations au Sud

5 PRODUITS ET CONSTATATIONS FINALES 74

- 5.1 Produits de la recherche
 - 5.1.1 Définition du Partenariat
 - 5.1.2 Outil pour l'identification d'un nouveau Partenariat
 - 5.1.3 Outil pour le suivi d'un Partenariat en cours
 - 5.1.4 Outil pour la sensibilisation publique et la formation sur le Partenariat
- 5.2 Constatations faites durant la recherche
 - 5.2.1 Formation et préparation des candidats volontaires
 - 5.2.2 Suivi des affectations par le Partenaire Nord
 - 5.2.3 Bilan de l'affectation après le retour en Suisse
- 5.3 Analyse du Partenariat dans le cadre des théories du développement
- 5.4 Pistes de recherches complémentaires
 - 5.4.1 Une approche systémique
 - 5.4.2 Une approche "culturaliste"
 - 5.4.3 La répartition du pouvoir entre le Nord et le Sud.
 - 5.4.4 Prendre en compte les tendances qui se dessinent

6 RESUME DE L'ETUDE 87

7 ANNEXES 103

- 7.1 Modèles
 - Modèle 1 : Partenariat: acteurs et interactions
 - Modèle 2 : Facteurs considérés dans les Partenariats Nord-Sud
 - Modèle 3 : Théories du développement
 - Modèle 4 : Stratégie du développement ↔ Stratégie de croissance
 - Modèle 5 : Evolution de la coopération par l'échange de personnes
 - Modèle 6 : Typologie du Partenariat
 - Modèle 7 : Profil sociopolitique des pays concernés
- 7.2 Hypothèses
- 7.3 Autres outils d'analyse
- 7.4 Bibliographie
 - 7.4.1 Documents cités
 - 7.4.2 Documents de base et textes de fond

Terminologie et abréviations

Liste des termes utilisés dans le cadre de cette étude (avec leur signification et leur abréviation éventuelle)

NB: Afin d'éviter la surcharge des textes et par delà notre effort d'utilisation des formes "neutres" (langage épïcène), nous avons utilisé la forme masculine pour l'un et l'autre genre.

Partenariat	Objet de notre étude: Relation formelle établie entre deux (ou plus de deux) organismes, et dans le cadre de laquelle sont réalisées des activités de coopération internationale.	
Nord et Sud	Désignation raccourcie de l'ensemble des régions économiquement "riches" (Nord) et "pauvres" (Sud) et indiquant aussi la situation géographique des institutions impliquées dans une relation de Partenariat.	
UNITE	Plate-forme suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale: Association regroupant les organisations suisses qui pratiquent l'échange de personnes dans la coopération entre le Nord et le Sud (principalement l'affectation de volontaires auprès de partenaires du Sud) et qui bénéficient de contributions du Gouvernement suisse (DDC - Direction du Développement et de la Coopération).	
Partenaire Nord (PNord)	Institution du Nord, engagée dans une activité de coopération (principalement l'affectation de coopérants volontaires) avec une ou plusieurs organisations du Sud (Partenaire Sud). Elle constitue une des parties dans la relation de Partenariat.	
Partenaires Nord concernés par notre étude	ADRA	Adventist Development and Relief Agency
	BMI	Bethlehem Mission Immensee
	CEAS	Centre Ecologique Albert Schweitzer
	DM	DM - Echange et Mission
	E-CH	E-CHANGER
	EIRENE	Eirene - Suisse
	HA	Heilsarmee
	GVOM	Groupe Volontaires Outre-Mer
	I-A	Inter-Agire
	IT	Interteam
	M21	Mission-21
	MN	Mission am Nil
	SAM	Schweizer Allianz-Mission
	SM	SolidarMed
	TDH	Fondation Terre des hommes (Lausanne)
Partenaire Sud (PSud)	Institution du Sud conduisant une activité de développement de sa région et bénéficiant pour cela de l'appui d'une ou de plusieurs organisations du Nord (Partenaire Nord). Elle constitue une des parties dans la relation de Partenariat.	
Volontaire (VO)	Personne professionnelle affectée par un Partenaire Nord dans le cadre d'un projet géré par le Partenaire Sud. Ce terme a été choisi pour des raisons de pure simplification, bien qu'il ne soit pas utilisé partout et qu'il recouvre des statuts et dénominations diverses comme par ex. Envoyé-e, Expatrié-e, Missionnaire, Fachperson, etc. Le terme "Volontariat dans la Coopération Internationale" équivaut aussi, dans cette étude, à la dénomination "Coopération par l'échange de personnes".	
Coordinations (CO)	Structures installées et gérées soit par UNITE, soit par des Partenaires Nord dans des régions regroupant au minimum 10 à 15 postes de Volontaires. Elles appuient les Partenaires Nord et Sud dans la coordination et le suivi opérationnel des affectations de Volontaires et elles participent à l'identification de nouveaux Partenariats.	
Coordinations concernées	COAR	Coordination UNITE pour le Brésil
	COCAM	Coordination UNITE pour l'Amérique Centrale (Costa Rica, Nicaragua, El Salvador)

par notre étude	COVOSU	Coordination UNITE pour la Bolivie et le Pérou
	CO-COL	Coordination UNITE pour la Colombie
	CO-NA	Coordination UNITE pour la Namibie et Afrique du Sud
	CO-PNG	Coordination UNITE pour la Papouasie Nouvelle-Guinée
	CO-CM	Coordination (Project Advisor) de M21 pour le Cameroun
	CO-TZ	Coordination de InterTEAM pour la Tanzanie

Population bénéficiaire Partie de la population du Sud directement concernée par une action de coopération

Pays / Régions du Sud concernées par notre étude	AFR	Région d'Afrique regroupant Burkina Faso, Cameroun, Ethiopie, Nigeria, Mozambique, Soudan, Tanzanie		
	CAM	Région d'Amérique Centrale (Costa Rica, Nicaragua, El Salvador)		
	BF	Burkina Faso	NA	Namibie
	BO	Bolivie	NI	Nicaragua
	BR	Brésil	NG	Nigeria
	CM	Cameroun	PG	Papouasie Nouvelle-Guinée
	CL	Chili	PE	Pérou
	COL	Colombie	SD	Soudan
	CR	Costa Rica	SV	El Salvador
	CU	Cuba	TZ	Tanzanie
	ET	Ethiopie	UY	Uruguay
	MZ	Mozambique		

Résumé des principaux résultats

1 BASE THÉORIQUE ET STRATÉGIQUE DU PARTENARIAT DANS L'ÉCHANGE DE PERSONNES

Dans une perspective historique, la plupart des organisations d'envoi ont, en raison précisément de leur origine chrétienne (mission, cf. l'"éthique protestante" du sociologue allemand Max Weber), une base qui repose sur les théories de la modernisation¹. C'est surtout après la Seconde Guerre mondiale qu'elles intègrent de plus en plus des principes d'émancipation, p.ex. lors de la décolonisation en Afrique et ceci jusqu'à l'adoption de la théorie de la libération et des théories socialistes - néomarxistes en Amérique centrale. On constate une orientation manifeste vers la théorie de la dépendance².

Dans l'actualité, outre une évolution méthodologique vers la logique des programmes, nous détectons divers éléments théoriques hétérogènes et notamment la perpétuation et la mondialisation, mêlés d'éléments endogènes, culturels et écologiques, le but étant de parvenir à une "mondialisation à visage humain". Le débat actuel sur la stratégie de développement - qui tourne autour du développement durable (souvent à l'occasion de la socialisation des stratégies de croissance autrefois dominantes) - considère le partenariat comme une méthode et une ressource qu'il place en priorité dans une combinaison d'"empowerment"³ et de "sustainable livelihoods"⁴. Dans un cadre sociopolitique défendu "becs et ongles" par certains Partenaires Nord, le Partenariat a pour but de sensibiliser, de relier et de mobiliser dans une perspective sociopolitique afin de réduire ensemble le déséquilibre Nord-Sud, également dans le sens d'une coopération au développement "différente" qui ne repose pas sur le transfert et la domination unilatérale mais sur le changement au Nord comme au Sud (principalement par l'amélioration de la réciprocité des échanges entre les Partenaires Nord et Sud⁵).

2 EVOLUTION DE L'ÉCHANGE DE PERSONNES DANS LE CADRE DE PARTENARIATS

Pour l'avenir on peut s'attendre à une consolidation des prestations de volontaires dans les domaines suivants :

- Renforcement des activités liées à l'"empowerment", à des réseaux internationaux de solidarité et à des campagnes, au Nord comme au Sud.
- Constitution systématique de Partenariats à long terme avec des organisations du Sud, avec un accent important porté sur la réciprocité des échanges.
- Engagement significatif pour la paix (résolution pacifique des conflits) sous la forme d'un service civil pour la paix.
- Séparation claire entre la coopération au développement et l'aide en cas de catastrophe (urgences et reconstruction) qui doit connaître un développement conforme à sa spécificité.
- Mise en place de structures d'apprentissage (stages culturels et professionnels), fonctionnellement séparées des affectations personnelles dans le cadre de la coopération au développement.
- Constitution d'alliances entre partenaires du Nord.
- Programmes de réintégration socioprofessionnelle ainsi que valorisation des compétences des volontaires de retour en Europe.
- Extension des échanges Sud-Nord et Nord-Sud.
- Promotion du personnel local au Sud, notamment perfectionnement des compétences des principaux acteurs (dirigeants) du partenaire du Sud.
- Soutien aux étudiants et aux professionnels du Sud qui rentrent au pays après avoir achevé leurs études ou leurs stages en Europe.
- Possibilité de faire un stage en Europe pour des étudiants du Sud vivant en Europe, à la fin de leurs études.
- Promotion du travail de formation (alternative) et de prise de conscience.
- Publications.
- Contribution à des programmes de "tourisme solidaire".

1 **Les théories de la modernisation** expliquent le sous-développement principalement par des facteurs endogènes dans les pays en développement: les structures et les valeurs traditionnelles empêchent toute croissance qui sera générée par une modernisation semblable à celle des pays industrialisés ainsi que par l'intégration dans le commerce international néolibéral (capitaliste).

2 **Les théories de la dépendance** expliquent le sous-développement par des facteurs exogènes, c'est-à-dire par l'intégration dans le système capitaliste qui entraîne la dépendance de la périphérie (pays en développement du Sud) envers le centre (pays industrialisés du Nord) ainsi qu'une déformation de la structure sociale du Sud.

3 **Donner du pouvoir aux pauvres et promouvoir les droits sociaux** ("right based approach relying on empowerment and a redistribution of political power").

4 **Amélioration des conditions matérielles grâce au capital social** ("sustainable livelihoods approach – putting people first").

5 Selon la **théorie du don et contre-don**, une "relation d'aide" unilatérale ne permet pas de créer de partenariat dans la coopération internationale, une certaine réciprocité étant indispensable.

3 DEFINITION ET TYPOLOGIE DU PARTENARIAT

Cette étude nous a permis de proposer la **définition "modèle"** suivante :

Le Partenariat est une relation construite par différents acteurs unis par une motivation et une vision communes et ayant pour but de planifier et de réaliser ensemble des activités de coopération selon des objectifs clairement définis et acceptés.

C'est une relation dynamique, en constante évolution, qui favorise la créativité, la valorisation des compétences de chacun ainsi que la complémentarité des apports culturels, intellectuels et matériels, le tout devant représenter un avantage pour chacune des parties.

Il suppose un respect des différences, une confiance réciproque, une implication concrète des parties, une responsabilité partagée ainsi qu'une disposition au dialogue permanent et à la critique constructive.

Il requiert, d'une part, la capacité du Partenaire Nord d'assurer l'efficacité et le suivi des actions conjointement avec le Partenaire Sud et, d'autre part, une représentativité prouvée de la Population bénéficiaire par le Partenaire Sud.

Par-delà ses activités strictement opérationnelles, le Partenariat constitue :

- un moyen de favoriser une meilleure compréhension entre les cultures
- un instrument précieux de sensibilisation de l'opinion publique et des organes politiques des pays concernés, au Nord et au Sud
- de plus en plus souvent : un "élément institutionnel" qui transcende l'action de coopération limitée dans le temps et qui est constitutif d'un nouveau type de coopération basé sur le vécu (trans)formateur d'un processus commun, impliquant au maximum les populations concernées du Nord et du Sud.

Nous avons d'autre part identifié **quatre types de Partenariat** dont le dénominateur commun repose sur l'échange de compétences techniques:

Partenariat sociopolitique

Les deux Partenaires sont des organisations très ancrées dans la société civile, très engagées dans des actions en faveur de la défense des droits des citoyens économiquement et socialement défavorisés ou cibles d'abus et d'injustices permanentes de la part de secteurs plus riches et influents de la société. Le questionnement des relations inégales entre le Nord et le Sud et l'engagement en faveur d'une mondialisation à visage humain sont les axes principaux de leurs actions.

Objectifs: Echange de compétences sociales et professionnelles dans un esprit d'engagement sociopolitique en faveur d'une cause bien définie et qui transcende les objectifs directs du projet ou de l'affectation. L'information et la sensibilisation des populations civiles respectives constitue en outre un axe essentiel de ce type de Partenariat.

Certains Partenaires de cette catégorie élargissent leur champ d'action dans le domaine du renforcement de la paix, par exemple, par la mise sur pied de "Services civils pour la paix" (Ziviler Friedensdienst).

Partenariat technique

Les deux Partenaires sont avant tout des organisations pourvoyeuses de compétences et de prestations techniques dans différents secteurs d'activité professionnelle. L'appui technique et la formation professionnelle sont donc les éléments essentiels de ce type de Partenariat. Ils sont orientés de façon ciblée vers un groupe de population bien déterminé.

Objectifs: Mise à disposition de compétences avant tout techniques en faveur d'organisations du Sud travaillant dans la production et la formation.

Partenariat religieux

Les relations de Partenariat ont une importante assise historique liée aux premières missions des Eglises. Elles sont caractérisées par une profonde connaissance mutuelle des Partenaires.

Les projets d'affectation sont en général très structurés et bénéficient souvent d'une large reconnaissance institutionnelle dans la population du pays ou de la région.

Objectifs: Activités de pastorale intégrale comprenant des échanges d'ordre spirituel, religieux et théologique, ainsi que la mise à disposition de compétences sociales et techniques dans le cadre de projets d'églises du Sud et dans les domaines de la production et de la formation.

Partenariat humanitaire

Les Partenaires sont spécialisés dans le domaine de l'assistance humanitaire, l'aide d'urgence et/ou le transfert et la formation techniques orientés vers la reconstruction ou le renforcement d'infrastructures sociales de base comme des foyers d'accueil, des centres de nutrition ou des hôpitaux.

Objectifs: Mettre à disposition et coordonner les moyens techniques et les compétences qui permettent de répondre à brève échéance aux besoins les plus aigus d'une population du Sud concernée. Dispenser des formations utiles pour consolider au mieux, et de façon durable, le mieux-être de cette même population.

4 POTENTIEL SOCIOPOLITIQUE, FORMATION ET SENSIBILISATION

Le **potentiel sociopolitique d'une région du Sud** a une grande influence sur le modèle de Partenariat établi dans cette région, c'est-à-dire qu'il y a plus de Partenariats sociopolitiques dans les régions ayant un potentiel sociopolitique plus élevé. En outre, la qualité des Partenariats sociopolitiques et des Partenariats établis dans des régions ou pays à fort potentiel sociopolitique est supérieure.

La **mobilisation sociopolitique de la société** autour des Partenariats est plus importante au Nord qu'au Sud et significative dans le contexte de Partenariats avec les Partenaires Nord à orientation sociopolitique et religieuse-sociopolitique, dans le contexte de Partenariats dans des régions à fort potentiel sociopolitique et, au Sud, dans le contexte des Partenariats d'Eglises. Un Partenariat contient suffisamment d'éléments substantiels pour être présenté **pour la sensibilisation et l'information, comme un élément essentiel de la coopération**, les aspects les plus importants étant :

- les caractéristiques, valeurs et savoir-faire propres aux Partenaires Sud;
- l'utilisation de ces valeurs et compétences des Partenaires Sud pour la formation et la sensibilisation au Nord;
- les éléments pratiques et fonctionnels d'échanges permanents, de dynamisme et de réciprocité créatifs qui font encore trop souvent défaut dans les descriptions publiques de projets de coopération plus "traditionnels".

En règle générale et pour la plupart des acteurs (Partenaires Nord, Partenaires Sud, Volontaires, Coordinations), on constate une trop faible utilisation de ce précieux potentiel pour la sensibilisation et la formation.

5 DURÉE ET VOLUME DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

La **durée et le nombre actions de coopération et de mission dans une région du Sud** ont une influence négative sur la qualité du Partenariat, surtout là où les visions des Partenaires ne convergent que faiblement (assistancialisme). La portée et la durée de la coopération internationale peuvent avoir deux conséquences : dans l'hypothèse positive, l'encouragement de formes d'échange et de synergies novatrices sur le plan de la réflexion et dans les domaines sectoriels et transversaux et, dans l'hypothèse négative, la perpétuation de schémas dépassés de coopération qui ne sont plus d'actualité (sans encouragement de l'autonomie des Partenaires Sud et de leur participation à la préparation, à l'exécution, aux décisions et au suivi).

6 QUALITE DU PARTENARIAT ET QUALITE DE L'AFFECTATION

Il y a une très forte **corrélation positive entre la qualité du Partenariat et la qualité de l'affectation** (résultats, impact et effets multiplicateurs) qui est encore plus marquée dans le cas des Partenariats sociopolitiques. Nous pouvons ainsi nous faire une idée de la qualité de l'affectation en nous fondant sur la qualité du Partenariat (et vice-versa).

7 CARACTERISTIQUES DES PARTENAIRES NORD ET SUD

Le **degré de développement institutionnel** du Partenaire Nord n'a aucune influence sur la qualité du Partenariat mais est tout de même une condition fondamentale pour garantir l'efficacité et le suivi de la collaboration. Le **style de direction** a néanmoins une influence (quoique réduite) sur la qualité du Partenariat (meilleurs résultats pour le "style de gestion démocratique").

Un degré élevé de développement institutionnel du Partenaire Sud lié à un style de gestion "démocratique-participatif" du Partenaire Sud améliore la qualité du partenariat⁶. Le degré de la dépendance du Partenaire Sud envers le Nord n'influence pas la qualité du Partenariat mais bien le degré de représentativité du Partenaire Sud dans la population-cible.

8 PROBLEMES DANS LE PARTENARIAT

Les **convergences et divergences de vision** des Partenaires ont une nette influence sur la qualité du Partenariat. La plupart des désaccords se manifestent dans la méthode de travail et le style de direction, le développement institutionnel et le caractère durable du Partenaire du Sud ainsi que le fonctionnement du Partenariat et le partage des rôles entre Partenaires. Les avis divergents aussi considérablement sur l'importance à accorder à la religion, au travail pastoral et aux missionnaires.

Les difficultés relatives à l'établissement et au déroulement d'un Partenariat s'articulent principalement autour des questions suivantes:

- | | |
|---|--|
| - Questions financières et matérielles | - Difficultés de communication |
| - Profil / rôle du Volontaire – Profil du poste | - Différences culturelles, manière de travailler |
| - Contribution du Partenaire Sud | - Planification, respect des délais |
| - Viabilité du projet | - Clarté des contrats et des attentes de chacun |
| - Divergences de visions | - Problèmes internes chez les Partenaire Sud |

⁶ Indépendamment de cela, il faudrait apprécier les efforts de développement institutionnel de partenaires sud récemment constitués ou ayant des structures faibles car la qualité du Partenariat dépend aussi d'autres facteurs, tels que la qualité du dialogue et de l'écoute, la souplesse dans la planification et l'établissement du budget ("apprendre à partir de ses erreurs") ou l'intensité du suivi.

9 POUVOIR DU SUD DANS LE PARTENARIAT

Dans les rapports entre Partenaires, la prééminence va au Partenaire Sud pour ce qui est de la définition de la politique et des buts généraux, des aspects financiers et, dans une moindre mesure, du suivi et de l'analyse des activités réalisées. Toutefois, un apport financier important du Partenaire Nord confère à celui-ci bien plus de pouvoir de décision.

10 DURABILITE DES PARTENARIATS

Les Partenaires Nord pratiquant des Partenariats "techniques", "religieux-sociopolitiques" et "religieux-humanitaires" (en combinant un soutien financier et un échange de personnes en faveur du même Partenaire Sud) poursuivent la majorité de leurs Partenariats après la fin d'une affectation, et ceci pour une longue durée.

En revanche, les Partenaires Nord avec des Partenariats "sociopolitiques" et, le cas échéant, "religieux-sociopolitiques" mettent fin à la majorité de leurs Partenariats à l'expiration de la période d'affectation.

11 INNOVATIONS OU SEULEMENT AMELIORATIONS DANS LE PARTENARIAT ?

Pour une grande majorité des Partenaires Nord et des coordinations, il est **nécessaire d'innover**, alors que les Partenaires Sud n'y voient pas une priorité.

Tous les acteurs manifestent une prédisposition à l'innovation plutôt pour des aspects opérationnels liés au contexte (comme l'engagement sociopolitique, les compétences des Partenaires, la sensibilisation, les réseaux) que pour des aspects fondamentaux (nouvelles visions du Partenariat, réflexion sur la mission, remise en question de la pertinence des Volontaires étrangers du Nord). Il s'agit **moins d'innovations que d'améliorations** dans une démarche déjà entamée par les Conditions Générales d'UNITE.

Les informations recueillies démontrent l'importance accrue accordée au Partenariat et celle moindre octroyée au volontariat. Cela se traduit, chez les Partenaires Nord, par une tendance toujours plus significative : **considérer leurs Partenariats non plus seulement comme un moyen et un cadre pour réaliser des actions de coopération, mais comme un élément essentiel et constitutif d'un nouveau type de coopération basé sur le vécu (trans)formateur d'un processus commun, impliquant au maximum les populations concernées du Nord et du Sud. Le Partenariat va, de ce fait, au-delà du simple projet de développement. Il transcende la nature purement opérationnelle et limitée dans le temps d'un transfert de compétences ou d'un appui technique.**

La réciprocité des Partenariats peut être renforcée par l'exploitation des potentiels existants (échanges Sud-Sud et Sud-Nord, stages pour les jeunes professionnels du Nord) et la mise en valeur des compétences du Partenaire Sud (comme la formation et la transmission de savoir dans la formation d'adultes, la médecine de base, les techniques appropriés, la mobilisation sociale, l'écologie, l'urbanisme et certaines méthodologies précises).

12 ROLE DES COORDINATIONS

Au sein des relations de Partenariat, les Coordinations au Sud facilitent les contacts, la communication et les échanges, l'encadrement et le soutien méthodologique aux Volontaires et aux Partenaires Sud, ainsi que la recherche d'informations sur la région et le Partenaire Sud. En revanche, les acteurs octroient relativement peu d'importance aux secteurs d'activité importants "Identification de nouveaux Partenaires Sud et de leurs projets", "Suivi des relations de Partenariat" et "Gestion des conflits". Le fait que les Partenaires du Sud mentionnent moins d'arguments pourrait être interprété comme une certaine **indifférence des Partenaires Sud envers les Coordinations et, en fonction des cas, aussi envers le Partenariat en général.**

En outre, il y a lieu de promouvoir la sensibilisation des Coordinations envers la notion de Partenariat, son évolution conceptuelle (conditions, échanges, réciprocité, etc.) et son sens ("institutionnalisation" comme élément essentiel de la coopération internationale et de la sensibilisation). Le **rôle pionnier** des Coordinations dans le domaine des Partenariats et de leurs innovations n'est en effet guère perçu.

1

Introduction

1.1 Volontariat et échange de personnes dans la coopération au développement

Depuis de longues années, des Européens se rendent dans les pays d'outre-mer pour y travailler en qualité de Volontaires. Au début, il s'agissait surtout de missionnaires laïques, mais par la suite les motivations ont passablement changé (CACCIA 1998, p. 4). On observe d'une part que l'engagement personnel devient prépondérant : le Volontaire recherche la rencontre, l'échange et le dialogue avec des personnes appartenant à d'autres cultures (FOHAL 1999, p. 52/3). Cet engagement aura pour conséquence que les acteurs vont devenir des amis, des alliés et des partenaires qui tentent de promouvoir une société plus humaine. L'engagement social et l'engagement professionnel se conjuguent pour stimuler les potentialités locales, pour sensibiliser et pour échanger dans le cadre d'une "citoyenneté mondiale", bref, "pour faire revivre l'espoir" et, dans cet effort, les compétences du Nord et du Sud sont indissociables.

On constate d'autre part que les missionnaires laïques cèdent de plus en plus la place à des techniciens. C'est ainsi que SOLLICH (1999, p. 11 et suiv.) définit trois grands domaines d'intervention dans la coopération par l'échange de personnes :

- 1) Des spécialistes qui viennent exercer directement une activité professionnelle (qui a donc une fonction d'exécution). Ce modèle est considéré comme dépassé, mais il garde sa justification en cas d'aide d'urgence (guerre, catastrophe naturelle, sida).
- 2) Le niveau d'intervention actuellement dominant est celui où le Volontaire exerce des fonctions de formateur, de gestionnaire, de modérateur, de conseiller, d'animateur. On attend de ces interventions de nouvelles impulsions, des innovations. Cela correspond aux exigences de la mondialisation qui provoque elle aussi une intensification des échanges de compétences.
- 3) Un troisième domaine qui prend de l'ampleur est celui de l'"empowerment" des marginalisés, de la réhabilitation des exclus. Cela permet des rapprochements entre des pays d'Europe et des pays du Sud et la mise sur pied de mouvements de solidarité ou de campagnes internationales.

Selon l'AGEH (1999, p. 14, 162 et suiv.) les pays du Sud continuent à demander des Volontaires qualifiés, même si le niveau de qualification du personnel local va en augmentant. LECOMTE/GUENAU (1999, p. 159 et suiv.), abordant le sujet sous un angle systémique, se montrent plus critiques : Les Volontaires sont des experts bon marché et incarnent en même temps les symboles de l'argent et du savoir (c'est-à-dire du pouvoir et de la dépendance). Leur action s'exerce sur le changement social, les résultats de leur affectation

n'apparaissent pas au bout de deux à trois ans. "Le risque" existe ainsi "de voir s'installer un processus de subordination entre les acteurs, liés entre eux par un même intérêt : faire durer le flux d'aide".

L'influence positive qu'un Volontaire exerce à son retour en Suisse (fonction de passerelle, engagement social en Suisse après son engagement) est clairement montrée dans une étude intitulée "Echanger et changer...ici et maintenant" (FURRER 1999).

Pour l'avenir (AGEH 1999, Dü 1998, ALLUM/SKILLSHARE AFRICA 2000, AGCD 1999), on peut s'attendre à une consolidation des prestations de Volontaires dans les domaines suivants :

- Renforcement des activités liées à l'"empowerment", à des réseaux internationaux de solidarité et à des campagnes, au Nord comme au Sud.
- Constitution systématique de Partenariats à long terme avec des organisations du Sud, avec un accent particulier porté sur la réciprocité des échanges.
- Engagement significatif pour la paix (résolution pacifique des conflits) sous la forme d'un service civil pour la paix.
- Séparation claire entre la coopération au développement et l'aide en cas de catastrophe (urgences et reconstruction) qui doit connaître un développement conforme à sa spécificité.
- Mise en place de structures d'apprentissage (stages culturels et professionnels), fonctionnellement séparées des affectations de personnes dans le cadre de la coopération au développement.
- Constitution d'alliances entre partenaires du Nord.
- Programmes de réintégration socioprofessionnelle et valorisation des compétences des Volontaires de retour en Europe.
- Extension des échanges Sud-Nord et Nord-Sud.
- Promotion du personnel local au Sud, notamment perfectionnement des compétences des principaux acteurs (dirigeants) du partenaire du Sud (programmes de développement des partenaires).
- Soutien aux étudiants et aux professionnels du Sud qui rentrent au pays après avoir achevé leurs études ou leurs stages en Europe.
- Possibilité de faire un stage en Europe pour des étudiants du Sud vivant en Europe, à la fin de leurs études.
- Promotion du travail de formation (alternative) et de prise de conscience.
- Publications.
- Contribution à des programmes de "tourisme solidaire".

Un article intitulé "The Changing Environment on Volunteers and Development Workers" MONTEIRO/PSO (2000), énumère quatre éléments qui montrent l'influence constamment exercée par l'Etat, emprise qui pourrait avoir de graves conséquences pour le volontariat :

1. Une politique de dérégulation, c'est-à-dire une politique où l'Etat continue à diriger et à décider, mais cesse de participer à l'élaboration commune de la politique de développement des ONG, peut conduire à un divorce entre un gouvernement orienté vers la technocratie et des organisations accomplissant un travail à la base.
2. La libération des marchés provoque l'apparition de nouveaux acteurs et de nouveaux concurrents dans le domaine de la coopération au développement. Mais la concurrence (qui entraîne une prestation à un meilleur prix) ne signifie pas automatiquement une meilleure qualité, surtout s'il s'agit, comme c'est souvent le cas, de processus qui s'étendent sur une longue durée et qui se basent sur une réflexion approfondie.
3. L'Etat utilise les ONG pour améliorer l'efficacité de sa coopération au développement. Cette instrumentalisation

entraîne pour elles une perte considérable d'autonomie.

4. Dans ce débat, l'Etat met toutefois en question l'efficacité et le fonctionnement de la coopération par l'échange de personnes : pas de résultats tangibles et mesurables, elle n'est plus d'actualité, incitation à se confiner dans le "développement institutionnel et le renforcement organisationnel"

Des fusions d'ONG envoyant des Volontaires, dictées par l'Etat, ont déjà eu lieu, notamment en Autriche, aux Pays-Bas et en Belgique.

On considère que tous ces facteurs peuvent avoir une influence négative sur l'établissement de relations de Partenariat de qualité.

Malgré l'existence de la plate-forme UNITE qui regroupe une trentaine d'organisations suisses d'envoi de Volontaires, celles-ci travaillent de manière plus individuelle que dans les autres pays européens. Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'elles doivent accomplir un travail d'information et de sensibilisation le mieux ciblé possible (JUBIN/BOHREN 1997).

1.2 Partenariat dans la coopération au développement

"Le mot Partenariat est à la mode. Le banquier, l'entrepreneur se disent volontiers partenaires de leurs clients. Dans l'arène sociale et politique, on parle couramment des partenaires sociaux. Même dans un couple, on parle de partenaires. Le mot plaît parce qu'il évoque la participation, la décision consensuelle, et tend à gommer les rapports de pouvoir, les intérêts multiples, les conflits." (ACODEV-COPROGRAM 1999, p.23).

Il existe un nombre infini de définitions du Partenariat qui varient en fonction des couches sociales et des visions politiques. Ceci est aussi valable pour l'utilisation du concept dans le cadre de la coopération au développement. Lors d'un séminaire tenu au Mali par la Coopération italienne (CISV 1999, p.57) avec ses partenaires d'Afrique occidentale, il a été précisé, dès le début, que le Partenariat ne signifie nullement qu' "*nous sommes tous égaux*", mais que le point de départ devrait être "*la perception complète de nos différences et de nos complémentarités*". En outre, si le Partenariat peut être un but en soi, il peut aussi être une méthode et enfin une ressource (CISV 1999 p.58/9). Il faut aussi faire une distinction claire entre le contenu, les critères et le but du Partenariat.

Etymologiquement, il y a dans "partenaire" le mot "*part(ager)*" avoir une vision et des objectifs communs, des intérêts concordants, partager les résultats, qu'il s'agisse d'échecs ou de réussites. On trouve ici rassemblés des notions comme la confiance, la transparence, l'égalité et la durabilité (ACODEV 1999, p. 4).

Lors du Séminaire sur le Partenariat entre ONG du Nord et les organisations du Sud qui s'est tenu à Bruxelles (ACODEV-COPROGRAM 1999, p. 23 et suiv.), les critères suivants pour de bonnes relations de Partenariat ont été énumérés :

- Connaissance mutuelle des acteurs
- Connaissance des contextes
- Egalité des relations
- Instaurer la transparence
- La durée – durabilité de la relation⁷
- Capacité d'adaptation
- Un Partenariat est ipso sensu un rapport entre personnes
- Les rapports d'institution à institution sont à définir comme un cadre formel dans lequel collaborent les partenaires
- La contractualisation des relations de Partenariat ne peut être considérée comme une garantie d'efficacité ni de durée.

LECOMTE/LECOMTE/PIERRET (1998) ont une approche très pratique et indiquent six outils pour construire des Partenariats durables :

1. Nous connaître nous-mêmes
2. Connaître un partenaire
3. Négocier un premier projet
4. Réaliser un projet en renforçant la confiance
5. Négocier un premier programme
6. Collaborer avec plusieurs partenaires.

7 JUBIN/BOHREN (1997, p. XI) font l'objection suivante : "Ce Partenariat durable (surtout entre les Eglises: ndlr) s'avère dans certains cas fructueux, ouvert et enrichissant, mais dans d'autres cas, les automatismes freinent, et la peur du changement empêche des développements possibles."

Parallèlement, LECOMTE/GUENAU (1999 p. 179) s'interrogent sur la nature réelle de la relation de Partenariat dans le cadre de la coopération au développement :

- Sommes-nous vraiment en présence de partenaires libres et égaux engagés dans une collaboration durable ?
- Quelle est la qualité des relations ?
- Les partenaires du Sud reçoivent-ils effectivement un soutien efficace et ont-ils la possibilité de forger leur autonomie ?

Car la réalité semble différente : le partenaire du Nord n'aime pas être considéré comme un bailleur de fonds. Cependant un flux financier à sens unique engendre l'inégalité, le pouvoir reste au Nord. Il faut donc (LECOMTE/GUENAU 1999, p. 194/5). *"S'engager durablement sans créer la dépendance"*, car *"réussir un projet n'est pas la preuve qu'un Partenariat peut s'établir et porter ses fruits. C'est seulement un indice positif. Un Partenariat durable s'enracine dans un terrain plus riche que celui d'une réalisation matérielle. Il exige des occasions de rencontre et des moments d'évaluation vécus ensemble... Un Partenariat naît si la volonté de durer est présente des deux côtés. Il se nourrit du partage d'autres intérêts que la mise en œuvre du seul projet financé. Il se renforce par l'analyse patiente des échecs et des difficultés rencontrées."* Les auteurs proposent encore trois mesures :

- Articuler entre les partenaires le respect de la demande et de la possibilité de l'offre
- Limiter le nombre de partenaires
- Travailler avec les autres partenaires (au Nord) de nos partenaires du Sud (Coopération et synergie avec d'autres partenaires du Nord).

Pour sa part, l'Administration Générale de la Coopération au Développement de la Belgique (AGCD), dans une vaste étude effectuée en 1999 sur les relations de Partenariat des ONG belges, arrive à la conclusion que, malgré des projets réussis et une bonne implication des partenaires, on constate :

- que les relations sont souvent peu structurées (ce qui peut être préjudiciable lorsqu'il faut résoudre des conflits)
- qu'il manque un cadre conceptuel
- qu'un dialogue constant, permettant la communication réciproque d'informations n'est pas suffisamment instauré
- qu'il n'existe pas de mécanisme permettant d'optimiser les relations.

Il est indispensable de remédier à ces lacunes si l'on veut briser le schéma "financeur-bénéficiaire" pour établir une coopération authentique entre partenaires.

1.3 Cadre et justification de l'étude

L'étude est menée dans le cadre du Programme d'Echanges de Personnes dans la Coopération Internationale de UNITE, Programme cofinancé par la Direction de la Coopération et du Développement (DDC) du Gouvernement suisse.

Ce Programme concerne 26 organisations suisses de coopérant(e)s Volontaires affecté(e)s dans des projets qui sont gérés par des organisations partenaires du Sud. Les activités principales sont (voir aussi modèle 1, annexe 7.1) :

- Echange Nord-Sud : accompagnement de Partenariats Nord-Sud comptant quelques 200 Volontaires spécialisés et travaillant avec des collaborateurs locaux
 - en Amérique Latine (55%), Afrique (35%) et Asie – Océanie (10%)
 - dans les secteurs de la santé, de la formation, du social, des techniques appropriées, de l'agriculture et du développement institutionnel.

- Encouragement de l'échange de personnes du Sud vers le Nord, ainsi qu'entre Partenaires du Sud
- Participation à l'élaboration de la politique de développement et sensibilisation de la population suisse en matière de coopération internationale et de rapports Nord-Sud.
- Participation à des réseaux (plate-formes et associations nationales et internationales).

1.3.1 Situation générale

Le concept de Partenariat fait partie de notre vocabulaire professionnel courant et de celui de presque toutes les institutions de UNITE.

Les études, les discussions et les visites sur le terrain nous montrent qu'un Partenariat de qualité est un facteur déterminant pour la réussite d'une coopération et pour la durabilité de ses effets.

Comme le souligne une ONG belge (SOS-Faim) :

"Le mot partenaire est de plus en plus utilisé dans des

contextes différents de nos sociétés. ... Le partenariat est un système de relations construits par différents acteurs. Ce système est nécessairement évolutif car il est le produit d'une histoire humaine. Il s'inscrit par ailleurs dans un système plus global des relations Nord-Sud et, plus particulièrement, dans le système d'aide qui en structure les contours, les contenus, les contraintes et les opportunités." (ACODEV-COPROGRAM 1999, 23).

1.3.2 Justification de l'étude

Les approches sur l'analyse de la société évoluent. Le concept de "Société civile" est venu s'ajouter à "l'Etat" et au "Marché". Cette évolution a plusieurs effets dont entre autres un élargissement de l'objet même du Partenariat qui ne se centre plus exclusivement sur l'accomplissement en commun d'une action de développement, mais sur le renforcement même du partenaire du Sud comme composante de la société.

En regard de notre expérience, citons encore l'étude belge *"Le Partenariat des ONGs : enjeux et perspectives du Partenariat des ONGs belges – confiance au budget de la coopération au développement"* (AGCD 1999, 3) :

"Pour les ONG (...), comme pour les pouvoirs publics, le Partenariat est une exigence ...

- *de partage de l'information et de transparence dans la gestion de l'appui financier octroyé ;*
- *de prise de responsabilités communes entre les partenaires ;*
- *d'un véritable dialogue sur le sens et les priorités du développement ;*
- *de relation à long terme, flexible et évolutive ;*
- *d'un véritable rapport de l'ONG (...), autre que financier dans le Partenariat;*
- *de cohérence avec les autres stratégies de coopération au développement ; ...*

Le plus important pour que vive un Partenariat est en fait que les objectifs et la nature du partenariat (technique, financier, institutionnel, de projet ou d'appui structurel, etc.), soient clairement établis dès le départ et soient bien compris par les deux parties."

Pour ce qui concerne UNITE et ses organisations membres, le Partenariat est de plus en plus clairement présenté comme un composant indispensable à la réalisation d'une action de coopération internationale. Cependant, nous observons les aspects suivants :

- Un élargissement de sa fonction: en plus de l'accomplissement d'une action commune de coopération, le Partenariat vise au renforcement de l'organisation Partenaire du Sud.
- Une transformation de sa finalité, dans le sens où certaines organisations cherchent à ce que le Partenariat "transcende" l'action de coopération pour devenir à son propre tour une sorte de fin en soi.
- Dans le cadre des activités de terrain cofinancées par UNITE, diverses difficultés surgissent concernant les relations entre partenaires du Nord et du Sud et qui sont sources de conflit et même d'échec des affectations.
- Plusieurs Partenariats ne correspondent pas aux quelques critères figurant déjà dans les Conditions Générales du Programme UNITE (1999-2002), et en outre quelques-unes de nos organisations associées travaillent sur le terrain avec des organisations qui leur sont directement dépendantes et qui n'ont de ce fait pas de statut d'autonomie.

La relation de Partenariat est par essence vivante, complexe, et peut évoluer très rapidement. Au premier abord, il paraît donc difficile de l'enfermer dans des catégories bien définies. C'est pourtant ce que nous allons tenter de faire ici afin de contribuer à une certaine clarification conceptuelle et opérationnelle.

1.3.3 Objectifs de l'étude

Nous avons structuré notre recherche en priorisant six approches basées sur le Modèle 2, Annexe 7.1). Nous avons ensuite postulé une série d'hypothèses (Annexe 7.2) que notre étude a permis de confirmer ou d'infirmier. Ces six approches sont les suivantes:

1. Qu'entendons-nous par Partenariat ?

Nous avons cherché à obtenir une définition générale aussi complète que possible du Partenariat, sur la base des caractéristiques énumérées par les acteurs concernés. Par delà cette définition de base, nous avons tenu compte de la diversité des Partenariats de notre échantillon et défini une typologie qui par la suite nous servira d'instrument de référence tout au long de notre étude.

2. Quel est le contexte de nos Partenariats ?

Une relation de Partenariat est en interaction permanente avec son contexte, sur les plans historique, géographique, social et politique. Nous avons abordé les influences de certains de ces éléments contextuels sur les Partenariats d'une région donnée en analysant :

- l'histoire et le volume de la Coopération Nord-Sud dans la région du Sud concernée
- les caractéristiques sociopolitiques de la région concernée
- la mobilisation, au Nord et au Sud, de la société, autour d'un Partenariat donné.

3. Un Partenariat de qualité favorise-t-il la réussite d'une affectation de Volontaire ?

La réalisation et le succès d'une action de coopération sont parmi les principaux buts d'un Partenariat. Pour notre cas, cette action se traduit avant tout par l'engagement d'un-e coopérant-e Volontaire au sein d'un projet géré par une organisation Partenaire du Sud. Cet engagement vise à réaliser un apport de compétences professionnelles, un appui technique ponctuel ou institutionnel, avec pour corollaire une formation du personnel local ainsi que la sensibilisation de la population Suisse.

Nous avons par conséquent cherché à vérifier si la qualité d'une affectation est liée à la qualité du Partenariat dans lequel elle s'inscrit.

4. Qu'en est-il des organisations Partenaires ?

Une relation de Partenariat est conduite par ses principales parties (le Partenaire Nord et le Partenaire Sud) et en dépend donc totalement. Cela justifie que nous entreprenions une approche de ces deux organes, en l'abordant sur les niveaux de la conception, de l'institution et des opérations. Concrètement :

- pour les deux Partenaires: le degré de développement institutionnel et le style de direction.
- pour le Partenaire Nord: la justification et la présentation publique de leurs Partenariats.
- pour le Partenaire Sud: le type d'organisation et la représentativité de la Population bénéficiaire au Sud.

5. En quoi consiste exactement une relation de Partenariat ?

La relation qui unit les deux parties concernées constitue l'essence même du Partenariat. On porte sur cette relation une multitude de qualificatifs très séduisants (égale, démocratique, solidaire, réciproque, ...), mais dont il est difficile de constater la véracité.

C'est une tâche très complexe que d'analyser une telle relation. Loin de prétendre en avoir fait le tour, nous avons cherché à y contribuer en privilégiant les angles de vues suivants:

- Configuration structurelle de la relation et types contrats
- Répartition du pouvoir de décision
- Transparence des motivations de chacun
- Problèmes vécus (fréquence et gravité)
- Volonté et capacités d'innovation
- Réciprocité des échanges et valorisation des compétences du Sud
- Composante financière dans la relation
- Durabilité de la relation.

6. Comment les Coordinations agissent-elles sur les relations de Partenariat ?

Comme UNITE et ses organisations membres assurent la gestion de six programmes régionaux au Sud, avec l'appui de postes de Coordination, il nous semblait important de connaître quels sont les impacts de ces Coordinations sur le Partenariat. En effet, une structure de Coordination est un organe intermédiaire supplémentaire qui peut faciliter le travail par une proximité et une connaissance d'ensemble du terrain. Mais elle peut aussi devenir un obstacle supplémentaire, un frein ou une source de complications dans les relations de Partenariat. C'est l'objet de cette dernière approche.

Sur la base de ces approches, nous souhaitons obtenir des informations, des recommandations, ainsi que quelques outils qui permettront...

- aux organisations concernées de tenir compte des observations faites et des recommandations émises pour renforcer la pertinence et la qualité de leurs Partenariats pour assurer au mieux les conditions de succès de leurs activités d'échange
- à UNITE d'adapter les accords et critères de ses prochains Programmes de cofinancement par le Gouvernement suisse et d'appuyer ses organisations membres
- à toute personne ou organisation intéressée de commencer ou de poursuivre la réflexion sur ce thème.

2

Cadre de référence théorique

2.1 Approches théoriques du développement et du sous-développement

En sciences sociales, les théories du développement et du sous-développement varient en fonction des opinions politiques des auteurs⁸ (Modèle 3, Annexe 7.1). On observe en outre que ces théories scientifiques sont mises en question par les changements d'une réalité placée sous le signe de la mondialisation. C'est ainsi que les "grandes écoles théoriques" qui ont fait autorité jusqu'au début des années 80 ont depuis lors perdu partiellement, voire totalement leur crédibilité. Le déficit théorique et stratégique relatif à la globalisation néo-libérale et aux alternatives possibles ne se comble que lentement.

Jusque dans les années 80, deux théories principales de développement s'affrontent :

1. **La théorie de la modernisation** qui s'enracine dans la théorie néo-libérale de la société et de l'économie et qui est donc principalement imprégnée de l'idéologie bourgeoise libérale. Elle attribue le sous développement avant tout à des facteurs endogènes : ce sont les structures et les valeurs traditionnelles qui font obstacle à la croissance des pays en développement. La modernisation et l'intégration de ces pays dans le commerce mondial (capitaliste) doit leur permettre d'avoir une croissance semblable à celle des pays industrialisés. A l'intérieur de cette école, les personnes critiquant cette théorie, comme le Suédois Gunnar Myrdal ("Le cycle infernal du sous développement"), sont rares.
2. **La théorie de la dépendance** ("développement du sous-développement") s'appuie sur une vision politique critique ou s'inspire de la pensée néo-marxiste (notamment les auteurs latino-américains). Selon cette théorie, le sous-développement est dû à des facteurs exogènes : l'intégration dans le système capitaliste rend la périphérie (les pays en développement du Sud, le tiers monde) dépendante du centre (les pays industrialisés du Nord) et provoque en outre une déformation des structures sociales du Sud (hétérogénéité structurelle). Les élites capitalistes du Sud (tête de pont de l'exploitation) s'allient aux entreprises transnationales pour maintenir la dépendance. Le concept du "système mondial capitaliste" est issu des théories de la dépendance : les temps modernes ont vu l'apparition d'un système unique dominé par le Nord, qui occupe une position centrale et dont dépendent les pays en développement du Sud. Il s'est formé en outre un

système semi-périphérique (constitué par des pays ou régions comme le Brésil, le Costa Rica, le Cône sud) qui domine à son tour la périphérie (pays andins, Amérique centrale, Afrique, Océanie). Cette école s'est en partie révélée juste lors de la globalisation néo-libérale amorcée dans les années 90.

Cependant, aucune de ces deux grandes tendances n'est en mesure d'expliquer de façon satisfaisante le phénomène actuel de globalisation dans le cadre du système capitaliste mondial. Des travaux récents tentent de fusionner les deux tendances pour élaborer des théories nouvelles tenant compte des facteurs endogènes et exogènes, et en prenant spécialement en considération l'héritage culturel et l'environnement des pays du Sud. Dans les lignes qui suivent, nous indiquerons quelques tendances actuelles, sans prétendre à l'exhaustivité :

- **Approche par l'intégration d'éléments des théories de la modernisation et de la dépendance** : on part de l'idée d'un "Marché mondial pour la protection et l'ordre social" (BORNSCHER/TREZZINI 1996, p. 57 et suiv.), ce qui implique l'analyse des potentialités endogènes des systèmes sociaux (pays, régions) en ce qui touche à leur développement dans un système mondial globalisé (mobilité sociale et compétitivité des systèmes).
- **Approche par la culture** : l'héritage culturel d'un pays (ou d'une région) détermine sa position dans le système mondial. On tente donc d'établir une corrélation entre le niveau de développement et la complexité de la structure traditionnelle.
- **Perpétuation et globalisation du sous-développement**: extension de la théorie de la dépendance et du système mondial, la globalisation capitaliste accroissant les disparités sociales et économiques. On assiste à une augmentation du potentiel de violence et de la destruction de l'environnement. En d'autres termes, les hommes voient leurs droits politiques, sociaux et culturels s'amenuiser de plus en plus (NEELSEN 1996). BECK (2002) formule, à partir d'une théorie de la globalisation, un "état de tension permanente" et craint un "machiaélisme cosmopolite"⁹, ceci malgré l'émergence d'une "société civile mondiale" agissant au sein d'un espace de "politique intérieure mondiale".
- **Approches régionales** : on procède à une analyse des développements régionaux et locaux en se basant sur le processus de différenciation qui s'opère dans le système mondial capitaliste, en étudiant par exemple l'ascension

8 D'après MULLER 1996 (contributions de MULLER, BORNSCHER/TREZZINI, NEELSEN, WIMMER, EVERS, SUTER/NOLLERT, NEUBERT); HANDBUCH DER DRITTEN WELT 1993 (contributions de BOECKH, MENZEL, NUSCHELER, ALTVATER); LEXIKON DRITTE WELT 2000; NUSCHELER 1996; MAX NEEF 1986; BOFF 1996; SENGHAAS 1996 (contribution de BORNSCHER); BORNSCHER 1987; GERSTER 2000; SCHREIBER 1999; BECK 1997; BECK 2002; Morin 2002.

9 Référence est ici faite à la vision d'Emmanuel Kant sur le cosmopolitisme comme instrument politique au service d'une "paix éternelle" mondiale

des pays de l'Asie orientale, le développement des ex pays socialistes ou la mise à l'écart, voire l'exclusion de la périphérie (surtout les pays africains) du marché mondial, voire du système mondial.

- **Approches écologiques** : le développement est analysé sur la base de facteurs écologiques.
- **Approches philosophiques et abstraites** : grâce à des réflexions philosophiques générales, on tente ce comprendre le système mondial et de créer des théories visionnaires.

Pour ce qui concerne les stratégies de développement (Modèle 4, Annexe 7.1), la situation est semblable à celle des théories : elles sont marquées par les deux principaux courants (modernisation versus dépendance). D'autre part, elles ont pour dénominateur commun la stratégie de croissance : "40 années de stratégie de développement = 40 années de stratégie de croissance" (MENZEL, 1993, p. 131 et s.). En effet, aussi bien les stratégies de modernisation (et leur renaissance néo-libérale depuis le milieu des années 80) que les stratégies alternatives, critiques, mais guère mises en œuvre (du Nouvel Ordre Economique Mondial préconisé par l'ONU, à la stratégie de développement axée sur la satisfaction des besoins de base et du développement rural en passant par la dissociation et la "collective selfreliance" du Sud), sont restées attachées au concept de la croissance économique.

Ce n'est qu'au début des années 90 que l'on observe un changement d'approche. On préconise une "socialisation de la stratégie de croissance" et un développement durable (GERSTER 2000, p. 9 et suiv.) La banque mondiale et le FMI proposent une stratégie de croissance modifiée pour les pauvres ("market based pro-poor growth, a modified version of the orthodox model", "including good governance elements"). Certaines ONG (comme Oxfam) préconisent une redistribution des ressources pour réduire les disparités internes ("resource based approach focusing on redistribution of assets") Le PNUD et la Suède mettent l'accent sur les moyens d'existence pour tous grâce à un capital social ("sustainable livelihoods approach – putting people first"). Enfin une quatrième tendance (perceptible notamment en Suisse, en RFA, en Grande-Bretagne et en Norvège) va dans le sens d'un renforcement du pouvoir des pauvres et d'une promotion des Droits de la personne en matière sociale ("right based approach relying on empowerment and a redistribution of political power"). Résumant la situation,

NUSCHELER 1993 (176) énonce les impératifs généraux d'une politique de développement "à trois niveaux interdépendants :

- réformes structurelles, politiques et socio-économiques dans les pays en développement,
- modification des conditions cadres de l'économie mondiale afin d'éliminer les préjudices structurels causés systématiquement à la périphérie,
- mais aussi des changements dans les pays industrialisés, une prise de conscience conduisant à une modification des structures de consommation"¹⁰

La Conférence de Rio (1992) a également formulé des recommandations dans le domaine de l'écologie et du développement (Agenda 21) (FOBOMADE 1994).

Examinons maintenant quelques tendances de la coopération par l'échange de personnes en Europe et dans l'histoire.

Dans le passé, la plupart des organisations envoyant des Volontaires avaient des conceptions reposant sur la théorie de la modernisation, ceci en raison de leur inspiration chrétienne (mission). Voir à ce propos "L'éthique protestante" du sociologue allemand Max Weber¹¹. Après la deuxième guerre mondiale surtout, on assiste à une émancipation toujours plus marquée (par exemple, lors de la décolonisation en Afrique : Département Missionnaire/DM-Echange et Mission ainsi que Mission de Bâle/M21), allant jusqu'à une adhésion aux thèses de la théologie de la libération (p. ex. Mission de Bethléem en Amérique du Sud) et de l'idéologie socialiste-néomarxiste (p. ex. Frères sans Frontières/E-Changer et Groupe Volontaires Outre Mer en Amérique Centrale). Il s'agit donc indubitablement d'un passage de la théorie de la modernisation à celle de la dépendance.

Actuellement en Europe, mis à part l'évolution méthodologique vers une logique de programmation, on observe une grande hétérogénéité théorique, la conviction en la persistance et la mondialisation du sous-développement, phénomènes auxquels se mêlent des éléments endogènes, d'ordre culturel et écologique. Cette démarche est motivée principalement par la lutte pour une mondialisation à visage humain. La stratégie consiste surtout à renforcer le pouvoir des pauvres ("empowerment") et à promouvoir la gestion durable des moyens d'existence ("sustainable livelihoods"). Dans ce processus, des questions comme le Partenariat et ses formes, la mise en valeur des compétences et des nouvelles formes d'échange prennent une importance fondamentale.

10 On assiste à une exploitation sans scrupule de la nature, mais il y a aussi un élément normatif : "Dans les pays industrialisés, on prend conscience de la nécessité de donner à l'économie une forme qui soit compatible avec l'écologie. Mais tant que cette prise de conscience ne se traduit pas par un changement dans les modes de production et de consommation et ce faisant, par une remise en question du concept de développement adopté jusqu'à présent dans ces pays, les demandes sur ce sujet adressées aux pays en développement auront peu de chance d'être entendues." (BOECKH 1993,120).

11 Dans son ouvrage célèbre, "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme", Max Weber définit les fondements éthiques/religieux de la pensée économique, qui sont un préalable décisif au développement du capitalisme (HARTFIEL/HILLMANN 1982, p. 609/10).

2.2 Théorie du don et du contre-don

Cette théorie a été bâtie par l'anthropologue et sociologue français Marcel Mauss¹². Selon lui, l'échange occupe une place centrale dans les rapports humains, car il implique la réciprocité (HARTFIEL/HILLMAN 1982, 481). L'échange a un "caractère volontaire pour ainsi dire apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé" (MAUSS 1991, 147/8). Mauss distingue trois moments : "Donner – recevoir – rendre". Le refus, à l'un de ces trois moments, provoque le conflit ainsi qu'une perte de pouvoir et de prestige.

Le sociologue canadien Jacques T. Godbout a actualisé les thèses de Mauss: "Le don gratuit n'existe effectivement pas, car le don sert avant tout à nouer des relations; et une relation sans espoir de retour n'en serait pas une. (...) Donc le don constitue le rapport social par excellence" (GODBOUT 1992, 14). Le lien social est, de ce fait, un des fondements essentiels d'une société, y compris de la société contemporaine. Godbout analyse le système du don qui ne se limite pas aux "liens primaires" (famille, voisins, amis), mais s'étend aux "étrangers". Et il donne comme exemple les organismes d'entraide et les organismes basés sur le bénévolat.

On peut, dans les grandes lignes, appliquer cette théorie au volontariat dans la coopération internationale:

Le lien social est aussi le fondement de chaque action. Si les trois moments : donner – recevoir – rendre ne sont pas respectés, le lien social ne peut être établi. La condition est

donc que le bénéficiaire au Sud réponde au don du donateur du Nord par un "contre-don". Ce contre-don a comme fonction vitale de rééquilibrer la relation entre le donneur et le bénéficiaire et de créer ainsi un lien personnel. Dans les autres formes de coopération internationale également, il n'est pas possible d'établir une relation d'aide unilatérale, une certaine réciprocité¹³ est indispensable. Cette contre-prestation peut consister en un "retour marchand" (matériel, prestations de services) ou en un "retour non-marchand" (reconnaissance, enrichissement personnel, perfectionnement professionnel, connaissance d'autres cultures, diminution de la mauvaise conscience créée par le fait d'être originaire de l'hémisphère dominant). Il est ici important de savoir que la soi-disant reconnaissance met le donneur en position de force (sentiment de supériorité) qui ne peut être réduite que si le bénéficiaire peut répondre à ce don d'une autre manière. Cela signifie d'une part que le donneur renonce à sa supériorité et qu'il doit reconnaître les contre-dons dans leur contexte, et d'autre part que le pouvoir du Sud augmente dans la mesure où il est capable de fournir un contre-don. Il arrive souvent que le bénéficiaire, pour répondre à l'attente de contre-don du donneur, tienne un "discours de l'illusion" dans lequel il calme la mauvaise conscience du donneur ou fait un éloge excessif du modèle suisse¹⁴.

12 1872-1950, élève du fameux sociologue français, Emile Durkheim et précurseur du structuralisme (dont le principal représentant est Claude Lévi-Strauss).

13 Cela contredit l'argument avancé parfois par certains représentants du Sud selon lequel le Nord doit maintenant payer pour l'exploitation coloniale et que par conséquent les institutions du Sud ne sont tenues à aucune contre-prestation.

14 SORG (1996) a clairement montré le mécanisme du contre-don dans les actions, menées sous forme de Partenariat en faveur de communes et d'organisations, par " Causes Communes Suisses " (CCS) dans les Etats issus de l'éclatement de la Yougoslavie.

Approche méthodologique

3.1 Considérations épistémologiques¹⁵

En sciences, et plus spécialement en sciences sociales, une théorie dont la validité est reconnue par tous n'existe pas. L'épistémologie analyse différentes visions de la science, ainsi que les contextes économiques, sociaux, politiques et culturels au sein desquels elle se développe. L'un des débats les plus controversés est celui de l'importance des valeurs en matière de science et de recherche. Deux questions fondamentales se posent à cet égard :

La science est-elle neutre et objective ? Dans les discussions épistémologiques, le contexte de la découverte scientifique est considéré comme un postulat. En d'autres termes, toute recherche et tout savant se trouvent immergés dans un contexte social donné qui exerce une influence sur le choix des thèmes et des méthodes par le biais de différents intérêts et idéologies¹⁶. Quant à la neutralité ou l'objectivité du chercheur, elle fait l'objet de discussions très nombreuses sur le contexte de l'application. Une tendance de plus en plus importante défend l'idée que le chercheur a une responsabilité morale concernant l'application des résultats de sa recherche dans la société. On exige donc de lui qu'il se soumette à une certaine éthique dans le choix et la réalisation de sa recherche. Cela signifie que certaines valeurs comme, par exemple, la justice sociale, la préservation d'un environnement favorable à l'épanouissement de l'homme ou la préservation de la paix doivent être pris en compte.

Dans l'étude des sciences on distingue trois orientations :

- a) **Le rationalisme** (ou positivisme ou empirisme) qui affirme le caractère fondamentalement objectif de la science et nie l'influence des valeurs sociales sur la recherche. Parmi les représentants de cette doctrine, on peut citer le philosophe Karl Raimund Popper ou le sociologue René König, un des fondateurs de la **recherche empirique en sciences sociales**, dont les méthodes sont largement utilisées dans les travaux actuels de la recherche sociale.
- b) **La théorie critique** (ou théorie dialectique ou néo-marxisme) préconise l'utilisation de valeurs humaines comme la justice sociale dans le processus de recherche. Cette théorie a pour représentants des disciples de Karl Marx et de Friederich Engels comme Theodor W. Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse ou Jürgen Habermas. Cette doctrine, si l'on excepte la recherche-action (courant basé sur la participation et l'auto-promotion) ne possède pas de méthode propre de recherche et emprunte souvent ses méthodes à la recherche sociale empirique (ou à l'herméneutique).
- c) **L'herméneutique** qui a pour principal représentant Hans-Georg Gadamer, se livre à une interprétation scientifique d'éléments historiques, culturels et ethnologiques.

Chacun de ces grands courants a sa propre méthodologie. Dans ce contexte, on postule le **rigorisme méthodologique**, en conformité avec le rationalisme critique qui ne reconnaît que les méthodes de la recherche sociale empirique. A l'opposé de cette tendance, on trouve le **pragmatisme méthodologique** préconisé entre autres par le philosophe Paul Feyerabend. "Anything goes", c'est-à-dire qu'on peut utiliser différentes méthodes permettant d'optimiser les résultats de la recherche, à condition cependant de respecter le critère de la transparence.

La majorité des chercheurs en sciences sociales utilisent aujourd'hui la méthodologie de la recherche sociale empirique, sans partager le point de vue du rationalisme critique sur la neutralité. Il existe deux démarches principales (contexte de justification scientifique¹⁷) : l'**induction**, qui part d'observations et de données pour élaborer des théories et des modèles (aller du particulier au général). Cette démarche donne lieu à des critiques, car la collecte et le tri de données impliquent l'utilisation inconsciente de concepts prédéterminés. Pour leur part, la théorie critique et le rationalisme critique font appel à la **déduction** : l'acceptation ou le rejet de théories ou de modèles (hypothèses). Cela veut dire que des affirmations déterminées découlent de lois générales ou d'hypothèses (aller du général au particulier).

La présente étude prend en compte les éléments théoriques mentionnés ci-dessus : La méthodologie de la recherche sociale empirique et la déduction (hypothèses vérifiées ou infirmées empiriquement) ont été utilisées, sans poser le postulat de l'absence de jugements de valeur, car les valeurs et intérêts en cause sont ici explicites : la mise en valeur d'une coopération internationale au moyen d'un échange de personnes et visant à améliorer les relations Nord-Sud dans l'optique du respect des droits de l'homme, de la justice sociale et de la préservation de l'environnement.

Pour garantir la **pertinence du processus scientifique**, on a eu recours à deux critères universellement utilisés (Aleman 1984, p. 85) : Le critère de **validité**, qui indique dans quelle mesure des indicateurs et barèmes particuliers saisissent véritablement ce qu'ils sont sensés capter et le critère de **fiabilité** qui fonctionne indépendamment de celui qui utilise l'instrument.

15 D'après SCHREIBER 1998; NEUMANN 1977; HAUCK 1984; DELIUS et al. 2000; HANTSCHHEL/THARUN 1980; HARTFIEL/HILLMAN 1982; ALEMAN 1984; FALLO 1998.

16 L'idéologie – dans le sens de la théorie critique – sert à justifier le pouvoir en place et les relations de domination (d'après Neumann 1977).

17 Le contexte de justification prescrit la manière dont les éléments théoriques sont appliqués dans le cadre du processus de recherche.

3.2 Déroutement de l'étude

3.2.1 Quatre phases

L'étude s'est déroulée selon les quatre phases utilisées dans la recherche sociale empirique (Aleman 1984) :

1. **Définition** : définition du thème - élaboration des termes de références - brève analyse de la littérature - établissement d'un cadre théorique (hypotheses) - élaboration des indicateurs - calendrier de l'étude (décembre 1999 - avril 2000).
2. **Réalisation** : Elaboration des outils de recherche - sélection de l'échantillon - réalisation de pré-enquête - préparation de l'enquête principale - recueil, contrôle et mise en ordre des données (avril 2000 - octobre 2001).
3. **Analyse** : analyse des données en ayant recours à différentes méthodes (octobre 2001 - janvier 2002).
4. **Diffusion** : Rédaction du rapport en vue de sa publication (février à décembre 2002).

3.2.2 Type de recherche

Conformément à la recherche sociale empirique (ALEMAN 1984), la présente étude se caractérise selon les paramètres suivants :

- **Finalité** : il ne s'agit pas de vérifier de grandes théories, mais de tester des théories empiriques ainsi que la régularité de certains phénomènes.
- **Méthode** : il s'agit d'une investigation qui vise à décrire et à analyser des segments bien définis, mais relativement grands, de la réalité sociale.
- **Nature des données de base** : nous avons procédé surtout à une étude primaire des données et marginalement à des analyses secondaires d'études parallèles ainsi qu'à des analyses de documents.
- **Technique de recueil des données** : nous avons surtout procédé par interview en posant le plus souvent des questions ouvertes (semi standardisées)¹⁸ et rarement des questions fermées (standardisées, à choix multiple), le plus souvent oralement, exceptionnellement par écrit, sous forme directe (la personne interviewée est personnellement interrogée et non pas via des méthodes indirectes). L'interview est mené de façon neutre (l'intervieweur reste en position extérieure). Dans des cas exceptionnels, on a eu recours à des analyses de contenu (rapports, documents) et à des observations (non participantes, non systématiques, à la dérobée), à titre de complément ou de correction.

3.2.3 Echantillonnage

Nous avons pour but de constituer des échantillons représentatifs (taille de l'échantillon, étendue géographique, type d'institutions (stratification systématique) ainsi qu'une sélection effectuée par hasard, ceci pour obtenir les résultats les plus significatifs. En 2000, on comptait environ 150 Volontaires (Partenariats) sous contrat de longue durée. Environ deux tiers d'entre eux (94 Partenariats) furent retenus pour l'enquête. L'étude atteignait ainsi la taille requise (ALEMAN 1984, p. 91) en sciences sociales pour un échantillon représentatif d'une collectivité spécifique (Volontaires dans la coopération internationale). En utilisant la formule empirique "Exactitude E proportionnelle à la racine de la collectivité N" ($E \sim \sqrt{N}$) (GEOGRAPHISCHES INSTITUT 1983 p.

2/07), on atteint un niveau d'exactitude de 80%.

Nous avons en outre tenu compte de la répartition institutionnelle (conformément aux sous-groupes d'organisations qui composent la plate-forme UNITE (organisations de mission, organisations d'Eglises, organisations ayant une approche globale et organisations concentrées dans un secteur d'activités particulier). 15 des 26 organisations d'UNITE envoyant ensemble plus de 95% des Volontaires ont été incluses dans l'étude¹⁹. Idem pour l'ensemble des Coordinations d'UNITE au Sud : (Brésil, Bolivie avec Bureau de liaison au Pérou, Colombie, Amérique centrale, Namibie, Papouasie-Nouvelle-Guinée) ainsi que la Coordination de M21 au Cameroun et la Coordination de IT en Tanzanie.

18 Les interviews avec des questionnaires semi-standardisés demandent des enquêteurs qualifiés et bien préparés. Cette condition n'ayant pas toujours pu être entièrement remplie, il a fallu tenir compte de la faiblesse qualitative de certaines réponses.

19 La visite sur le terrain en Afrique occidentale (en Guinée-Conakry et en Côte d'Ivoire) n'a pas pu avoir lieu en raison de la situation politique explosive en Guinée. De ce fait, les Partenariats des sociétés de mission concernées n'ont pu être pris en considération dans l'enquête qu'avec certaines réserves.

Pays / Régions ONG	CHILI / URUGUAY	BRESIL	BOLIVIE / PEROU	COLOMBIE	AMERIQUE CENTRALE ²⁰ / CUBA	NAMIBIE	AFRIQUE ²¹	PAPOUASIE N-GUINEE	TOTAL
IT			2	5	8	7	4	7	33
GVOM	5				9				14
E-CH		7	4		1				12
M-21	2		1				9		12
BMI			3	4			2		9
SM							2		2
DM						1	1		2
MN							2		2
TDH				2					2
I-A					2				2
EIRENE	1				1				2
HA								1	1
CEAS							1		1
TOTAL	8	7	10	11	21	8	21	8	94

3.2.4 Collecte des données

Pour recueillir les données, différents questionnaires, schémas et échelles ont été élaborés à l'intention :

- des Partenaires Nord
- des Partenaires Sud
- des Volontaires
- des Coordinations

Ces différents questionnaires, schémas et échelles ont été remplis par les auteurs et les coordinateurs d'Unité dans les régions de concentration, sauf en Amérique centrale où les questionnaires ont été remplis par les Volontaires et les partenaires du Sud lors de la rencontre annuelle avec l'appui de l'encadrement.

Ce processus s'est déroulé sur plus d'une année.

Les documents contenant les lignes directrices des partenaires du Nord, les contrats et les accords dans le cadre des relations de Partenariat ont été soumis à **une analyse de document. Une analyse secondaire** a été effectuée à plusieurs reprises. Une étude d'Annemarie Schär (2002) pour l'analyse de la qualité des affectations, des données provenant du LEXIKON DRITTE WELT (2000), du PNUD (Human Development Index : Homepage) et de Transparency International (Corruption Perceptions Index, homepage) nous ont servi pour cerner le contexte social des Partenariats étudiés.

3.2.5 Traitement des données

Nous avons eu principalement recours à la méthode comparative – **interprétative (statistique descriptive)** sur la base de la répartition des **fréquences (pourcentages) et des moyennes**²². D'autres parts nous avons utilisé les méthodes de la **statistique analytique** (d'après STORRER 1981, HANTSCHHEL /THARUN 1980, GEOGRAPHISCHES INSTITUT

1983): pour analyser la relation entre différentes variables, nous avons fait appel au **coefficient de corrélation r de Pearson**²³. Dans certains cas, pour vérifier si les valeurs moyennes présentent des différences significatives, nous avons eu recours au **T-Test**. Nous avons enfin systématiquement vérifié la pertinence des valeurs statistiques.

20 EL SALVADOR, NICARAGUA, COSTA RICA.

21 BURKINA FASO, NIGERIA, CAMEROUN, ETHIOPIE, SOUDAN, TANZANIE, MOZAMBIQUE.

22 Dans ce contexte une standardisation des données était parfois nécessaire.

23 Le coefficient de Pearson va de +1 à -1. Une valeur de +/-1 signifie des corrélations positives ou négatives excellentes; 0, aucune corrélation. En sciences sociales, des valeurs de +/- 0.7 à +/- 1 sont considérées comme une corrélation forte, de +/-0.4 à 0.7 comme une corrélation moyenne et de +/- 0.2 à 0.4 comme une corrélation faible.

4

Résultats de l'analyse et interprétation

Information préliminaire

Dans cette partie, nous exposons chaque thème sur la base de nos hypothèses (figurant en annexe) et ajoutons d'éventuelles explications méthodologiques. Nous livrons ensuite les **résultats** de notre recherche à l'état brut, sous la forme de tableaux et de listes, complétés par de brèves explications. Chaque chapitre se termine par une **synthèse** comportant un résumé des résultats les plus significatifs, par nos observations et interprétations, et par quelques propositions de **pistes d'action** à l'intention des acteurs les plus concernés.

4.1 Typologie et définition du Partenariat

4.1.1 Typologie du Partenariat

A partir de notre échantillon de Partenaires Nord, de leurs lignes directrices et du type de leurs organisations Partenaires, puis à l'aide d'un instrument permettant de faire ressortir, pour chacun, l'évolution historique de la coopération Nord-Sud, nous avons élaboré une typologie composée des quatre catégories suivantes:

4.1.1.1 Quatre types de Partenariat

Ces types sont des définitions "modèles" qui ne prétendent aucunement représenter la réalité exacte. Elles accentuent certaines caractéristiques et en généralisent d'autres afin de mieux pouvoir opérer les distinctions.

Partenariat sociopolitique

Les deux Partenaires sont des organisations très ancrées dans la société civile, très engagées dans des actions en faveur de la défense des droits des citoyens économiquement et socialement défavorisés ou cibles d'abus et d'injustices permanentes de la part de secteurs plus riches et influents de la société. Le questionnement des relations inégales entre le Nord et le Sud et l'engagement en faveur d'une mondialisation à visage humain sont les axes principaux de leurs actions.

Objectifs: Echange de compétences sociales et professionnelles dans un esprit d'engagement sociopolitique en faveur d'une cause bien définie et qui transcende les objectifs directs du projet ou de l'affectation. L'information et la sensibilisation des populations civiles respectives constitue en outre un axe essentiel de ce type de Partenariat.

Certains Partenaires de cette catégorie élargissent leur champ d'action dans le domaine du renforcement de la paix, par exemple, en créant des "Services civils pour la paix" (Ziviler Friedensdienst).

Partenariat technique

Les deux Partenaires sont avant tout des organisations pourvoyeuses de compétences et de prestations techniques dans différents secteurs d'activité professionnelle. L'appui technique et la formation professionnelle sont donc les éléments essentiels de ce type de Partenariat. Ils sont orientés de façon ciblée vers un groupe de population bien déterminé.

Objectifs: Mise à disposition de compétences avant tout techniques en faveur d'organisations du Sud travaillant dans la production et la formation.

Partenariat religieux

Les relations de Partenariat ont une importante assise historique liée aux premières missions des Eglises. Elles sont caractérisées par une profonde connaissance mutuelle des Partenaires. Les projets d'affectation sont en général très structurés et bénéficient souvent d'une large reconnaissance institutionnelle dans la population du pays ou de la région.

Objectifs: Activités de pastorale intégrale comprenant des échanges d'ordre spirituel, religieux et théologique, ainsi que la mise à disposition de compétences sociales et techniques dans le cadre de projets d'Eglises du Sud et dans les domaines de la production et de la formation.

Partenariat humanitaire

Les Partenaires sont spécialisés dans le domaine de l'assistance humanitaire, l'aide d'urgence et/ou le transfert et la formation techniques orientés vers la reconstruction ou le renforcement d'infrastructures sociales de base comme des foyers d'accueil, des centres de nutrition ou des hôpitaux.

Objectifs: Mettre à disposition et coordonner les moyens techniques et les compétences qui permettent de répondre à brève échéance aux besoins les plus aigus d'une population du Sud concernée. Dispenser des formations utiles pour consolider au mieux, et de façon durable, le mieux-être de cette même population.

4.1.1.2 Evolution historique et regroupement des Partenaires Nord

Point de départ

La majorité des Partenaires Nord (à l'exception du CEAS et de TDH) tirent leur origine ou le fondement de leurs actions à partir de l'éthique chrétienne, missionnaire et caritative en vigueur jusque dans les années 60, période à laquelle vont apparaître des mutations ainsi que la création d'un nouveau type d'organisations cherchant avant tout à s'attaquer aux causes et non pas aux conséquences de la pauvreté.

Evolution historique:

Tous les Partenaires Nord de notre échantillon, mais aussi les autres organisations de notre Programme d'Echange de Personnes, ont, avec le temps:

- intégré une composante technique et professionnelle importante dans l'ensemble de leurs engagements.
- posé des accents plus ou moins forts sur les aspects sociopolitiques, religieux ou humanitaires (Modèle 5, Annexe 7.1) en lien avec les groupes d'appartenance définis ci-dessous.

Pour les organisations de type sociopolitique et celles à vocation plus humanitaire, les affectations d'urgence en cas de conflits ou de catastrophes sont accompagnées par une

quantité croissante d'autres d'engagements en faveur de la paix, de la gestion des conflits, du respect des droits humains. Elles utilisent parfois pour cela des Volontaires du Service Civil (Cf. aussi SOLLICH, 1999, pp.14 et 21).

On peut d'autre part relever que certaines caractéristiques qui étaient dominantes dans le passé, sont encore très présentes, - parfois à juste titre comme nous le verrons par la suite - dans les Partenariats étudiés:

- Engagement direct avec les populations de la base
- Le Volontaire a une fonction d'exécution avant tout
- Activités de missions avec des Eglises du Sud (plus ou moins dépendantes)
- Activités d'assistance (souvent humanitaire) qui maintiennent une relation de dépendance

Regroupement des Partenaires Nord

L'échange de compétences techniques représente la base commune de tous les Partenaires Nord considérés dans notre étude. Mais, au delà de ce dénominateur commun, nous avons pu, sur la base de notre typologie des Partenariats et du Modèle 6 (Annexe 7.1), situer chacun des Partenaires Nord, dans l'un des quatre groupes suivants:

- **Groupe "sociopolitique"** (avec des engagements en faveur de la paix et des droits humains et parfois des engagements humanitaires ponctuels): E-CH; EIRENE; GVOM; I-A.
- **Groupe "religieux-sociopolitique"**: DM; BMI; IT; M21.
- **Groupe "technique"** avec tendance vers l'engagement sociopolitique et humanitaire ADRA; CEAS; SM; TDH.
- **Groupe "religieux-humanitaire"**: HA; MN; SAM.

Synthèse relative à la typologie des Partenariats

Nous obtenons une typologie distinguant quatre types de Partenariat:

- ◆ Type Sociopolitique ◆ Type Religieux
- ◆ Type Technique ◆ Type Humanitaire

Cette typologie nous a permis d'élaborer une répartition des Partenaires Nord dans quatre groupes distincts:

- ◆ Groupe "sociopolitique": E-CH; EIRENE; GVOM; I-A.
- ◆ Groupe "religieux-sociopolitique": BMI; DM; M21; IT.
- ◆ Groupe "technique": ADRA; CEAS; SM; TDH.
- ◆ Groupe "religieux-humanitaire": HA; MN; SAM.

Ces groupes comprennent tous une base commune qui est l'échange de compétences techniques. Chaque groupe possède les caractéristiques d'au moins 2 de ces types de Partenariat tels que définis plus haut, ce qui révèle que malgré les caractéristiques propres (image de marque) souvent présentées par les organisations elles-mêmes, il existe un grand nombre de recouvrements parmi les différents champs d'activités et de prestations fournies, au Nord comme au Sud.

Quant à l'évolution au cours du temps, deux tendances s'opposent: d'une part, une certaine diversification et spécialisation des organisations au cours de l'histoire, surtout dans les années 70-80, d'autre part, un nombre de plus en plus élevé de champs communs d'activité comme par exemple les engagements en faveur de la paix, de la gestion de conflits et des droits humains.

Piste d'action pour les Partenaires Nord

- *En plus de servir d'outil analytique (référentiel de base) pour la présente étude, cette typologie et ce regroupement constituent des instruments de référence très utiles pour les Partenaires Nord qui souhaitent créer, dans le cadre de leurs activités de coopération, des collaborations et des synergies avec d'autres organisations du Nord ou du Sud.*

4.1.2 Définition du Partenariat

Avant d'aborder notre analyse proprement dite, nous avons demandé à tous les acteurs concernés (Partenaires Nord et Sud, Volontaires et Coordinations), de nous donner leur propre définition du Partenariat ainsi que leurs propres critères pour garantir ce qui constitue, à leurs yeux, un "bon" Partenariat. Leurs réponses nous ont permis d'élaborer une liste d'éléments de définition ou de critères que nous avons regroupés par thème.

4.1.2.1 Liste complète d'éléments de définition

Nous avons 40 éléments regroupés dans trois chapitres :

- Eléments de base
- Eléments relatifs aux conditions et critères d'un Partenariat
- Eléments relatifs aux buts d'un Partenariat

A. Eléments de base (5)

- Implication des acteurs de la société du Nord et du Sud
- Alliance stratégique
- Innovation et échange pour le changement
- Responsabilité conjointe, réciprocité, avantages pour toutes les parties, participation de toutes les parties.
- Référence faite aux droits humains, aux plans politique, socio-culturel, économique et écologique

B. Eléments relatifs aux critères et conditions d'un Partenariat (27)

B1. Style de relation entre Partenaires (5)

- Relation vivante, émotion
- Processus évolutif et dynamique
- Flexibilité, créativité, ouverture
- Complémentarité
- Durabilité de la relation

B2. Attitude / Ethique (7)

- Connaissance mutuelle des milieux respectifs
- Confiance réciproque, honnêteté
- Respect mutuel des différences
- Bonnes Concertation – Communication – Transparence
- Connaître et tenir compte des besoins de chaque Partenaire
- Dialogue
- Capacité de critique mutuelle et d'autocritique

B3. Visions (2)

- Visions communes
- Cohérence entre visions et activités

B4. Relation avec le contexte extérieur / Réseaux (3)

- Indépendance des tendances et des pressions conceptuelles exercées depuis l'extérieur
- Travail en réseaux
- Enracinement du Partenaire Sud dans la population bénéficiaire et représentation effective de cette population par celui-ci

B5. Structure / Capacité institutionnelle (3)

- Solidité institutionnelle et compétences des Partenaires
- Indépendance institutionnelle du Sud par rapport au Partenaire Nord
- Prioriser et valoriser les compétences, et non le pouvoir

B6. Style de gestion (au niveau interne et relativement à la relation de Partenariat) (4)

- Les Partenaires traitent d'égal à égal
- Les Partenaires ont une attitude participative
- Les Partenaires ont une volonté clairement exprimée
- Liberté de s'engager aussi avec d'autres Partenaires de son choix

B7. Conduite opérationnelle (3)

- Objectifs et termes de la relation clairs et régulièrement redéfinis
- Compréhension et acceptation du rôle du Volontaire
- Contribution matérielle de toutes les parties

C. Eléments relatifs aux buts d'un Partenariat (8)

C1. Conduite opérationnelle (4)

- Maximiser l'efficacité des interventions, assurer les effets multiplicateurs
- Mise en valeur et utilisation du potentiel et des compétences des Partenaires Sud et Nord (formation spécifique, transfert des compétences)
- Apprentissage mutuel
- Appui matériel de la part du Partenaire Nord envers le Partenaire Sud.

C2. Sensibilisation interculturelle, engagement socio-politique (4)

- Le Partenariat constitue un élément fondamental de sensibilisation au Nord et aussi au Sud afin que les bénéficiaires connaissent mieux les engagements de la population du Nord. Formation, information, campagnes dans ce sens.
- Engagement sociopolitique de chaque Partenaire dans son propre pays
- Solidarité
- Echange interculturel / meilleure compréhension des diverses cultures

Deux remarques au sujet des buts:

- Le terme de solidarité n'a, à aucun moment, été défini par les acteurs de façon plus précise pour exprimer ce qu'il recouvre exactement en termes opérationnels.
- L'appui matériel, la solidarité, et les échanges interculturels pourraient tout aussi bien être considérés non pas comme des buts, mais comme des moyens permettant d'atteindre des objectifs fondamentaux comme la diminution de la pauvreté, la justice sociale, la bonne compréhension entre les cultures, etc.

4.1.2.2 Analyse relative à l'ensemble des éléments

Nous estimons que la quantité d'éléments mentionnés par chacun des acteurs est à considérer comme un indicateur

de l'importance donnée, d'une part, au principe même de la relation de Partenariat et, d'autre part, à sa qualité.

Si l'on considère la quantité moyenne d'éléments mentionnés par les différents acteurs on constate que :

- les Partenaires Nord donnent un nombre d'éléments nettement plus élevé (9.5) que les Coordinations (6.8), les Partenaires Sud (4.9) et les Volontaires (4.8);
- sur l'ensemble des réponses, il a été attribué beaucoup plus d'éléments de définition relatifs aux critères et aux conditions que relativement aux buts et au cadre général.

Parmi les Partenaires Nord, la répartition est la suivante:

Nombre d'éléments mentionnés, selon les Partenaires Nord :

Nombre d'éléments	16-20	11-15	6-10	1-5
Partenaire Nord	E-CH, BMI	GVOM, M21, DM, MN	I-A, TDH, CEAS, SAM	EIRENE, IT, SM, HA, ADRA

A l'exception de E-CH, GVOM, TDH, BMI, tous les Partenaires Nord mettent d'abord l'accent sur les critères et conditions.

Parmi les Coordinations, la répartition est la suivante :

Nombre d'éléments mentionnés, selon les Coordinations :

Nombre d'éléments	10	8-9	6-7	4-5
Coordination	CO-PG	COAR, COVOSU, CO-COL	CO-TZ, CO-CM	CO-NA, COCAM

De façon générale, et en comparaison avec les réponses des Partenaires Nord, les réponses des Coordinations sont moins nombreuses et, à l'exception de la COAR, toutes mettent fortement l'accent sur les critères et conditions.

Selon les régions, la répartition des réponses des Partenaires Sud et des Volontaires est la suivante :

Nombre (standardisé) d'éléments mentionnés par les Partenaires Sud et les Volontaires, selon régions :

	CL/UY	BR	CAM/CU	BO/PE	AFR	PG	COL	NA	Moyenne
PSud	10,9	6,8	5,3	4,6	3,8	3,7	3,7	3,5	5,1
VO	6,4	7,7	5,1	4,3	4,1	5,5	2,8	4,5	4,8

En Amérique latine, les Partenaires Sud ont fourni plus d'éléments que les Volontaires (à l'exception du Brésil).

Inversement, en Namibie, Région Afrique et Papouasie Nouvelle-Guinée, ce sont les Volontaires qui ont donné des réponses plus complètes que les Partenaires Sud.

Les éléments de définition sont plus nombreux dans les régions d'Amérique latine qui ont un potentiel sociopolitique (Modèle 7, Annexe 7.1) plus élevé.

A relever qu'au Chili et en Uruguay, les Partenaires Sud sont des institutions particulièrement bien structurées et expé-

mentées dans les relations de Partenariat avec le Nord. En outre, la proximité de l'Europe sur les plans culturel et socio-politique est importante. Nous estimons que ce sont des facteurs qui déterminent sensiblement ces résultats.

Les faibles valeurs de la Colombie ne peuvent pas trouver d'explications pertinentes dans le cadre de cette étude.

Selon l'appartenance au Partenaire Nord, on trouve la répartition suivante des réponses des Partenaires Sud et des Volontaires :

Répartition (standardisée) des réponses des Partenaires Sud et des Volontaires selon leur appartenance aux Partenaires Nord²⁴

	GVOM	SM	BMI	CEAS	DM	M21	E-CH	TDH	IT	I-A	MN	EIRENE	HA	Moy
PSud	9,2	6,5	5,9	5,0	4,5	4,2	4,1	4,0	3,8	3,5	3,0	1,5	0,0	5,1
VO	7,2	6,0	2,2	5,0	2,5	4,1	6,0	4,0	4,4	3,5	5,3	3,0	5,0	4,8

Les différences notables entre les valeurs des Partenaires Sud et des Volontaires d'un même Partenaire Nord peuvent constituer un indicateur utile qui montre que les acteurs du Sud ne privilégient pas dans la même mesure le principe de la relation de Partenariat ainsi que sa qualité.

Les différences les moins grandes sont le fait des Partenaires Nord spécialisés du groupe "Technique" (CEAS, TDH). Cependant, la très faible densité de leurs échantillons nous impose une grande prudence dans l'interprétation.

4.1.2.3 Analyse relative aux éléments de base

Les Partenaires Nord mentionnent, en moyenne, deux fois plus d'éléments de ce type que les Partenaires Sud, par contre, les Coordinations et les Volontaires en attribuent moins que les Partenaires Sud.

Les Coordinations n'ont mentionné chacune qu'un seul ou aucun élément²⁵.

En moyenne, les Partenaires Sud (spécialement du Chili, d'Uruguay, du Brésil, de l'Amérique centrale et de Cuba), ainsi que ceux de E-CH et GVOM, énumèrent plus d'éléments de base que les Volontaires.

4.1.2.4 Analyse relative aux critères et conditions

Les critères se rapportant à l'attitude et l'éthique ont été plus fortement soulignés que les autres catégories de critères, avant tout par les Partenaires Nord et les Partenaires Sud. Les critères se rapportant au style de gestion ont été soulignés surtout par les Partenaires Nord et les Coordinations. Les critères relatifs aux visions et à la conduite opérationnelle sont soulignés avant tout par les Coordinations, mais très peu par les autres acteurs.

Les critères relatifs au style de relation entre Partenaires et aux relations avec le contexte extérieur et les réseaux ont été peu soulignés par l'ensemble des acteurs. A relever même que ce sont les Volontaires et les Partenaires Sud qui ont le plus ignoré ce dernier domaine.

De plus, ce sont surtout les régions à potentiel sociopolitique plus marqué (Chili+Uruguay, Brésil) (Modèle 7, Annexe 7.1); ainsi que les Partenaires Nord du groupe "religieux-sociopolitique" actifs en Namibie, Région Afrique, et Papouasie Nouvelle-Guinée qui mentionnent ces éléments.

L'expérience de longue durée avec des Partenaires (traditionnels) de l'Eglise est un facteur qui explique la sensibilité marquée de ce groupe de Partenaires Nord et de pays pour tout ce qui concerne les critères relatifs au Partenariat.

4.1.2.5 Analyse relative aux buts

Les acteurs qui ont mentionné le plus d'éléments relatifs aux buts sont les Partenaires Nord, et plus particulièrement ceux du groupe "sociopolitique" ainsi que les acteurs des régions du Sud avec un potentiel sociopolitique plus marqué.

4.1.2.6 Qualité du Partenariat

La qualité du Partenariat est un élément fondamental que nous utilisons dans cette analyse. Afin de pouvoir mesurer cette qualité, nous nous sommes basés sur l'observation de trois facteurs évalués par chacun des Partenaires, complétée par l'opinion des Volontaires:

- a) Vision / finalités : Visions et finalités de chacun (communes et divergentes)
- b) Administration : Satisfaction dans les relations administratives et communication
- c) Attentes mutuelles: Satisfaction des attentes de chacun dans le cadre de la relation de Partenariat, telle qu'elle est vécue.

Sur la base de ces éléments, nous avons constitué deux indicateurs:

- 1) Indicateur intégral de qualité relatif à la vision, l'administration et la satisfaction des attentes. Il se base sur l'estimation subjective faite par les Partenaires Nord et Sud ainsi que les Volontaires (échelle de 0 à 5,5).
- 2) Indicateur de convergence des visions entre les Partenaires Nord et Sud, sur la base d'une analyse des convergences et divergences entre ces Partenaires. C'est une mesure objective basée sur les données des Partenaires Nord et Sud (échelle de 0 à 5). Les deux indicateurs sont étroitement liés avec un coefficient de corrélation de 0.60. La convergence de visions est donc une composante intégrale de la qualité de Partenariat.

24 Dans tous les tableaux de ce document, nous avons indiqué en italique les données les moins représentatives en raison du faible échantillon considéré.

25 Les Coordinations de la Papouasie Nouvelle-Guinée et d'Amérique centrale ont en outre mentionné trois éléments non pertinents dans ce cadre.

Synthèse relative à la définition du Partenariat

D'une manière générale, les acteurs du Nord et du Sud nous donnent chacun une définition assez peu exhaustive du Partenariat.

Lors des échanges directs effectués pour la récolte des données (au Nord et au Sud), les auteurs ont constaté beaucoup d'imprécisions concernant certains éléments mentionnés, éléments qui sont par ailleurs souvent mis en avant publiquement, avec des termes tels que transparence, solidarité, échange interculturel ou réciprocité.

Des différences sont à relever cependant:

- Ce sont les Partenaires Nord qui offrent la définition la plus complète du concept de Partenariat.
- Tous les acteurs ont défini de manière la plus complète les critères et les conditions d'un Partenariat.
- Ce sont avant tout les acteurs des groupes "sociopolitique", "religieux-sociopolitique" et les régions à forte composante sociopolitique (avant tout en Amérique du Sud) qui ont présenté une définition plus complète du Partenariat. La proximité sociopolitique et culturelle avec l'Europe peut constituer un élément expliquant cet état de fait.

Les définitions se sont avant tout concentrées sur les critères et conditions d'un Partenariat de qualité, mais en ne mettant toutefois que très peu l'accent sur les relations avec le contexte extérieur et l'intégration dans des réseaux, éléments que nous considérons pourtant comme essentiels dans le cadre de la coopération Nord-Sud.

Les différences notables entre les caractéristiques (nombre et contenu) mentionnées par chacun des Partenaires et des Volontaires d'un même Partenariat peuvent constituer un indicateur utile qui montre que les acteurs du Sud ne privilégient pas dans la même mesure le principe de la relation de Partenariat ainsi que sa qualité. Les Partenaires Nord pourraient par conséquent tenir compte davantage de cet indicateur pour la sélection de leurs Partenaires Sud ainsi que pour la sélection et la formation de leurs Volontaires.

NB: En fin de document (chap. 5.1.1) figure une proposition de définition du Partenariat issue de cette étude et basée sur les éléments de définition provenant des acteurs consultés ainsi que les éléments révélés par notre recherche comme étant des facteurs qui favorisent une bonne qualité de Partenariat.

Piste d'action pour les Partenaires Nord

- *Nous disposons d'une proposition de définition du Partenariat adaptée aux d'activités de coopération Nord-Sud effectuées par les Partenaires consultés. Cette proposition est basée sur :*
 - *les éléments de définition donnés par les acteurs eux-mêmes*
 - *les éléments révélés par notre étude comme étant des facteurs favorisant une bonne qualité de Partenariat.**Cette définition peut servir de base de référence et de critères pour l'élaboration de Partenariats de qualité.*
- *Le contenu et le nombre de caractéristiques qui définissent un Partenariat et qui sont données par un Partenaire ou un Volontaire représentent un indicateur utile pour :*
 - *sélectionner un pays ou une région d'établissement d'un nouveau Partenariat*
 - *sélectionner un Partenaire Sud*
 - *sélectionner et former les Volontaires*
 - *estimer l'adéquation entre le profil du Volontaire et son poste d'affectation.*

4.2 Histoire, contexte et mobilisation sociale

Chaque Partenariat a une histoire, souvent très longue, dans une région précise. Il est donc très influencé par le contexte historique, social et politique de cette région. Dans ce cha-

pitre, nous avons cherché à connaître quelle est l'influence de certains aspects de ce contexte sur le type et la qualité des Partenariats qui s'y déroulent.

4.2.1 Partenariat et situation de la Coopération au Sud

Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle au Sud, dans une région donnée, une longue tradition d'assistancialisme et un nombre élevé d'institutions de coopération et de mission ont une influence négative sur la qualité du Partenariat.

Selon les coefficients de corrélation entre l'indice de qualité d'une part, la durée de présence et le nombre d'institutions de coopération et de missions dans la région d'autre part,

on obtient un coefficient de corrélation négatif très faible.

Cependant, si l'on met en relation le degré de convergence de visions entre le Partenaire Nord et le Partenaire Sud d'une part, avec la durée de présence et le nombre des ONG dans la région d'autre part, le coefficient de corrélation négative est beaucoup plus élevé.

Coefficient de corrélation entre...	Indice de qualité du Partenariat	Indice de convergence de visions PNord-PSud
Nombre d'institutions de coopération et de missions présentes dans la région	- 0.15	- 0.45
Durée de leur présence dans la région	- 0.18	- 0.40

Synthèse relative à la situation de la Coopération au Sud

Comme notre hypothèse n'est ici que partiellement vérifiée, nous ne pouvons pas affirmer clairement que la qualité des Partenariats est influencée par le nombre et la durée des activités de coopération et de missions dans la région.

On observe toutefois une tendance à ce qu'un tel contexte ait un impact négatif sur la convergence des visions au sein des Partenariats de la région.

D'une part, la relation négative observée entre le nombre et la durée des actions de coopération dans une région du Sud et la convergence des visions entre les Partenaires et, d'autre part, les observations des Volontaires et des Partenaires Sud (lors de nos visites sur le terrain), nous montrent que la forte présence (passée et actuelle) d'institutions de coopération dans une région donnée peut amener deux effets opposés:

- d'un côté: favoriser la persistance d'habitudes dans les relations et une attitude d'assistancialisme dans les actions des Partenaires.
- de l'autre côté: favoriser la réflexion critique concernant les visions et actions de la coopération, ceci pour autant que les relations entre institutions au Sud se traduisent effectivement par des échanges dynamiques et innovants.

Pour réduire les effets négatifs d'une telle présence, on pourrait utiliser les nombreuses structures nationales de liaison d'ONG qui existent dans beaucoup de pays du Sud (Bureaux de Coordination des ONG, Comités de liaison, etc), mais la plupart du temps, ceux-ci brillent par leur inefficacité ou sont sous-utilisés par les ONG actives dans la région.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord, les Volontaires et les Coordinations

- ➔ *La présence (nombre et durée) d'institutions de coopération dans une région du Sud donnée est une information à connaître et dont il faut tenir compte car*
 - *d'une part, et si ces institutions sont anciennes, elle peut entraîner la persistance de schémas de coopération qui ne répondent plus aux critères et besoins actuels (dont la promotion de l'autonomie des Partenaires Sud et la participation de ceux-ci à tous les niveaux de préparation, d'exécution, de décision et de suivi);*
 - *d'autre part, plusieurs d'institutions de coopération concentrées dans une région peuvent favoriser des échanges innovants et des synergies tant au niveau de la réflexion que de l'action, sur les plan sectoriels ou transversaux.*
- ➔ *Une attention particulière doit être portée sur la présence ou non, dans la région, de structures locales de liaison d'ONG (Bureaux de Coordination des ONG, Comités de liaison, etc). Si elles ne sont pas rendues totalement inefficaces par les lourdeurs administratives ou les mauvais moyens de communications, ces structures sont alors souvent mal utilisées et ne demanderaient qu'à jouer leur rôle d'articulation institutionnelle locale qui favoriserait une plus grande cohérence des interventions entre elles et, le cas échéant, avec l'Etat.*

4.2.2 Partenariat et contexte sociopolitique

Nous nous sommes interrogés à propos de l'influence du potentiel sociopolitique d'une région sur la qualité et la répartition géographique des Partenariats.

Pour cette analyse, nous avons utilisé un modèle de classification (cf. Modèle 7, Annexe 7.1) des régions selon leur

potentiel d'articulation et de mobilisation sociopolitique, et ceci pour toutes les régions du Sud concernées par notre étude. Nous obtenons un regroupement de ces régions dans trois catégories:

Potentiel d'articulation et de mobilisation sociopolitique

- ◆ **Elevé:** Brésil, Uruguay, Chili, El Salvador, Costa Rica, Cuba
- ◆ **Moyen:** Colombie, Nicaragua, Pérou, Bolivie, Namibie, Tanzanie, Mozambique, Burkina Faso
- ◆ **Faible:** Guinée, Cameroun, Nigeria, Soudan, Ethiopie, Papouasie Nouvelle-Guinée

Dans les régions caractérisées par un important potentiel sociopolitique (Brésil, Uruguay, Chili, Salvador, Costa Rica, Cuba) se trouve une très grande proportion (86%) de Partenariats de type sociopolitique²⁶.

Dans les régions à potentiel sociopolitique faible (Papouasie Nouvelle-Guinée, Cameroun, Nigeria, Soudan, Ethiopie,) on ne trouve aucun Partenariat de type sociopolitique.

Qualité et types de Partenariats

Sur 29 Partenariats ayant de fortes composantes sociopolitiques, 26 (90%) sont au-dessus de la moyenne de l'indice de qualité de tous les Partenariats étudiés. De même, 79%

de ces mêmes Partenariats sont au-dessus de la moyenne de l'indice de convergence.

Potentiel sociopolitique de la région Sud et qualité des Partenariats

Nous avons calculé les coefficients de corrélation entre la qualité du Partenariat et

- le potentiel sociopolitique de la région,
- l'indicateur de "Corruption Perceptions Index" (de l'organisation "Transparency International 2000"), comme outil de mesure de la "Good governance",
- l'index de Développement Humain des Nations Unies (UNDP, 1999), comme indicateur pour mesurer le niveau de développement.

Coefficient de corrélation entre...	Indice de qualité du Partenariat	Indice de convergence de visions PNord-PSud
Potentiel sociopolitique du Sud	+ 0.40	+ 0.43
"Corruption Perceptions Index"	+ 0.39	+ 0.49
Index de Développement Humain	+ 0.30	+ 0.40

La corrélation avec l'Index de Développement Humain (UNDP) est sensiblement plus faible, ce qui nous amène à conclure que le degré de développement sociopolitique joue un rôle plus important pour la qualité du Partenariat.

Synthèse relative au potentiel sociopolitique de la région ainsi qu' aux type et qualité de Partenariat

Le potentiel sociopolitique d'une région du Sud a une grande influence sur le type de Partenariats qui s'y trouvent. Par ces deux analyses nous constatons que la qualité des Partenariats est supérieure :

- pour les Partenariats de type sociopolitiques
- pour tous les Partenariats situés dans des pays ou régions ayant un potentiel sociopolitique élevé

Pistes d'action pour les Partenaires Nord et les Coordinations

- *La connaissance du degré de potentiel sociopolitique d'une région peut aider utilement les Partenaires Nord dans le choix de leurs futurs Partenariats en sachant que, par exemple, les chances d'avoir un Partenariat de qualité sont plus grandes dans les régions à fort potentiel sociopolitique.*
- *Les organisations désirant établir des Partenariats dans les autres régions assureront le succès de ceux-ci, et des actions de coopération qu'ils permettent, en se concentrant alors sur les autres facteurs de qualité qui vont se révéler dans le cadre de cette étude.*

4.2.3 Partenariat et mobilisation sociopolitique de la société au Nord et au Sud

Tant au Nord qu'au Sud, les Partenaires valorisent et cherchent régulièrement à intensifier leur enracinement dans la société ainsi que les liens dynamiques qu'ils entretiennent avec la population de leur région.

Nous avons alors voulu analyser un aspect de cette relation fondamentale en essayant de découvrir dans quelle mesure une forte composante sociopolitique d'un Partenariat pouvait favoriser une mobilisation plus importante de citoyens du Nord et au Sud, autour de ce même Partenariat.

Nous avons pour cela affiné l'analyse pour connaître:

- Le nombre et le type de groupes ou d'actions de solidarité existant au Nord
- Le nombre et le type de groupes ou d'actions de solidarité existant au Sud

4.2.3.1 Groupes et actions de solidarité au Nord

Groupes et actions de solidarité au Nord dénombrés par les Partenaires Nord:

Nombre de types de groupes / actions au Nord	5	4	3	2	1	0
Partenaire Nord	E-CH	EIRENE, TDH, MN, DM	GVOM, IT, BMI, M21, SM, CEAS	I-A	ADRA, SAM	HA

Le fait que E-CH, Partenaire Nord avec un engagement sociopolitique important, possède le nombre le plus élevé ne peut nous autoriser à confirmer déjà notre corrélation suppo-

sée précédemment. En effet, on observe que la mobilisation des citoyens est aussi importante autour des Partenariats de type religieux ou humanitaire (DM, MN, TDH).

Voyons plus en détail quels sont les groupes ou actions du Nord mentionnés par les Partenaires Nord et par les Volontaires:

Groupes et actions de solidarité au Nord mentionnés, d'une part, par les Partenaires Nord et, d'autre part, par les Volontaires:

Types de groupes / actions au Nord	Réponses PNord (moyenne standardisée)	Réponses VO (moyenne standardisée)
Réseau avec autres institutions du Nord	0,60	0,34
Flux financier Nord-Sud	0,47	0,22
Groupes de soutien formel	0,40	0,22
Paroisses / Eglises du Nord	0,40	0,31
Groupes informels	0,33	0,46
Actions ponctuelles au Nord	0,33	0,16
Groupes professionnels	0,20	0,03
Groupe ayant des relations directes avec le PSud	0,13	0,10
Ecoles / Universités du Nord	0,07	0,03

Les Partenaires Nord mentionnent avant tout les réseaux avec d'autres institutions au Nord, les groupes de soutien formels (souvent mis sur pied à la demande du Partenaire Nord ou à l'initiative de Volontaires partants), les Paroisses et Eglises, ainsi que les flux financiers qui leur sont très souvent liés.

Les Volontaires citent quant à eux avant tout les groupes de soutien informels comme les amis, la famille, etc.)

Ces réponses nous indiquent en outre que les Partenaires Nord mentionnent plus d'activités de sensibilisation en Suisse que les Volontaires. En plus de la préoccupation toujours importante des Partenaires Nord de participer activement à la sensibilisation de la société suisse, ces mêmes Partenaires expriment aussi de cette manière leur souci justifié de conserver, voire d'augmenter, leurs ressources financières et de consolider leur assise institutionnelle en Suisse.

Observons la répartition des réponses des Volontaires selon leurs région d'affectation :

Groupes et actions de solidarité au Nord mentionnés par les Volontaires et relatifs à une région particulière du Sud:

Régions	BR	BO/PE	CL/UY	AFR	CO	PG	CAM/CU	NA
Nombre de groupes / actions (moyenne standardisée par région)	2,6	2,6	2,5	2,0	1,8	1,8	1,5	1,0

On constate que la mobilisation au Nord est plus importante autour de Partenariats situés dans des régions du Sud à fort potentiel sociopolitique. De nombreux liens traditionnels de Partenariat avec les régions andines (populations indigènes) explique aussi le taux élevé de la Bolivie et du Pérou. Au contraire, les liens avec les pays d'Amérique Centrale se révèlent étonnamment faibles, si l'on se réfère notamment

aux nombreux mouvements de solidarité des années 70-80 (El Salvador-Nicaragua-Guatemala); idem pour la Colombie qui pourtant fait face une crise permanente depuis plus de 50 ans.

La présence durable et les engagements des Eglises protestantes (M21, MN et DM) expliquent la moyenne relativement élevée que l'on trouve dans la Région Afrique.

4.2.3.2 Groupes et actions de solidarité au Sud

Groupes et actions de solidarité au Sud dénombrés par les Partenaires Nord:

Nombre de types de groupes / actions au Sud	3	2	1	0
Partenaires Nord	CEAS	IT, SMB, M21, MN	EIRENE, HA	E-CH, GVOM, I-A, DM, SM, TDH, ADRA

Les Partenariats des Eglises favorisent un nombre plus élevé de types d'engagement au Sud.

La position du CEAS s'explique par sa fonction d'échange de technologies appropriables par de nombreux groupements de la société rurale locale (femmes, paysans), le tout

étant lié à la production et au commerce international. Ce sont donc des facteurs déterminants.

A relever aussi le fait que plusieurs Partenaires Nord n'ont pas mentionné l'existence d'actions particulières de solidarité au Sud autour de leurs Partenariats.

Voyons plus en détail quels sont les groupes ou actions au Sud mentionnés d'une part par les Partenaires Nord et

d'autre part par les Partenaires Sud:

Groupes et actions de solidarité au Sud mentionnés d'une part par les Partenaires Nord et d'autre part par les Partenaires Sud:

Types de groupes/actions au Sud	Réponses PNord (moyenne standardisée)	Réponses PSud (moyenne standardisée)
Réseaux avec autres institutions Sud	0,40	0,37
Paroisses/Eglises du Sud	0,33	0,18
Groupes de soutien formel	0,13	0,08
Groupes informels	0,07	0,18
Groupes professionnels	0	0,07
Ecoles/Universités du Sud	0	0,07
Actions ponctuelles	0	0,05
Flux financier. Sud-Sud (y.c. Entreprises privées)	0	0,04

Malgré une plus grande diversité des groupes et actions mentionnés par les Partenaires Sud, la majorité des réponses se limitent aux réseaux déjà existants avec

d'autres institutions du Sud, aux paroisses et Eglises du Sud ainsi qu'aux groupes informels, mais dans une moindre mesure.

Observons une répartition des réponses des Partenaires Sud, selon les régions :

Groupes et actions au Sud dénombrés par les Partenaires Sud, selon les régions:

Régions	CL/UY	BR	BO/PE	CO	PG	NA	AFR	CAM/CU
Nombre de groupes / actions (moyenne par région)	2,7	1,8	1,7	1,2	0,7	0,6	0,6	0,5

On constate ici une similitude avec les réponses qu'ont donné les Volontaires pour ce qui touche les groupes et actions au Nord.

Il est donc intéressant de constater que la mobilisation au Sud est également plus importante autour de Partenariats impliquant des pays à fort potentiel sociopolitique.

En Uruguay et au Chili, le degré de développement économique, social et politique ainsi que la plus grande proximité culturelle avec l'Europe, favorisent fortement la création de Partenariats sociopolitiques dynamiques.

Les liens traditionnels avec les régions andines explique aussi le taux élevé de la Bolivie et du Pérou. La grande faiblesse des liens avec les pays d'Amérique centrale se confirme ici encore.

Dans les autres contextes culturels et politiques (Afrique, Namibie, Papouasie Nouvelle-Guinée), on relève un nombre beaucoup plus réduit de groupes et d'actions autour des Partenariats.

Synthèse relative à la mobilisation sociopolitique de la société

Ce sont avant tout les Partenariats des Partenaires Nord appartenant aux groupes "sociopolitique" et "religieux-sociopolitique" qui favorisent la création de groupes et d'actions de solidarité autour de leur cause.

On peut encore observer ce qui suit :

- Les groupes et actions de solidarité mobilisant des acteurs de la société sont, dans l'ensemble, plus nombreux au Nord qu'au Sud.
- Au Nord, les groupes et actions de solidarité ne sont pas particulièrement plus nombreux dans le cas de Partenaires Nord de type "sociopolitique".
- La mobilisation est par contre plus importante, au Nord comme au Sud, autour de Partenariats impliqués dans des régions à potentiel sociopolitique plus prononcé.
- Dans le Sud, toutes régions confondues, ce sont les Partenariats des Eglises qui entraînent la mobilisation la plus importante.

Concernant les types de groupes et d'actions, ce sont avant tout les actions de sensibilisation en Suisse et les groupes de soutien formels qui sont mentionnés par les Partenaires Nord, alors que les Volontaires relèvent surtout les groupes de soutien informels (amis, famille, etc.). Cela correspond clairement à la réalité vécue par l'un et l'autre, et cela reflète leurs préoccupations prioritaires et parfaitement justifiées. Ne faudrait-il pas toutefois inciter tant les Partenaires Nord que les Volontaires à reconnaître encore mieux la pertinence et l'égale importance de ces

deux types d'action. Ils agissent à des niveaux différents et doivent pouvoir le faire en parfaite harmonie et complémentarité dans le but d'améliorer leur efficacité.

Notons déjà quelques initiatives dans ce sens réalisées par plusieurs ONG, entre autres:

- Prier les donateurs privés (famille et amis du Volontaire) de verser leurs contributions à l'ONG d'envoi (Partenaire Nord) qui redistribuera sur le terrain selon les besoins.
- Associer à chaque affectation d'un Volontaire la création (parfois obligatoire) d'un groupe de soutien formel (amis, famille et autres) qui s'engage à une activité de sensibilisation et à un soutien financier consacré en priorité à ce Partenariat.

La faible importance donnée de part et d'autre aux groupes professionnels, aux écoles et universités et aussi aux groupes entretenant des relations directes avec un Partenaire Sud nous incite à réfléchir sur la question de l'opportunité de renforcer (ou non) de telles formes d'engagements professionnels solidaires, et ceci dans des contextes plus spécifiques sur le plan sectoriel.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord et les Volontaires

- *Les Partenaires Nord comme les Volontaires auraient avantage à mieux connaître et reconnaître la pertinence et l'égale importance de leurs groupes de soutien respectifs (formels et informels) et d'harmoniser les différentes ressources financières et appuis sensibilisateurs qu'ils procurent, l'un et l'autre. Ces groupes de soutien agissent à des niveaux différents de la société et doivent pouvoir le faire en parfaite complémentarité dans le but d'améliorer leur efficacité.*
- *Il serait profitable d'analyser la pertinence et la qualité d'autres formes d'engagement qui relient des institutions Nord et Sud actives dans un même secteur professionnel: échanges bilatéraux entre écoles ou associations professionnelles, universités, hôpitaux, etc. Ce type de "Partenariat" sectoriellement ou techniquement plus "concentré" pourrait certainement enrichir les réflexions et les pratiques plus "généralistes" de la plupart de nos institutions. A l'inverse, ces dernières leur feraient mieux comprendre les finalités et les valeurs de leurs engagements actuels.*

4.3 Partenariat et affectation de Volontaires

Nous allons analyser ici la relation entre la qualité d'un Partenariat et la réussite d'une affectation de Volontaire auprès d'un Partenaire Sud. Nous avons préalablement supposé qu'un Partenariat de bonne qualité est un facteur qui favorise la réussite de l'affectation, et ceci surtout dans le cas de Partenariats de type "sociopolitique".

Remarque initiale: Nous avons défini la notion de **réussite d'une affectation** par la qualité de l'affectation proprement dite et non pas par la qualité du projet dans lequel cette affectation est intégrée. La qualité de l'affectation n'a pas été un objet de notre étude. Elle a été mesurée sur les résultats d'une analyse synthétique, effectuée par Annemarie SCHAER (2002), des rapports finaux de l'année 2000 remis à UNITE et remplis par les Partenaires Nord, les Volontaires, les Partenaires Sud et les Coordinations. Pour évaluer cette qualité, A. SCHAER s'est concentrée avant tout sur les résultats (atteints ou non), sur l'impact et l'effet multiplicateur de l'affectation concernée, ceci tout en relevant les points forts et faibles de chacune des affectations.

Seuls 16 Partenariats ont pu être considérés, du fait qu'ils faisaient à la fois l'objet de l'analyse de qualité des affectations et de la présente étude. Sur ces 16 cas, on trouve une très importante corrélation (0.79) entre la qualité du Partenariat et la qualité de l'affectation.

Il faut tenir compte du nombre réduit de l'échantillon considéré, bien que des sondages effectués sur d'autres cas nous indiquent qu'un échantillon plus important ne devrait pas modifier sensiblement le résultat.

Cette corrélation est aussi relevée clairement dans une autre étude (LECOMTE / GUENEAU, 1998, pp. 179 et s.), basée sur une série de témoignages d'acteurs du Sud dont les projets (et les affectations qui s'y déroulent) subissent les conséquences négatives de Partenariats mal définis, mal négociés et dont le suivi est insuffisant.

Nous pouvons constater en outre que notre hypothèse se vérifie aussi dans le cas de Partenariats de type sociopolitique pour lesquels nous avons trouvé une corrélation positive (0.42) entre la qualité d'une affectation et le Potentiel sociopolitique de la région où elle se réalise.

Synthèse relative aux affectations de Volontaires

Tout en tenant compte de notre échantillonnage réduit, il existe une relation significative entre la qualité du Partenariat et la qualité (résultats, impacts et effets multiplicateurs) de l'affectation. Cela se confirme d'autant plus dans le cas de Partenariats "sociopolitiques".

Nous observons une interdépendance de ces deux facteurs, mais nous ne pouvons pas préciser si c'est la qualité du Partenariat qui influence la qualité de l'affectation ou l'inverse.

Toutefois, cette corrélation revêt une grande signification dans la mesure où elle permet de tirer des indications sur la qualité de l'affectation à partir de la qualité du Partenariat.

Par l'étude de dossiers individuels, nous avons aussi pu constater quelques situations totalement opposées, associant une faible qualité de Partenariat à une bonne qualité de l'affectation, cette dernière était alors dû avant tout aux compétences personnelles et professionnelles du Volontaire et/ou aux compétences et à la capacité de gestion du Partenaire Sud.

Piste d'action pour les Partenaires Nord

- *Un Partenariat qui fonctionne bien (selon les outils de mesure de qualité) est un gage de réussite de l'affectation. Il ne serait pas pertinent et beaucoup trop risqué d'inverser la corrélation en affectant un Volontaire dans le but de restaurer une relation de Partenariat qui fonctionne mal. Cela s'est pourtant vu.*

4.4 Partenariat et Partenaire Nord

4.4.1 Développement institutionnel et style de direction du Partenaire Nord

Le degré de développement institutionnel et le style de direction interne d'une organisation sont devenus, entre autres concepts de management, des "leitmotiv" qui président souvent - et pas toujours de façon très fondée - aux discussions relatives à la qualité d'une action de coopération.

Nous avons voulu vérifier dans quelle mesure, la qualité du Partenariat est tributaire, d'une part, du degré de développement institutionnel et, d'autre part, du style de direction interne (style de conduite et relation de pouvoir)²⁷ du Partenaire Nord.

On ne constate aucune corrélation (coefficient négatif de -

0.01) entre le degré de développement institutionnel et l'indice de qualité de Partenariat, ni entre le degré de développement institutionnel et l'indice de convergence des visions (coefficient de 0.13).

Le degré de développement institutionnel du Partenaire Nord n'influence donc aucunement la qualité de ses Partenariats²⁸.

On constate cependant une faible corrélation (coefficient de 0.26) entre le style de direction du Partenaire Nord et l'indice de qualité ainsi qu'une corrélation moyenne (coefficient de 0.37) entre le style de direction et l'indice de convergence des visions²⁹.

Synthèse relative au développement institutionnel et au style de direction du Partenaire Nord

Nous pouvons conclure que, des deux facteurs que l'on vient d'étudier (développement institutionnel; style de direction du Partenaire Nord), seul le style de direction du Partenaire Nord a une influence réduite sur la qualité du Partenariat. Nous constatons en effet une légère tendance à obtenir une meilleure qualité de Partenariat là où le Partenaire Nord adopte un style de direction "démocratique".

Si le développement institutionnel du Partenaire Nord n'est pas un facteur déterminant de la qualité du Partenariat, les observations et entretiens non systématiques effectués sur le terrain, paraissent confirmer qu'un bon degré de développement institutionnel du Partenaire Nord est une condition de base pour garantir l'efficacité et le suivi de l'action de coopération.

27 Pour mesurer ce facteur, nous avons élaboré une échelle composée de 6 niveaux: Autocratique / Autoritaire - hiérarchique / Consultatif / Démocratique représentatif / Démocratique participatif / Laisser faire.

28 Les différences de degré de développement institutionnel entre les Partenaires Nord sont minimes, ce qui explique aussi les très faibles coefficients de corrélation obtenus.

29 A noter le cas particulier de HA (Armée du Salut) dont les relations de pouvoir sont très hiérarchisées, tant au Nord qu'au Sud, mais qui, au Sud, relie des antennes de l'organisation et non pas des Partenaires indépendants. Cela fait partie d'une cohérence philosophique globale de l'organisation, acceptée (c'est une condition) par tous les acteurs, et qui ne semble pas influencer négativement sur la qualité des projets qu'UNITE connaît.

Piste d'action pour les Partenaires Nord

- *La relation entre style de direction interne et qualité du Partenariat peut servir, au besoin, de point de réflexion pour les Partenaires Nord qui sont en processus de restructuration et qui seraient amenés, dans ce cadre, à modifier leur style de direction interne.*

Dans le chapitre 4.5, nous allons pratiquer une analyse semblable en regard du Partenaire Sud.

4.4.2 Justification du Partenariat

Comme le Partenariat est considéré par la majorité des Partenaires Nord comme un élément essentiel de leur coopération Nord - Sud, nous avons cherché à connaître la richesse des arguments qu'ils invoquent à cet égard.

Nous avons tout d'abord demandé si, pour eux, le Partenariat constitue un élément essentiel de leurs activités de coopération.

10 Partenaires Nord (E-CH, BMI, DM, M-21, I-A, TDH, HA, ADRA, SAM, CEAS) ont répondu positivement et 5 (GVOM, EIRENE, IT, MN et SM) par la négative.

Chacun a ensuite précisé quels sont (ou seraient), selon lui, les arguments les plus pertinents pour présenter le Partenariat comme un élément essentiel de leurs activités. Après regroupement par thème, nous obtenons 12 arguments disposés ci-dessous par ordre d'occurrence.

Arguments mentionnés par les Partenaires Nord pour présenter le Partenariat comme un élément essentiel de leur coopération:

Arguments	Occurrence de l'argument	Partenaires Nord qui ont mentionné l'argument
Enrichissement mutuel Nord et Sud / Complémentarité, réciprocité	10	GVOM, IT, I-A, TDH, DM, BMI, M21, HA, ADRA, SAM
Continuité de la relation au-delà de l'affectation / Vision à long terme	6	GVOM, E-CH, I-A, SM, TDH, SAM
S'allier autour d'un même idéal	3	GVOM, SM, BMI
Moyen de lutte contre le néolibéralisme mondialisé, les injustices et pour les Droits humains.	2	GVOM, BMI
Collaboration avec une structure locale	2	SM, CEAS
Développement du Partenariat fait partie de notre politique de développement institutionnel du Partenaire Sud	2	TDH, HA
Courroie de transmission Sud-Nord	2	M21, TDH
Valorisation de l'individu	2	CEAS, HA
Répondre aux besoins et objectifs du Partenaire	2	CEAS, ADRA
Nouveau modèle de mission	2	BMI, SAM
Relation entre Partenaires; accueil et accompagnement des Volontaires	1	I-A
Bonne connaissance du passé du Partenaire	1	TDH

Seuls les deux premiers arguments sont mentionnés par un nombre relativement élevé de Partenaires Nord:

1. L'enrichissement mutuel, la complémentarité et la réciprocité
2. La continuité de la relation et la vision à long terme.

Il n'existe aucune corrélation entre le type d'argumentation et le type de Partenaire Nord.

Nous constatons en outre que les Partenaires Nord justifient leurs Partenariats avec une palette d'arguments relativement réduite:

Nombre d'arguments cités par les Partenaires Nord:

Nombre d'arguments cités	5	4	3	2	1	0
Partenaires Nord	TDH	GVOM, BMI	I-A, SM, CEAS, HA, SAM	M21, ADRA	E-CH, IT, DM, MN	EIRENE,

On relève en outre dans deux cas (GVOM et SM) une certaine incohérence entre le relativement grand nombre d'arguments qu'ils mentionnent et le fait que, pour eux, le Partenariat ne constitue pas un élément essentiel de leur coopération.

Synthèse relative à la justification du Partenariat par les Partenaires Nord

Plusieurs arguments sont certes développés par les Partenaires Nord pour valoriser leurs Partenariats, ils le sont néanmoins de façon très inégale et, pour la plupart des Partenaires Nord, le nombre et la diversité des arguments sont restreints. A relever que l'argument très pertinent de la complémentarité et la réciprocité est parmi les plus mentionnés par les Partenaires Nord. Si l'on se réfère cependant aux discussions ouvertes avec les acteurs concernés et à la réalité du terrain, on s'aperçoit que cet argument reste encore bien souvent à l'état d'idéal ou de réalisation très embryonnaire.

Ces observations nous laissent un peu songeur lorsqu'on constate combien souvent les ONG appuient publiquement leurs activités de coopération sur le principe même du Partenariat, et aussi sur sa longue durée.

Piste d'action pour les Partenaires Nord:

- *En étroite collaboration avec leurs Partenaires du Sud les Partenaires Nord auraient avantage à intensifier et approfondir la réflexion sur les arguments pertinents et vérifiables qui sous-tendent chacun de leurs Partenariats. Dans ce débat, les apports des Coordinations pourrait s'avérer précieux de par le regard extérieur qu'elles incarnent et, souvent, par leur connaissance des contextes Nord et Sud concernés.*

4.4.3 Partenariat et sensibilisation en Suisse

Afin de savoir dans quelle mesure la notion spécifique de Partenariat est utilisée par les Partenaires Nord dans leurs activités de sensibilisation en Suisse, nous leur avons demandé

- quelles sont les différentes actions de sensibilisation et aussi de formation qui sont centrées de façon spécifique

sur la notion de Partenariat

- quels sont les éléments spécifiques des Partenariats qui sont valorisés dans ce cadre.

Nous n'avons pas cherché ici à connaître le nombre, mais bien la diversité de ces actions.

Types d'actions de sensibilisation/formation au Nord relatives au Partenariat et menées par les Partenaires Nord:

Types de sensibilisation et de formation au Nord	Fréquence	Par les Partenaires Nord suivants:
Articles presse, radio, conférences, manifestations, etc.	12	ECH, GVOM, EIRENE, SM, TDH, CEAS, DM, M21, BMI, HA, ADRA, SAM
Visite en Suisse des Partenaires Sud pour la sensibilisation	9	ECH, GVOM, EIRENE, TDH, CEAS, DM, BMI, ADRA, SAM
Cours de formation traitant du Partenariat	6	ECH, I-A, DM, M21, BMI, SAM
Articles de Volontaires en congé et parlant du Partenaire Sud	5	ECH, GVOM, IT, BMI, SAM
Visite en Suisse de Partenaires Sud pour dispenser de la formation	5	ECH, TDH, DM, M21, BMI
Documents de présentation des projets, élaborés avec les Partenaires Sud	4	ECH, EIRENE, CEAS, BMI
Actions de "faire valoir", de justification de nos activités et de leur pertinence	3	EIRENE, SM, DM
Action de recherche de fonds	3	SM, M21, HA
Vente de produits du Partenaire Sud	1	CEAS
Présentation en Suisse de modèles réduits de produits techniques élaborés au Sud	1	CEAS
Actions au Sud: radio, TV, vidéos, invitation d'autorités locales, etc.	1	CEAS
Mandat donné à un Volontaire de retour pour approfondir la question du Partenariat	1	ECH

On constate que les moyens les plus utilisés par la majorité des Partenaires Nord sont d'abord les plus courants tels que les articles de presse, les conférences et autres manifestations publiques, vient ensuite le séjour au Nord des Partenaires Sud, tout d'abord pour participer à la sensibilisation, mais aussi - et c'est à relever - pour effectuer des prestations de

formation organisées par le Partenaire Nord.

Le tableau ci-après, nous indique quels sont les Partenaires Nord qui utilisent la plus grande diversité d'actions en vue de la sensibilisation/information sur leurs Partenariats³⁰.

Nombre de types d'actions mentionnés par les Partenaires Nord:

Nombre de types d'action	7	6	5	4	3	2	1	0
Partenaires Nord	E-CH	CEAS BMI	DM	M21, SAM, EIRENE	GVOM, SM, TDH	HA, ADRA	IT, I-A	MN

Ces indications montrent une cohérence certaine avec le fait que les Partenaires Nord (en particulier E-CH et BMI) qui ont à leur actif une bonne palette d'actions de sensibilisation et de formation valorisant leurs Partenariats, sont aussi celles qui nous ont donné précédemment une définition des plus complète du Partenariat.

La palette de ces actions ne dépend pas de la dimension institutionnelle du Partenaire Nord. Par exemple: IT, comme

grande institution, révèle une diversité plus réduite que le CEAS avec une structure beaucoup plus petite.

A l'autre bout de la chaîne, on peut noter que les Partenaires Nord (IT, I-A) qui utilisent une palette d'actions beaucoup moins diversifiée sont aussi ceux qui, dans leurs lignes directrices et leurs discours, expriment clairement l'importance de la sensibilisation et de la formation, ainsi que des relations de Partenariat sur lesquelles ils basent leurs activités.

³⁰ Les chiffres ci-dessus ne spécifient pas le nombre de ces actions, mais leur diversité. Par ex. HA utilise des actions moins diversifiées, mais qui pourraient être beaucoup plus nombreuses que celles de BMI ou du CEAS

Le Partenariat: une "carte de visite" pour le Partenaire Nord ?

Pour ce qui concerne encore l'information et la sensibilisation du public nous avons voulu vérifier dans quelle mesure un bon exemple de Partenariat peut être utilisé comme carte de visite du Partenaire Nord, et ceci tout aussi bien, sinon mieux, qu'un projet "traditionnel" de coopération.

Nous avons pour cela relevé et regroupé tous les éléments relatifs au Partenariat et que les Partenaires Nord nous ont affirmé utiliser effectivement dans ce but.

Le nombre d'éléments cités par chaque Partenaire Nord nous confirme la cohérence de ces résultats avec ceux (relatés plus haut) du nombre de types d'actions utilisées pour la sensibilisation et la formation en Suisse.

Nombre d'éléments cités par les Partenaires Nord:

Nombre d'éléments cités	5	3	2	1	0
Partenaires Nord	E-CH	BMI, EIRENE	SM, TDH, DM, M21, GVOM	I-A, CEAS, HA, ADRA	MN, IT

Nous avons regroupé ces éléments dans quatre catégories thématiques:

1 Présentation des acteurs, des activités, de la population bénéficiaire:

Présentation des Volontaires, du Partenaire Sud, des objectifs et actions / Caractéristiques des organisation de base / Caractéristiques de la population bénéficiaire (9 mentions dans cette catégorie).

2 Valeurs et savoir-faire du Partenaire Sud:

Valeurs culturelles/compétences du Sud auxquelles le Nord est sensible / Citoyenneté / Manière de vivre la mondialisation / Co-responsabilité Nord-Sud / Savoir faire technique du Sud (7 mentions).

3 Echange (culturel, sociopolitique, de compétences), dynamisme, réciprocité, sensibilisation:

Echanges Sud-Sud; Sud-Nord; Programmes d'information et de stages (Informations- und Lernprogramme) dans le cadre des Eglises (6 mentions).

4 Action de coopération (projet)

Résultat des actions et reprise locale des activités (3 mentions).

Synthèse relative au Partenariat et la sensibilisation/formation en Suisse

Nous pouvons en conclure que la notion de Partenariat contient en elle-même des éléments suffisamment riches lui permettant d'être présentée, pour la sensibilisation et l'information, comme un élément essentiel de la coopération, les aspects les plus importants étant

- les caractéristiques, valeurs et savoir-faire propres aux Partenaires Sud;
- l'utilisation de ces valeurs et compétences des Partenaires Sud pour la formation et la sensibilisation au Nord;
- les éléments pratiques et fonctionnels d'échanges permanents, de dynamisme et de réciprocité créatifs qui font encore trop souvent défaut dans les descriptions publiques de projets de coopération plus "traditionnels".

Les contacts avec les différents acteurs ainsi que la lecture de plusieurs documents de présentation et de sensibilisation durant notre recherche nous amènent cependant à constater chez la plupart des acteurs consultés (Partenaires Nord et Sud, Volontaires et Coordinations) un important déficit dans l'utilisation de ce précieux potentiel.

Piste d'action pour les Partenaires Nord et Sud, les Volontaires et les Coordinations

- *Le Partenariat et tous les échanges qui s'y déroulent constituent un précieux potentiel pour la sensibilisation et la formation en Suisse. Ce potentiel pourrait être beaucoup mieux exploité notamment par une meilleure mise en valeur des savoir-faire et compétences des Partenaires Sud ainsi que par une utilisation plus importante et créative des échanges Sud-Sud et Sud-Nord.*

4.5 Partenariat et Partenaire Sud

4.5.1 Développement institutionnel et style de direction du Partenaire Sud

Contrairement à ce que nous venons d'observer pour le Partenaire Nord, le degré de développement institutionnel du Partenaire Sud influence sensiblement la qualité du Partenariat (coefficient de corrélation de 0.36). En clair: La qualité du Partenariat sera meilleure avec un Partenaire Sud

possédant un bon niveau de développement institutionnel. Même constatation pour ce qui concerne le style de direction du Partenaire Sud (corrélation de + 0,32): Plus le style de direction est de type "démocratique-participatif", meilleure sera la qualité du Partenariat³¹.

Synthèse relative au développement institutionnel et style de direction du Partenaire Sud

Un bon degré de développement institutionnel ainsi qu'un style de direction démocratique-participatif du Partenaire Sud sont deux facteurs importants de la qualité du Partenariat. Cette corrélation est ici beaucoup plus évidente qu'avec le Partenaire Nord.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord et Sud

- *Lors de l'établissement de Partenariats avec de nouvelles organisations du Sud, une attention particulière devra être portée sur le degré de développement institutionnel ainsi que sur le style de direction interne de ce futur Partenaire Sud. Un bon degré de développement institutionnel ainsi qu'un style de direction "démocratique-participatif" favorisent des Partenariats de qualité.*
- *Par contre, il ne faut pas en déduire que seules de telles organisations devraient être choisies pour être un futur Partenaire Sud ! En effet, une part non négligeable d'actions de coopération Nord-Sud ont justement comme priorité d'action le développement institutionnel du Partenaire Sud, soit par l'appui à l'autopromotion d'organisations de base ayant encore une faible assise sur le plan institutionnel, ou alors par le renforcement organisationnel d'institutions déjà plus structurées. Dans de telles situations, la qualité du Partenariat dépendra d'autres éléments comme la communication, la qualité d'écoute, une planification et des budgets plus souples (une jeune organisation apprend beaucoup de ses propres erreurs), un suivi attentif avec des visites fréquentes. En outre, un entraînement mutuel (forme de relation dialectique) s'instaure entre l'appui au renforcement institutionnel d'un Partenaire Sud et la qualité du Partenariat.*

Pistes d'action pour UNITE

Les Conditions Générales des accords relatifs aux prochains Programmes d'UNITE devront être révisées sur le plan des critères relatifs au Partenaire Sud.

Le Partenaire Sud devra:

- *prouver sa volonté de mettre en oeuvre les activités prévues en utilisant les instruments opérationnels comme: planification, budgets et décomptes; analyse prévisions/résultats, etc.*
- *prouver sa capacité institutionnelle : prendre des décisions au niveau interne, de façon démocratique, et les défendre. Il sera tenu compte de la situation particulière des organisations ou groupements récemment créés et qui bénéficient pour cette raison d'appuis en renforcement institutionnel de la part de son institution partenaire.*

4.5.2 Type, indépendance, représentativité du Partenaire Sud.

Le type de Partenaire Sud, son indépendance face au Partenaire Nord, et son degré de représentativité de la population bénéficiaire sont encore trois éléments que nous avons examinés sous l'angle du Partenariat.

4.5.2.1 Type

Nous avons établi une typologie relativement simple des Partenaires Sud, sur la base de notre échantillon et des instruments statistiques d'UNITE (grille typologique des Institutions Partenaires) Nous avons défini cinq types, ordonnés selon l'importance numérique:

³¹ Nous avons observé une différence entre les Volontaires et les Partenaires Sud dans leur estimation du degré de développement institutionnel ainsi que du style de direction du Partenaire Sud. Nous avons alors découvert que là où les divergences sont les plus importantes, la qualité du Partenariat est relativement moindre (coefficient de corrélation de - 0.25).

- ◆ **Eglise, organisation ecclésiastique, organisation rattachée à une Eglise ou qui lui est dépendante (32 / 34%)**
- ◆ **Organisation d'aide du Sud, autonome et non rattachée à une Eglise (29 / 31%)**
- ◆ **Mouvement populaire autonome (association ou fédération d'associations composé de "bénéficiaires") (16 / 17%)**
- ◆ **Collectivité publique (Commune, ministère d'un Etat) (12 / 13%)**
- ◆ **Organisation du Nord, filiale ou antenne d'une organisation du Nord (5 / 5%)**

Nous n'observons aucune corrélation significative (coefficient de - 0.18) entre le type de Partenaire Sud et la qualité du Partenariat.

4.5.2.2 Indépendance par rapport au Partenaire Nord

Dans la majeure partie des Partenariats étudiés, nous observons une indépendance institutionnelle entre les deux parties (du Nord et du Sud). Cette indépendance se traduit, pour chacun des Partenaires, par l'existence d'une structure et d'un statut juridique propres.

Nous avons toutefois relevé plusieurs situations de dépendance institutionnelle du Partenaire Sud par rapport à son Partenaire Nord. Dans plusieurs cas, ces situations font l'objet d'une politique délibérée et dans d'autres, elles constituent un héritage historique qui évolue peu à peu vers une plus grande indépendance. Dans un but de clarification et non de description exhaustive, nous regroupons ces cas de figure dans quatre catégories:

I. Partenaires Nord qui possèdent leurs propres structures au Sud afin de gérer

- leurs propres projets
- des projets d'autres organisations locales

Armée du Salut: La structure très verticale de l'Armée du Salut et dépendante d'une Direction Générale (Head Quarter) située à Londres explique l'existence de leurs propres structures locales (Project Offices) qui gèrent directement leurs propres projets.

ADRA: Situation très semblable, sur le plan structurel, à celle de l'Armée du Salut avec toutefois plus d'indépendance entre le bureau de ADRA en Suisse et le Siège international situé aux Etats-Unis.

Schweizer Allianz Mission: Partenariat avec des organisations directement dépendantes de la SAM: Solidaridade Evangélica (SOLE, Angola), Mission Philafricaine (Guinée).

Mission am Nil: Deux situations coexistent:

- a) Partenariat avec une Eglise locale ou une organisation directement issue de MN (Erythrée, Ethiopie) qui joue encore parfois un rôle de Coordination de différents projets.
- b) Appui à des organes d'Eglises devenus entièrement indépendants (Soudan).

Terre des Hommes: Deux situations aussi:

- a) Les délégations officielles de TDH au Sud qui gèrent directement leurs propres projets.
- b) En Colombie: La création d'organisations locales au Sud

qui gèrent les projets et deviennent alors Partenaires à la fois de TDH-Lausanne et de sa représentation au Sud (TDH-Bogota).

II. Structures d'appui technique à des institutions, groupements, projets du Sud, issues du Partenaire Nord et dont le degré de dépendance peut être plus ou moins important

SolidarMed: En plus de ses Partenariats avec des institutions indépendantes au Sud (Lesotho, Zimbabwe), SolidarMed a mis sur pied en Tanzanie un nouveau type d'appui au Sud sous la forme d'une unité d'appui technique (SolidarMed Support Unit). C'est un organe dépendant de SolidarMed-Lucerne.

SolidarMed propose cette stratégie pour mieux cibler les appuis techniques et institutionnels aux organisations locales qui en ont besoin. Cette structure a aussi une fonction de Coordination et de relais entre le Partenaire Nord et les organisations bénéficiaires des appuis. Sur le plan sectoriel (technique) au Sud, cette structure fait office de liaison entre les différentes organisations du Sud qui sont appuyées par elle.

Centre Ecologique Albert Schweitzer: Mêmes objectifs et rôles techniques que le "Support Unit" de SolidarMed, à la différence toutefois que le CEAS-Ouagadougou transite actuellement du statut d'antenne du CEAS-Suisse vers celui d'une organisation totalement indépendante sur les plans structurel et juridique.

III. Structures de Coordination d'un Partenaire Nord, installées dans chacun des pays où il octroie des appuis

EIRENE et Bethlehem Mission Immensee: Ces deux organismes travaillent au Sud via leurs bureaux internationaux de Coordination installés systématiquement dans les pays d'intervention. Leur rôle est avant tout de faciliter le lien entre les projets au Sud et les organes du Nord.

IV. Structure d'appui au Sud

Cas particulier où GVOM, pour soutenir un projet de campagne anti-sida au Nicaragua, passe par les services d'une ONG intermédiaire du Sud dans un but d'appui institutionnel en faveur de l'équipe locale responsable de cette campagne.

Sur le plan statistique :

Nous ne constatons aucune corrélation significative (- 0.17) entre le degré d'indépendance du Partenaire Sud et la qualité du Partenariat.

Reconnaissance légale de ces Partenaires Sud :

Selon nos informations, tous les organes au Sud dépendant du Nord sont en tant que tels reconnus légalement dans les pays respectifs.

4.5.2.3 Représentativité de la Population bénéficiaire par les Partenaires Sud

Pour cette analyse, nous avons utilisé une échelle de proximité entre le Partenaire Sud et la population bénéficiaire qu'il est censé représenter et dont il est censé défendre les intérêts.

Cette représentativité a été estimée tant par les Volontaires que par les Partenaires Sud eux-mêmes. Si l'ensemble des acteurs interrogés jugent que généralement le Partenaire Sud est proche de la population bénéficiaire et représente bien ses intérêts, il est évident que les Volontaires montrent, quant à eux, une attitude un peu plus critique sur cette question: 13.1% des Partenaires Sud et 26.7% des Volontaires estiment que la représentativité est faible.

Le taux de divergence entre les Volontaires et les Partenaires Sud sur ce thème est relativement élevé dans 14% des Partenariats analysés. Ces divergences se trouvent avant

tout en Tanzanie, en Papouasie Nouvelle-Guinée et au Nicaragua et concernent principalement InterTEAM.

On obtient d'autre part un coefficient moyen de corrélation (0,36) entre le degré de représentativité de la population bénéficiaire par le Partenaire Sud et la qualité du Partenariat.

En relation avec le type de Partenaire Nord:

On ne constate aucune relation significative entre la représentativité de la Population bénéficiaire et le type de Partenaire Nord.

En relation avec les régions du Sud:

Les régions où l'on trouve un degré de représentativité au-dessus de la moyenne sont: Chili, Bolivie, Colombie, Pérou, El Salvador, Tanzanie, Uruguay. En dessous de la moyenne: Mozambique, Cameroun, Namibie, Nicaragua, Papouasie Nouvelle-Guinée.

En relation avec le type de Partenaire Sud :

Il est surprenant de constater que ce sont les antennes des Partenaires Nord qui rassemblent le plus important taux de représentativité de la Population bénéficiaire, alors que les organismes publics et de l'Etat se trouvent à l'autre extrémité. Les autres types de Partenaires Sud (organisation d'aide du Sud, Eglises et Mouvement populaires locaux) se trouvent dans la moyenne et très proches les uns des autres.

A relever tout de même que, dans l'ensemble, les différences sont très réduites.

Synthèse relative à l'identité, l'indépendance et la représentativité du Partenaire Sud

Tous les partenaires Sud sont légalement reconnus dans leur pays respectif.

Si l'on s'en tient strictement aux dispositions des Conditions Générales d'UNITE³² nous constatons qu'en réalité tout ou partie des Partenariats appartenant à 7 Partenaires Nord ne remplissent pas ces conditions.

Les Partenaires Nord concernés admettent cette situation et la justifient

- soit par des motifs d'ordre historique, de durabilité de la relation et de renforcement des liens et de contrôle (HA, ADRA, MN, SAM TDH, EIRENE, BMI);
- soit par des motifs d'ordre opérationnels et techniques (CEAS, SM).

Notre étude n'a révélé aucune corrélation significative entre le degré de dépendance du Partenaire Sud et la qualité des Partenariats.

Nous pouvons cependant apprécier la volonté d'innovation de structures du Nord (SM, CEAS) ayant pour but un appui technique ou institutionnel d'organes ou de projets locaux. Il serait intéressant que de tels exemples fassent, après quelques années de fonctionnement, l'objet d'une évaluation comparative avec les autres types de Partenaires Sud.

Nous pouvons d'autre part déplorer la relative faiblesse des analyses et des motifs invoqués pour justifier le maintien de structures de dépendance dans le cadre d'Eglises et de missions.

La corrélation positive que nous avons trouvée entre le taux de représentativité de la population bénéficiaire par le Partenaire Sud et la qualité du Partenariat confirme que ce facteur déterminant doit constituer un critère devant faire partie des Conditions Générales d'UNITE.

Les relations entre la représentativité du Partenaire Sud au sein de la Population bénéficiaire et le type de Partenaire Sud ne sont dans l'ensemble pas suffisamment significatives pour nous permettre d'en tirer un enseignement général.

A relever toutefois que les Partenaires Sud qui sont des antennes du Partenaire Nord ont, à notre grande surprise, obtenu un coefficient plus élevé que les autres !

A cela, trois explications possibles:

- a) Le Partenaire Sud vient du Nord et jouit alors d'une certaine "neutralité" sociale et politique favorisant un investissement plus désintéressé, parfois plus directement lié aux besoins réels des populations concernées et souvent aussi mieux accepté par les instances locales.

32 Elles stipulent, entre autres, que le Partenaire Sud doit être une organisation locale, reconnue pleinement dans son statut "d'organe Partenaire de l'Institution de Programme" (Partenaire Nord) et une entité propre et différenciée de l'Institution du Programme et dont la viabilité institutionnelle ne doit pas dépendre (Art. 6.2).

- b) L'indépendance économique plus importante dont jouissent les Antennes du Nord par rapport au contexte économique local leur confère aussi une plus grande liberté pour agir dans l'intérêt des populations concernées.
- c) Les antennes des Partenaires Nord (comme ADRA, MN, HA, SAM) accomplissent une tâche non négligeable d'aide humanitaire qui répond alors plus directement à des besoins immédiats et bien définis de la population du Sud.

Pistes d'action pour UNITE

Les Conditions Générales des accords relatifs aux prochains Programmes d'UNITE devront être révisées selon les principes suivants:

- Suppression de la condition d'indépendance institutionnelle du Partenaire Sud.
- Suppression de la durée minimum d'existence comme organisation locale.
- Ajouter le critère de la représentativité de la Population bénéficiaire par le Partenaire Sud.
- Ajouter d'autres critères, soulignant clairement les responsabilités des acteurs du Sud concernés dans la conduite des projets (définition des objectifs et suivi) et dans la politique d'autonomisation institutionnelle et financière (remise en mains locales et financement propre).

4.6 Forme et contenu des relations de Partenariat

Nous allons maintenant analyser ce qui constitue l'élément essentiel du Partenariat à savoir les relations qui le composent.

4.6.1 Qualité des Partenariat

Un des objectifs de notre étude est de connaître les conditions qui déterminent la qualité des Partenariats. Nous avons alors élaboré deux outils nous permettant d'évaluer cette qualité, outils de mesure objective et subjective qui ont été définis

sous 4.1.2.6. Cet indicateur de qualité a été ensuite mis en corrélation avec différents facteurs extérieurs, selon les besoins de l'analyse.

4.6.1.1 Indicateur intégral de qualité³³.

Nombre d'éléments cités par les Partenaires Nord:

Echelle de valeur	1,1 - 2,0 très faible	2,1 - 3,0 faible	3,1 - 4,0 moyen	4,1 - 5,0 bon	5,1 - 5,5 très bon	Moyenne
Nombre / % des Partenariats analysés	1 / 1 %	18 / 19 %	41 / 44 %	31 / 33 %	3 / 3 %	3,7

L'échelle est de 0 à 5,5.

Seul un bon tiers des Partenariats sont estimés comme bons à très bons, un cinquième comme de qualité insuffisante et le reste comme de qualité moyenne.

On constate une différence selon les Partenaires Nord et les régions (sur la base de moyennes):

Estimation subjective de la qualité des Partenariats, selon les Partenaires Nord:

<i>EIRENE</i>	<i>MN CEAS</i>	<i>GVOM</i>	<i>HA</i>	<i>SM</i>	<i>E-CH IT</i>	<i>I-A</i>	<i>BMI M21</i>	<i>TDH</i>	<i>DM</i>	Moyenne
4,6	4,2	4,1	3,9	3,8	3,7	3,5	3,4	3,1	3,0	3,7

Estimation subjective de la qualité des Partenariats, selon les régions (moyenne: 3,7):

<i>Costa Rica</i>	<i>El Salvador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Cuba, Ethiopie, Soudan</i>	<i>Chili</i>	<i>Burkina Faso</i>	<i>Bolivie</i>
4,8	4,7	4,6	4,2	4,1	4,0	3,9
<i>Namibie</i>	<i>Brésil</i>	<i>Nicaragua</i>	<i>Colombie, Pérou</i>	<i>Cameroun. Nigeria, Tanzanie</i>	<i>Papouasie N.G</i>	<i>Mozambique</i>
3,8	3,7	3,6	3,5	3,4	3,3	2,9

³³ Dans tous les tableaux de ce document, nous avons indiqué en italique les données les moins représentatives en raison du faible échantillon considéré.

4.6.1.2 Indicateur de convergence des visions

Mesure objective de la convergence des visions entre Partenaires Nord et Sud:

Echelle de valeur	1,1 - 2,0 très faible	2,1 - 3,0 faible	3,1 - 4,0 moyen	4,1 - 5,0 bon à très bon	Moyenne
Nombre / % des Partenariats analysés	6 / 7 %	16 / 18 %	41 / 44 %	28 / 31 %	3,7

L'échelle est de 0 à 5.

Un petit tiers des Partenariats disposent d'une bonne à très bonne convergence de visions, et dans un quart on trouve une convergence insuffisante.

On constate une différence selon les Partenaires Nord et les régions:

Mesure objective de convergence des visions, selon les Partenaires Nord:

MN	GVOM	BMI	E-CH TDH, CEAS	SM, I-A EIRENE, DM	HA	IT	M21
5,0	4,3	4,1	4,0	3,8	3,5	3,3	3,1

Mesure objective de convergence des visions selon les régions:

Ethiopie Soudan	Costa Rica	Uruguay	Chili Cuba	Brésil	Burkina Faso Pérou	El Salvador Bolivie Mozambique	Namibie	Colombie	Nicaragua	Papouasie N.G.	Cameroun Nigeria	Tanzanie
5,0	4,8	4,6	4,5	4,1	4,0	3,9	3,8	3,7	3,5	3,4	2,8	2,5

L'indicateur de convergence (mesure objective) est étroitement lié à l'indicateur intégral de qualité (estimation subjective), avec un coefficient de corrélation de 0.60. La convergence des visions est donc un facteur déterminant de la qualité. Il est à relever toutefois que les acteurs consultés, à l'exception des Coordinations, ont très peu mis l'accent sur la convergence des visions dans leur définition des caractéristiques du Partenariat (cf. 4.1.2).

Un indicateur de qualité intégrale plus élevé que l'indicateur de convergence des visions signifie la coexistence d'une capacité administrative élevée avec une faible communauté de visions entre les Partenaires (Ex: institution: IT; régions: Cameroun et Tanzanie). Inversement, une communauté élevée des visions associée à une capacité administrative réduite existe aussi (Ex: institutions: BMI, E-CH; régions: Brésil, Mozambique et Pérou).

4.6.1.3 Convergences et divergences de vision entre les Partenaires

Les éléments dont nous disposons nous permettent de faire une analyse un peu plus détaillée des thèmes convergents et des sujets de divergences entre les Partenaires Nord et les Partenaires Sud.

Les thèmes de convergence les plus fréquemment mentionnés sont les suivants:

- ◆ Priorité d'actions en faveur des plus pauvres
- ◆ Formation
- ◆ Autopromotion des populations / Estime de soi
- ◆ Justice sociale / Changements dans la société

- ◆ Actions à la base
- ◆ Développement rural
- ◆ Engagement sociopolitique et pour la paix

Les sujets de divergence les plus fréquemment mentionnés sont :

- ◆ Manière de travailler / de gérer
- ◆ Renforcement institutionnel et viabilité du Partenaire Sud
- ◆ Fonction des Partenariats et rôle des Partenaires
- ◆ Importance attribuée aux aspects religieux, pastoraux, missionnaires, autour des actions de coopérations.

Convergences et divergences selon régions (taux standardisés):

Selon régions	Convergences	Divergences	Différence
Chili / Uruguay	7,29	0,43	6,86
Brésil	7,67	1,67	6,00
Am. Centrale	6,28	0,61	5,67
Colombie	5,36	1,55	3,81
Namibie	5,00	1,38	3,62
Rég. Afrique	5,24	2,00	3,24
Bolivie / Pérou	4,90	1,80	3,10
Papouasie N-G.	3,17	1,83	1,34

Une distribution par régions nous révèle un degré élevé de convergence au Chili et en Uruguay, puis au Brésil et dans la région d'Amérique Centrale. A noter la position très en retrait de la Papouasie Nouvelle-Guinée. Ces résultats confirment les observations mentionnées dans notre chapitre sur le contexte sociopolitique (4.2.2).

Synthèse relative à la qualité des Partenariats³⁴

Les convergence et divergences des visions de chacun des Partenaires sont des facteurs essentiels de qualité des Partenariats. Il est alors utile de se pencher sur les sujets de divergence les plus couramment ressortis dans notre enquête:

- **Manière de travailler, de gérer:** Le facteur culturel est ici déterminant et nécessite une excellente connaissance de la logique de travail et d'organisation, ainsi que des contraintes socio-économiques et culturelles propres à chaque contexte (Nord et Sud). Ce problème apparaît assez typiquement dans le cas de projets productifs d'une certaine ampleur, montés il y a de longues années par des expatriés, toujours gérés selon les méthodes "occidentales" et qui ne peuvent fonctionner qu'à cette condition. La reprise complète, par des responsables locaux, de tels projets pour assure leur viabilité tant attendue est donc compromise. Cette constatation a été entièrement partagée par nos interlocuteurs africains au Cameroun.
- **Renforcement institutionnel et viabilité du Partenaire Sud:** On perçoit bien sous ce thème les pressions constantes du Nord pour un renforcement de l'indépendance financière d'un Partenaire Sud souvent habitué à vivre de l'aide extérieure. La relation entre le degré de développement institutionnel des Partenaires et la qualité des Partenariats sera d'ailleurs étudiée plus avant.
- **Fonction des Partenariats et rôle des Partenaires:** Les divergences sur des questions aussi fondamentales confirment la nécessité d'une analyse et d'une clarification par les acteurs concernés. On aborde ici le cadre de l'analyse des visions convergeantes / divergentes entre partenaires lors de l'établissement d'un nouveau Partenariat.
- **Importance attribuée aux aspects religieux, pastoraux, missionnaires:** C'est un débat déjà ancien. Il refait souvent surface dans le cadre d'affectations de Volontaires dont les convictions dans ce domaine se trouvent confrontées au Sud, et parfois très durement, à celles d'une Eglise ou d'une Mission locale assise depuis des années sur ses certitudes, son pouvoir idéologique et institutionnel, ne laissant ainsi que très peu de place aux remises en questions venues de l'extérieur. Cela touche aussi la question de l'adéquation entre le profil du Volontaire, le profil de son poste et les visions réelles du Partenaire Sud.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord, les Partenaires Sud et les Coordinations

Lors de l'établissement d'un nouveau Partenariat ou dans le cadre de l'analyse d'un Partenariat existant, les acteurs concernés mettront un soin particulier à l'identification et l'analyse des divergences qui risquent de surgir et qui concernent avant tout:

- La manière de travailler et de gérer
- Le renforcement institutionnel et la viabilité du Partenaire Sud. Dans le cadre de cette réflexion, il serait aussi pertinent d'analyser la viabilité du Partenaire Nord dont la dépendance croissante des contributions de l'Etat devient en effet un thème lancinant pour nombre d'entre eux.
- La fonction des Partenariats et le rôle des Partenaires
- Dans le cas de Partenariats de type "religieux": l'importance qui est attribuée aux aspects religieux, pastoraux et missionnaires, en regard du profil du Volontaire et du poste qu'il occupe (ou qu'il occupera).

³⁴ Dans le cadre de ce chapitre consacré avant tout à la mesure de la qualité du Partenariat, nous ne tirerons pas déjà ici de conclusions sur les données chiffrées que nous avons obtenues. Seuls les résultats qui apparaîtront dans les prochains chapitres, nous permettront de découvrir quels sont les facteurs qui favorisent ou non des Partenariats de qualité.

4.6.2 Structure et fonctionnement des Partenariats

4.6.2.1 Structure et configuration des relations de Partenariat

Parmi les 94 Partenariats de notre échantillon, nous avons distingué quatre types de structure relationnelle dans le tableau ci-dessous. Préciser que tout tableau de ce type est simplificateur. Il ne prétend donc pas reproduire toute la diversité et la complexité des Partenariats de notre échantillon):

Configuration des relations	NORD ↔ SUD	Nombre de cas relativement à notre échantillon	Partenaires Nord concernés
-----------------------------	------------	--	----------------------------

1. Relations bilatérales (75%)

1.1. Relation bilatérale simple entre le PNord et un PSud (quelque soit son type)	PNord ↔ PSud	43%	E-CH, I-A, IT, GVOM, EIRENE
1.2. Relation bilatérale avec PSud "contractuel" (Eglise ou Etat) qui signe le contrat et assume les responsabilités (distinct du Partenaire Sud "opérationnel" qui effectue le travail sur le terrain et avec qui le Volontaire collabore de fait)		32%	BMI, DM, E-CH, GVOM, IT, SM, M21

2. Antennes / Unites d'appui technique du Partenaire Nord

Relation entre le PNord et son Antenne au Sud qui gère ses propres projets, ou son Unite d'appui technique qui soutient des initiatives locales		3%	ADRA, CEAS, HA, TDH, SM
---	--	----	-------------------------

3. Coordination propre au Sud

Relation entre le PNord et sa Coordination au Sud qui appuie des organisations locales		12%	EIRENE, BMI, SAM, MN, TDH
--	--	-----	---------------------------

4. Relation Plate-forme intermédiaire internationale

Relation intégrant une Plate-forme intermédiaire internationale qui est un lieu de consultation et de décision obligés pour la sélection de projets, de Partenaires et de Volontaires ainsi que pour les lignes directrices générales de Coopération au développement et de Mission au niveau international.		8%	DM : CEVAA (Communauté d'Eglises en Mission); ACO (Action Chrétienne en Orient) M21: Planning Council
--	--	----	---

5. Structure d'appui administratif (2%)

5.1 Structure d'appui administratif au Nord, pour assurer les relations avec UNITE		1%	M21
5.2 Structure d'appui administratif au Sud, pour offrir un appui technique à une équipe locale, selon un mandat ponctuel. (ex. de GVOM)		1%	GVOM

Synthèse relative à la structure et la configuration des relations de Partenariat

On constate que les trois quarts (75%) des relations de Partenariat de notre échantillon sont de structure bilatérale. Près de la moitié (43%) sont de type bilatéral simple et un tiers (32%) travaillent avec un Partenaire Sud que l'on a qualifié de "contractuel", dans la mesure où, en qualité de responsable du projet, il signe le contrat. Sa particularité est qu'il se distingue géographiquement, mais aussi structurellement, des organisations ou équipes qui opèrent sur le terrain et que l'on a dénommé ici Partenaires Sud "opérationnels". Cette dernière configuration est très présente chez les Eglises et aussi, mais dans une moindre mesure, dans le cadre de Partenariats avec des organes étatiques du Sud (p. ex. un ministère de la Santé).

Le type de la relation a aussi un impact sur l'intégration des Partenaires Nord et Sud dans des réseaux. Les Partenaires Nord et Sud dont les relations intègrent une Plate-forme intermédiaire internationale sont impliqués, tant au Nord qu'au Sud dans un réseau beaucoup plus complexe et souvent plus lourd, que pour la majorité des acteurs d'une relation bilatérale simple.

La présence d'une Plate-forme intermédiaire internationale est par ailleurs ambivalente: Si cette formule offre l'avantage d'une politique de coopération définie de façon commune par des représentants des différents acteurs du Nord et du Sud, en réalité on rencontre, au niveau de cette plate-forme, plusieurs obstacles tels que:

- La tradition du passé qui empêche les nécessaires renouvellement des Partenariats sur les plan conceptuels et opérationnels
- La concentration excessive des pouvoirs de décision au sein de ces plates-formes
- Le manque d'information et de transparence au niveau institutionnel du réseau, de même qu'entre le Nord et les Populations bénéficiaires du Sud.

Les Unités d'appui techniques du Partenaire Nord sont parmi les innovations que nous traiterons au chapitre 4.6.7.

Les Structures d'appui administratif sont des situations plus rares, mais très utiles. Cela permet à de très petites organisations sans grande capacité institutionnelle et administrative de recevoir des appuis d'un Partenaire Sud ou Nord dont la qualité est reconnue. Dans ce cas, une condition essentielle à respecter est d'installer un système de communication permanente et de qualité entre le Partenaire Sud ou Nord et la Structure d'appui.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord

- *Dans le cas de la configuration impliquant le Partenaire Nord et un Partenaire Sud "contractuel", nous avons observé, lors de nos visites, le risque de difficultés que ce type de relation peut entraîner à long terme, au détriment des acteurs directement engagés dans le projet (Partenaire "opérationnel" et Volontaire). En effet, si les relations entre le Partenaire contractuel et le Partenaire opérationnel ne sont pas intenses et régulières, et/ou si la distance géographique qui le sépare est importante, il y a risque que le Partenaire "contractuel" se désengage progressivement des activités et des réflexions de fond menées sur le terrain. Il est même arrivé que le Partenaire contractuel se pose en véritable frein aux activités du projet avant même d'avoir cherché un dialogue véritable avec ses "employés" locaux et expatriés actifs dans le projet.*

Dans de tels cas, une analyse approfondie montrera si la solution doit se trouver au niveau des fonctionnements internes et des relations humaines, ou si une modification de la configuration des relations contractuelles doit être envisagée, comme, par ex., l'établissement d'un contrat directement avec le Partenaire "opérationnel" et non plus avec le Partenaire "contractuel".

L'aspect positif d'une telle configuration est l'élément de sécurité et de reconnaissance officielle dont peu jouir un Volontaire qui y travaille, ceci surtout dans les régions de conflit.

- *Dans le cas des Plate-formes intermédiaires internationales, mettre en place des outils permettant:*
 - *de promouvoir les analyses critiques et les innovations concernant les activités de coopération et aussi le fonctionnement du Partenariat.*
 - *d'empêcher la concentration des pouvoirs au sein de cette Plate-forme*
 - *d'assurer une bonne circulation et une transparence des informations entre tous les acteurs impliqués.*

4.6.2.2 Intégration des Partenariats dans des réseaux au Nord et au Sud

L'intégration des Partenariats dans des réseaux de relations régulières avec d'autres institutions tant au Nord qu'au Sud constitue, pour nous, un facteur important dans notre analy-

se, Nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 4.1.2 relatif aux caractéristiques du Partenariat.

Les informations recueillies selon un schéma des acteurs élaboré par les personnes consultées nous ont permis de définir quatre niveaux d'intégration dans des réseaux:

Echelle	Caractéristiques	Nombre de Partenariats / %
Pas d'intégration	0 à 2 relations	6 cas / 7%
Intégration de peu d'importance	3 à 5 relations	28 cas / 30%
Intégration de moyenne importance	6 à 9 relations	31 cas / 34%
Intégration de grande importance	plus de 10 relations	27 cas / 29%

On observe que :

Sur le plan général :

La majorité des Partenariats se trouve intégrée dans des réseaux. Cependant, pour un bon tiers (37%), cette intégration est faible ou inexistante.

Selon les régions :

L'intégration dans des réseaux la plus importante se trouve au : Brésil, Mozambique, Chili, Uruguay, El Salvador.

L'intégration dans des réseaux la plus faible se trouve au : Papouasie Nouvelle-Guinée, Namibie, Nicaragua.

Selon les Partenariats des Partenaires Nord:

Les Partenariats de E-CH ont une intégration moyenne à grande, ceux de GVOM, BMI et M21 ont une intégration moyenne et ceux de IT ont une intégration de faible importance³⁵.

Il en ressort que c'est, d'une part, le potentiel sociopolitique du pays d'affectation et, d'autre part, la composante sociopolitique du Partenaire Nord qui se trouvent en corrélation avec le degré d'intégration des Partenariats dans des réseaux.

Selon les Partenaires Nord :

Ce sont les Partenaires Nord "religieux" ainsi que TDH (Aide Humanitaire) qui ont la plus forte intégration dans des réseaux en Suisse et au Nord en général.

En mettant en comparaison les différents schémas de description des réseaux, on constate qu'une forte intégration d'un Partenaire Nord dans des réseaux provient plus du nombre élevé de relations induites par ses Partenariats au Sud que du nombre de relations induites par le seul Partenaire Nord. Ce qui veut dire, par exemple, que dans le cas de E-CH, l'importance de ses réseaux est due avant tout à ses Partenariats et ses Partenaires Sud.

En regard de la qualité des Partenariats:

Si, comme nous venons de l'observer, ce sont les Partenariats qui induisent une intégration plus ou moins importante dans des réseaux, l'importance de l'intégration du Partenaire Nord ou du Partenaire Sud dans des réseaux n'affecte que très peu la qualité des Partenariats (coefficient de corrélation de 0.15).

Synthèse relative à l'intégration dans des réseaux

La corrélation entre l'intégration à des réseaux et la qualité des Partenariats est insignifiante. Cela relativise une opinion très répandue selon laquelle la collaboration étroite des organisations avec des réseaux est un facteur important pour la qualité des Partenariats ainsi que des activités de coopération.

Un Partenariat simple impliquant peu d'acteurs, donc moins de conflits potentiels, peut être un facteur qui favorise sa qualité. D'autre part, une bonne intégration en réseau peut néanmoins être aussi un facteur de qualité. Cela dépend alors d'autres variables comme la qualité du réseau (clarté, contenu et fonctionnement), convergences des visions, etc.

4.6.2.3 Connaissance mutuelle de l'environnement du Partenaire (contexte et réseaux)

En relation avec cette analyse des réseaux, nous avons encore mesuré le degré de connaissance que chaque Partenaire a

du contexte et des réseaux relatifs à l'autre Partenaire.

L'estimation est basée sur les données des Partenaires Nord et Sud, classées selon une échelle de 1 à 4 (moyenne: 2,6):

Echelle	Valeur	Nombre de Partenariats / %
Pas de connaissance mutuelle	1	10 / 12%
Peu de connaissance mutuelle	2	28 / 34%
Connaissance mutuelle moyenne	3	29 / 35%
Bonne connaissance mutuelle	4	15 / 18%

Dans près de la moitié des Partenariats, il existe peu ou pas de connaissance mutuelle relative au contexte et réseaux de l'autre Partenaire.

Seulement 18 % des Partenariats possèdent un haut degré de connaissance mutuelle.

Cela correspond à ce que nous avons observé dans notre chapitre 4.1.2 à savoir que dans la définition des caractéristiques du Partenariat, les acteurs ont, dans l'ensemble, très peu souligné tout ce qui touche aux contextes et aux réseaux

35 Les autres PNord ne sont pas représentatifs en raison du faible échantillon considéré.

Si l'on compare les données selon les Partenaires Nord, puis selon les régions, on constate quelques distinctions:

Degré de connaissance mutuelle, selon les Partenaires Nord (moyenne: 2,6):

MN, CEAS	SM, DM, EIRENE	GVOM	I-A	E-CH	BMI	M21	IT	TDH
4,0	3,5	3,3	3,0	2,7	2,4	2,3	2,1	2,0

Degré de connaissance mutuelle selon les régions (moyenne: 2,6):

Ethiopie Soudan Burkina Faso	Costa Rica	El Salvador	Uruguay Mozambique	Nicaragua	Cameroun Nigeria	Brésil	Bolivie Tanzanie	Namibie	PG	Colombie	Chili	Pérou
4,0	3,5	3,3	3,0	2,9	2,8	2,7	2,4	2,3	2,2	2,0	1,7	1,5

La connaissance mutuelle du contexte du Partenaire est relativement faible. Précisons aussi que cet indicateur (mesure objective) n'est que faiblement lié (0.24) à l'indicateur intégral de qualité (estimation subjective).

Synthèse relative à la connaissance mutuelle de l'environnement du Partenaire

Le degré de connaissance mutuelle de l'environnement du Partenaire est sensiblement supérieur chez les petites organisations. Toutefois on constate aussi que les Partenaires Nord qui connaissent généralement mieux le contexte de leurs Partenaires Sud sont plutôt ceux dont les Partenariats se trouvent concentrés dans un nombre réduit de régions et/ou qui disposent d'antennes ou de Coordinations au Sud.

Cependant la connaissance mutuelle du contexte du Partenaire (mesure objective) est relativement faible et, comme elle est faiblement liée à l'indicateur intégral de qualité (estimation subjective) elle ne contribue donc que peu à la qualité des Partenariats.

4.6.3 Base contractuelle des relations de Partenariat

Partant de l'hypothèse selon laquelle la qualité des Partenariats et des affectations en général est dépendante pour une grande part de la qualité (clarté, contenu) des dispositions contractuelles qui les règlent, nous avons étudié les modèles de contrats et de conventions (existant à ce jour) pour chacun des Partenaires Nord de notre étude.

4.6.3.1 Situations contractuelles

Nous pouvons distinguer deux situations contractuelles:

- Contrats de travail établis entre les partis concernés
- Contrats de travail associés à une convention entre Partenaires

a) Contrats de travail établis entre les parties concernées:

Configuration du contrat	Parties concernées par le contrat de travail	Partenaires Nord	Remarques
Bipartite	- PNord - Volontaire	CEAS	En transition vers tripartite
Tripartite	- PNord - Volontaire - PSud	I-A, E-CH, GVOM, IT	
Tripartite élargie	- PNord - Volontaire - PSud (sur différents niveaux)	E-CH, GVOM, IT	Différents niveaux : ex : représentant légal du PSud (PSud "contractuel", Eglise ou Etat) et responsable PSud direct pour le VO (PSud "opérationnel"),
Multipartite	- PNord - Head-Quarter Nord - Représ. PNord au Sud - Volontaire - PSud	EIRENE	Situation présente surtout chez les PNord qui sont des organisations internationales

b) Convention entre Partenaires associée avec un contrat de travail :

Configuration du contrat / de la convention	Parties concernées par la convention entre partenaires	Parties concernées par le contrat de travail	Partenaires Nord
Bipartite_ (évent. multipartite)	- PNord - (évent. Représ. du PNord au Sud) - PSud - (évent. Volontaire)	- PNord - Représ. PNord au Sud (évent.) - PSud (évent. avec différents niveaux) - Volontaire	BMI, M21, SM, MN, SAM, TDH
Tripartite, niveau international avec PSud	- Coordination Internationale - PNord - PSud	- PNord - PSud - Volontaire	DM
Tripartite, niveau international, sans le PSud	- Head Quarter internat. au Nord - PNord - Volontaire ou Représ. du PNord au Sud	- PNord - Volontaire	HA, ADRA

Les Partenaires Nord qui pratiquent l'échange de personnes comme activité principale (à l'exception du CEAS) n'établissent que des contrats de travail. Ces contrats sont pour la plupart de configuration tripartite.

Les organisations d'Eglises et les institutions sectoriellement spécialisées (SM, TDH) et qui, de plus, octroient des appui financiers à leurs Partenaires Sud, établissent des conventions sur la base desquelles sont établis des contrats de travail.

Ces conventions sont signées entre le Partenaire Nord (éventuellement avec son représentant au Sud), et le Partenaire Sud à son plus haut niveau (Eglise, ministère). Dans le cas du DM, la convention inclut aussi une Coordination ecclésiale internationale dont le siège est au Nord (CEVAA).

Les Partenaires Nord disposant d'un quartier général (Head Quarter) au Nord ne possèdent aucune convention avec un Partenaire Sud car ce dernier n'est autre que leur représentation au Sud (ADRA, HA).

4.6.3.2 Contenu des textes contractuels

Sur le plan général:

Les dispositions relatives aux responsabilités de chaque acteur et partie impliqués sont plus claires et détaillées que celles relatives aux objectifs généraux du Partenariat.

Objectifs du Partenariat:

Les objectifs sont mieux définis là où existe une convention entre le Partenaire Nord et le Partenaire Sud.

Les dispositions des organisations missionnaires, de SM et de TDH sont celles qui définissent le mieux les objectifs de leurs Partenariats.

Les objectifs sont nettement moins bien précisés dans les dispositions des Partenaires Nord qui pratiquent avant tout l'échange de personnes.

Responsabilités des acteurs (Partenaire Nord, Partenaire Sud, Volontaire):

Comme nous l'avons souligné, elles sont en général très bien définies. Comparativement, et avec une très modeste différence, ce sont les responsabilités des Volontaires qui sont définies avec le moins de précision.

Dénominations officielles des acteurs utilisées dans les textes contractuels:

- Le Partenaire Nord:
La majorité des Partenaires Nord utilisent leur propre nom comme dénomination officielle du Partenaire Nord dans leurs documents (GVOM, EIRENE, M21, DM, MN, SM, CEAS, TDH, HA). Les autres utilisent soit le terme "organisation d'envoi" (E-CH, I-A, BMI) soit celui d'"Employeur" (ADRA, SAM). IT est seule à parler de "Vertragsbegleitende Organistion". Cette dernière dénomination révèle une volonté de souligner que le processus concerne avant tout les acteurs au Sud (Partenaire Sud, Volontaire et (éventuellement), Coordination).
- Le Partenaire Sud:
Il est intéressant de constater la tendance (encore peu répandue) de désigner le Partenaire Sud officiellement comme tel (Partenaire) dans les documents contractuels. Seuls E-CH, GVOM et M21 le font. En outre, le terme plus juridique d'"employeur" est utilisé parfois pour désigner les Partenaires Sud (I-A, IT, MN, SM).
- Le Volontaire:
Ce sont les désignations "Volontaire" et "collaborateur-trice" qui sont en général les plus utilisées, à l'exception toute fois de "dénominations-maison" telles que "Envoyé-e" (DM) ou "Equipier-ère" (SAM).

Contenu des textes sous l'angle de la réciprocité:

Nous avons encore lu ces 15 dispositions contractuelles sous l'angle de la réciprocité, en nous demandant quels sont, dans les obligations du Partenaire Sud, les apports qu'il doit lui-même effectuer. Nous trouvons:

- Contribution matérielle (salaires ou/et logement,

transports, frais médicaux, impôts): (dans 10 textes / 67%)

- Suivi du Volontaire (dans 8 textes / 53%)
- Délivrance d'une certification de travail au Volontaire (dans 3 textes / 20%)
- Appui administratif (formalités, permis de résidence et de travail, etc.) (Dans 2 textes / 13%).

Synthèse relative à la base contractuelle des relations de Partenariat

L'existence d'une convention (qui pourrait s'appeler "Convention de Partenariat") entre les différents Partenaires concernés a pour avantage de mieux définir la philosophie, les finalités et le cadre des relations de coopération établies entre les différents acteurs impliqués. C'est un instrument qui se révèle d'autant plus indispensable si le nombre de ces acteurs est élevé.

Sur le plan de la réciprocité entre Partenaires, les données obtenues confirment que, hormis les contributions matérielles directement liés à la vie et au travail du Volontaire, la majorité des dispositions qui régissent les relations de Partenariat mentionnent très peu d'obligations du Partenaire Sud. La moitié seulement des textes mentionnent expressément le suivi du Volontaire comme une obligation du Partenaire Sud.

Un nombre très réduit de textes mentionnent les appuis du Partenaire Sud au Volontaire pour l'exécution des formalités administratives. Cette lacune est préoccupante, quand on constate la détérioration presque générale du fonctionnement des services publics ainsi que les difficultés croissantes d'obtention des visas dans de nombreux pays du Sud.

A relever encore le nombre très réduit de dispositions relatives à la certification du travail du Volontaire. Elle est néanmoins plus explicable (mais pas du tout justifiable) dans la mesure où cette exigence n'est non plus stipulée comme étant une obligation du Partenaire Nord.

Finalement et pour répondre à notre hypothèse de départ, nous n'avons constaté aucune corrélation significative entre la qualité (forme et contenu) des dispositions contractuelles et la qualité des Partenariats. En effet, une action de coopération peut très bien fonctionner et remplir ses objectifs sans l'aide de dispositions contractuelles. Dans ce cas, il faut alors que d'autres conditions essentielles (et hors contrat) soient remplies, comme par exemple la communauté de vision, la transparence, la connaissance et confiance mutuelle, la capacité de négociation, etc. Les dispositions contractuelles sont néanmoins indispensables car elles jouent avant tout un rôle déterminant dans la phase "avant affectation" (établissement de nouvelles relations de Partenariat, négociations avec de nouveaux Partenaires, etc.) et lorsque, durant l'affectation, des problèmes arrivent et qu'il faut se référer à une base juridique (visions, responsabilités, procédures) claire et solide pour trouver des solutions.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord et Sud

► Pour chaque Partenariat, il est recommandé d'établir une disposition contractuelle relative à la relation de Partenariat, sous la forme d'une Convention de Partenariat entre les Partenaires directement concernés.

Cette Convention doit contenir:

- Une définition claire des finalités, des buts, ainsi que du cadre des relations de coopération établies entre les différents acteurs impliqués.
- Les apports de chacun des Partenaires sur les plans matériels, financiers, des compétences et aussi de la sensibilisation des populations respectives
- Les obligations du Partenaire Sud en faveur du Volontaire pour ses différentes formalités administratives, ses conditions matérielles (dont la mobilité professionnelle), son perfectionnement professionnel ainsi que pour le suivi de ses activités.
- L'obligation, pour l'employeur légal du Volontaire, d'établir un document circonstancié de certification à l'intention du Volontaire, à la fin de son engagement.

► Clarification de la terminologie:

Bien que l'utilisation du terme "Employeur" a l'avantage de reconnaître et confirmer le Partenaire Sud dans ses responsabilités contractuelles et de décideur, il est toutefois indispensable de préciser qui est, de fait, le véritable employeur du Volontaire. Ceci, d'une part, pour éviter les complications juridiques en cas de conflit entre les parties impliquées et, d'autre part, pour répondre aux conditions légales exigées par la législation suisse en matière d'assurances sociales (1er et 2ème pilier, LaMal).

4.6.4 Répartition du pouvoir de décision entre Partenaires

Beaucoup d'acteurs de la coopération Nord-Sud pensent que, dans le cadre d'un Partenariat, les décisions sont prises avant tout par le Partenaire Nord. Pour le vérifier, nous avons interrogé les Partenaires Sud, les Partenaires Nord et les Volontaires sur la répartition du pouvoir de décision entre les deux parties impliquées.

Les moyennes des indices obtenues pour chacun des 3 thèmes sont :

Répartition du pouvoir de décision entre Partenaires

Domaine	Pouvoir du Sud	Pouvoir du Nord
Politique et objectifs généraux	75%	25%
Politique financière	75%	25%
Suivi, évaluation	60%	40%

Synthèse relative à la répartition du pouvoir de décision entre Partenaires

Contrairement à notre hypothèse et aux convictions de nombre d'acteurs de la coopération, dans une relation de Partenariat, le pouvoir de la décision se situe de façon plus prépondérante chez le Partenaire Sud et ceci pour les objets suivants: Politique et objectifs généraux, politique financière et, dans une moindre mesure, suivi / évaluation de l'action de coopération.

Nous n'avons pas relevé de différence notable parmi les réponses des régions du Sud, ni parmi celles des Partenaires Nord.

Tout en reconnaissant qu'il s'agit bien là d'estimations faites par les acteurs, donc subjectives et qui devraient pouvoir être confirmées par les faits, cela permet tout de même d'invalider l'idée (aussi subjective et très souvent répandue) selon laquelle "C'est toujours le Nord qui décide !"

4.6.5 Transparence et difficultés relatives à l'établissement d'un Partenariat

Une relation de Partenariat est complexe. Elle intègre de nombreuses composantes humaines, matérielles, financières, culturelles, politiques, sécuritaires, etc. Ce grand degré de complexité implique un nombre plus élevé de zones d'ombre et de difficultés lors de la phase d'établissement d'une nouvelle relation de Partenariat.

Nous avons demandé aux Partenaires Nord et aux Coordinations...

- dans quelle mesure il existe des discussions ouvertes entre les Partenaires sur les motivations qui conduisent à l'établissement d'une relation de Partenariat.
- quels sont les points les plus délicats qui ressortent durant les premières négociations en vue de l'établissement d'un nouveau Partenariat.

4.6.5.1 Existence de discussions ouvertes entre les Partenaires sur les motivations conduisant à l'établissement d'une relation de Partenariat:

Existence de discussions ouvertes sur les motivations liées à un Partenariat:

	Oui	Partiellement	Non
Partenaire du Nord (15)	11 (73%)	4 (27%)	0
Coordinations (9)	2 (22%)	4 (44%)	3 (33%)

On s'aperçoit que les Coordinations expriment un avis nettement moins positif sur cette question que les Partenaires Nord³⁶.

³⁶ En outre, les réponses des Coordinations de NA et PG nous paraissent un peu paradoxales si on compare leur Oui sur les discussions ouvertes et leurs réponses sur les points les plus délicats de négociation (transparence, confiance)

4.6.5.2 Points les plus délicats et les plus fréquents survenant dans le cadre de l'établissement d'une relation de Partenariat.

Nous avons transcrits ces points dans le tableau ci-après:

Points les plus délicats et les plus fréquents survenant durant l'établissement d'un Partenariat, selon les Partenaires Nord et les Coordinations:

Les points les plus délicats portent sur...	mentionnés par... (Partenaires Nord)	mentionnés par... (Coordinations)	Total des occurrences / %
Questions financières / matérielles	GVOM, E-CH, IT, EIRENE, CEAS, M21, SAM, ADRA, M21, MN	COCAM, COVOSU-BO/PE, CO-TZ	14 / 58%
Adéquation entre profil VO et profil poste / Définition du rôle et cahier des charges du VO dans la structure du PSud	E-CH, IT, I-A, BMI, M21, SAM	COAR, CO-TZ	8 / 33%
Contributions du PSud	IT, GVOM, E-CH, EIRENE, CEAS, BMI	CO-COL	7 / 29%
Viabilité d'un projet / remise en mains locales Exode du Pers. local vers d'autres projets de la région	I-A, TDH, CEAS, M21, HA, MN	COVOSU-BO	7 / 29%
Divergences des visions et des finalités		COAR, COVOSU-BO/PE, CO-COL COCAM	5 / 21%
Liberté d'action du PSud limité par le PNord / Questions relatives au contrat et à son respect	SM, SAM	COCAM	3 / 13%
PSud manque de clarté d'analyse et de visions	BMI	COVOSU-BO, COCAM	3 / 13%
Aspects institutionnels du PSud	GVOM, MN, TDH		3 / 13%
Conditions de travail / perfectionnement du VO / Période d'inculturation (pas assez valorisée)	GVOM, MN, E-CH		3 / 13%
Introduction d'une approche "Cycle de projet" et d'instruments de garantie de qualité sans perdre la qualité relationnelle (notamment en l'absence de Coordination)	E-CH, DM		2 / 8%
Articulation avec les instances étatiques locales	MN		1 / 4%
Sensibilisation Sud-Nord	E-CH		1 / 4%
Utilisation du VO à des fins politiques	GVOM		1 / 4%

Synthèse relative aux motivations et difficultés lors de l'établissement d'un Partenariat

Les motivations ne sont pas toujours très transparentes, selon ce que pensent surtout les Coordinations.

Il n'est pas surprenant que les questions matérielles et financières représentent les points les plus délicats dans les négociations, suivis par la question de l'adéquation du profil du Volontaire avec son poste.

La question de la contribution du Partenaire Sud nous indique que le thème de la réciprocité des apports de chaque Partenaire n'est pas encore appréhendé partout avec la même évidence. Cette question suscite de nombreuses discussions qui ont pour effet de révéler à nouveau les réflexes induits par la dépendance historique du Partenaire Sud par rapport au Partenaire Nord. On invoque une situation de dépendance et de "pauvreté" matérielle du Partenaire Sud, ce qui permet d'esquiver (ou de reporter indéfiniment) un réel dialogue relatif aux apports du Partenaire Sud dans la relation de Partenariat.

Ce thème est en outre lié au point suivant: celui de la viabilité et la remise en mains locales qui demande au Partenaire Sud de s'engager sa réflexion dans une perspective à long terme. Exercice sans doute bien plus difficile à faire au Sud où la précarité des conditions économiques et du contexte sociopolitique peuvent réduire soudainement à néant bien des plans judicieusement bâtis. Mais là aussi, le piège du réflexe de dépendance doit être identifié et affronté.

Ce sont presque uniquement les Coordinations sur place qui ont relevé les divergences de finalités et de visions entre les

Partenaires Sud et Partenaires Nord ainsi que le manque de clarté d'analyse et de visions du Partenaire Sud. Leur position extérieure aux parties et leur rôle d'intermédiaire avisé contribuent certainement à ce résultat. Cela montre la pertinence des apports des Coordinations dans les négociations de Partenariat. Est-ce à dire alors que les Partenaires Nord seraient enclins à négliger un peu trop ces aspects fondamentaux, n'étant pas continuellement confrontés aux réalités du terrain ? Cela n'est pas certain, d'autant moins lorsque l'on constate que ces mêmes Partenaires Nord relèvent d'abord les sujets très concrets, mais tout aussi importants, comme les questions matérielles, (y compris la contribution du Partenaire Sud), l'adéquation entre le profil du Volontaire et son poste, ainsi que la viabilité du projet et la remise du poste en mains locales.

Ces éléments sont autant d'indices utiles pour l'identification d'un nouveau Partenariat et pour aider les Partenaires concernés à identifier et clarifier les points d'achoppement potentiels qui peuvent survenir durant les négociations.

NB: Les quatre questions figurant en queue de liste sont des questions aussi fondamentales que les autres. Le fait qu'elles ne soient pas souvent citées comme point délicat de négociation ne veut pas automatiquement dire qu'elles soient réglées. Elles ne sont peut-être pas assez approfondies dans les négociations ou ne représentent pas une priorité chez les acteurs concernés.

Piste d'action pour les Partenaires Nord et Sud et pour les Coordinations

► Lors de l'établissement d'un nouveau Partenariat, et sur la base des expériences passées, tous les points pouvant susciter des divergences entre les partenaires doivent être identifiés, nommés puis analysés en profondeur. Une liste préétablie à partir du tableau ci-dessus peut servir de guide, et aussi de base pour élaborer un éventuel instrument plus complet et systématique.

4.6.6 Difficultés pendant le déroulement d'un Partenariat

Pour compléter notre analyse des points délicats relatifs aux Partenariats, nous avons relevé les difficultés énumérées par tous les Partenaires Nord et Sud, les Coordinations et les Volontaires. Nous avons pris soin de distinguer:

- les difficultés estimées comme étant les plus fréquentes
- les difficultés estimés comme étant les plus graves.

4.6.6.1 Analyse selon les difficultés

Classement des difficultés par ordre décroissant d'occurrence (en tête de liste, les difficultés qui ont été le plus souvent mentionnées³⁷):

Difficultés les plus fréquentes	Difficultés les plus graves
Communication entre Partenaire Nord et Partenaire Sud et entre Volontaire et Partenaire Sud	Problèmes internes (fonctionnement, pouvoirs) chez le Partenaire Sud
Différences culturelles, manière de travailler	Différences culturelles, manière de travailler
Questions matérielles	Clarté des contrats et des attentes de chacun / Transparence
Planification et respect des délais	Dynamisme de l'engagement du Partenaire Sud
Clarté des contrats et des attentes de chacun / Transparence	Planification et respect des délais
Dynamisme de l'engagement du Partenaire Sud	Viabilité du Partenaire Sud
Viabilité du Partenaire Sud	Communication entre Partenaire Nord et Partenaire Sud et entre Volontaire et Partenaire Sud
Facteurs externes : Politique, législation, catastrophes, etc.	Facteurs externes : Politique, législation, catastrophes, etc.

Les autres difficultés les plus fréquentes et/ou les plus graves, et qui ont été mentionnées par plus de 20% des personnes interviewées sont (par ordre d'occurrence décroissante des problèmes graves):

- Mauvaise utilisation du potentiel du Volontaire
 - Prépondérance de la vision du PNord
 - Relation interpersonnelle entre le Volontaire et le PSud
 - Différence de style de direction entre le Nord et le Sud.
 - Manque de participation du PSud à la prise en charge matérielle et au suivi du Volontaire.
 - Organisation et structure du PNord / Problèmes
- au sein du PNord
 - Manque de connaissance mutuelle PNord - PSud
 - Dynamisme de l'engagement du PNord
 - Sélection et préparation du Volontaire
 - Manque de confiance
 - Problèmes personnels
 - Manque de temps pour le dialogue
 - Manque de candidats Volontaires en Suisse
 - Relations personnelles Volontaire - PSud supplantent les relations institutionnelles PNord - PSud
 - Processus d'indépendance du PSud par rapport au PNord

37 Par ordre descendant (au début du tableau les difficultés les plus mentionnées)

4.6.6.2 Analyse selon les acteurs et les régions

Une fois encore, ce sont les Coordinations qui mentionnent le plus grand nombre de difficultés (14), puis les Partenaires Nord (10), les Volontaires (6), et finalement les Partenaires Sud (1).

L'analyse en fonction des régions, résumée dans le tableau ci-dessous, nous apporte quelques éléments.

Nombre de difficultés mentionnées par les Volontaires et les Partenaires Sud, selon les régions (sommes standardisées):

	CL/UY	BR	BO/PE	CO	CAM/CU	NA	AFR	PG
Difficultés graves selon les PSud	0,9	2,0	0,6	0,8	0,8	1,0	0,5	1,3
Difficultés graves selon les VO	1,6	2,0	1,7	0,9	1,2	2,6	4,8	3,5
Difficultés fréquentes selon les PSud	2,6	3,2	0,8	1,3	1,3	2,0	1,2	0,8
Difficultés fréquentes selon les VO	2,4	3,7	2,1	1,8	1,6	3,5	5,0	4,8
Total les PSud	3,5	5,2	1,4	2,1	2,1	3,0	1,7	2,1
Total les VO	4,0	5,7	3,8	2,7	2,8	6,1	9,8	8,3
Différence	0,5	0,5	2,4	0,5	0,7	2,9	8,1	6,2

Les régions d'Amérique latine (à l'exception des régions andines) montrent peu de différence entre les Partenaires Sud et les Volontaires dans leur analyse des difficultés de Partenariat.

Un des facteurs déterminant est la plus grande proximité culturelle et politique de ces régions avec l'Europe, liée à un plus grand nombre de Partenariats de type sociopolitiques.

Une analyse quantitative du nombre de difficultés mention-

nées selon les acteurs du Sud (Volontaires et Partenaires Sud) et selon les régions du Sud nous donne un indicateur qui révèle les différences de degré

- de conscience des problèmes existant dans les relations de Partenariat
- de capacité à les affronter

entre les acteurs réunis autour d'un même Partenariat. Cela nous permet ainsi d'identifier les conflits potentiels qui peuvent surgir dans une relation de Partenariat.

Synthèse relative aux difficultés pendant le déroulement du Partenariat

Nous constatons tout d'abord que le groupe des difficultés les plus fréquentes recouvre presque entièrement le groupe des difficultés les plus graves, à l'exception des questions matérielles (fréquent) et des problèmes internes (fonctionnement, pouvoir) chez le Partenaire Sud (grave).

En outre, on relève la mention de plusieurs difficultés de fond qui sont à la fois fréquentes et graves.

- Difficultés de communication, tant entre le Nord et le Sud qu'entre le Volontaire et le Partenaire Sud
- Différences culturelles et manière de travailler
- Planification et respect des délais
- Clarté des contrats et des attentes de chacun
- Qualité de l'engagement du Partenaire Sud
- Viabilité du Partenaire Sud
- Facteurs externes (politique, législation, catastrophes, etc.)

Les difficultés de communication entre tous les acteurs concernés restent les plus fréquentes et sont liées aux différences culturelles. Cela touche tout aussi bien la question de la préparation au départ des Volontaires (aspects interculturels, entre autres) que de la qualité du suivi par le Partenaire Nord. Enfin, la méconnaissance parfois importante de la culture du Nord par le Partenaire Sud est aussi, et on l'oublie trop souvent, une cause de ces dysfonctionnements. Les échanges Sud-Nord cofinancés par le Programme d'UNITE sont un des moyens pour y remédier.

La planification et le respect des délais, de même que la clarté des contrats et des attentes de chacun sont autant de sources de difficultés. On touche donc ici la clarification des motivations et des règles d'un Partenariat, ainsi que la qualité des dispositions contractuelles dont nous avons parlé précédemment.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord et Sud et pour les Coordinations

- *Tout comme pour les difficultés survenant lors de l'établissement d'un nouveau Partenariat, il faudra ici aussi identifier, nommer et analyser en profondeur toutes les difficultés qui risquent de survenir tout au long de la vie d'un Partenariat. Une attention particulière sera portée sur de difficultés qui sont mentionnées dans le tableau ci-dessus. Là aussi, une liste préétablie reprenant ces points pourra servir de guide, et aussi de base pour un éventuel instrument de suivi plus complet et systématique. Il sera donc opportun de l'utiliser dans des processus de redéfinition ou de restauration de relations de Partenariat déjà existantes.*
- *Les différences de perception (culturelles, régionales ou entre acteurs) sont un indicateur qui montre les différences de degré*
 - *de conscience des problèmes*
 - *de capacité à les affronter.*

4.6.7 Innovations dans le Partenariat

4.6.7.1 Nécessité d'innover

Afin de connaître le potentiel d'innovation conceptuelle ou opérationnelle dans le domaine du Partenariat, nous avons sondé les Partenaires du Nord et du Sud, ainsi que les Coordinations.

Nous avons tout d'abord voulu savoir si, de façon générale, un renouvellement conceptuel ou opérationnel des Partenariats est nécessaire à leurs yeux:

Nécessité d'innovation conceptuelle et opérationnelle du Partenariat :

	Partenaires Nord	Partenaires Sud	Coordinations
Oui	12 (80%)	52 (62%)	8 (89%)
Non	3 (20%)	32 (38%)	1 (11%)

Réponses des Partenaires Nord:

La très grande majorité des Partenaires Nord répond positivement à cette question. Trois d'entre eux ne pensent pas nécessaire, ou impossible, un tel renouvellement car:

- les remises en question et les réformes se font de façon continue (TDH)
- la structure très rigide ne la permet pas (HA)

- le temps manque pour y réfléchir à fond (ADRA)

Réponses des Coordinations:

La réponse négative provient de la Coordination de Namibie, avec l'explication que les remises en question et les discussions se réalisent régulièrement et permettent les adaptations de façon continue.

Réponses des Partenaires Sud, selon les régions

Nécessité d'innovation conceptuelle ou opérationnelle du Partenariat, selon les régions:

	CL/UR	BR	BO/PE	COL	CAM/CU	NA	AFR	PG
Oui	8 (100%)	4 (67%)	7 (70%)	5 (56%)	12 (71%)	3 (38%)	9 (53%)	4 (57%)
Non	0 (0%)	2 (33%)	3 (30%)	4 (44%)	7 (29%)	5 (52%)	8 (47%)	3 (43%)

La plus grande volonté d'innovation se trouve au Chili et Uruguay.

Pour la région Afrique, la Namibie et la Bolivie, les réponses négatives viennent avant tout des Eglises (sauf de l'Eglise Presbytérienne du Mozambique).

En Amérique Centrale, c'est surtout le Nicaragua qui répond par la négative, alors que les Partenaires Sud de El Salvador, Cuba et Costa Rica sont tous en grande majorité pour le

principe d'un renouvellement dans ce domaine.

Dans la région andine, on trouve une majorité de réponses négatives en Bolivie et de réponses positives au Pérou.

Dans l'ensemble, les Partenaires Sud consultés justifient leurs réponses négatives par le fait que des innovations ou des renouvellement ne font actuellement pas partie de leurs priorités institutionnelles.

4.6.7.2 Innovations proposées

Nous avons regroupé dans cinq catégories les innovations qui, selon les acteurs consultés, devraient être introduites:

Domaines d'innovation dans les Partenariats proposés par les PNord, CO et PSud

Domaines et mesures d'innovations	PNord	CO	PSud
1. Meilleure utilisation des compétences et prestations du Partenaire Sud	17 (113%)	12 (133%)	8 (10%)
Rendre les Partenariats plus réciproques et cohérents avec les engagements de chaque partie	6	5	5
Intensifier les échanges Sud-Nord	5	2	1
Intensifier les échanges Sud-Sud	3	2	0
Valoriser davantage les compétences du Sud et du Nord	1	2	2
Intensifier les prestations des Partenaires Sud (avant tout pour accompagner au Sud des jeunes stagiaires professionnels du Nord)	2	1	0
2. Contexte social : Implication des Partenaires Nord et Sud auprès de la population Implication des populations concernées dans le Partenariat	10 (67%)	2 (22%)	10 (12%)
Augmenter la sensibilisation (en général et sur le plan du Partenariat)	3	0	5
Augmenter l'engagement sociopolitique de chaque partie	2	1	2
Intensifier le travail en réseaux et les Coordinations	2	1	2
Améliorer la représentativité au Nord et au Sud ainsi que l'implication des populations concernées	3	0	1
3. Relation Partenaire Sud – Partenaire Nord	6 (40%)	2 (22%)	21 (25%)
Améliorer la communication, le dialogue et la transparence	2	1	8
Intensifier la connaissance mutuelle	2	0	7
Etablir des relations plus stables (aussi après le retour du VO)	2	1	3
Mieux définir les critères et conditions (gestion, finance, profil/ préparation des Volontaires)	0	0	3
4. Stratégie	5 (33%)	2 (22%)	11 (13%)
Mieux s'adapter aux réalités et besoins sociaux du Sud	3	1	3
Renforcement institutionnel PSud (personnel local / processus d'indépendance du PSud)	1	1	5
Plus d'influence du PSud dans la définition des stratégies d'appui	3	1	2
Plus de questionnement sur la pertinence des parties concernées par le Partenariat (Partenaire légal / Partenaire opérationnel)	0	0	2
Adaptation aux réalités et besoins du Nord (CEAS-Burkina Faso)	0	0	1
Associer l'envoi de personnel avec un appui financier au projet	1	0	0
5. Concept	2 (13%)	3 (33%)	5 (6%)
Mettre davantage l'accent sur le Partenariat que sur le Volontariat (le Partenariat doit être "institutionnel" et non "individuel")	1	2	1
Développer de nouvelles visions, de nouveaux types de Partenariat (sur le plan sectoriel, professionnel, etc.)	0	1	3
Intensifier la discussion sur la nécessité des Volontaires expatriés	0	0	1
Restructurer la mission (Eglise) dans sa globalité	1	0	0

C'est avant tout en Amérique du Sud (à l'exception de la Colombie) que les acteurs concernés expriment la nécessité d'un renouvellement des Partenariats. Pour ce qui est de la région Chili + Uruguay, nous sommes amenés à penser que ce résultat est déterminé aussi par la présence dans ces pays d'un plus grand nombre de Partenaires disposant d'une très bonne capacité institutionnelle et conceptuelle, capacité qui peut leur permettre d'être plus informés (par leurs réseaux), mieux formés, et de se montrer par conséquent plus critiques devant leurs propres expériences de Partenariat.

Si l'on compare les réponses de chaque groupe d'acteurs, on constate que les Partenaires Nord et les Coordinations voient davantage la nécessité d'un renouvellement des Partenariats que les Partenaires Sud (à l'exception du Chili, de l'Uruguay, de Cuba et du Costa Rica).

Pour l'ensemble des acteurs, la capacité de renouvellement est limitée et vise d'abord:

- Une meilleure utilisation des compétences et prestations des Partenaires Sud par les Partenaires Nord et les Coordinations;
- De meilleures relations Partenaire Sud - Partenaire Nord

sur le plan opérationnel (meilleure communication, transparence et connaissance mutuelle; relations plus durables; critères mieux définis).

Ces innovations ne sont pas priorisées de la même façon:

- Les Partenaires Nord mettent avant tout l'accent sur la meilleure utilisation des compétences et prestations du Partenaire Sud ainsi que sur la sensibilisation et l'implication des Partenaires et populations concernées dans la relation de Partenariat.

- Les Coordinations mettent l'accent sur l'utilisation des compétences et prestations du Partenaire Sud.
- Les Partenaires Sud relèvent avant tout les questions de relation entre Partenaire Sud et Partenaire Nord. Ils soulignent aussi l'implication plus grande, dans le Partenariat, du Partenaire Sud et de la population concernée, ainsi que des options stratégiques comme l'appui au personnel local et les mesures devant amener à une plus grande indépendance du Partenaire Sud.

Synthèse relative aux innovations dans le Partenariat

On constate chez tous les acteurs une volonté d'innovation plus prononcée pour les aspects contextuels et opérationnels concrets (engagement sociopolitique des acteurs, compétences des Partenaires, sensibilisation, réseaux) que pour les aspects conceptuels de fond (nouvelles visions sur le Partenariat, repenser la mission, questionner la pertinence des Volontaires expatriés).

La plupart des éléments d'innovation mentionnés sont plutôt des améliorations, ou encore la simple mise en œuvre de processus souhaités, mais qui n'ont pas encore pu être réalisés. En effet, beaucoup de ces réponses correspondent à des exigences de base figurant depuis plusieurs années dans les Conditions Générales du Programme UNITE. Par exemple: Dialogue constant et transparent; bonne connaissance mutuelle; participation du Partenaire Sud dans les stratégies d'appui; intégration dans des réseaux; bonne représentativité de la Population bénéficiaire; réelle capacité institutionnelle du Partenaire Sud. Nous constatons donc que beaucoup de ces conditions sont encore davantage des souhaits que des réalités.

Une des mesures conceptuelles énumérées "Davantage mettre l'accent sur le Partenariat que sur le Volontariat" correspond à une tendance de plus en plus affirmée des Partenaires Nord de considérer leurs Partenariats non plus seulement comme un moyen et un cadre pour réaliser des actions de coopération, mais comme un élément essentiel et constitutif d'un nouveau type de coopération basé sur le vécu (trans)formateur d'un processus commun, impliquant au maximum les populations concernées du Nord et du Sud. Nous retrouvons l'affirmation de cette tendance dans notre chapitre 4.6.10 sur la durabilité du Partenariat.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord et Sud et pour les Coordinations

- *Concrétiser les intentions exprimées et répondre aux critères admis, avant de créer du nouveau:*

Tout ce qui touche

- *la communication*
- *la connaissance mutuelle*
- *la participation du Partenaire Sud dans les décisions stratégiques d'appui*
- *l'intégration dans des réseaux*
- *la représentativité de la Population bénéficiaire*

figure dans la plupart des critères connus de la coopération Nord-Sud basée sur un Partenariat.

Les Partenaires concernés feront une analyse systématique de chacun de ces aspects. Ils détermineront ensuite un train de mesures relatif à chaque thème, tout en fixant des priorités.

- *Identifier et valoriser les compétences dans la perspective d'une plus grande réciprocité des échanges de Partenariat et d'une meilleure sensibilisation des populations respectives:*

a) Processus pour une valorisation des compétences et des prestations des Partenaires Nord et Sud (exposé ici de façon très synthétique):

- *Pour connaître les compétences de chacun, procéder à une identification systématique de celles-ci (p. ex. sur la base de la pratique du bilan de compétences).*
- *Pour cela, partir de l'idée qu'une compétence est un ensemble de plusieurs ressources professionnelles (savoir-faire) et personnelles (savoir-être) qui sont principalement mises en œuvre pour mener à bien les activités prévues.*

- Spécifier et nommer ces ressources qui serviront ensuite à composer et nommer les compétences effectives de chacun (Je suis capable de...) ainsi que les compétences à renforcer dans la perspective de nouvelles activités à réaliser (Je dois acquérir telle ou telle compétence pour être capable de...).

b) Identification des occasions de renforcement de la réciprocité des Partenariats par l'utilisation adéquate des compétences disponibles. Par exemple, et sur la base des expériences déjà réalisées par plusieurs Partenaires du Nord et du Sud (et appuyées par UNITE):

- Echanges Sud-Sud: Utilisation des compétences d'un Partenaire Sud en faveur d'une autre organisation du Sud. Veiller à renforcer le "retour" vers le Nord sous la forme d'information et sensibilisation de la population, et sous la forme d'apports méthodologiques et conceptuels pour le Partenaire Nord.
- Echanges Sud-Nord: Activités d'échanges professionnels et de sensibilisation, de formation / information du public par des interventions renforcées des Partenaires Sud (au Nord). Ajouter à cela le renforcement de la sensibilisation du public du Sud par des Partenaires Nord, sur les réalités socio-économiques du Nord et les engagements solidaires de la société du Nord.
- Stages de jeunes professionnels du Nord chez des Partenaires Sud qui sont au bénéfice d'un bon potentiel de compétences techniques, méthodologiques et pédagogiques dans ce but.

► Innovations conceptuelles:

Le Partenariat devient "institutionnel" et par là même un élément essentiel de la Coopération, supplantant quelque peu le projet, la personne du Volontaire ou même les activités réalisées. Cette vision nouvelle de la coopération Nord-Sud qui met le Partenariat sur le devant de la scène, nous incite à

- promouvoir la réflexion sur ce point;
- répertorier les expériences dans ce sens, afin de mieux cerner et valoriser toutes ses composantes;
- éviter de suivre de fausses pistes qui érigeraient un Partenariat comme un drapeau peu à peu coupé des réalités qui l'ont fait naître.

D'autre part, sur la base de cas observés, mais non mentionnés comme innovation par les acteurs concernés :

► Le Volontaire comme appui à des partenaires multiples

Appui d'un Volontaire octroyé à plusieurs partenaires Sud dans un même secteur d'activité: Souvent le Partenaire Sud nécessite des appuis plus ponctuels et non l'engagement d'un Volontaire à plein temps dans le cadre de sa structure.

Pour y répondre:

- Affectations de courte durée semblable à celles déjà pratiquées
- Appui par un Volontaire engagé non pas par un seul Partenaire, mais par plusieurs, à temps partiel, ou sur mandat.

► La mise en place d'Unites d'appui à des organisations / projets du Sud, et qui sont directement dépendantes du Partenaire Nord (à l'exemple du "SolidarMed Support Unit" en Tanzanie ou du Centre Ecologique A. Schweitzer au Burkina Faso), sont des innovations intéressantes qui méritent d'être suivies de près et évaluées périodiquement.

Ces pistes nous montrent l'utilité de l'intégration dans les réseaux des Partenaires, en dépit du fait que les acteurs consultés n'ont pas priorisé cet aspect dans le cadre de cette étude.

4.6.8 Réciprocité dans le Partenariat

Comme nous l'avons vu dans la définition du Partenariat (4.1.2), ainsi que dans le précédent chapitre relatif aux innovations (4.6.7), la réciprocité des échanges et des apports entre les deux parties est considérée comme une dimension essentielle.

Afin de mieux la cerner, nous allons analyser cette réciprocité sous trois angles:

- Celui des échanges Sud-Nord et Sud-Sud réalisés ou appuyés par Partenaires Nord (organisations d'envoi cofinancées par la DDC via UNITE).
- Celui des flux (appuis matériels, information, prestations, autres) qui circulent entre les Partenaires Nord et Sud, dans un sens comme dans l'autre.
- Celui de la valorisation des compétences du Partenaire Sud.

4.6.8.1 Les échanges Sud-Nord et Sud-Sud

Les activités des Partenaires Nord offrent la possibilité de concrétiser cette réciprocité par les échanges Sud-Nord et Sud-Sud. Ces types d'échange donnent au Partenaire Sud l'occasion, d'une part, de valoriser ses propres compétences et, d'autre part, de mieux connaître le contexte social et économique de son Partenaire Nord.

On constate cependant que, relativement à l'ensemble des activités de coopération Nord-Sud cofinancées par la DDC via UNITE, l'importance des échanges Sud-Sud et Sud-Nord est encore très réduite. Sur un échantillon de 15 Partenaires Nord, et sur la base des années 1996 à 2001, on trouve au

total une moyenne annuelle de 5,7 échanges Sud-Nord et de 2,8 échanges Sud-Sud), effectués principalement par CEAS, E-CH, GVOM et I-A. Les principales autres activités d'échange sont les affectations Nord-Sud de longue et de courte durée dont le nombre total annuel moyen est de 79,0.

En dehors du cofinancement DDC / UNITE et dans le cadre des Eglises, il existe plusieurs échanges de ce type, mais ils ont une dimension plus théologique ou pastorale et n'entrent de ce fait pas dans les critères d'UNITE.

On ne constate par ailleurs aucune concentration géographique significative de ces échanges.

Les acteurs interrogés expliquent le petit nombre de ces échanges par les raisons suivantes :

Raisons du petit nombre d'échanges Sud-Sud et Sud-Nord invoquées par les Partenaires Nord et Sud:

Raisons	PNord	PSud
Inconnu par les acteurs	1 (7%)	26 (31%)
Manque de temps et de moyens financiers	6 (40%)	8 (10%)
Ne figure pas dans leurs priorités / dans leur vision	4 (27%)	5 (6%) *
Obstacles administratifs et linguistiques	2 (13%)	1 (1%)
Peu attractif (hôpitaux, SM)	1 (7%)	0
La structure (verticale) ne le permet pas (HA)	1 (7%)	0
Manque de compétences des Partenaires Sud	1 (7%)	0
Les échanges Sud-Sud se font de façon autonome, selon les besoins des acteurs concernés	1 (7%)	0
* Uniquement en PG		

Les Partenaires qui pratiquent ou qui estiment favorablement les échanges Sud-Nord et Sud-Sud nous ont donné plusieurs arguments pour justifier leur pertinence.

Justifications des échanges Sud-Nord et Sud-Sud par les Partenaires Nord et Sud:

Justifications	PNord	PSud*
Meilleure valorisation des compétences du Sud et meilleures pratiques / politiques des opérations (Sud-Sud / Sud-Nord)	7 (47%)	5 (6%)
Renforcement institutionnel / intensification des relations interculturelles et interinstitutionnelles au Sud (Sud-Sud)	5 (33%)	8 (10%)
Contribution à la formation des nouveaux Volontaires (Sud-Nord)	3 (20%)	11 (13%)
Plus grande cohérence entre visions et actions (Sud-Nord)	5 (33%)	6 (7%)
Intensifie la réciprocité et l'équilibre des échanges (Sud-Nord)	5 (33%)	0
Renforce la sensibilisation en Suisse (Sud-Nord)	3 (20%)	6 (7%)
Moindre décalage culturel dans le transfert technologique Sud-Sud	2 (13%)	2 (2%)
Main d'œuvre qualifiée " gratuite " (Sud-Sud)	0	1 (1%)
* Réponses les plus complètes venues du Brésil, Chili et Uruguay		

Pour promouvoir ces échanges, les acteurs proposent différentes mesures:

Mesures utilisées ou proposées pour promouvoir les échanges Sud-Nord et Sud-Sud:

Mesures	PNord	CO*	PSud**
Promotion de la réflexion au niveau des Volontaires et échanges entre les Partenaires sur le thème	7 (47%)	5 (47%)	21 (25%)
Mise à disposition de l'infrastructure, contacts, administration, argent	5 (33%)	0	9 (11%)
Elaboration de projets pilotes avec bilans et concepts	3 (20%)	1 (11%)	
Sondage / analyse d'intérêt en Suisse et au Sud sur ces échanges	2 (13%)	1 (11%)	7 (8%)
Promotion de formations et de rencontres au Nord et au Sud	0	0	15 (18%)
Sensibilisation plus intense des Volontaires et des Coordinations sur cette question	2 (13%)	0	0
Promotion par l'intermédiaire des Coordinations	2 (13%)		
Constitution de Partenariats stables favorisant de tels échanges	0	0	1 (1%)
*Les réponses les plus complètes sont de COAR ** Réponses les plus complètes venues du Brésil, Chili et Uruguay			

Synthèse relative aux échanges Sud-Sud et Sud-Nord

Le nombre très restreint des échanges Sud-Nord et Sud-Sud peut s'expliquer par:

- un certain déficit d'information à leur sujet,
- un manque de capacité innovatrice (temps, argent, structure) de certains Partenaires,
- des obstacles administratifs et financiers tels que le système de cofinancement du Programme actuel d'UNITE (1999-2002) qui n'incite pas suffisamment les Partenaires Nord à envisager ce type d'échange à plus grande échelle, ou alors les grandes difficultés relatives à l'obtention des visas.

Il faut d'autre part souligner que plusieurs Partenaires Nord choisissent de donner la priorité aux affectations Nord-Sud avec la finalité de contribuer efficacement à la sensibilisation de la population suisse avec les Volontaires affectés (entre autres par leurs groupes de soutien) et avec ceux qui sont de retour (activités de sensibilisation qui font parfois l'objet de mandats spécifiques: 3,6 mandats en moyenne annuelle depuis 1996).

Les Partenaires Nord sont plus sensibilisés à l'existence et à la pertinence des échanges Sud-Sud et Sud-Nord que les Partenaires Sud. La méconnaissance de ces types d'échanges par les Partenaires Sud, illustrée dans l'un des précédents tableaux en est une des principales causes.

Nous pouvons relever néanmoins que pour les Partenaires Sud, ce sont la formation et le renforcement des relations interculturelles et interinstitutionnelles qui composent les principales motivations pour ces échanges.

Pour les Partenaires Nord, la pertinence de ces échanges se traduit par la valorisation des compétences du Sud, le renforcement des relations interculturelles et interinstitutionnelles au Sud, la plus grande réciprocité des échanges ainsi que la cohérence entre les visions et les actions.

Nous constatons qu'au Nord comme au Sud, la plupart des justifications avancées le sont encore en termes très généraux, sans être étayées par beaucoup d'exemples concrets, originaux et "porteurs" dont d'autres acteurs pourraient s'inspirer.

Le rôle de "facilitateur" joué par les Coordinations dans ce domaine n'est pratiquement pas mentionné, la COAR étant celle qui nous a semblé la plus active.

4.6.8.2 Les flux circulant entre le Partenaire Nord et le Partenaire Sud

Nous avons demandé aux Partenaires du Nord et du Sud de

nous faire une liste de tous les différents flux (appuis matériels, information, prestations, autres) qui circulent entre eux, dans un sens comme dans l'autre. Nous les avons regroupés dans le tableau ci-après:

Flux mentionnés par les Partenaires Nord et Sud (par ordre décroissant des flux Nord-Sud):

Flux	Flux Nord-Sud (Somme standardisée)	Flux Sud-Nord (Somme standardisée)
Envoi de personnel (Volontaires, missionnaires, ...)	9,0	0,9
Formation / transfert de compétences	4,7	2,2
Argent	4,2	0,0
Information générale et opérationnelle	2,6	4,4
Visites	1,6	2,3
Réflexion, compétences, visions conceptuelles	1,4	0,9
Matériel / Produits	1,2	0,6
Solidarité / Groupes d'appui	1,0	0,6
Sensibilisation	0,0	0,8
Echanges culturels et religieux	0,5	1,7
Contribution à la satisfaction des attentes du VO et du PNord	0,0	0,4
Justification de la Coopération au Développement et du Partenaire Nord pour sa recherche de fonds	0,0	0,2

Le total des flux Sud-Nord énumérés correspond à 58% du total des flux Nord-Sud. A relever que :

- La solidarité (entre autres par les groupes d'appui) et la sensibilisation; la réflexion, les compétences et visions conceptuelles; l'échange culturel et religieux sont relativement peu mentionnés, dans un sens comme dans l'autre.
- Les visites sont davantage mentionnées dans le sens Sud-Nord.

Le taux qualitatif de réciprocité

L'analyse de ces données selon les Partenaires Nord et selon les régions nous révèle de grandes différences. Nous avons donc mesuré la quantité de types de flux différents qui ont été énumérés par chacun des acteurs. Cela nous donne la mesure qualitative d'un ensemble (composé de ces différents types de flux). Cet ensemble sera donc d'autant plus

important qu'il sera composé d'un nombre plus grand de flux différents.

Afin de définir le facteur qualitatif de réciprocité des échanges sur l'ensemble des Partenariats d'un acteur ou d'une région donnée, nous avons mis en relation proportionnelle l'ensemble des flux Sud-Nord (types) avec l'ensemble des flux Nord-Sud (types) correspondant³⁶.

Ce calcul prend en compte la diversité des flux qui composent chaque ensemble (visites + argent + compétences + etc.) et non la quantité de ceux-ci (1 ou 3 visites par année). Il nous donne donc une indication avant tout qualitative et non quantitative. Si cet élément n'est qu'un des facteurs permettant de mesurer la réciprocité d'un Partenariat, nous pensons qu'il est cependant extrêmement utile dans la mesure où c'est la richesse du contenu de chaque ensemble qui est prise en compte.

Taux qualitatif de réciprocité des Partenariats, selon les Partenaires Nord (Source: Partenaires Nord):

Partenaires Nord	Taux qualitatif de réciprocité : Ensemble de flux Sud-Nord par rapport à l'ensemble de flux Nord-Sud	
E-CH	100%	MN 67%
I-A	100%	SM 67%
BMI	100%	GVOM 63%
SAM	83%	CEAS 60%
DM	80%	IT 50%
EIRENE	75%	ADRA 50%
TDH	75%	HA 33%
M21	67%	Moyenne 71%

Taux qualitatif de réciprocité des Partenariats, selon les régions (Source: Partenaires Sud):

Régions	Taux qualitatif de réciprocité : Ensemble de flux Sud-Nord par rapport à l'ensemble de flux Nord-Sud	
Chili + Uruguay	81%	Colombie 34%
Brésil	77%	Amérique Centrale 30%
Région Afrique	62%	Papouasie N-Guinée 18%
Namibie	46%	Moyenne 49%
Bolivie-Pérou	45%	

38 Un exemple: TDH énumère 4 flux différents dans le sens Nord-Sud et 3 flux différents dans le sens Sud-Nord: le taux qualitatif de réciprocité est alors de 75%.

Synthèse relative aux flux circulant entre le Partenaire Nord et le Partenaire Sud

Le total des flux Sud-Nord énumérés correspond à un peu plus de la moitié (58%) du total des flux Nord-Sud.

Les 3 types de flux les plus souvent mentionnés sont :

Dans le sens Nord-Sud:

1. Personnel / Volontaires
2. Formation / compétences
3. Argent

Dans le sens Sud-Nord:

1. Information générale et opérationnelle
2. Visites
3. Formation / compétences

L'ensemble des Partenaires Nord mentionnent un taux qualitatif de réciprocité de leurs Partenariats (ensemble de flux Sud-Nord par rapport à l'ensemble de flux Nord-Sud) beaucoup plus élevé que les Partenaires Sud.

Selon leurs estimations, les Partenaires Sud du Chili, de l'Uruguay et du Brésil possèdent les Partenariats avec le plus grand taux de réciprocité, Partenariats qui concernent principalement E-CH, GVOM et M21. Ce sont avant tout des régions avec des Partenariats de type sociopolitique et/ou qui ne sont pas tributaires d'une longue tradition ni d'un très gros volume de coopération. Les Partenaires Sud de ces régions ont globalement un plus grand engagement politique et une plus grande assise sur le plan institutionnel.

Pour les régions dont le taux de réciprocité est le plus faible (Colombie, Amérique Centrale et Papouasie Nouvelle-Guinée), les informations que nous possédons ne nous permettent pas de donner une explication suffisamment solide. On peut cependant avancer les quelques éléments suivants:

- Présence plus importante et plus longue de la coopération internationale et des missions, liée à une tradition d'assistance Nord-Sud plus enracinée
- Capacité institutionnelle relativement réduite pour la Papouasie Nouvelle-Guinée
- Guerre ou post-guerre civile en Colombie et au Nicaragua.

A noter que le Salvador et le Costa Rica, pris séparément, révèlent un taux de réciprocité bien plus élevé (72%) que la moyenne d'Amérique Centrale (30%) influencée surtout par le Nicaragua.

4.6.8.3 Valorisation des compétences du Partenaire Sud

La valorisation et l'utilisation des compétences du Partenaire Sud sont des facteurs déterminants pour une grande réciprocité des échanges au sein d'un Partenariat.

Nous avons donc voulu connaître dans quelle mesure les compétences potentielles des Partenaires Sud sont suffi-

samment connues, valorisées et utilisées pour le bénéfice des Partenaires Nord. Deux questions ont été posées aux Partenaires Nord et Sud ainsi qu'aux Coordinations.

Quelles sont les compétences des Partenaires Sud qui seraient utiles aux Partenaires Nord ?

Compétences des Partenaires Sud utiles aux Partenaires Nord:

Compétences	PNord	CO	PSud*
Transfert de savoirs dans: Education populaire/Médecine de base/ Technologie appropriée/Mobilisation socio-politique/Écologie/Urbanisme	8 (53%)	2 (22%)	33 (39%)
Sensibilisation au Nord	3 (20%)	1 (11%)	26 (31%)
Attitudes personnelles différentes, qui enrichissent	4 (27%)	3 (33%)	13 (15%)
Formation et infrastructure en faveur du Volontaire	2 (13%)	1 (11%)	12 (14%)
Approches et stratégies nouvelles, enrichissement conceptuel	1 (7%)	3 (33%)	10 (12%)
Fonctionnement institutionnel	2 (13%)	2 (22%)	8 (10%)
Compétences professionnelles et méthodologiques dans le domaine social (p. ex: organisation communautaire, techniques de communication, prise en charge des enfants des rues, etc.)	5 (33%)	3 (33%)	0
Relation avec la nature	1 (7%)	0	3 (4%)
Théologie, religion, mission	2 (13%)	0	2 (2%)
Méthodologies de suivi-évaluation	2 (13%)	0	0
Médiation, gestion de conflits	1 (7%)	1 (11%)	0
Regard critique du Sud sur les acteurs du Nord	2 (13%)	0	0
<i>* Réponses les plus complètes venues du Brésil, Chili et Uruguay</i>			

Quantitativement, le nombre de compétences est réparti de manière relativement égale entre les trois types d'acteurs concernés.

Que faites-vous pour promouvoir les compétences des Partenaires Sud ?

Mesures envisagées pour la promotion des compétences des Partenaires Sud:

Mesures	PNord	CO*
Visites et rencontres au Sud	5	1
Promouvoir des rencontres et des formations des acteurs du Nord avec la participation active de Partenaires Sud	5	0
Analyse des compétences du Sud par les VO et les CO	4	1
Intensifier les affectations de courte durée, l'appui au personnel et aux institutions locales	3	1
Sensibilisation et activités avec les médias au Nord	3	1
Appui financier, bourses	2	0
Promouvoir les échanges Sud-Nord et Sud-Sud	1	0
Encourager les CO à jouer leur rôle dans cette promotion	1	0
Encourager les Volontaires à jouer leur rôle dans cette promotion	1	0
* 3 réponses sont de la COAR		

Synthèse relative à la valorisation des compétences du Partenaire Sud

Les compétences des Partenaires Sud le plus souvent mentionnées par l'ensemble des acteurs sont la formation et la transmission de savoirs liés à leur expérience locale dans les domaines de l'éducation populaire, la médecine de base, la technologie appropriée, la mobilisation sociale, l'écologie, l'urbanisme et certaines méthodologies appropriées qui s'y rattachent.

Les Partenaires Sud valorisent davantage leurs propres capacités de sensibilisation au Nord, mais ne proposent par contre aucune de leurs propres compétences professionnelles et méthodologiques dans le domaine social, comme p. ex. l'organisation communautaire, les techniques de communication, la prise en charge des enfants des rues, etc.

Cela révèle une différence significative de vision avec les Partenaires Nord et les Coordinations qui pensent quant à eux que le Sud aurait des compétences professionnelles à transmettre au Nord dans le domaine social. Par contre, les Partenaires Sud sont convaincus de pouvoir apporter au Nord davantage de compétences relatives aux stratégies et pratiques de mobilisation sociopolitique.

Les réponses reçues ont été en grande majorité formulées de façon très générale, sans être accompagnées d'exemples concrets. Nous avons en outre constaté lors de nos interviews combien ce genre de questions était nouveau pour la plupart des acteurs du Sud.

En général, les mesures de promotion des compétences du Partenaire Sud sont très peu nombreuses, notamment chez les Coordinations.

En outre, le rôle des Coordinations dans la promotion et la valorisation des compétences du Sud n'est aucunement souligné, ni par les Partenaires Nord (à l'exception de E-CH), ni par les Coordinations elles-mêmes.

Si on étudie le contenu des mesures proposées, on constate qu'elles sont pour la plupart très pertinentes et judicieuses. Elles seraient à notre avis très efficaces si elles rencontraient un réel soutien, non seulement de la part des acteurs concernés, mais aussi et surtout de la part des institutions de cofinancement (comme UNITE, DDC, etc.).

Pistes d'action pour UNITE, les Partenaires Nord et Sud et pour les Coordinations

- Renforcer l'information et la capacité innovatrice
Renforcer notablement l'information des Partenaires Sud et des Coordinations sur les possibilités et le potentiel des échanges Sud-Nord et Sud-Sud.

Le déficit de capacité innovatrice de certains partenaires Nord et Sud doit être analysé afin:

- *de définir à quel niveau se trouvent exactement les obstacles (ressources financières, rigidité structurelle, contexte culturel, autre);*
- *d'établir une liste de mesures permettant de débloquer ou de contourner les obstacles.*

➔ **Améliorer les conditions - cadres:**

UNITE doit:

- *revoir ses critères de cofinancements des Echanges Sud-Nord et Sud-Sud de façon à les encourager;*
- *étudier les possibilités de remédier aux difficultés relatives à l'obtention de visas en faveur de Personnes du Sud affectées en Suisse pour une période limitée.*

➔ **Favoriser l'échange d'expériences entre les acteurs concernés:**

UNITE doit favoriser, au Nord et au Sud (avec les Coordinations), les occasions d'échange d'expériences novatrices (ateliers) et d'analyse (des compétences, des flux circulant entre les Partenaires), afin de favoriser une plus grande réciprocité des Partenariats.

Les Coordinations doivent renforcer leur rôle de sensibilisation et de facilitation de toutes les types d'échange déjà existants, mais encore trop peu connus des Partenaires Sud (et aussi parfois des Volontaires).

➔ **Pour ce qui concerne la valorisation des compétences du Sud:**

Reprendre les pistes figurant au chapitre des innovations dans le Partenariat (4.6.7). Plus spécifiquement: procéder à une analyse approfondie des compétences utilisées par les Partenaires Sud dans le domaine social comme, par exemple, l'organisation communautaire, les techniques de communication, la prise en charge des enfants des rues, la gestion de l'habitat.

4.6.9 Composante financière dans le Partenariat

Plus de la moitié des Partenariats de notre échantillon ont pour but, en plus de l'échange de personnes, un appui financier au projet du Partenaire Sud.

Dans ce chapitre, nous chercherons à savoir quels sont les avantages et désavantages d'un tel système (qui combine l'appui personnel et financier) et aussi quelles sont ses implications sur la qualité même du Partenariat.

4.6.9.1 Contribution financière directe

Sur les quinze Partenaires Nord considérés par notre étude, neuf fournissent une contribution financière directe à leurs Partenaires pour l'appui aux projets dans lesquels leurs Volontaires sont affectés (ADRA, CEAS, DM, HA, M21, MN, SAM, SM, TDH). Les six autres n'en fournissent aucune de façon systématique (BMI, E-CH, EIRENE, GVOM, IA, IT). A l'exception de la BMI, ces dernières sont toutes des organisations qui dépendent dans une très grande mesure des contributions de la DDC et dont l'échange de personnes constitue l'activité première.

L'importance relative de cette contribution varie suivant les cas:

- ◆ Contribution financière importante (plus de 40% de l'ensemble des appuis à un Partenaire) : SM, TDH, CEAS, M21, SAM.
- ◆ Contribution importante seulement dans certains cas: MN, HA, ADRA.
- ◆ Contribution peu importante (moins de 20% de l'ensemble des appuis à un Partenaire) : DM.

Avantages relevés par les Partenaires Nord concernés:

- Meilleur contrôle par le Volontaire et le Partenaire Nord sur l'utilisation des les moyens et sur la qualité (SM, SAM CEAS)
- Amélioration de l'infrastructure du Partenaire Sud (SM)
- Plus grande capacité de négociation du Partenaire Nord (TDH)
- Codécision entre les deux Partenaires renforcée au sujet du projet (M21)
- Moins de pression financière sur le Volontaire (M21)
- Plus d'information transmise au Partenaire Nord par le Partenaire Sud (M21)
- Collaboration à la fois plus cohérente et plus souple du fait qu'il y a 2 appuis au même Partenaire Sud (MN, SAM)
- Facilite la remise en mains locales des responsabilités du Volontaire, car l'appui financier se poursuit (MN)
- Meilleure prise en compte des besoins matériels du Partenaire Sud (SAM)

Désavantages relevés par les Partenaires Nord concernés:

- Le Partenaire Sud s'intéresse davantage à l'appui financier qu'au Volontaire (SM, SAM)
- Pour le Partenaire Nord, il est plus facile d'envoyer de l'argent que d'affecter un Volontaire. Cela peut entraîner une "déresponsabilisation" du Partenaire Nord vis-à-vis du Partenaire Sud (SM).

4.6.9.2 Autres sources financières indirectes et ponctuelles

Dans tous les Partenariats considérés, d'autres sources de financement procurent des appuis plus indirects et ponctuels aux Partenaires Sud. Nous les exposons dans le tableau suivant, avec leurs avantages et leurs difficultés.

Autres sources de financement (plus indirect et ponctuel) de projets dans lesquels sont affectés des Volontaires:

Autres sources de financement	Partenaires Nord	Avantages	Difficultés
Groupes de soutien et de solidarité formels et informels	E-CH, GVOM, I-A, EIRENE, IT, TDH, BMI	<ul style="list-style-type: none"> - Information et implication de la société du Nord - Aide ponctuelle utile au Partenaire Sud et à la Population bénéficiaire - Sensibilisation ciblée sur un projet concret - Appui à l'infrastructure à l'amélioration des conditions de travail du Volontaire - Augmentation du réservoir de membres potentiels du Partenaire Nord 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Volontaire est davantage sous pression (vache à lait) - Davantage de dépendance d'un même Partenaire Nord; favorise l'assistancialisme - Manque de continuité après le retour du Volontaire - Manque de coordination et de transparence entre les divers groupes d'appuis et le Partenaire Nord
Eglises, paroisses	IT, EIRENE, DM, M21, BMI, MN, ADRA, SAM, HA	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les appuis financiers extérieurs passent par le Partenaire Nord : une augmentation des fonds propres entraîne une augmentation possible des cofinancements (ex. Pain pour le Prochain / DM) - Aide ponctuelle utile et concrète pour le Partenaire Sud <p>A l'instar des contributions directes du Partenaire Nord précédemment analysées:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration à la fois plus cohérente et plus souple du fait qu'il y a 2 appuis au même Partenaire - Favorise la remise en mains locales car l'appui financier se poursuit 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicité de ressources fortement dépendantes des sensibilités individuelles - Inégalité dans la mobilisation des dons - Le Volontaire est davantage sous pression (vache à lait)
Recherche de fonds au Sud (entreprises, clubs, etc.)	TDH, Asociación. Solidaridad Santiago/M21	<ul style="list-style-type: none"> - Implication de la population, d'organisations et entreprises privées concernées, ainsi que des organismes publics (par des réductions de taxes, l'octroi de rabais ou de gratuités) 	<ul style="list-style-type: none"> - Important investissement en temps et en énergie pour assurer la stabilité de ces ressources ou de ces facilités
Donations directes au Partenaire Nord	DM, M21, BMI, MN, ADRA, SAM, HA	<ul style="list-style-type: none"> - Lien direct avec le Partenaire Nord - Contrôle direct du Partenaire Nord 	<ul style="list-style-type: none"> - Le donateur a peu de liens avec le Partenaire Sud et la Population bénéficiaire (anonymat)
Groupe ayant pour fonction principale la recherche de fonds ou de gratuités offertes par des fournisseurs	SM, TDH	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'infrastructure et à l'amélioration des conditions de travail du Volontaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination avec le Partenaire Nord

Synthèse relative à la composante financière dans la relation de Partenariat

A. La combinaison d'un appui financier avec l'affectation de personnel expatrié en faveur d'un même Partenaire Sud procure plusieurs avantages qui sont avant tout au service...

- de la cohérence des appuis (dont la prise en compte des réels besoins du Partenaire Sud);
- du contrôle de l'ensemble du projet et de sa qualité en particulier;
- de la viabilité (par une remise facilitée des responsabilités en mains locales).

Malgré tout, nous trouvons quelques désavantages tels que:

- L'intérêt du Partenaire Sud se porte davantage sur l'appui financier que sur l'affectation et la personne du Volontaire
- La plus grande facilité, pour le Partenaire Nord, d'envoyer de l'argent que d'affecter un Volontaire. Risque de "déresponsabilisation" du Partenaire Nord.

B. Si l'on prête attention à certains des avantages et désavantages mentionnés ci-dessus par les Partenaires Nord, nous pensons qu'un tel appui "composé" (personnel + finances) pourrait avoir une incidence certaine sur l'équilibre du pouvoir de décision entre les deux Partenaires.

En effet, les Partenaires Nord eux-mêmes relèvent comme avantage une intensification du contrôle, de la capacité de négociation, de l'accession renforcée aux informations du Partenaire Sud. Si l'on applique notre échelle de répartition du pouvoir de décision dans la relation de Partenariat (utilisée au chapitre 4.6.4), un appui "composé" confère aux Partenaires Nord qui le pratiquent un pouvoir de décision (par rapport à leur Partenaire Sud) relativement plus élevé que pour les autres Partenaires Nord, et ceci surtout pour ce qui concerne les décisions sur la politique générale du projet, la politique financière, mais moins pour ce qui concerne la politique de suivi/évaluation³⁹.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord

- *Les Partenariats permettant de réaliser des appuis "composés" (personnel + finances) sont à considérer favorablement, tout en restant particulièrement attentif au risque de déplacement du pouvoir de décision en faveur du Partenaire Nord.*
- *Les Partenaires Nord qui ne pratiquent pas ce type d'appui veilleront...*
 - *à une meilleure connaissance, transparence et coordination des multiples appuis financiers plus ou moins ponctuels qui sont liés à chacun de leurs Partenariats;*
 - *à une solide planification de la remise des fonctions du Volontaire en mains locales, dans la mesure où elle n'est pas garantie par un apport financier extérieur régulier et conséquent qui se poursuivrait après l'affectation;*
 - *à clarifier les intentions des Partenaires concernant la durabilité de leur Partenariat et établir les objectifs et les activités correspondantes.*

39 Selon T-Test pour évaluer la pertinence de cette comparaison

4.6.10 Durabilité du Partenariat

Pour avoir quelques données concrètes relatives à la durabilité de la relation, nous avons voulu savoir quelle est la proportion de Partenariats qui se poursuivent après la cessation

définitive de tout contrat d'affectation ou d'appui au personnel local et, si oui, dans quel but et pour quelle durée.

Synthèse relative à la durabilité du Partenariat

Nous obtenons deux types de situation:

1. les Partenaires Nord dont une grande majorité des Partenariats (plus de 90%) se poursuivent après la cessation définitive de toute affectation:
 - Partenaires Nord concernés (groupes "technique", "religieux-sociopolitique" et religieux-humanitaire": SM, CEAS, DM, M21, MN, HA, ADRA, SAM, TDH, BMI (avec accord-cadre entre Eglises)
 - Durée moyenne de cette continuation: de 3 ans jusqu'à une durée indéterminée (Eglises)
 - Objectifs et activités: Appui financier et technique, suivi du projet, relation privilégiée, viabilité des projets, maintien des relations historiques entre Eglises, assurer des appuis selon besoin, conserver l'avantage d'être bien connu, parrainages, poursuite de la mission / des échanges personnels / des échanges de visions, promotion de la réciprocité, information et campagnes communes (droits humains), vente de produits, compétences du Sud au service du Sud
2. les Partenaires Nord dont une très petite minorité des Partenariats (moins de 10%) se poursuivent après la cessation définitive de toute affectation:
 - Partenaires Nord concernés (groupes "sociopolitique" et "religieux-sociopolitique"): E-CH, EIRENE, GVOM, I-A, IT, BMI (sans accord-cadre entre Eglises)
 - Durée moyenne de cette continuation: entre 2 et 5 ans
 - Objectifs et activités: Appui financier et suivi du projet, visites et contacts personnels, information et sensibilisation en Suisse.

Les Partenaires Nord dont une très petite minorité des Partenariats (moins de 10%) se poursuivent sont des Partenaires qui n'octroient généralement aucun appui financier en complément de leur appui en personnel.

Notre recherche a aussi montré:

- la pertinence de plusieurs objectifs et activités énumérées par les Partenaires Nord de la première catégorie (viabilité, réciprocité, promotion des compétences du Sud);
- la tendance, chez certains des Partenaires Nord de la deuxième catégorie, à vouloir consolider durablement leur engagement avec leurs partenaires en assurant la poursuite de leurs Partenariats de type "sociopolitique" au-delà de la durée des affectations qui s'y déroulent. Le Partenariat transcende ici la nature purement opérationnelle et limitée dans le temps d'un transfert de compétences ou d'un appui technique. Une relation durable ainsi conçue devient pour la majorité de nos organisations un aspect de plus en plus central de leur coopération Nord-Sud. Nous l'avons d'ailleurs déjà mentionné dans notre chapitre 4.6.7 consacré aux innovations.

Pistes d'action pour les Partenaires Nord et Sud

Identifier les raisons qui motivent réellement les Partenariats de longue durée.

- Raisons historiques "positives" (potentiels) et "négatives" (obstacles).
- Raisons "opérationnelles" comme la volonté du Partenaire Nord d'avoir un meilleur suivi du projet du Partenaire Sud et d'assurer l'efficacité des activités.
- Recherche d'une vision à long terme, d'une meilleure cohérence entre visions et actions, d'une viabilité du projet et d'une intensification de la réciprocité des échanges dans le Partenariat.
- Raisons liées à une vision nouvelle de la coopération Nord-Sud qui met le Partenariat sur le devant de la scène avant le projet, le Volontaire ou les activités réalisées (cf. aussi notre chapitre 4.6.7) : Clarifier alors les intentions des Partenaires concernant la durabilité de leur Partenariat et établir les objectifs et les activités correspondantes.

4.7 Partenariat et Coordinations au Sud

Nous avons cherché à savoir dans quelle mesure une structure de Coordination sur le terrain est un instrument permettant de faciliter et de rendre plus efficaces les interventions relatives au Partenariat, particulièrement celles qui concernent :

- l'identification de nouveaux Partenaires Sud;
- le suivi des relations de Partenariat;
- la gestion de conflits.

Nous avons aussi cherché à vérifier si la présence d'une Coordination pouvait constituer un obstacle à une relation directe de Partenariat entre le Partenaire Nord et le Partenaire Sud.

La base de notre étude a été ici les Coordinations des 6 régions de regroupement du Programme d'UNITE ainsi que la Coordination de InterTEAM en Tanzanie et celle de M21 au Cameroun⁴⁰.

Nous leur avons demandé, ainsi qu'aux Partenaires Nord et Sud concernés par ces Coordinations, de nous indiquer quels sont, selon eux, les effets positifs et/ou négatifs de la présence d'une Coordination sur les relations de Partenariat dans la région.

Voici la synthèse des réponses en deux tableaux :

1. Effets positifs (avec indication de leur poids relatif) mentionnés par les Partenaires Nord et Sud, ainsi que par les Coordinations :

Effets positifs	PNord (9)		CO (8)		PSud (59)		Total poids relatif
Renforcement des contacts / communication Proximité géographique des Coordinations Echanges facilités	E-CH, IT, GVOM	3 (33%) CO-NA,	COAR, COCAM, CO-COL, COVOSU, CO-PG, COCAM, CO-TZ	8 (100%) (10)	BR (5) CAM (9) COL (7) BO-PE NA (4) PG (4)	38 (64%)	197%
Facilite le suivi et l'appui méthodologique du VO et du PSud	I-A, BMI, HA	3 (33%)	COAR, CO-PG	2 (25%)	BR(4), CAM (6) BO-PE (2) NA PG	14 (24%)	82%
Informations plus complètes sur le Sud et le PSud	E-CH, EIRENE, TDH	3 (33%)	COAR, COCAM	2 2 (25%)	CAM COL BO-PE (5)	7 (12%)	70%
Concepts, stratégies et fonctionnements plus clairs et cohérents			COCAM, CO-COL, COVOSU	3 (38%)	BR CAM (3) COL(2) BO-PE (5)	11 (19%)	57%
Gestion de conflits facilitée	GVOM,I-A	2 (22%)	COAR, COCAM	2 (25%)	BR (2) CAM, NA	4 (7%)	54%
Analyse des capacités des PSud et de leurs projets Meilleure adéquation des attentes mutuelles	GVOM, I-A	2 (22%)	CO-PG	1 (13%)	PG	1 (2%)	37%
Intensifie le travail en réseau / synergies au Sud	EIRENE, BMI	2 (22%)			BR	1 (2%)	24%
Meilleure information du PSud sur la réalité au Nord et sur les outils du PNord	GVOM	1 (11%)			CAM	1 (2%)	13%
CO = représentation du PNord au Sud	E-CH	1 (11%)					11%
Facilite la remise-reprise	I-A	1 (11%)					11%
Renforcement de la confiance et du suivi de la relation de Partenariat					BR (3), PG BO-PE	5 (8%)	8%
Systématisation des expériences					CAM, COL	2 (3%)	3%
Engagement sociopolitique commun					BR	1 (2%)	2%
Formation					COL	1 (2%)	2%
Total poids relatif		198%		226%		137%	

40 Toutes ces Coordinations sont répertoriées dans notre partie définitions et abréviations en début de ce document.

Ces sont les Coordinations qui mettent le plus d'accent sur les facteurs positifs, puis les Partenaires Nord et finalement les Partenaires Sud.

Les effets positifs les plus soulignés par l'ensemble des acteurs sont le renforcement des contacts, la proximité géographique des Coordinations, la facilitation des échanges.

2. Effets négatifs (avec indication de leur poids relatif) mentionnés par les Partenaires Nord et Sud, ainsi que par les Coordinations:

Effets négatifs	PNord	CO	PSud	Total poids relatif
Dysfonctionnement de la Coordination Méconnaissance de UNITE	E-CH, I-A (22%)	CO-NA, CO-TZ (25%)	CAM, COL, NA, BO-PE (22%)	69%
Interférences avec propre Coordination institutionnelle déjà existante ⁴ lourdeur administrative	EIRENE, BMI, ADRA, HA (44%)	---	PG (2%)	46%
La Coordination est un outil d'imposition du Nord	---	COAR, CO-COL, CO-NA (38%)	CAM (8%)	44%
Agit comme un "filtre" dans la relation directe entre PNord et PSud	GVOM, IT (22%)	CO-COL (13%)	---	35%
Augmentation de la complexité des relations Davantage d'investissement en temps	GVOM, I- (22%)	---	---	22%
Total poids relatif	110%	76%	32%	---

Ce sont avant tout les Partenaires Nord qui relèvent les effets négatifs les plus nombreux, puis les Coordinations et les Partenaires Sud.

Synthèse relative au Partenariat et aux Coordinations au Sud

Les effets positifs énumérés par l'ensemble des acteurs sont beaucoup plus nombreux que les obstacles.

D'une façon générale, la présence d'une Coordination au Sud joue un rôle d'organe "facilitateur" surtout dans les domaines suivants:

- Renforcement des contacts et de la communication; intensification des échanges
- Suivi et appui méthodologique du Volontaire et du Partenaire Sud
- Informations plus complètes sur la région et sur le Partenaire Sud.

Concernant les domaines d'intervention que nous avons spécifié dans notre question de départ, on constate qu'ils pèsent relativement peu dans l'ensemble des arguments cités:

- Gestion des conflits
- Identification de nouveaux Partenaires Sud³⁹
- Suivi des relations de Partenariat.

Le fait que les Partenaires Sud signalent le moins d'éléments, tant positifs que négatifs, peut nous amener à interpréter cela comme le signe d'une certaine indifférence des Partenaires Sud face aux Coordinations et éventuellement face au Partenariat en général.

La majorité des obstacles mentionnée par tous les acteurs confondus sont avant tout dus:

- à des raisons internes aux Coordinations: dysfonctionnements de la Coordination; déficience d'information sur UNITE, son Programme, ses Conditions Générales et ses procédures (avant tout pour les Coordinations gérées par InterTEAM)
- aux interférences et/ou conflits d'intérêt engendrés par la présence dans la région d'autres Coordinations propres à certains Partenaires Nord (EIRENE, BMI, ADRA, HA).

³⁹ qui ne paraît pas expressément, mais que l'on assimilera à l'élément "Analyse des capacités des Partenaires Sud et de leurs projets".

Pistes d'actions pour les Partenaires Nord et les Coordinations

- Les Coordinations devraient se voir attribuer un rôle beaucoup plus marqué dans
 - l'identification de nouveaux Partenaires Sud ainsi que de leurs projets;
 - le suivi des relations de Partenariat et l'amélioration de leur qualité (à ne pas confondre avec l'appui et le suivi méthodologique des Volontaires et Partenaires Sud);
 - la gestion des conflits.
- Même dans le cas d'une Coordination en fonction depuis plusieurs années, il est indispensable de reprendre régulièrement avec elle (et les Partenaires Sud concernés) le processus de clarification et de réajustement de ses rôles et responsabilités, ceci dans la mesure où elle occupe un rôle central entre toutes les parties impliquées dans une relation de Partenariat. Ce processus est aussi fondamental lorsque s'ajoute la présence, dans la même région, de Coordinations propres à un seul Partenaire Nord.
- Renforcer la sensibilisation des Coordinations sur le concept de Partenariat, dans la mesure où il évolue tant dans son contenu (conditions, flux, réciprocité,...) que dans son essence en devenant peu à peu par lui-même (et pour plusieurs Partenaires Nord) un élément fondamental de la coopération et de la sensibilisation.
- De tous les acteurs consultés, ce sont les Partenaires Sud qui relèvent le nombre le plus réduit d'effets (tant positifs que négatifs) des Coordinations sur les Partenariats. Ceci peut être le signe d'une certaine indifférence portée par les Partenaires Sud sur les Coordinations et éventuellement le Partenariat en général. Il serait utile d'approfondir cette question avec les Partenaires Sud avant que cette indifférence ne se transforme en obstacle au travail des Coordinations et à la pertinence du Partenariat sur les plans concret et conceptuel.
- Le fait qu'une Coordination risque d'être considérée comme un outil d'imposition du Nord doit être pris au sérieux et rend nécessaire, dans tous les cas, une clarification très approfondie du rôle et des limites (cahier des charges et des responsabilités) d'une telle instance au Sud.

5

Produits et constatations finales

5.1 Produits de la recherche

Cette étude n'est pas une fin en soi et ses analyses sont toujours susceptibles d'être discutées et complétées. L'objectif de ce travail est de susciter les débats et des réflexions dans le cadre des organisations du Nord et du Sud, au sein de UNITE ou avec d'autres institutions de coopération.

Nous avons néanmoins estimé que ce travail comportait en lui-même suffisamment d'éléments nous permettant d'élaborer quelques "produits" utilisables rapidement. Ce sont **une définition de référence** et **trois outils d'analyse** :

5.1.1 Définition du Partenariat

Les éléments de définition provenant des acteurs consultés ainsi que les éléments révélés par notre étude comme étant des facteurs qui favorisent une bonne qualité de Partenariat

nous permettent d'élaborer une définition "modèle" du Partenariat, reproduite en cinq points :

Le Partenariat est une relation construite par différents acteurs unis par une motivation et une vision communes et ayant pour but de planifier et de réaliser ensemble des activités de coopération selon des objectifs clairement définis et acceptés.

Le Partenariat est une relation dynamique, en constante évolution, qui favorise la créativité, la valorisation des compétences de chacun ainsi que la complémentarité des apports culturels, intellectuels et matériels, le tout devant représenter un avantage pour chacune des parties.

Le Partenariat suppose un respect des différences, une confiance réciproque, une implication concrète des parties, une responsabilité partagée ainsi qu'une disposition au dialogue permanent et à la critique constructive.

Le Partenariat requiert, d'une part, la capacité du Partenaire Nord d'assurer l'efficacité et le suivi des actions conjointement avec le Partenaire Sud et, d'autre part, une représentativité prouvée de la Population bénéficiaire par le Partenaire Sud.

Par-delà ses activités strictement opérationnelles, le Partenariat constitue:

- un moyen de favoriser une meilleure compréhension entre les cultures
- un instrument précieux de sensibilisation de l'opinion publique et des organes politiques des pays concernés, au Nord et au Sud
- de plus en plus souvent: un "élément institutionnel" qui transcende l'action de coopération limitée dans le temps et qui est constitutif d'un nouveau type de coopération basé sur le vécu (trans)formateur d'un processus commun, impliquant au maximum les populations concernées du Nord et du Sud.

5.1.2 Outil pour faciliter l'identification d'un nouveau Partenariat

But et mode d'emploi

Cet instrument a pour but de faciliter l'identification de nouveaux Partenaires. Il doit pouvoir être utilisé tant par le Partenaire Nord (Partie A) que par le Partenaire Sud (Partie B).

Situer votre estimation sur chacune des échelles ci-dessous: Dans les questions 1, 3 et 4, calculer la moyenne des trois échelles

Situer les valeurs obtenues sur les axes correspondants dans le schéma en "radar", selon le schéma de base dans la Partie A, respectivement B.

On obtient une visualisation synthétique des caractéristiques relatives au Partenaire concerné en relation avec les caractéristiques "idéales" représentées par le schéma-radar de base.

Ce schéma-radar permet aussi de comparer les caractéristiques relatives à chaque Partenaire Nord et Sud. Il suffit de superposer les deux schémas obtenus et de comparer / analyser les différences (Partie C).

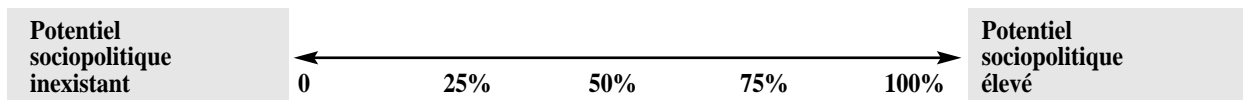
Les questions qualitatives seront répondues de façon séparées et servent uniquement à la discussion et à l'approfondissement de certains aspects.

Partie A : Identification d'un Partenaire Sud par le Partenaire Nord

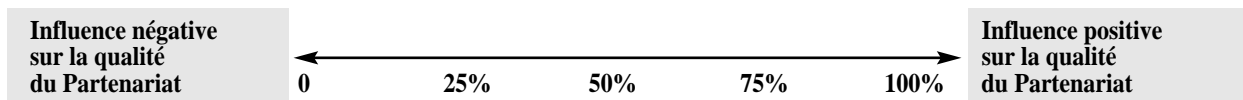
Echelles de mesure

1. Contexte du Partenaire Sud

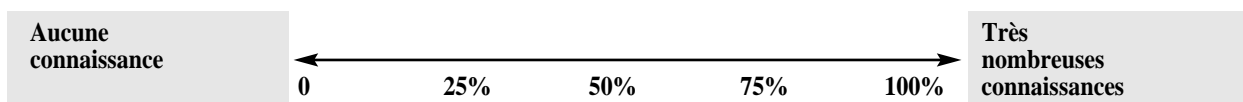
1.1 Potentiel sociopolitique de la région / du pays du Partenaire Sud



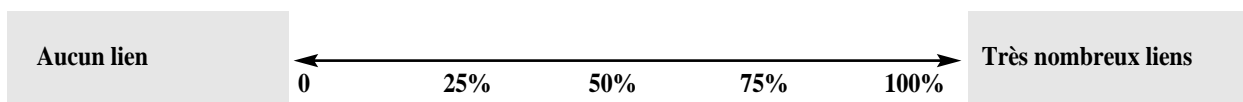
1.2 Influence (sur la qualité du Partenariat) de l'histoire et du volume de la Coopération dans la région / pays du Partenaire Sud



1.3 Degré de connaissance du Partenaire Sud concernant les relations internationales entre le Sud et le Nord ainsi que du contexte Nord



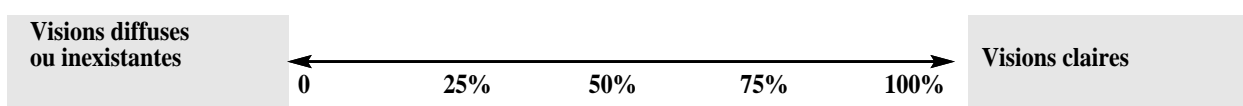
2. Contexte relationnel Lien avec autres institutions régionales et étrangères



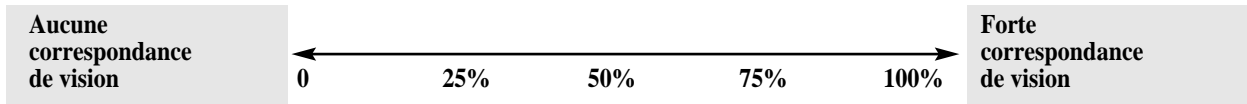
Question qualitative: Quelles sont les relations du Partenaire Sud avec les instances de l'Etat et / ou les autorités locales ?

3. Visions du Partenaire Sud

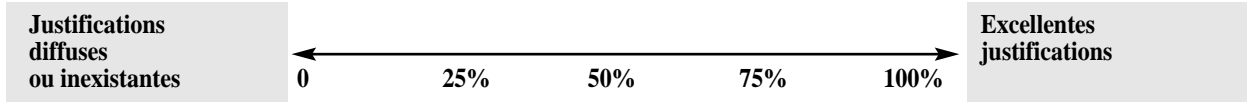
3.1 Visions claires du Partenaire Sud



3.2 Visions communes avec l'autre Partenaire

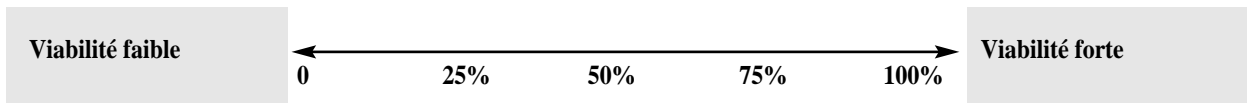


3.3 Justifications claires du Partenariat par le Partenaire Sud

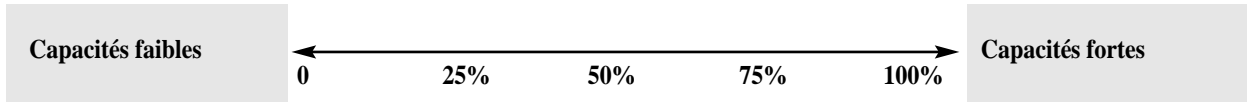


4. Capacité institutionnelle du Partenaire Sud

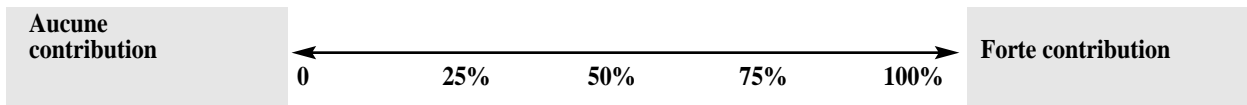
4.1 Viabilité du Partenaire Sud



4.2 Capacités techniques et méthodologiques du Partenaire Sud

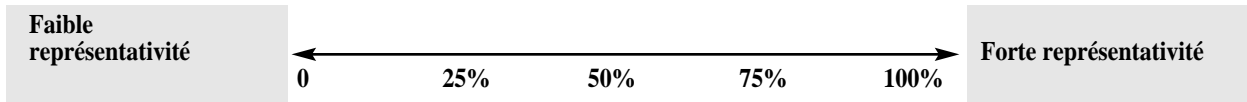


4.3 Réciprocité de la relation: Capacité de contribution du Partenaire Sud au Partenariat (pour le Partenaire Nord / pour le Volontaire)



Questions qualitatives: a) Type de Partenaire Sud
b) Degré de développement institutionnel du Partenaire Sud

5. Degré de représentativité de la population bénéficiaire par le Partenaire Sud



6. Capacité du Partenaire Nord de répondre aux attentes du Partenaire Sud

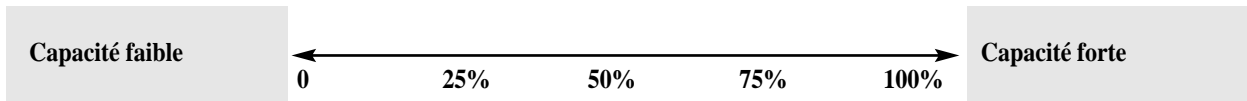
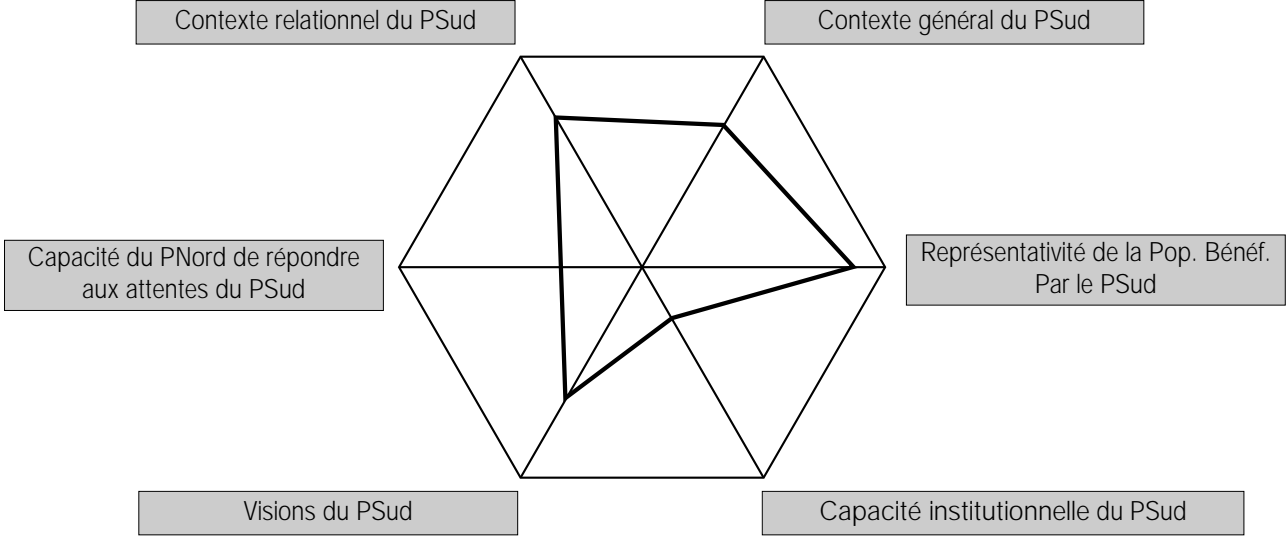


Schéma de visualisation synthétique ("Radar")

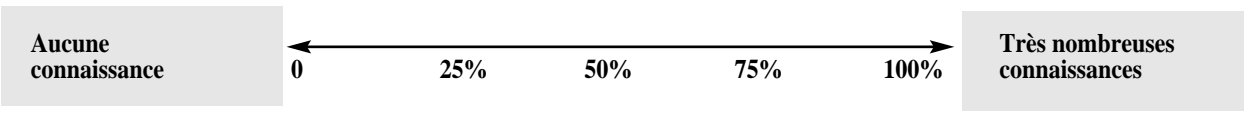


Partie B : Identification d'un Partenaire Nord par le Partenaire Sud

Echelles de mesure

1. Contexte du Partenaire Nord

Degré de connaissance du Partenaire Nord concernant les relations internationales entre le Sud et le Nord ainsi que du contexte Sud



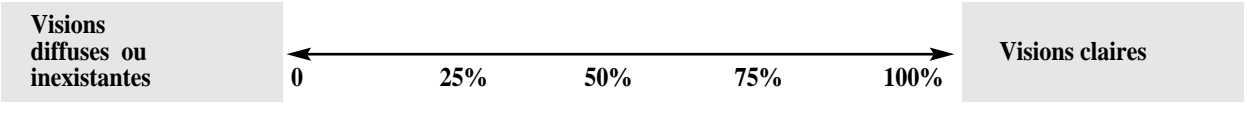
2. Contexte relationnel

Lien avec autres institutions régionales et étrangères

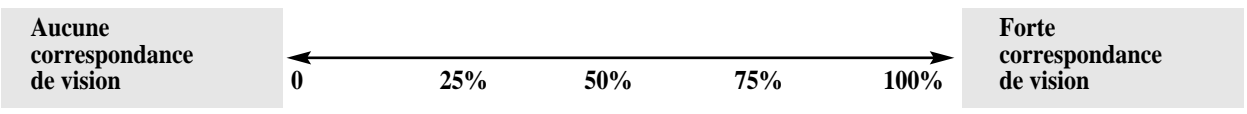


3. Visions du Partenaire Nord

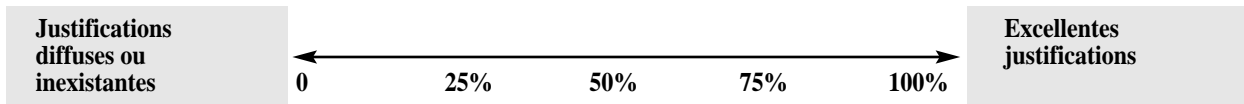
3.1 Visions claires du Partenaire Nord



3.2 Visions communes avec l'autre Partenaire

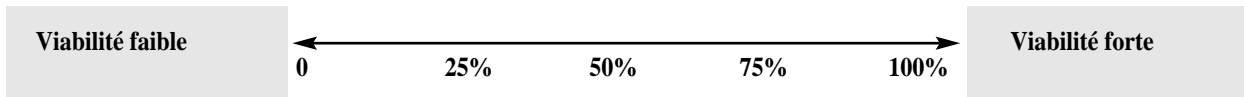


3.3 Justifications claires du Partenariat par le Partenaire Nord

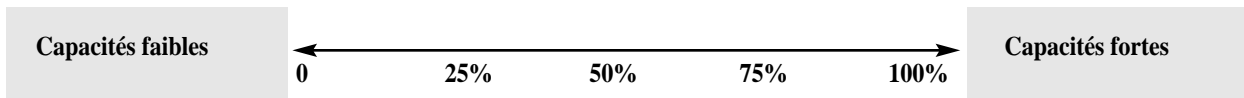


4. Capacité institutionnelle du Partenaire Nord

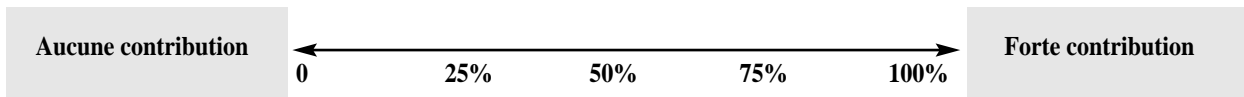
4.1 Viabilité du Partenaire Nord



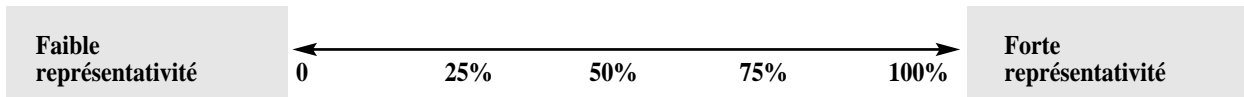
4.2 Capacités techniques et méthodologiques du Partenaire Nord



4.3 Réciprocité de la relation: Capacité de contribution du Partenaire Nord au Partenariat (pour le Partenaire Sud / pour le Volontaire)



5. Degré d'ancrage dans la société du Nord



6. Capacité du Partenaire Sud de répondre aux attentes du Partenaire Nord

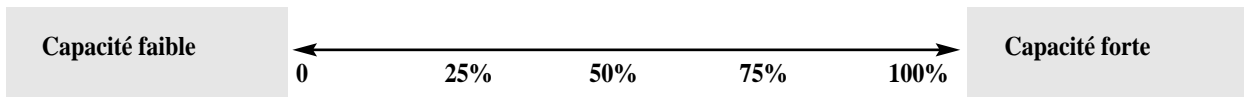
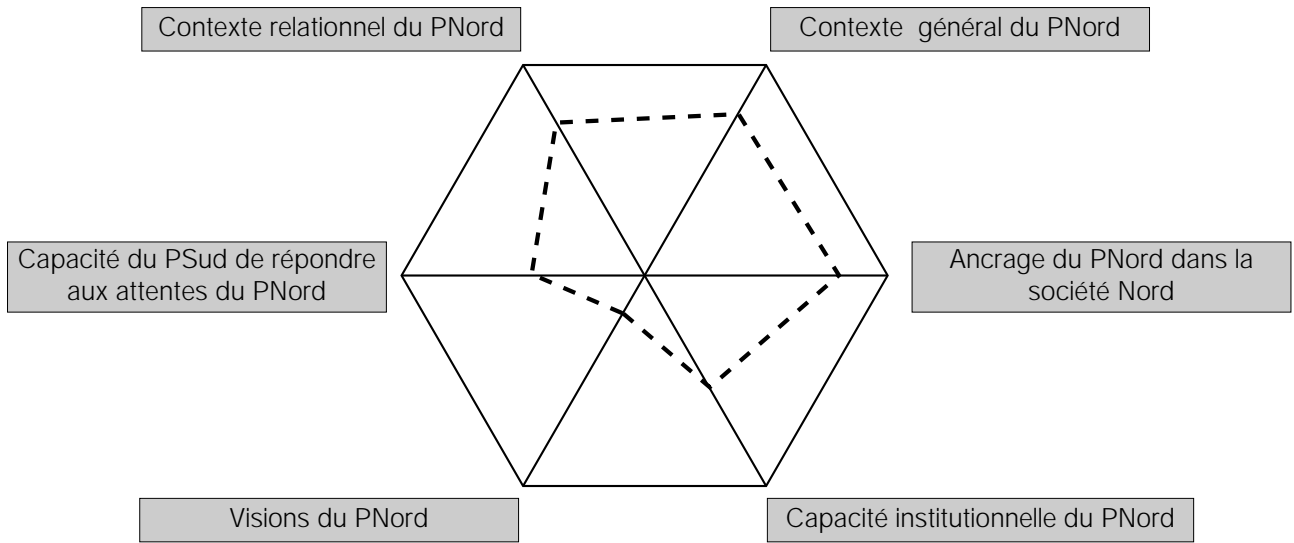
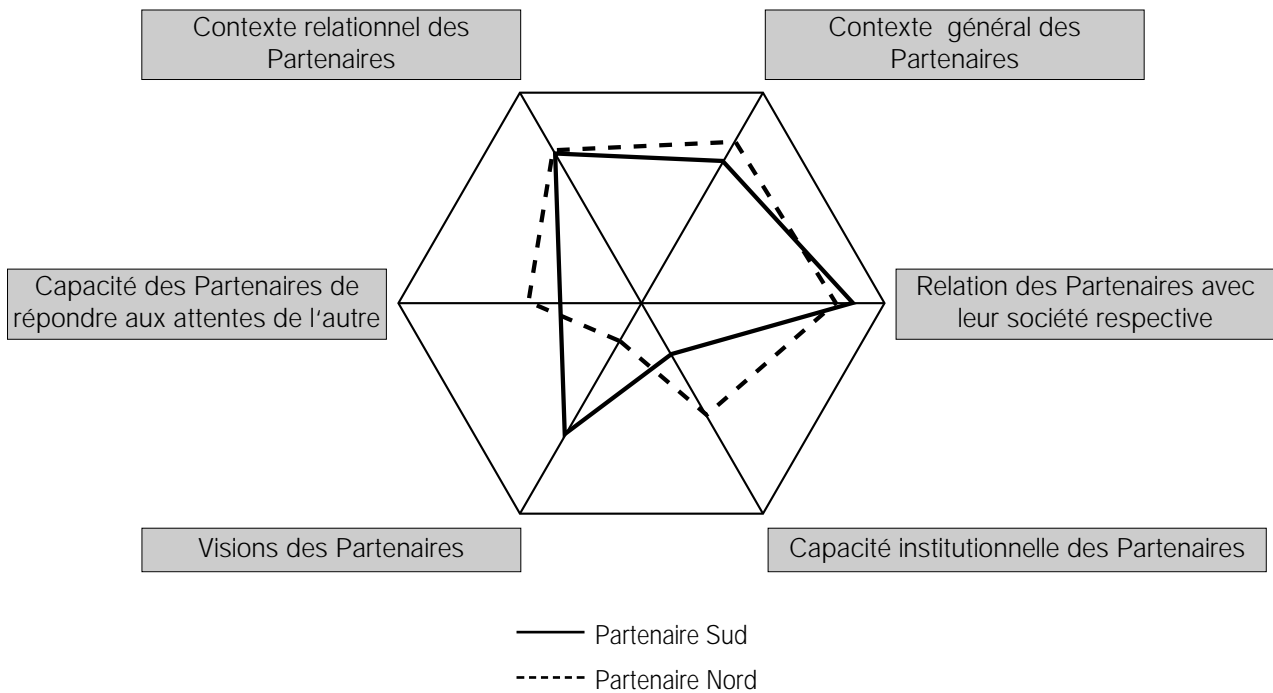


Schéma de visualisation synthétique ("Radar")



Partie C : Schéma-radar comparatif des caractéristiques de chaque Partenaire

Schéma de visualisation synthétique ("Radar")



5.1.3 Outil pour le suivi d'un Partenariat en cours

But et mode d'emploi

Cet instrument a pour but de faciliter le suivi des relations par chacun des Partenaires, conjointement ou séparément, ce qui enrichit la démarche si l'on superpose systématiquement les estimations de chacun. L'instrument a pour fonction :

- de montrer l'évolution dans le temps de différents aspects relatifs à la relation de Partenariat.
- de comparer l'estimation de ces mêmes aspects entre le Partenaire Nord et le Partenaire Sud.

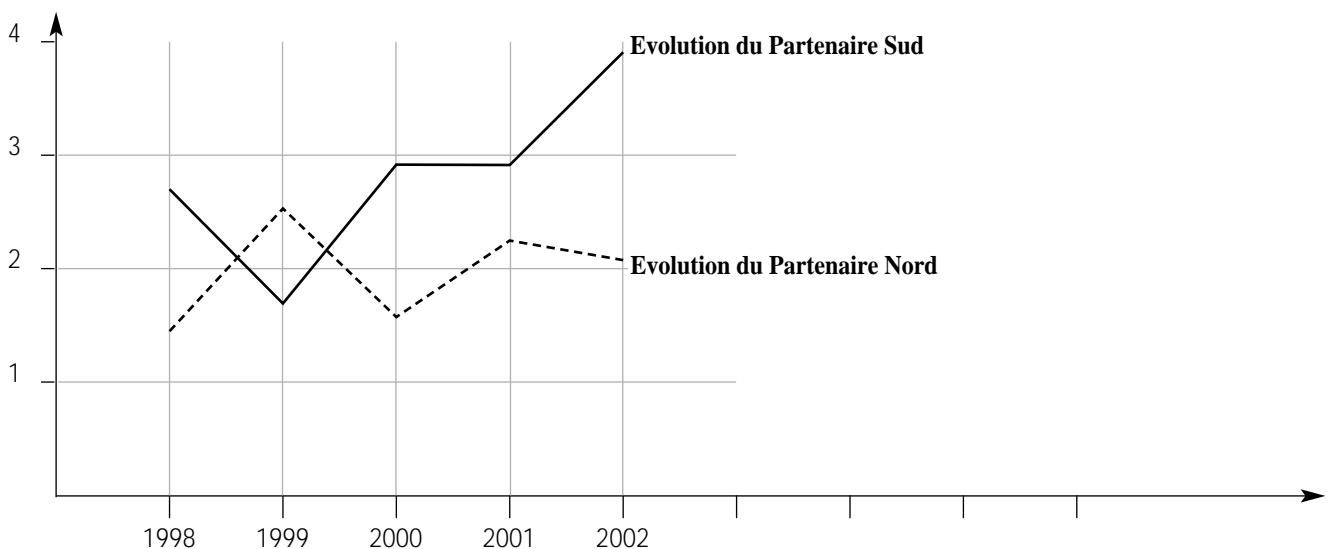
Situer votre estimation sur un graphique pour chacun des paramètres ci-dessous, en choisissant les paramètres selon

vos besoins, ou en prenant un groupe de paramètres (on prendra alors la moyenne des estimations effectuées pour chaque paramètre).

L'axe vertical indique la valeur issue de votre estimation. L'axe horizontal est une échelle du temps (années, trimestres, ...)

La succession des estimations régulières indique l'évolution des valeurs dans le temps.

Exemple : Paramètre "Clarté des finalités" (chiffre 2.2 ci-après); ou groupe de paramètres "Visions et finalités" (chiffre 2 ci-après):



L'instrument nous signale la nécessité de prendre des mesures rectificatives en cas de...

- faiblesse constante des valeurs
- baisse significative de celles-ci dans le temps
- différence significative entre les valeurs concernant le Partenaire Nord et celles concernant le Partenaire Sud.
- différence significative entre les estimations du Partenaire Nord et celles du Partenaire Sud concernant un même paramètre (superpositions des estimations).

Paramètres d'estimation

1. Contexte du Partenariat

Influence des facteurs contextuels sur le Partenariat (politique, législation, catastrophes, etc.)

Valeur 4: Favorisent le Partenariat

Valeur 1: Défavorisent le Partenariat

2. Visions et finalités

2.1 Correspondance des visions

Valeur 4: Forte correspondance

Valeur 1: Faible correspondance

2.2 Clarté des finalités

Valeur 4: Finalités claires

Valeur 1: Finalité diffuses

3. Viabilité et fonctionnement institutionnel

3.1 Viabilité du Partenaire Sud

Valeur 4: Viabilité élevée

Valeur 1: Viabilité faible

3.2 Viabilité du Partenaire Nord

Valeur 4: Viabilité élevée

Valeur 1: Viabilité faible

3.3 Fonctionnement institutionnel du Partenaire Sud

Valeur 4: Favorise le Partenariat

Valeur 1: Défavorise le Partenariat

3.4 Fonctionnement institutionnel du Partenaire Nord

Valeur 4: Favorise le Partenariat

Valeur 1: Défavorise le Partenariat

4. Engagement mutuel et pouvoir

4.1 Engagement du Partenaire Sud

Valeur 4: Engagement fort et dynamique

Valeur 1: Engagement faible et peu dynamique

4.2 Engagement du Partenaire Nord

Valeur 4: Engagement fort et dynamique

Valeur 1: Engagement faible et peu dynamique

4.3 Taux de réciprocité dans la relation

Valeur 4: Taux élevé

Valeur 1: Taux faible

4.4 Répartition du pouvoir de décision entre Partenaires

Valeur 4: Répartition bien équilibrée

Valeur 1: Répartition très déséquilibrée

5. Champ opérationnel

5.1 Réalisation des activités

Valeur 4: Réalisation commune et efficiente

Valeur 1: Réalisation non concertée et peu efficiente

5.2 Clarté des rôles et compétences

Valeur 4: Rôle et compétences clairement définis et mis en œuvre

Valeur 1: Rôle et compétences pas définis

5.3 Compatibilité entre les différentes manières de travailler et de gérer

Valeur 4: Bonne compatibilité

Valeur 1: Incompatibilité

5.4 Planification – suivi – évaluation

Valeur 4: Instrument existant et bien utilisé en concertation avec les acteurs concernés

Valeur 1: Aucun instrument existant

5.5 Gestion des conflits

Valeur 4: Solutions constructives au moment adéquat

Valeur 1: Conflits non gérés

6. Aspects matériels et financiers

Valeur 4: Clairement négociés, durablement et à satisfaction de chacun

Valeur 1: Peu de négociations et / ou négociations insatisfaisantes

7. Le Volontaire

7.1 Clarté des fonctions du Volontaire

Valeur 4: Fonctions claires

Valeur 1: Fonctions diffuses

7.2 Accompagnement et perfectionnement du Volontaire par le Partenaire Sud

Valeur 4: Bon

Valeur 1: Faible

7.3 Accompagnement et perfectionnement du Volontaire par le Partenaire Nord

Valeur 4: Bon

Valeur 1: Faible

8. Qualité de la relation entre les Partenaires

8.1 Confiance mutuelle

Valeur 4: Elevée

Valeur 1: Faible

8.2 Communication dans le cadre du Partenariat

Valeur 4: Transparente et complète

Valeur 1: Unilatérale et lacunaire

9. Sensibilisation publique

9.1 Connaissance du contexte Nord par le Partenaire Sud

Valeur 4: Bonne connaissance

Valeur 1: Peu de connaissance

9.2 Connaissance du contexte Sud par le Partenaire Nord

Valeur 4: Bonne connaissance

Valeur 1: Peu de connaissance

9.3 Impact de la communication publique

Valeur 4: Bon impact

Valeur 1: Pas d'impact

5.1.4 Outil pour la sensibilisation publique et la formation sur le Partenariat

Le cadre ci-dessous rassemble les aspects du Partenariat utiles en vue de la sensibilisation publique et de la formation des acteurs concernés au Nord et au Sud :

Domaines	Au Nord	Au Sud
Aspect conceptuel	La dynamique réciproque de l'échange de techniques, de savoirs et d'information devient un outil essentiel pour la coopération internationale et la sensibilisation publique.	
Valorisation des compétences du Sud	<u>Echanges Sud-Nord :</u> - Evaluation conjointe avec le Partenaire Sud - Analyse institutionnelle du Partenaire Nord par le Partenaire Sud - Cours de formation au Nord avec compétences du Sud	<u>Stages de formation</u> au Sud en faveur de jeunes professionnels du Nord <u>Echanges Sud-Sud</u> concernant les domaines ci-dessous: - Transfert de savoir et techniques dans: éducation populaire, médecine de base, technologie appropriée, mobilisation sociopolitique, écologie, urbanisme, etc. - Innovations relatives aux approches, aux stratégies et aux concepts - Compétences professionnelles et méthodologiques dans le domaine social (Organisation communautaire, gestion-médiation de conflit, technique de communication, prise en charge des enfants de la rue, etc.) - Méthodologies de planification-suivi-évaluation - Promotion de Partenariats de type sectoriel (comme, par ex., entre institutions de formation, associations professionnelles, etc.)
Valorisation des "valeurs" du Sud	- Regard critique du Sud sur les acteurs du bNord - Théologie, religion, mission - Relation avec la nature - Attitudes personnelles	- Regard critique du Sud sur les acteurs du Sud
Sensibilisation sur les contextes respectifs. Bonne connaissance mutuelle	Sensibilisation du Nord concernant le Sud et les relations Nord-Sud, à travers les deux Partenaires.	Sensibilisation du Sud concernant le Nord et les relations Nord-Sud, à travers les deux Partenaires.

5.2 Constatations faites durant la recherche

Les très riches et nombreuses discussions que nous avons eues, au Nord et au Sud, dans le cadre de notre recherche ont aussi abordé d'autres sujets concernant la pratique de la coopération et de l'échange de personnes et qui sont sou-

vent très liés à la question du Partenariat. Ces discussions nous ont amenés à faire les constatations suivantes:

5.2.1 Formation et préparation des candidats Volontaires

Malgré les exigences minimales figurant dans les Conditions Générales d'UNITE depuis 1996 et qui sont déjà appliquées par certaines organisations d'envoi depuis bien plus longtemps, nous avons constaté de grandes lacunes en matière de formation et de préparation des candidats au départ. Les principales concernent:

- **La connaissance élémentaire des relations Nord Sud et du développement (stratégies, théories)**
- **La connaissance élémentaire de la Coopération internationale Nord-Sud:**
 - Son paysage sur le plan national et international (Aide publique, privée, Acteurs importants dont DDC, les ONG, les Plates-formes dont UNITE)
 - Ses mécanismes de fonctionnement et (Aide Bi Multilatérale / Subventions, etc.)
 - Ses tendances et évolutions (approches "projets" / "programmes", sectorielles ou géographiques; thèmes transversaux, etc.)

- Ses outils opérationnels: Analyse des acteurs / Cycle d'un projet (Planification-Evaluation-Suivi-Réalisation PESR / SEP), Approche institutionnelle, etc.)
- **La connaissance du Programme UNITE**, de sa philosophie, de ses critères, de ses différentes possibilités d'échange et de la relation avec la DDC. Cette connaissance manque aussi très fortement chez beaucoup de Partenaires Sud, ce qui laisse souvent le champ à bien des préjugés.
- **L'utilisation des institutions et des compétences du Sud pour parfaire la formation du Volontaire durant son affectation.** Dans la mesure où ces compétences existent dans une région considérée, elles sont méconnues ou alors fortement sous-utilisées. Une telle mise à profit de ces potentiels locaux est avant tout de la responsabilité des Partenaires Sud et des Coordinations. A relever à ce sujet, les observations de certains Volontaires du type: "Nous occupons une position centrale dans le projet⁴²; l'institution (Partenaire Sud) nous "bouffe" et nous n'aurions jamais le temps nécessaire pour suivre une formation complémentaire".

5.2.2 Suivi des affectations par le Partenaire Nord

En volume

Le nombre de visites du Partenaire Nord auprès du Volontaire peut varier du simple (aucune visite durant 4 ans) au quadruple (1-2 fois par année), suivant les Partenaires Nord et les régions. Nous avons par ailleurs relevé la tendance d'un Partenaire Nord à prioriser, en raison de ses capacités institutionnelles et financières réduites, les déplacements là où ses Volontaires et les risques de difficultés sont les plus concentrés, tout en délaissant, durant de longues années, les Volontaires plus isolés qui effectuent un travail fort intéressant dans des régions stables et avec des Partenaires Sud de très grande qualité. Dans un tel cas, outre le fait que les Volontaires se sentent trop peu soutenus, voire "abandonnés" par leur Partenaire Nord, le risque est grand de perdre une relation précieuse avec un Partenaire Sud au bénéfice d'un très grand potentiel de compétences dans son secteur et sur le plan institutionnel.

En contenu

Apparemment, même si les visites sont relativement nombreuses et régulières, cela ne veut pas dire qu'elles soient toutes de bonne qualité. Sans que cela soit un thème délibérément choisi de nos discussions, les remarques de certains Partenaires Sud nous ont fait comprendre que lors de ces visites, certaines questions essentielles que nous leur posions nous-mêmes n'était souvent pas, peu ou mal abordées par leurs Partenaires du Nord. Ces questions touchent avant tout les finances et les apports réels (financiers ou matériels) du Partenaire Sud sur la table du Partenariat. Si les habitudes prises durant un Partenariat de plusieurs dizaines d'années peut en être une cause, les responsabilités sont néanmoins difficiles à déterminer. Elle ne viennent pas toujours du Nord. Au Sud, beaucoup de thèmes restent volontairement (et assez souvent par opportunisme, comme nous ont laissés entendre certains Partenaires Sud) des sortes de tabous que le Partenaire Nord (et aussi parfois le Volontaire) craint de démystifier.

5.2.3 Bilan de l'affectation après le retour en Suisse

Plusieurs Volontaires nous ont exprimé le souhait d'effectuer un bilan de retour de façon plus approfondie avec le Partenaire Nord (leur organisation d'envoi) et de pouvoir apporter leurs expériences dans le cadre d'ateliers thématiques que pourrait, entre autres, organiser UNITE. Ces occasions permettraient à UNITE mais surtout aux Partenaires Nord :

- de valoriser les compétences acquises par les Volontaires sur les plans professionnel et personnel;
- de tenir compte de leurs observations critiques et de les intégrer dans les réflexions en cours dans les domaines stratégiques et opérationnels.

⁴² Ce qui veut dire que le Volontaire occupe une importante fonction d'exécution ou de direction, situation qui ne correspond pas à la vision et aux critères actuels d'UNITE

5.3 Analyse du Partenariat dans le cadre des théories du développement

Le chapitre 2.1 contient déjà des considérations fondamentales sur l'évolution du volontariat dans le contexte plus vaste des théories du développement. Dans le présent chapitre, nous abordons la question de l'importance de ces théories pour le Partenariat reposant sur la coopération par l'échange de personnes. La démarche vise à identifier les rapports entre l'échange de personnes et les approches théoriques du développement (modèle 3, annexe 7.1) en utilisant plusieurs parties de l'étude. Le Partenariat est ainsi considéré comme un élément important du développement et de la stratégie de développement.

Dans la discussion fondamentale sur les causes exogènes et endogènes du sous-développement (dépendance contre modernisation), il est clair que les deux facteurs sont importants, tant pour la définition et l'analyse des problèmes et des innovations que pour l'évaluation de la qualité du Partenariat. Cela nous rappelle la cohérence des démarches d'intégration (BORN-SCHIER / TREZZINI 1996): l'importance des potentiels endogènes des systèmes sociaux pour leur développement dans un système mondialisé (mobilité sociale et concurrentielle) se dégage notamment des indicateurs élaborés pour l'étude tels que "potentiel élevé d'articulation et de mobilisation sociopolitique", "bon développement institutionnel et style de direction", "bonne représentativité dans la société" (notamment intégration dans les groupes sociaux bénéficiaires), "influence négative de la durée et du nombre des activités des missions et de la coopération au développement" ou encore "bonne mise en réseau sur le plan institutionnel", c'est-à-dire que ces potentiels favorisent la qualité du Partenariat et de l'affectation en tant que facteur de développement dans un système mondialisé.

Les différences régionales – parfois grandes – en matière de définition, d'analyse des problèmes et de qualité du Partenariat révèlent d'un côté l'importance des approches culturelles (cf. aussi 5.4.2) et renforcent de l'autre le bien-fondé des analyses régionales.

Les considérations relatives à la perpétuation ou la mondialisation du sous-développement se retrouvent exclusivement dans les éléments de définition tirés du contexte latino-américain ou avancés par des Partenaires du Nord donnant à leurs Partenariats une orientation sociopolitique. Celle-ci vise une sensibilisation, une articulation et une mobilisation sociale pour réduire ensemble les inégalités Nord-Sud, également dans l'esprit d'une coopération "différente" qui ne se fonde pas sur le transfert unilatéral ni sur la domination mais sur l'échange et le changement au Nord et au Sud. Les innovations analysées dans l'étude appartiennent également à cette sphère, tout comme la démarche visant à augmenter la réciprocité entre les partenaires du Nord et ceux du Sud. Nous retrouvons là aussi différents Partenaires Nord dans le courant des réformes institutionnelles⁴¹ qui intègrent des approches culturelles et régionales. D'une part, les institu-

tions de type "religieux-sociopolitique" des Eglises nationales (BMI, M-21 et DM) élargissent, dans le cadre de leurs nouvelles stratégies, leur caractère d'échange, déjà existant dans la sphère religieuse, vers la sphère sociopolitique. D'autre part, des Partenaires Nord de type "sociopolitique" comme E-Changer ont agité de même en théorie et en pratique avec la promotion de leur programme au Brésil; ou GVOM, de façon plus empirique, en Amérique centrale et en Uruguay. Pour les institutions de type "technique", mentionnons le CEAS de plus en plus engagé dans les échanges du commerce équitable.

Dans ces mêmes éléments de définition du Partenariat, les rares mentions d'approches écologiques ou philosophiques abstraites sont liées à la mondialisation du sous-développement ou s'inscrivent dans un contexte religieux ou culturel.

Les personnes interrogées mentionnent la pensée néolibérale comme une mondialisation unilatérale du marché et uniquement comme une référence négative qu'il faut combattre.

L'analyse de la typologie des Partenariats à la lumière des éléments théoriques discutés aboutit au résultat suivant :

- Le type sociopolitique prend différents éléments de la théorie de la dépendance ou de la perpétuation et de la mondialisation du sous-développement ("mondialisation à visage humain") sans négliger le changement social endogène.
- Tant le type technique que le type humanitaire ont par définition différentes caractéristiques de la théorie de la modernisation (transfert technique et social du Nord au Sud), bien qu'il faille préciser ici encourager l'échange réciproque (compétences du Sud).
- Le type religieux dans son ancienne modalité révèle nettement une tendance missionnaire ("transfert religieux" selon la théorie de la modernisation), alors que les débats rénovateurs qui ont lieu au sein des oeuvres d'entraide des deux Eglises nationales intègrent des arguments ayant trait à l'écologie ("création"), à la culture ("spiritualité") et à la mondialisation du sous-développement ("libération").

La réalité étudiée présente un mélange marqué des quatre types, ce qui prouve aussi la tendance à l'intégration des différentes théories.

Dans le cadre du débat actuel sur les stratégies de développement (modèle 4, annexe 7.1), axé sur le développement durable (souvent dans le cadre de la socialisation des stratégies de croissances auparavant dominantes), le Partenariat se retrouve avant tout, comme méthode et ressource au service de l'"empowerment" visant à défendre les droits sociaux et du renforcement des modes de vie durables (sustainable livelihood) basé sur la valorisation des ressources humaines et sociales. Ces deux stratégies sont aussi favorisées par le

⁴¹ A ce sujet, il est intéressant de constater que ce processus s'illustre aussi dans le changement de nom des organisations concernées: En 1994/1995, le Département Missionnaire (DM) ajouta la dénomination "Echange et Mission" et "Frères sans Frontières" décida en 1997 de s'appeler "E-Changer", ces termes incluant aussi bien la notion d'échange que de changement.

facteur, relatif au Partenariat, de la "bonne représentativité dans la société" (notamment intégration dans les groupes sociaux bénéficiaires) ou par cette étude qui constate que le pouvoir de décision est nettement aux mains du Partenaire du Sud dans les Partenariats avec les Volontaires, ce qui confirme l'"empowerment" et le renforcement des modes de vie des partenaires et groupes sociaux du Sud. Les innovations analysées dans l'étude font aussi partie de ce contexte et doivent être favorisées dans cet esprit. Il s'agit en l'occurrence de processus à long terme, ce qui justifie l'existence de Partenariats ayant le même horizon temporel.

Les Partenariats en lien avec des stratégies de redistribution des ressources sont évoqués presque exclusivement en Amérique latine et en lien avec les deux stratégies mentionnées ci-dessus.

Dans le volontariat, les Partenariats ne reposent en revanche pas sur une stratégie de croissance réorientée en faveur des

pauvres ("Pro Poor Growth") préconisée par la Banque Mondiale ou le Fonds Monétaire International.

En guise de conclusion, nous revenons à notre question initiale : les théories et stratégies du développement sont-elles importantes pour le Partenariat dans la coopération par l'échange de personnes? A l'échelon opérationnel du Partenariat et de l'affectation, ces macro ou mésopostulats abstraits ne semblent pas très explicites. En revanche, à l'échelon stratégique et normatif, ils constituent le cadre général dans lequel les acteurs et leurs activités concrètes doivent s'inscrire. L'utilité des Partenariats se définit par des visions et des stratégies qui doivent ensuite se concrétiser. Les théories et stratégies du développement sont en l'occurrence un outil important de réflexion et d'orientation critique et devraient donc faire partie des connaissances élémentaires de toute personne intervenant dans un Partenariat au sein de la coopération internationale, ne serait-ce que pour éviter le piège des idéologies simplistes.

5.4 Pistes de recherches complémentaires

5.4.1 Une approche systémique

Notre analyse a fait l'objet d'une analyse au microscope, en identifiant toutefois d'importants éléments des contextes historiques et géographiques.

Il serait intéressant d'utiliser le "macroscope" comme l'a fait si bien l'un des précurseurs français de l'analyse systémique Joël de Rosnay dans son ouvrage du même nom (J. DE ROSNAY, 1975) pour analyser les grands principes de fonctionnement de nos sociétés par la théorie des systèmes. "Le Macroscope filtre les détails, amplifie ce qui relie, fait ressortir ce qui rapproche. Il ne sert pas à voir plus gros ou plus loin, mais à observer ce qui est à la fois trop grand, trop lent et

trop complexe pour nos yeux (comme la société humaine, cet organisme gigantesque qui nous est totalement invisible)." (idem, p. 10).

En effet, nos Partenariats mériteraient d'être analysés avec cet instrument qui, telle une loupe inversée, nous éloigne du détail pour mieux voir l'ensemble des interactions complexes entre les systèmes (par ex. les institutions) qui les composent. A la différence de l'approche analytique que nous avons effectuée ici, l'approche systémique englobe la totalité des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances.

5.4.2 Une approche "culturaliste"

La notion de Partenariat est utilisée avant tout au Nord. Elle correspond souvent à une réalité au Sud, mais qui est appréhendée de façon différente, car issue de très nombreux systèmes traditionnels d'échange et d'engagement communautaire encore existants dans la population du Sud. Bien que ces systèmes soient déjà très souvent perver-

tis par l'économie de marché, il nous semble judicieux d'envisager dans quelle mesure la notion de Partenariat, telle que nous l'avons analysée, devrait s'enrichir des usages encore en vigueur au Sud, usages qui pourraient alors trouver là maintes occasions d'être revalorisés dans le cadre des échanges avec la société "moderne".

5.4.3 La répartition du pouvoir entre le Nord et le Sud

Ce thème récurrent n'a été abordé que partiellement dans la présente étude.

Il serait intéressant de voir dans quelle mesure les études sur le don que nous avons mentionnées sous 2.2 (MAUSS et GODBOUT, entre autres), pourraient nous éclairer dans l'analyse des relations de pouvoir entre les Partenaires Nord et Sud: voir, entre autres, dans quelle mesure il existe une relation plus évidente entre la réciprocité des apports de chaque Partenaire et l'équilibre des pouvoirs entre ceux-ci. En effet, dans le cas de l'affectation d'un Volontaire, il existe

un retour "non marchand" (reconnaissance, enrichissement personnel, perfectionnement professionnel, connaissance d'autres cultures, diminution de la mauvaise conscience créée par le fait d'être originaire de l'hémisphère dominant) plus important - donc un pouvoir plus grand du Partenaire Sud - que dans le cas d'un appui uniquement financier par le Partenaire Nord. Cela confirmerait notre constat du chapitre 4.6.9 relatif à l'influence de la composante financière du Partenariat sur les pouvoirs de décision respectifs.

5.4.4 Prendre en compte des tendances qui se dessinent

Le nombre impressionnant d'institutions d'aide (qu'elles soient humanitaires ou de développement) les incite tôt ou tard à se regrouper, voire à fusionner. En tel regroupement peut être considéré positivement dans la mesure où cela concerne des ONGs de dimension relativement réduite et qui ne peuvent que gagner à réaliser des synergies sur les plans administratif et opérationnel. Les ONGs qui n'entrent pas dans ce processus risquent de mourir, à moins qu'elles réalisent leurs activités sur une base entièrement bénévole. Si un tel regroupement forcé s'applique à des organisations de plus

grande dimension, le risque est de créer, comme chez certains de nos voisins européens, de véritables monstres institutionnels de la coopération internationale qui se retrouvent "Partenaires" d'associations de base qui ne "font pas le poids".

Ces consortiums du Nord vont peu à peu changer radicalement les données et les critères inhérents à un Partenariat de qualité tel que nous l'avons défini dans cette étude. En Suisse, si cette tendance n'est pas encore très prononcée à ce jour, notre attention se doit de rester éveillée et critique.

6

Résumé de l'étude

1 Champ de l'étude

L'étude est menée dans le cadre du Programme d'Echanges de personnes dans la Coopération internationale de UNITE, Programme cofinancé par la Direction de la Coopération et du Développement (DDC) du Gouvernement suisse.

Ce Programme concerne 26 organisations suisses de coopérant-e-s Volontaires affecté-e-s dans des projets qui sont gérés par des organisations partenaires du Sud.

2 Justification

Le concept de Partenariat fait partie de notre vocabulaire professionnel courant et de celui de presque toutes les institutions de UNITE. Les études, les discussions et les visites sur le terrain tendent à nous faire comprendre qu'un Partenariat de qualité est un facteur déterminant pour la réussite d'une coopération et pour la durabilité de ses effets.

Comme le souligne une ONG belge (SOS-Faim) ayant participé à une étude sur le sujet:
"Le mot partenaire est de plus en plus utilisé dans des contextes différents de nos sociétés.

Le banquier, l'entrepreneur se disent volontiers partenaires de leurs clients. Dans l'arène sociale et politique, on parle souvent de partenaires sociaux, et même dans un couple, on parle de partenaires. Le mot évoque la participation, la décision consensuelle et tend à gommer les rapports de pouvoir, les intérêts multiples et les conflits.

Le Partenariat est un système de relations construits par différents acteurs. Ce système est évolutif car il est le produit d'une histoire humaine.

Il s'inscrit par ailleurs dans un système plus global des relations Nord-Sud et, plus particulièrement, dans le système d'aide qui en structure les contours, les contenus, les contraintes et les opportunités." (ACODEV-COPROGRAMM 1999, p. 23).

Dans le cadre de cette même étude, l'Administration Générale de la Coopération au Développement (AGCD, 1999) arrive à la conclusion que, malgré les projets réussis et de bonnes relations établies entre les partenaires,

- les relations sont souvent trop peu structurées;
- il n'y a pas de cadre conceptuel;
- le dialogue continu permettant un échange réciproque d'informations n'est pas encore suffisant;
- il n'existe aucun outil apte à optimiser les relations.

Il est indispensable de remédier à ces lacunes si l'on veut briser le schéma financeur-bénéficiaire pour établir une coopération authentique entre partenaires.

Pour notre part et sur la base des expériences de nos organisations, nous observons les aspects suivants :

- Un élargissement de sa fonction: en plus de l'accomplissement d'une action commune de coopération, le Partenariat vise au renforcement de l'organisation Partenaire du Sud
- Une transformation de sa finalité, dans le sens où certaines organisations cherchent à ce que le Partenariat "transcende" l'action de coopération pour devenir à son propre tour une sorte de fin en soi.
- Dans le cadre des activités de terrain cofinancées par UNITE, diverses difficultés concernant les relations entre partenaires du Nord et du Sud et qui sont sources de conflit et même d'échec des affectations.
- Plusieurs Partenariats ne correspondent pas aux quelques critères figurant déjà dans les Conditions Générales du Programme UNITE (1999-2002), et en outre quelques-unes de nos organisations associées travaillent sur le terrain avec des organisations qui leur sont directement dépendantes et qui n'ont de ce fait pas de statut d'autonomie.

3 Objectifs

Cette étude vise à nous fournir des informations, des outils et des recommandations sur la base d'une série de six approches pour lesquelles nous avons émis une ou plusieurs hypothèses.

Ces approches sont les suivantes:

1. La typologie du Partenariat et la définition de ses caractéristiques
2. Le Partenariat dans le contexte historique et sociopolitique de la coopération
3. L'interdépendance entre le Partenariat et l'action de coopération avec le Sud
4. Le Partenariat en fonction de certaines caractéristiques du Partenaire Nord et du Partenaire Sud.
5. La relation de Partenariat proprement dite: forme et configuration, contenu, difficultés et innovations
6. Le Partenariat et les Coordinations institutionnelles au Sud

Ces analyses permettront...

- aux organisations concernées de tenir compte des observations faites et des recommandations émises pour renforcer la pertinence et la qualité de leurs Partenariats et, de ce fait, pour assurer au mieux les conditions de succès de leurs activités d'échange.
- à UNITE d'adapter les accords et critères de ses prochains Programmes de cofinancement du Gouvernement suisse et d'appuyer les organisations membres
- à toute personne ou organisation intéressée de commencer ou de compléter la réflexion sur ce thème.

4 Méthodologie

Nous avons choisi pour cette étude les techniques de recherche empirique des sciences sociales, à savoir :

- a) la méthode déductive (confirmation / infirmation d'hypothèses), sur la base d'un échantillon qualitativement et quantitativement représentatif
- b) la récolte des données par questionnaires écrits, visites et entretiens, analyse de rapports et autres documents.
- c) l'analyse selon la statistique descriptive et analytique

5 Echantillon de notre recherche

◆ Organisations du Nord (Partenaires Nord) :

15 organisations de Volontaires (sur 26). Elles couvrent 95% du total des Volontaires engagés sur le terrain et cofinancés par le Programme. Ce sont des organisations d'origine religieuse, technique ou humanitaire, avec, pour certaines, des engagements sociopolitiques très importants.

◆ Partenariats :

94 Partenariats (sur 150) situés dans 19 pays du Sud (10 pays d'Amérique latine, 8 pays d'Afrique et 1 pays d'Océanie, comprenant chacun l'affectation d'au moins un Volontaire. Pour chacun de ces Partenariats, nous avons consulté au moins une organisation Partenaire du Sud (ci-après Partenaire Sud) et un/e Volontaire (ci-après: Volontaire).

◆ Coordinations au Sud :

- 6 Coordinations cofinancées par UNITE (Brésil, Bolivie-Pérou, Colombie, Amérique Centrale, Namibie, Papouasie-Nouvelle Guinée)
- 2 Coordinations propres à un Partenaire Nord (Cameroun / Mission-21 et Tanzanie / Interteam).

Objet de l'analyse	Synthèse des résultats
<p data-bbox="183 309 392 600">1. Typologie et définition du Partenariat</p> <p data-bbox="145 696 408 730"><u>Bases de l'analyse:</u></p> <p data-bbox="145 786 400 853">Lignes directrices des Partenaires Nord</p> <p data-bbox="145 913 389 981">Type des Partenaires Sud</p> <p data-bbox="145 1041 421 1238">Éléments de définition du Partenariat: émis par les Partenaires Nord et Sud, les Volontaires et les Coordinations</p>	<p data-bbox="448 309 759 338"><u>TYPLOGIE du Partenariat</u></p> <p data-bbox="448 371 746 400">Partenariat sociopolitique</p> <p data-bbox="448 405 1452 589">Les deux Partenaires sont des organisations très ancrées dans la société, très engagées dans des actions en faveur de la défense des droits des citoyens économiquement et socialement défavorisés ou cibles d'abus et d'injustices permanentes de la part de secteurs plus riches et influents de la société. Le questionnement des relations inégales entre le Nord et le Sud et l'engagement en faveur d'une mondialisation à visage humain sont les axes principaux de leurs actions.</p> <p data-bbox="448 593 1452 719">Objectifs: Echange de compétences sociales et professionnelles dans un esprit d'engagement sociopolitique en faveur d'une cause bien définie et qui transcende les objectifs directs du projet ou de l'affectation. L'information et la sensibilisation des populations respectives constitue en outre un axe essentiel de ce type de Partenariat.</p> <p data-bbox="448 723 1452 813">Certains Partenaires de cette catégorie élargissent leur champ d'action dans le domaine du renforcement de la paix (par exemple, en créant des "Services civils pour la paix" (Ziviler Friedensdienst).</p> <p data-bbox="448 853 699 882">Partenariat technique</p> <p data-bbox="448 887 1452 1012">Les deux Partenaires sont avant tout des organisations pourvoyeuses de compétences et de prestations techniques dans différents secteurs d'activité professionnelle. L'appui technique et la formation professionnelle sont donc les éléments essentiels de ce type de Partenariat. Ils sont orientés de façon ciblée vers un groupe de population bien déterminé.</p> <p data-bbox="448 1016 1452 1072">Objectifs: Mise à disposition de compétences avant tout techniques en faveur d'organisations du Sud travaillant dans la production et la formation.</p> <p data-bbox="448 1113 683 1142">Partenariat religieux</p> <p data-bbox="448 1146 1452 1202">Les relations de Partenariat ont une importante assise historique liée aux premières missions des Eglises. Elles sont caractérisées par une profonde connaissance mutuelle des Partenaires.</p> <p data-bbox="448 1207 1452 1263">Les projets sont en général très structurés et bénéficient souvent d'une large reconnaissance institutionnelle dans la population du pays ou de la région.</p> <p data-bbox="448 1267 1452 1357">Objectifs: Activités de pastorale intégrale comprenant des échanges d'ordre spirituel, religieux et théologique, ainsi que la mise à disposition de compétences sociales et techniques dans le cadre de projets d'églises du Sud et dans les domaines de la production et de la formation.</p> <p data-bbox="448 1397 719 1426">Partenariat humanitaire</p> <p data-bbox="448 1431 1452 1556">Les Partenaires sont spécialisés dans le domaine de l'assistance humanitaire, l'aide d'urgence et/ou le transfert et la formation techniques orientés vers la reconstruction ou le renforcement d'infrastructures sociales de base comme des foyers d'accueil, des centres de nutrition ou des hôpitaux.</p> <p data-bbox="448 1561 1452 1686">Objectifs: Mettre a disposition et coordonner les moyens techniques et les compétences qui permettent de répondre à brève échéance aux besoins les plus aigus d'une population du Sud concernée. Dispenser des formations utiles pour consolider au mieux, et de façon durable, le mieux-être de cette même population.</p>

Objet de l'analyse	Synthèse des résultats	Pistes d'action
	<p>Cette typologie a servi à établir un regroupement des Partenaires Nord:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupe "sociopolitique" E-CH; EIRENE; GVOM; I-A • Groupe "religieux-sociopolitique" BMI; DM; M21; IT • Groupe "technique" ADRA; CEAS; SM; TDH • Groupe "religieux-humanitaire" HA; MN; SAM <p>Ces groupes comprennent tous une base commune qui est l'échange des compétences techniques.</p> <p>Définition du Partenariat: Définition donnée individuellement: en général peu exhaustive.</p> <p>Définition la plus complète:</p> <ul style="list-style-type: none"> - par les Partenaires Nord et notamment les Partenaires Nord sociopolitiques et religieux-sociopolitique; - dans les régions à fort potentiel "sociopolitique" - surtout pour les Critères et Conditions <p>Très peu d'accent mis sur les relations avec le contexte extérieur et l'intégration dans des réseaux.</p> <p><i>NB: En fin de document figure une proposition de définition du Partenariat issue de cette étude et basée sur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les éléments de définition provenant des acteurs consultés - les éléments révélés par notre étude comme étant des facteurs qui favorisent une bonne qualité de Partenariat. 	<p><i>Cette typologie et ce regroupement servent à:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Obtenir un référentiel de base pour la présente étude ➔ Permettre un regroupement des acteurs (p. ex. Partenaires Nord) ➔ Contribuer à une définition claire et exhaustive du Partenariat (dans le cadre qui nous occupe), définition qui intègre en outre d'autres facteurs déterminant la qualité du Partenariat et qui apparaîtront plus avant dans le document. <i>Notre proposition de définition figure à la fin de ce document.</i> ➔ Constituer des instruments de référence utiles pour les Partenaires Nord et Sud qui souhaitent créer des collaborations et des synergies avec d'autres organisations au Nord et au Sud.

Objet de l'analyse	Synthèse des résultats	Pistes d'action
<p style="text-align: center;">2.</p> <p style="text-align: center;">Histoire, Contexte et Mobilisation sociale</p> <p>Bases de l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durée et volume de la coopération au Sud, dans une région donnée - Potentiel sociopolitique de la région Sud - Mobilisation de la société civile, au Nord et au Sud, autour du Partenariat 	<p>Le nombre et la durée des activités de coopération et de mission dans une région du Sud influencent négativement la qualité des Partenariats, surtout là où la convergence des visions entre les deux Partenaires est faible (Assistancialisme).</p> <p>Le nombre et la durée des activités dans une région du Sud peuvent en outre avoir deux impacts:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positif: favoriser des échanges innovants et des synergies tant au niveau de la réflexion que de l'action, sur les plan sectoriels ou transversaux - Négatif: entrainer la persistance de schémas de coopération qui ne répondent plus aux critères et besoins actuels (dont la promotion de l'autonomie des Partenaires Sud et la participation de ceux-ci à tous les niveaux de préparation, d'exécution, de décision et de suivi); <p>Le potentiel sociopolitique d'une région du Sud a une grande influence sur le type de Partenariats: On trouve plus de Partenariats de type "sociopolitique" dans les régions à fort potentiel sociopolitique.</p> <p>La qualité des Partenariat est supérieure:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les Partenariats de type sociopolitique - pour tous les Partenariats situés dans des pays ou régions avec un important potentiel sociopolitique <p>La mobilisation sociopolitique de la société autour des Partenariats est plus importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au Nord qu'au Sud - Autour des Partenariats de Partenaires Nord de types "sociopolitique" et "religieux-sociopolitique" - Autour des Partenariats impliquant des régions Sud à fort potentiel sociopolitique - Au Sud: autour des Partenariats des Eglises 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ <i>La présence (nombre et durée) d'institutions de coopération dans une région du Sud est une information utile en raison de son influence sur les Partenariats existants et futurs.</i> ➔ <i>Une attention particulière doit être portée sur la présence ou non, dans la région, de structures locales de liaison d'ONG (Bureaux de Coordination des ONG, Comités de liaison, etc). Elles peuvent jouer un rôle précieux d'articulation institutionnelle locale qui favoriserait une plus grande cohérence des interventions entre elles et, le cas échéant, avec les instances de l'Etat.</i> ➔ <i>La connaissance potentiel sociopolitique d'une région peut aider utilement les Partenaires Nord dans le choix de leurs futurs Partenariats en sachant que les chances d'avoir un Partenariat de qualité sont plus grandes dans les régions à fort potentiel sociopolitique. (Mais il existe d'autres facteurs de qualité...).</i> ➔ <i>Assurer une meilleure complémentarité des groupes de soutien des Partenaires Nord (formels) et des Volontaires (Informels) qui agissent à des niveaux différents de la société</i> ➔ <i>Envisager d'autres formes de Partenariats entre institutions d'un même secteur professionnel (écoles, associations professionnelles, hôpitaux...).</i>

Objet de l'analyse	Synthèse des résultats	Pistes d'action
<p style="text-align: center;">3.</p> <p style="text-align: center;">Partenariat et affectation des Volontaires</p> <p>Bases de l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse synthétique UNITE (A. SCHAEER, 2002) des rapports finaux des affectations de l'année 2000 - Indice de qualité des Partenariats 	<p>Il existe une très forte relation entre la qualité du Partenariat et la qualité (résultats, impacts et effets multiplicateurs) de l'affectation, d'autant plus dans le cas de Partenariats de type "sociopolitique".</p> <p>Interdépendance de ces deux facteurs, On ne peut pas affirmer si c'est la qualité du Partenariat qui influence la qualité de l'affectation ou l'inverse. Toutefois, cette corrélation revêt une grande signification dans la mesure où elle permet de tirer des indications sur la qualité de l'affectation à partir de la qualité du Partenariat.</p> <p><i>NB: Il existe toutefois quelques situations totalement opposées, associant une très faible qualité de Partenariat à une très bonne qualité de l'affectation, cette dernière était alors dû avant tout aux compétences personnelles et professionnelles du Volontaire et/ou aux compétences et à la capacité de gestion du Partenaire Sud</i></p>	<p>➔ Un Partenariat qui fonctionne bien (selon les outils de mesure de qualité) constitue un facteur important de réussite des affectations qui s'y dérouleront.</p> <p><u>A proscrire</u> : Affecter un Volontaire dans le but de restaurer une relation de Partenariat qui fonctionne mal !</p>

Objet de l'analyse	Synthèse des résultats	Pistes d'action
<p data-bbox="177 309 400 562">4. Partenariat et Partenaires Nord et Sud</p> <p data-bbox="142 658 368 730">Bases de l'analyse: Pour les deux</p> <p data-bbox="142 745 384 1115">Partenaires:</p> <ul data-bbox="142 786 384 1115" style="list-style-type: none"> - Degré de développement institutionnel - Style de direction interne - Documents de présentation des Partenaires Nord <p data-bbox="142 1171 424 1368">Pour le Partenaire Nord:</p> <ul data-bbox="142 1211 424 1368" style="list-style-type: none"> - Justification et présentation publique de leurs Partenariats 	<p data-bbox="448 275 687 304">A. Partenaires Nord</p> <p data-bbox="448 338 946 400">Développement institutionnel et style de direction interne</p> <p data-bbox="448 405 946 528">Seul le style de direction a une influence réduite sur la qualité du Partenariat (un style de direction "démocratiques entraîne une meilleure qualité du Partenariat).</p> <p data-bbox="448 562 946 719">Le degré de développement institutionnel du Partenaire Nord n'influence pas directement la qualité du Partenariat, mais est une condition de base pour garantir l'efficacité et le suivi de l'action de coopération.</p> <p data-bbox="448 752 839 781">Justification de leurs Partenariats</p> <p data-bbox="448 786 946 943">Nombre et diversité des arguments plutôt restreint. Arguments les plus mentionnés: la complémentarité et la réciprocité, l'enrichissement mutuel Nord-Sud (correspondance partielle avec la réalité).</p> <p data-bbox="448 976 871 1005">Sensibilisation / formation en Suisse</p> <p data-bbox="448 1010 946 1133">Le Partenariat contient des éléments suffisamment riches lui permettant d'être présenté comme un objet essentiel de la coopération, les aspects les plus importants étant</p> <ul data-bbox="448 1137 946 1480" style="list-style-type: none"> - les caractéristiques, valeurs et savoir-faire propres aux Partenaires Sud; - l'utilisation de ces valeurs et compétences des Partenaires Sud pour la formation et la sensibilisation au Nord; - les éléments pratiques et fonctionnels d'échanges permanents, de dynamisme et de réciprocité créatifs qui font encore trop souvent défaut dans les descriptions publiques de projets de coopération plus "traditionnels". <p data-bbox="448 1485 946 1581">En général: important déficit dans l'utilisation de ce précieux potentiel dans la sensibilisation / formation par tous les acteurs concernés.</p>	<p data-bbox="962 338 1461 562">➔ <i>La relation entre style de direction interne et qualité du Partenariat peut servir de point de réflexion pour les Partenaires Nord qui sont en processus de restructuration et qui seraient amenés, dans ce cadre, à modifier leur style de direction interne.</i></p> <p data-bbox="962 595 1461 943">➔ <i>En étroite collaboration avec leurs Partenaires du Sud, les Partenaires Nord auraient avantage à intensifier et approfondir la réflexion sur les arguments pertinents et vérifiables qui sous-tendent chacun de leurs Partenariats.</i> <i>Dans ce débat, utiliser les apports des Coordinations (regard extérieur, connaissance des contextes Nord et Sud).</i></p> <p data-bbox="962 976 1461 1256">➔ <i>Le Partenariat est un précieux potentiel de sensibilisation et de formation en Suisse. Ce potentiel pourrait être beaucoup mieux exploité notamment par une mise en valeur plus importante des savoir-faire et compétences des Partenaires Sud ainsi que par une plus grande utilisation du potentiel créatif des échanges Sud-Sud et Sud-Nord.</i></p>

<p>Pour le Partenaire Sud:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Type d'organisation - Représentativité de la Population bénéficiaire du Sud 	<p>B. Partenaires Sud</p> <p>Développement instit. et style de direction interne Un degré élevé de développement institutionnel du Partenaire Sud entraîne une meilleure qualité du Partenariat. Un style de direction interne "démocratique-participatif" entraîne une meilleure qualité du Partenariat.</p> <p>Types de Partenaire Sud</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Eglise, organisation ecclésiale, organisation rattachée à une Eglise ou qui lui est dépendante (34%) ◆ Organisation d'aide du Sud, autonome et non rattachée à une Eglise (31%) ◆ Mouvement populaire autonome (association ou fédération d'associations composées de "bénéficiaires") (17%) ◆ Collectivité publique (Commune, ministère d'un Etat) (13%) ◆ Organisation du Nord, filiale ou antenne d'une organisation du Nord (5%) <p>Tous les Partenaires Sud sont légalement reconnus dans leur pays.</p> <p>Indépendance Partenaire Nord - Partenaire Sud; représentativité du Partenaire Sud</p> <p>Les Partenariats de plusieurs Partenaires Nord ne remplissent pas les conditions actuelles d'indépendance absolue: Motifs historiques, de durabilité (!), de renforcement des liens et de contrôle, ou motifs opérationnels et techniques.</p> <p>La qualité du Partenariat n'est pas influencée par le degré de dépendance du Partenaire Sud.</p> <p>Elle est par contre influencée par son degré de représentativité de la Population bénéficiaire par le Partenaire Sud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➡ <i>Lors de l'établissement de Partenariats avec de nouvelles organisations du Sud, une attention particulière devra être portée sur le degré de développement institutionnel ainsi que sur le style de direction interne de ce futur Partenaire Sud.</i> ➡ <i>Considérer de façon séparée les appuis dont le but précis est le développement institutionnel de Partenaires Sud plus jeunes ou faiblement structurés. La qualité du Partenariat dépendra ici d'autres facteurs comme</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>qualité de dialogue / écoute</i> - <i>souplesse des planifications et budgets (apprentissage par les erreurs)</i> - <i>intensité du suivi.</i> <p>Adaptation des Conditions Générales (accords) d'UNITE-DDC:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➡ <i>Suppression de la condition d'indépendance institutionnelle du Partenaire Sud.</i> ➡ <i>Suppression de la durée minimum d'existence comme organisation locale.</i> ➡ <i>Ajouter le critère de la représentativité de la Population bénéficiaire par le Partenaire Sud.</i> ➡ <i>Ajouter d'autres critères, soulignant clairement les responsabilités des acteurs du Sud concernés dans la conduite des projets (définition des objectifs et suivi) et dans la politique d'autonomisation institutionnelle et financière (remise en mains locales et financement propre).</i>
---	--	---

Objet de l'analyse	Synthèse des résultats	Pistes d'action
<p>5. Forme et contenu des relations de Partenariat</p> <p>Bases de l'analyse :</p> <p>Facteurs de qualité des Partenariats:</p> <p>a) <i>Vision / finalités : Visions et finalités de chacun (communes et divergentes)</i></p> <p>b) <i>Administration : Satisfaction dans les relations administratives et de communication</i></p> <p>c) <i>Attentes mutuelles : Satisfaction des attentes de chacun dans le cadre de la relation de Partenariat, telle qu'elle est vécue.</i></p>	<p>Convergences/divergences = facteur de qualité du Partenariat</p> <p>Les divergences les plus mentionnées concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manière de gérer, de travailler - Renforcement institutionnel et viabilité du Partenaire Sud - Fonction des Partenariats et rôle des Partenaires - Importance attribuée aux aspects religieux, pastoraux, missionnaires. 	<p>Analyse des divergences de visions entre Partenaire Nord et Partenaire Sud</p> <p>➡ <i>Lors de l'établissement de nouveaux Partenariats ou durant une analyse d'un Partenariat existant, un soin particulier sera mis sur l'identification et l'analyse des divergences.</i></p> <p>➡ <i>Sur le thème de la viabilité, aborder aussi (on le fait trop peu...) la question de la viabilité du Partenaire Nord.</i></p>
<p>Structure et fonctionnement des Partenariats</p>	<p>Structure et configuration des relations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation bilatérale simple (43% des Partenariats étudiés) - Relation bilatérale avec Partenaire "contractuel" + "opérationnel" (32%) - Relation entre le Partenaire Nord et sa Coordination au Sud (8%) ou son Antenne au Sud (2%) - Relation passant par une Plate-forme intermédiaire internationale (8%) - Structures d'appui au Nord ou au Sud (2%) 	<p>➡ <i>Les risques de difficultés relatives à la communication et à la définition des responsabilités de chacun sont plus élevés dans les relations passant par des Partenaires Sud contractuels et par des Plate-formes intermédiaires internationales. (Eloignement géographique, concentration du pouvoir, lourdeurs administratives, entre autres).</i></p>
<p>Base contractuelle des Partenariats</p>	<p>Base contractuelle des Partenariats :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forme Bi/Tri ou Multipartite - Contrats de travail entre les parties concernées - Contrats de travail associés à des conventions entre Partenaires <p>Convention: Philosophie, finalités, cadre des relations de coopération sont mieux définis.</p> <p>En général: peu de dispositions sur les apports du Partenaire Sud (hormis les dispositions matérielles liées au Volontaire), surtout concernant les appuis administratifs et la certification du travail du Volontaire.</p> <p>La forme et le contenu des dispositions contractuelles n'influent pas sur la qualité du Partenariat.</p>	<p>➡ <i>Etablir une Convention de Partenariat contenant:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>une définition claire des finalités, des buts, ainsi que du cadre des relations de coopération établies entre les différents acteurs impliqués</i> - <i>les apports de chacun des Partenaires sur les plan matériels, financiers, des compétences et aussi de la sensibilisation des populations respectives</i> - <i>les obligations du Partenaire Sud en faveur du Volontaire pour ses différentes formalités administratives, ses conditions matérielles, son perfectionnement professionnel, le suivi et la certification de ses activités.</i>
<p>Répartition du pouvoir de décision entre Partenaires</p>	<p>Dans une relation de Partenariat, le pouvoir de la décision se situe de façon plus prépondérante chez le Partenaire Sud et ceci pour les objets suivants:</p> <p>Politique et objectifs généraux, politique financière et, dans une moindre mesure, suivi / évaluation de l'action de coopération.</p>	

<p>Motivations et difficultés lors de l'établissement et durant le déroulement d'un Partenariat</p>	<p>Difficultés relatives à l'établissement et au déroulement d'un Partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questions financières et matérielles - Profil / rôle du Volontaire - Profil du poste - Contribution du Partenaire Sud - Viabilité du projet - Divergences de visions - Difficultés de communication - Différences culturelles, manière de travailler - Planification, respect des délais - Clarté des contrats et des attentes de chacun - Problèmes internes chez les Partenaire Sud 	<p>A chaque établissement et durant le suivi d'un Partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Sur la base des expériences passées: identifier, nommer et analyser en profondeur les difficultés qui risquent de survenir. Une liste préétablie des points délicats pourra servir de guide et aussi de base pour un éventuel instrument de suivi plus complet et systématique. ➔ Les différences de perception (culturelles, régionales ou entre acteurs) sont un indicateur qui montre les différences de degré <ul style="list-style-type: none"> - de conscience des problèmes - de capacité à les affronter.
<p>Innovations dans le Partenariat</p>	<p>Nécessité d'innovation ? OUI pour une grande majorité des Partenaires Nord et des Coordinations Elles ne sont par contre pas dans le priorités des Partenaires Sud (seul 60% sont en leur faveur).</p> <p>Quelles innovations ? Chez tous les acteurs: volonté d'innovation plus prononcée pour les aspects contextuels et opérationnels concrets (engagement sociopolitique des acteurs, compétences des Partenaires, sensibilisation, réseaux) que pour les aspects conceptuels de fond (nouvelles visions sur le Partenariat, repenser la mission, questionner la pertinence des Volontaires expatriés).</p> <p>Plus que des innovations, ce sont des améliorations de processus déjà existants et qui sont, pour la plupart, déjà stipulées dans les Conditions Générales UNITE.</p> <p>Une des mesures conceptuelles énumérées "Davantage mettre l'accent sur le Partenariat que sur le Volontariat" exprime une tendance de plus en plus affirmée des Partenaires Nord de considérer leurs Partenariats non plus seulement comme un moyen et un cadre pour réaliser des actions de coopération, mais comme un élément essentiel et constitutif d'un nouveau type de coopération basé sur le vécu (transformateur d'un processus commun, impliquant au maximum les populations concernées du Nord et du Sud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Concrétiser les intentions exprimées et répondre aux critères admis, avant de créer du nouveau pour ce qui touche : <ul style="list-style-type: none"> - la communication - la connaissance mutuelle - la participation du Partenaire Sud dans les décisions stratégiques d'appui. - l'intégration dans des réseaux - la représentativité de la Population bénéficiaire ➔ Identifier et valoriser les compétences dans la perspective d'un plus grande réciprocité des échanges de Partenariat et d'une meilleure sensibilisation des populations respectives ➔ Identifier des occasions de renforcement de la réciprocité des Partenariats par l'utilisation adéquate des compétences disponibles (Echanges Sud-Sud, Sud-Nord, Stages de jeunes professionnels du Nord). ➔ Le Partenariat devient "institutionnel" et par là même un élément essentiel de la Coopération, supplantant quelque peu le projet, la personne du Volontaire ou même les activités réalisées. <p>Cette vision nouvelle nous incite à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - promouvoir la réflexion sur ce point - répertorier les expériences dans ce sens, afin de mieux cerner et valoriser toutes ses composantes - éviter de suivre de fausses pistes qui érigeraient un Partenariat comme un drapeau qui se trouve peu à peu coupé des réalités qui l'ont fait naître

		<p><i>Autres pistes d'innovations observées par les auteurs:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Volontaire comme appui à des partenaires multiples : Appuis d'un Volontaire octroyé à plusieurs partenaires Sud dans un même secteur d'activité: Souvent le Partenaire Sud nécessite des appuis plus ponctuels et non un engagement d'un Volontaire à plein temps dans le cadre de sa structure. Pour y répondre:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Affectations de courte durée telles que celles déjà pratiquées,</i> - <i>Appui par un Volontaire est s engagé auprès de plusieurs Partenaires Sud (et non plus un seul), à temps partiel, ou sur mandat.</i> • <i>La mise en place d'Unites directes d'appui à des organisations / projets du Sud, et qui sont directement dépendantes du Partenaire Nord (à l'exemple du "SolidarMed Support Unit" en Tanzanie ou du Centre Ecologique A. Schweitzer au Burkina Faso), sont des innovations intéressantes qui méritent d'être suivies de près et évaluées périodiquement.</i> <p><i>Ces cas nous montrent l'importance de l'intégration dans des réseaux des Partenaires, en dépit du fait que les acteurs consultés n'ont pas priorisé cet aspect dans le cadre de cette étude</i></p>
<p>Réciprocité dans le Partenariat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echanges Sud-Sud et Sud-Nord - Flux circulant entre les Partenaires - Valorisation des compétences du Partenaire Sud 	<p>Echanges Sud-Sud et Sud-Nord</p> <p>Nombre moyen annuel sur la période 1996-2001:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Echanges Sud-Sud: 5,7 - Echanges Sud-Nord: 2,8 - Affectations Nord-Sud: 79,0 <p>Le nombre très restreint des échanges Sud-Nord et Sud-Sud peut s'expliquer par:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un certain déficit d'information à leur sujet - un manque de capacité innovatrice (temps, argent, structure) de certains Partenaires - des obstacles administratifs et financiers tels que le système de cofinancement du Programme actuel d'UNITE (1999-2002) qui n'incite pas suffisamment les 	<p>➔ Renforcer l'information et la capacité innovatrice :</p> <p>a) Renforcer notablement l'information des Partenaires Sud et des Coordinations sur les possibilités et le potentiel des échanges Sud-Nord et Sud-Sud.</p> <p>b) Analyser le déficit de capacité innovatrice de certains partenaires Nord et Sud afin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de définir à quel niveau se trouvent exactement les obstacles (ressources financières, rigidité structurelle, contexte culturel, autre);

	<p>Partenaires Nord à envisager ce type d'échange à plus grande échelle, ou alors les grandes difficultés relatives à l'obtention des visas.</p> <p>Encore peu d'arguments concrets de justification Rôle "promoteur" des Coordinations très peu mentionné.</p> <p>Flux circulant entre les Partenaires</p> <p>Le total des types de flux Sud-Nord énumérés correspond à un peu plus de la moitié (58%) du total des types de flux Nord-Sud. Les 3 types de flux les plus souvent mentionnés sont:</p> <p><u>Dans le sens Nord-Sud:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personnel / Volontaires 2. Formation / compétences 3. Argent <p><u>Dans le sens Sud-Nord:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Information générale et opérationnelle 2. Visites 3. Formation / compétences <p>Le plus grand taux de réciprocité se trouve principalement chez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - les Partenariats sociopolitiques - les Régions Chili, Uruguay, Brésil - les Partenaires Nord: E-CH, GVOM et M21. - les Partenaires Sud avec un plus grand engagement politique et une plus grande assise institutionnelle. <p>Valorisation des compétences du Partenaire Sud</p> <p>Les réponses reçues sont formulées de façon très générale, sans exemples concrets. Question relativement nouvelle pour la plupart des acteurs du Sud.</p> <p>Compétences les plus mentionnées: Formation et transmission de savoirs dans l'éducation populaire, la médecine de base, la technologie appropriée, la mobilisation sociale, l'écologie, l'urbanisme et certaines méthodologies qui s'y rattachent.</p> <p>Mesures de promotion des compétences des Partenaires Sud :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites, rencontres au Sud - Rencontres et formations au Nord avec apports des Partenaires Sud 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>d'établir une liste de mesures de débloquent ou de contourner les obstacles.</i> <p>➔ Améliorer les conditions - cadres :</p> <p>UNITE doit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>revoir ses critères de cofinancements des Echanges Sud-Nord et Sud-Sud de façon à les encourager;</i> - <i>étudier les possibilités de remédier aux difficultés relatives à l'obtention de visas en faveur de Personnes du Sud affectées en Suisse pour une période limitée.</i> <p>➔ Valoriser les compétences du Sud :</p> <p><i>Reprendre les pistes figurant au chapitre des innovations dans le Partenariat.</i></p> <p><i>Plus spécifiquement: procéder à une analyse approfondie des compétences utilisées par les Partenaires Sud dans le domaine social comme, par exemple, l'organisation communautaire, les techniques de communication, la prise en charge des enfants des rues, la gestion de l'habitat.</i></p> <p>➔ Favoriser l'échange d'expériences entre les acteurs concernés :</p> <p>UNITE doit favoriser, au Nord et au Sud (avec les Coordinations), les occasions</p>
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des compétences du Sud par les Volontaires et les Coordinations - Sensibilisation et activités avec Médias du Nord - Echanges Sud-Sud et Sud-Nord - Encourager les Coordinations et les Volontaires dans cette promotion. <p>Peu de mesures mentionnées par les Coordinations. Le rôle des Coordinations dans cette valorisation et promotion des compétences du Sud n'est pas souligné, ni par les Partenaires Nord (sauf E-CH), ni par les Coordinations elles-mêmes.</p>	<p><i>d'échange d'expériences novatrices (ateliers) et d'analyse (des compétences, des flux circulant entre les Partenaires), afin de favoriser une plus grande réciprocité des Partenariats.</i></p> <p><i>Les Coordinations doivent renforcer leur rôle de sensibilisation et de facilitation de toutes les types d'échange déjà existants, mais encore trop peu connus des Partenaires Sud (et aussi parfois des Volontaires).</i></p>
<p>Composante financière dans le Partenariat</p>	<p>Combinaison d'un appui financier avec une affectation de personnel expatrié en faveur d'un même Partenaire Sud:</p> <p><u>Avantages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohérence renforcée des appuis (dont la prise en compte des réels besoins du Partenaire Sud) - Meilleur contrôle de l'ensemble du projet, en particulier de la qualité - Meilleure garantie de la viabilité (par une remise facilitée des responsabilités en mains locales). <p><u>Désavantages :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intérêt du Partenaire Sud davantage dirigé vers l'appui financier que vers l'affectation du Volontaire - Facilité pour le Partenaire Nord, d'envoyer de l'argent que d'affecter un Volontaire. Risque de "déresponsabilisation" du Partenaire Nord. <p>Impact sur l'équilibre du pouvoir de décision entre Partenaires Nord et Sud : Une composante financière importante entraîne un pouvoir de décision du Partenaire Nord sensiblement plus élevé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➡ <i>Les Partenariats permettant de réaliser des appuis "composés" (personnel et finances) sont à considérer favorablement, tout en restant particulièrement attentif au risque de déplacement du pouvoir de décision en faveur du Partenaire Nord.</i> ➡ <i>Les Partenaires Nord qui ne pratiquent pas ce type d'appui veilleront...</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>à une meilleure connaissance, transparence et coordination des multiples appuis financiers plus ou moins ponctuels (p. ex. au travers des Volontaires) qui sont liés à chacun de leurs Partenariats.</i> - <i>à une solide planification de la remise des fonctions du Volontaire en mains locales, dans la mesure où elle n'est pas garantie par un apport financier extérieur régulier et conséquent qui se poursuivrait après l'affectation.</i> - <i>à clarifier les intentions des Partenaires concernant la durabilité de leur Partenariat et établir les objectifs et les activités correspondantes.</i>
<p>Durabilité du Partenariat</p>	<p>Deux types de situation :</p> <p>1. Les Partenaires Nord dont une grande majorité des Partenariats (plus de 90%) se poursuivent après cessation définitive d'une affectation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partenaires Nord concernés (groupe "technique" ,"religieux-sociopolitique" et religieux-humanitaire" : SM, CEAS, DM, M21, MN, HA, ADRA, SAM, TDH, BMI (avec accord-cadre entre Eglises) - <u>Durée moyenne</u> de cette continuation: de 3 ans jusqu'à une durée indéterminée (Eglises) 	<p>Identifier les raisons qui motivent les Partenariats de longue durée</p> <ul style="list-style-type: none"> ➡ <i>Raisons historiques "positives" (potentiels) et "négatives" (obstacles).</i> ➡ <i>Motifs opérationnels comme la volonté du Partenaire Nord d'avoir un meilleur suivi du projet, du Partenaire Sud et d'assurer l'efficacité des activités.</i> ➡ <i>Recherche d'une vision à long terme, d'une meilleure cohérence entre visions et actions, d'une viabilité du projet et</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs et activités : Appui financier et technique, suivi du projet, relation privilégiée, viabilité des projets, maintien des relations historiques entre Eglises, assurer des appuis selon besoin, conserver l'avantage d'être bien connu, parrainages, poursuite de la mission / des échanges personnels / des échanges de visions, promotion de la réciprocité, information et campagnes communes (droits humains), vente de produits, compétences du Sud au service du Sud. <p>2. Les Partenaires Nord dont une très petite minorité des Partenariats (moins de 10%) se poursuivent après cessation définitive d'une affectation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partenaires Nord concernés (groupe "sociopolitique" et "religieux-sociopolitique": E-CH, EIRENE, GVOM, I-A, IT, BMI (sans accord-cadre entre Eglises) - Durée moyenne de cette continuation: entre 2 et 5 ans - Objectifs et activités : Appui financier et suivi du projet, visites et contacts personnels, Information et sensibilisation en Suisse. <p>Tendance, chez certains des Partenaires Nord du 2^{ème} groupe de consolider durablement leur engagement avec leurs Partenaires en assurant la poursuite de leurs Partenariats de type "sociopolitique" au-delà de la durée des affectations qui s'y déroulent. Pour elles, le Partenariat transcende la nature purement opérationnelle et limitée dans le temps d'un transfert de compétences ou d'un appui technique, d'où la recherche d'une relation plus durable.</p> <p>Les Partenaires Nord de ce deuxième cas de figure sont des Partenaires qui n'octroient généralement aucun appui financier en complément de leur appui en personnel.</p>	<p><i>d'une intensification de la réciprocité des échanges dans le Partenariat.</i></p> <p>➔ <i>Raisons liées à une vision nouvelle de la coopération Nord-Sud qui met le Partenariat sur le devant de la scène avant le projet, le Volontaire ou les activités réalisées.</i></p>
--	--	--

Objet de l'analyse	Synthèse des résultats	Pistes d'action
<p data-bbox="268 309 304 349">6.</p> <p data-bbox="156 394 419 562">Partenariat et Coordinations au Sud</p> <p data-bbox="142 745 424 943">Bases de l'analyse: 6 Coordinations UNITE + 2 Coordinations particulières (IT et M21).</p> <p data-bbox="142 1043 432 1240">Effets positifs et négatifs de la présence d'une Coordination sur les relations de Partenariat dans la région.</p>	<p data-bbox="445 309 946 434">Présence d'une Coordination : Les effets positifs énumérés par l'ensemble des acteurs sont beaucoup plus nombreux que les obstacles.</p> <p data-bbox="445 468 946 719">Une Coordination au Sud joue un rôle "facilitateur" surtout dans les domaines suivants: - Renforcement des contacts et de la communication; intensification des échanges - Suivi et appui méthodologique du Volontaire et du Partenaire Sud - Informations plus complètes sur la région et sur le Partenaire Sud.</p> <p data-bbox="445 752 946 949">Les domaines d'intervention qui sont spécifiés dans notre hypothèse (Identification de nouveaux Partenaires Sud et de leurs projets; suivi des relations de Partenariat; gestion de conflits) pèsent relativement peu dans l'ensemble des arguments cités.</p> <p data-bbox="445 983 946 1180">Ce sont les Partenaires Sud qui signalent le moins d'éléments, tant positifs que négatifs. Cela peut être interprété comme le signe d'une certaine indifférence des Partenaires Sud face aux Coordinations et éventuellement face au Partenariat en général.</p> <p data-bbox="445 1214 946 1585">Les éventuels obstacles qu'une Coordination peut poser au fonctionnement d'une relation de Partenariat sont avant tout dus: - à des raisons internes aux Coordinations: dysfonctionnements de la Coordination; déficience d'information sur UNITE, son Programme, ses Conditions Générales et ses procédures - aux interférences et/ou conflits d'intérêt engendrés par la présence dans la région d'autres Coordinations propres à certains Partenaires Nord (EIRENE, BMI, ADRA, HA)</p>	<p data-bbox="960 309 1461 622">➔ <i>Les Coordinations devraient se voir attribuer un rôle beaucoup plus marqué dans</i> - <i>l'identification de nouveaux Partenaires Sud ainsi que de leurs projets;</i> - <i>le suivi des relations de Partenariat et l'amélioration de leur qualité (à ne pas confondre avec l'appui et le suivi méthodologique des Volontaires et Partenaires Sud):</i> - <i>la gestion des conflits.</i></p> <p data-bbox="960 656 1461 1055">➔ <i>Même dans le cas d'une Coordination en fonction depuis plusieurs années, il est indispensable de reprendre régulièrement avec elle (et les Partenaires Sud concernés) le processus de clarification et de réajustement de ses rôles et responsabilités, ceci dans la mesure où elle occupe un rôle central entre toutes les parties impliquées dans une relation de Partenariat. Ce processus est aussi fondamental lorsque s'ajoute la présence, dans la même région, de Coordinations propres à un seul Partenaire Nord.</i></p> <p data-bbox="960 1088 1461 1339">➔ <i>Renforcer la sensibilisation des Coordinations sur le concept de Partenariat, dans la mesure où il évolue dans son contenu (conditions, flux, réciprocité,...) et dans son essence en devenant peu à peu par lui-même (et pour plusieurs Partenaires Nord) un élément fondamental de la coopération et de la sensibilisation.</i></p> <p data-bbox="960 1373 1461 1798">➔ <i>De tous les acteurs consultés, ce sont les Partenaires Sud qui relèvent le nombre le plus réduit d'effets (tant positifs que négatifs) des Coordinations sur les Partenariats. Ceci peut être le signe d'une certaine indifférence portée par les Partenaires Sud sur les Coordinations et éventuellement sur le Partenariat en général. Il serait utile d'approfondir cette question avec les Partenaires Sud avant que cette indifférence ne se transforme en obstacle au travail des Coordinations et à la pertinence du Partenariat sur les plans concret et conceptuel.</i></p> <p data-bbox="960 1832 1461 2051">➔ <i>Le fait qu'une Coordination risque d'être considérée comme un outil d'imposition du Nord doit être pris au sérieux et rend nécessaire, dans tous les cas, une clarification très approfondie du rôle et des limites (cahier des charges et des responsabilités) d'une telle instance au Sud.</i></p>

<p>Définition du Partenariat proposée à l'issue de cette étude</p>	<p><i>Les éléments de définition provenant des acteurs consultés ainsi que les éléments révélés par notre étude comme étant des facteurs qui favorisent une bonne qualité de Partenariat nous permettent d'élaborer une définition "idéale" du Partenariat, reproduite en cinq points :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Le Partenariat est une relation construite par différents acteurs unis par une motivation et une vision communes et ayant pour but de planifier et de réaliser ensemble des activités de coopération selon des objectifs clairement définis et acceptés.</i> <i>2. Le Partenariat est une relation dynamique, en constante évolution, qui favorise la créativité, la valorisation des compétences de chacun ainsi que la complémentarité des apports culturels, intellectuels et matériels, le tout devant représenter un avantage pour chacune des parties.</i> <i>3. Le Partenariat suppose un respect des différences, une confiance réciproque, une implication concrète des parties, une responsabilité partagée ainsi qu'une disposition au dialogue permanent et à la critique constructive.</i> <i>4. Le Partenariat requiert, d'une part, la capacité du Partenaire Nord d'assurer l'efficacité et le suivi des actions conjointement avec le Partenaire Sud et, d'autre part, une représentativité prouvée de la Population bénéficiaire par le Partenaire Sud.</i> <i>5. Par-delà ses activités strictement opérationnelles, le Partenariat constitue :</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>- un moyen de favoriser une meilleure compréhension entre les cultures</i> <i>- un instrument précieux de sensibilisation de l'opinion publique et des organes politiques des pays concernés, au Nord et au Sud</i> <i>- de plus en plus souvent: un élément "institutionnel" qui transcende l'action de coopération limitée dans le temps et qui est constitutif d'un nouveau type de coopération basé sur le vécu (trans)formateur d'un processus commun, impliquant au maximum les populations concernées du Nord et du Sud.</i>
<p>Observations finales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. D'autres constatations ont été faites concernant</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>- la formation et la préparation aléatoire des candidats Volontaires</i> <i>- le suivi très inégal des affectations par le Partenaire Nord</i> <i>- le bilan de l'affectation souvent très lacunaire au retour en Suisse.</i> <i>2. Importance des théories et stratégies de développement pour le Partenariat dans la coopération par l'échange de personnes:</i> <i>A l'échelon opérationnel du Partenariat et de l'affectation, elles ne semblent pas très explicites. En revanche, à l'échelon stratégique et normatif, elles constituent le cadre général dans lequel les acteurs et leurs activités concrètes doivent s'inscrire. Le sens et le but des Partenariats se définissent par des visions et des stratégies qui doivent ensuite se concrétiser. Les théories et stratégies du développement sont en l'occurrence un outil important de réflexion et d'orientation critique et devraient donc faire partie des connaissances élémentaires de toute personne intervenant dans un Partenariat au sein de la coopération internationale, ceci pour éviter le piège des idéologies simplistes. Ces outils nous montrent par exemple que les Partenaires Nord ayant des caractéristiques sociopolitiques se situent plutôt dans l'approche des théories de la dépendance et de la mondialisation du sous-développement.</i> <i>3. Il existe d'autres pistes de recherche comme par exemple l'approche systémique, l'approche "culturaliste" l'analyse plus spécifique du pouvoir ainsi que l'analyse des évolutions sur le plan institutionnel comme la création de consortiums ou de fusions d'institutions.</i>

7

Annexes

7.1 Modèles

En sciences sociales, les modèles servent d'outil de méthode et d'analyse. Ils représentent la réalité sous une forme-type idéale. Ils ne sont de ce fait pas du tout une représentation exacte de la réalité, mais ils accentuent certaines caractéristiques et en généralisent d'autres afin de mieux pouvoir opérer des distinctions et des classifications.

MODELE 1 PARTENARIAT: ACTEURS ET INTERACTIONS

MODELE 2 FACTEURS CONSIDERES DANS LES PARTENARIATS NORS - SUD

MODELE 3 THEORIES DU DEVELOPPEMENT

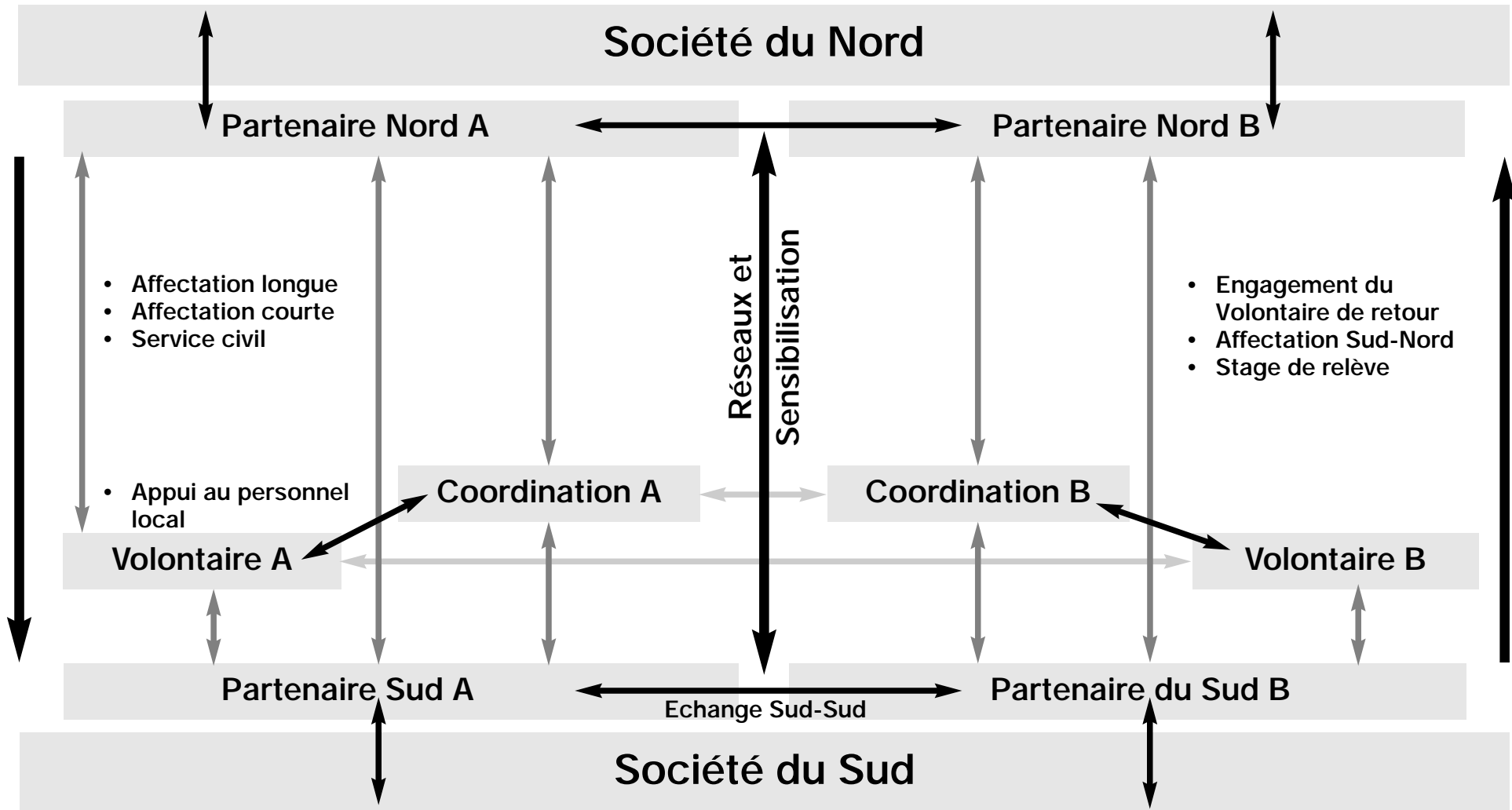
MODELE 4 STRATEGIE DU DEVELOPPEMENT ↔ STRATEGIE DE CROISSANCE

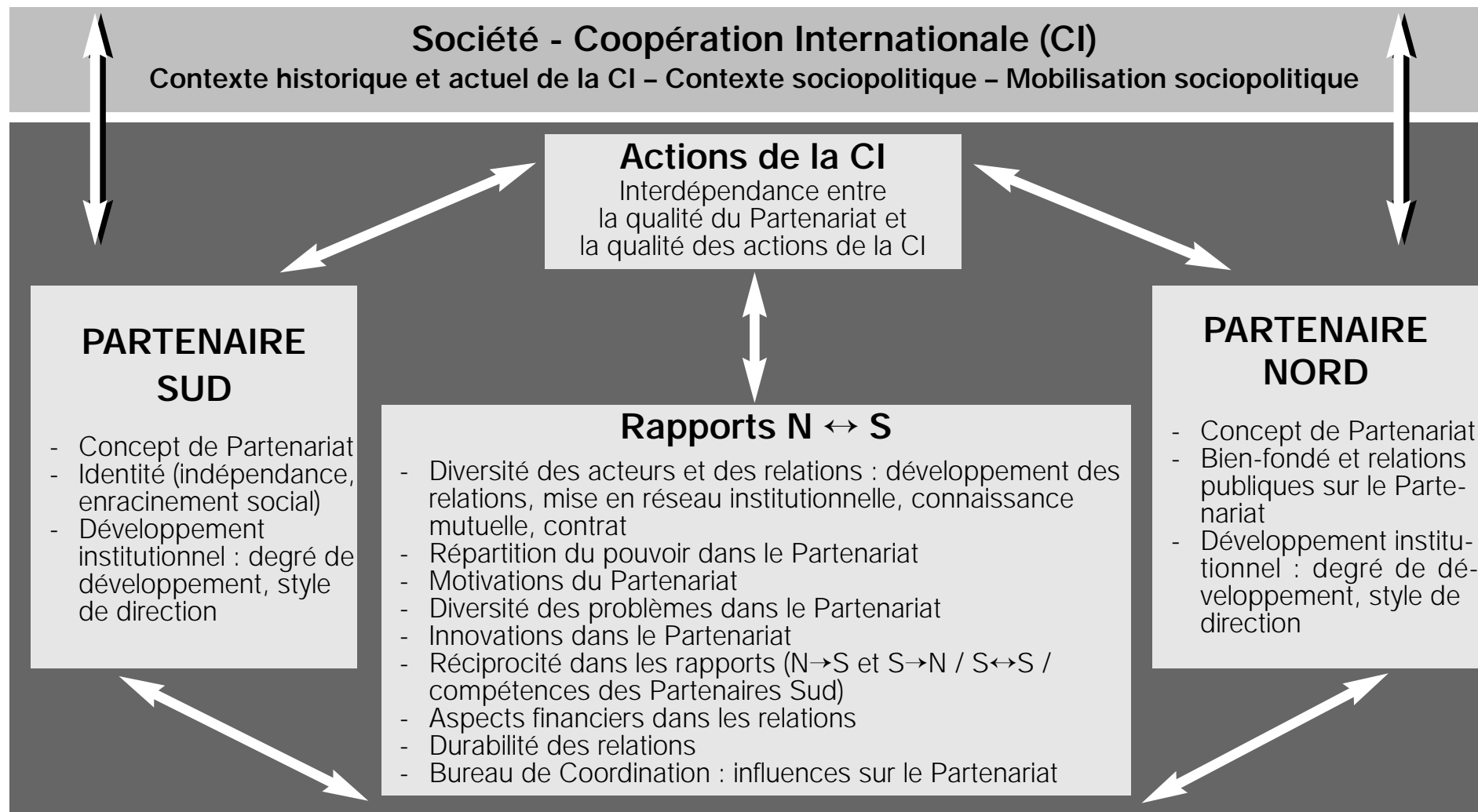
MODELE 5 EVOLUTION DE LA COOPERATION PAR L'ECHANGE DE PERSONNES

MODELE 6 TYPOLOGIE DU PARTENARIAT

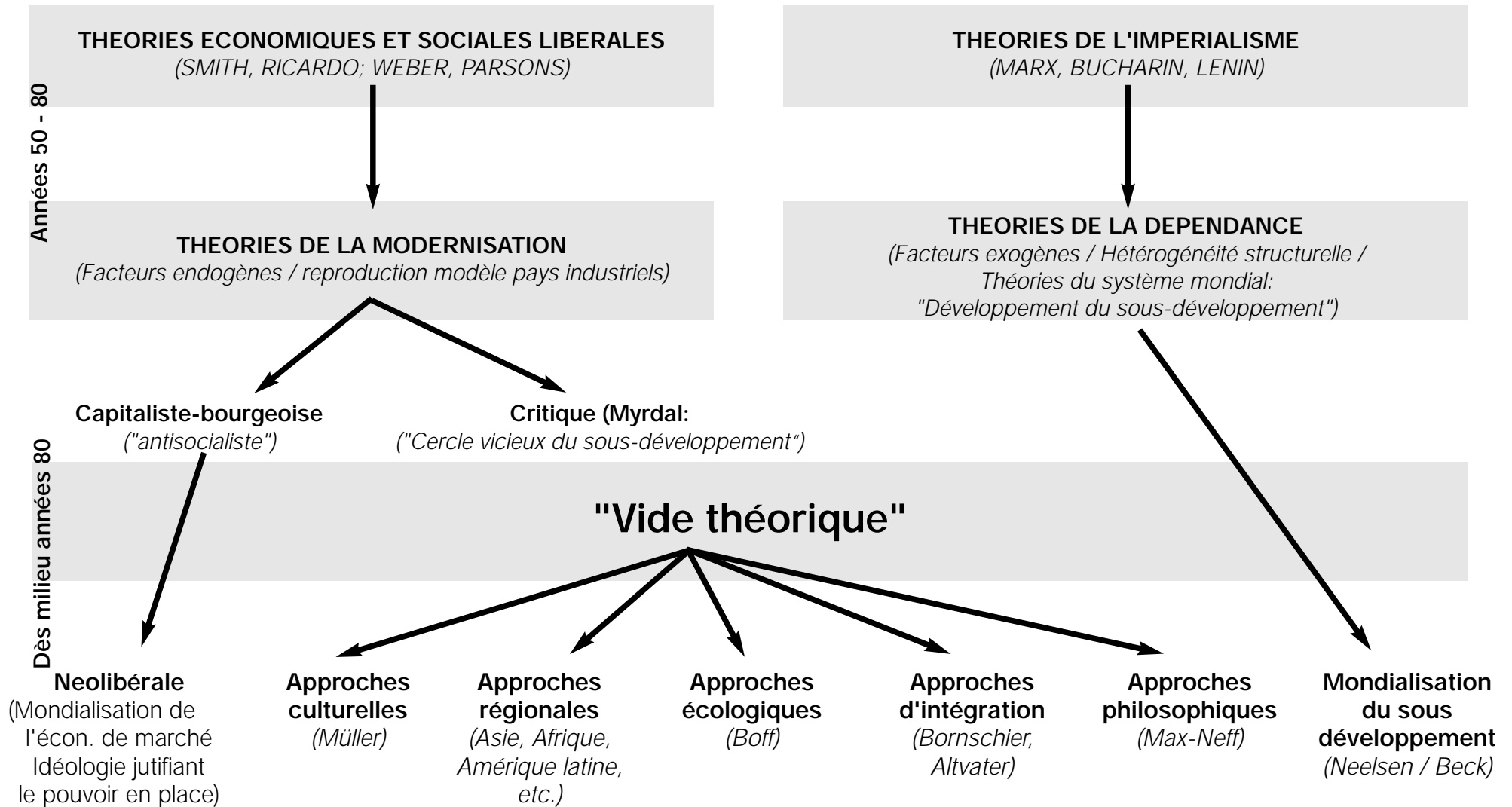
MODELE 7 PROFIL SOCIOPOLITIQUE DES PAYS CONCERNES

Modèle 1 PARTENARIAT: ACTEURS ET INTERACTIONS

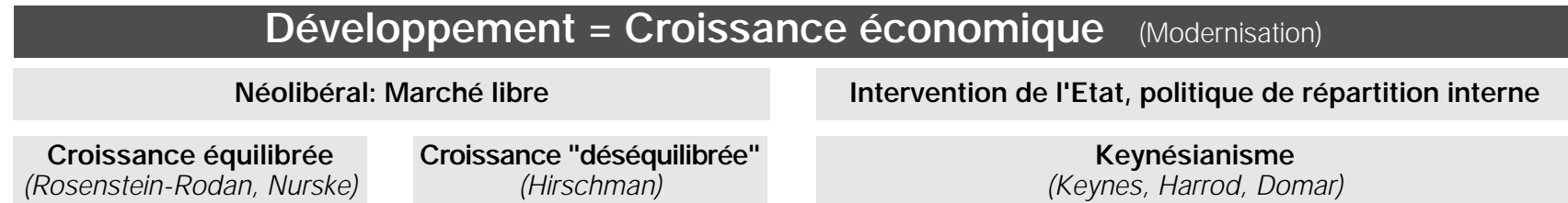




Modèle 3 THÉORIES DU DÉVELOPPEMENT



Années
50 et 60



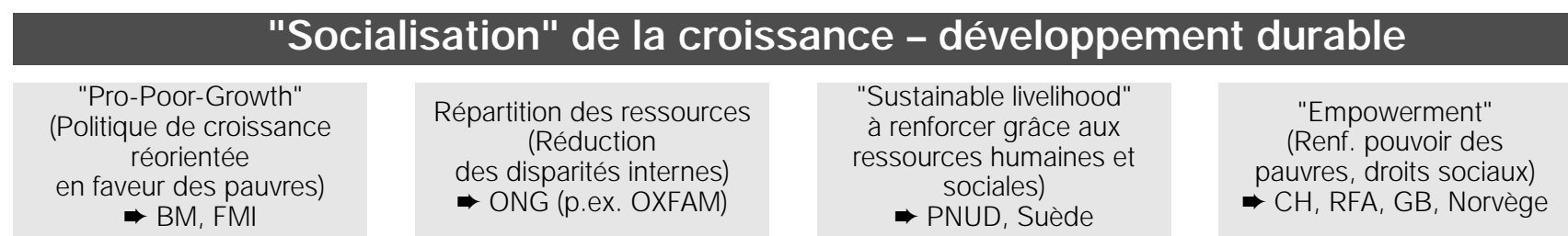
Années 70,
début 80



Années
80 et 90



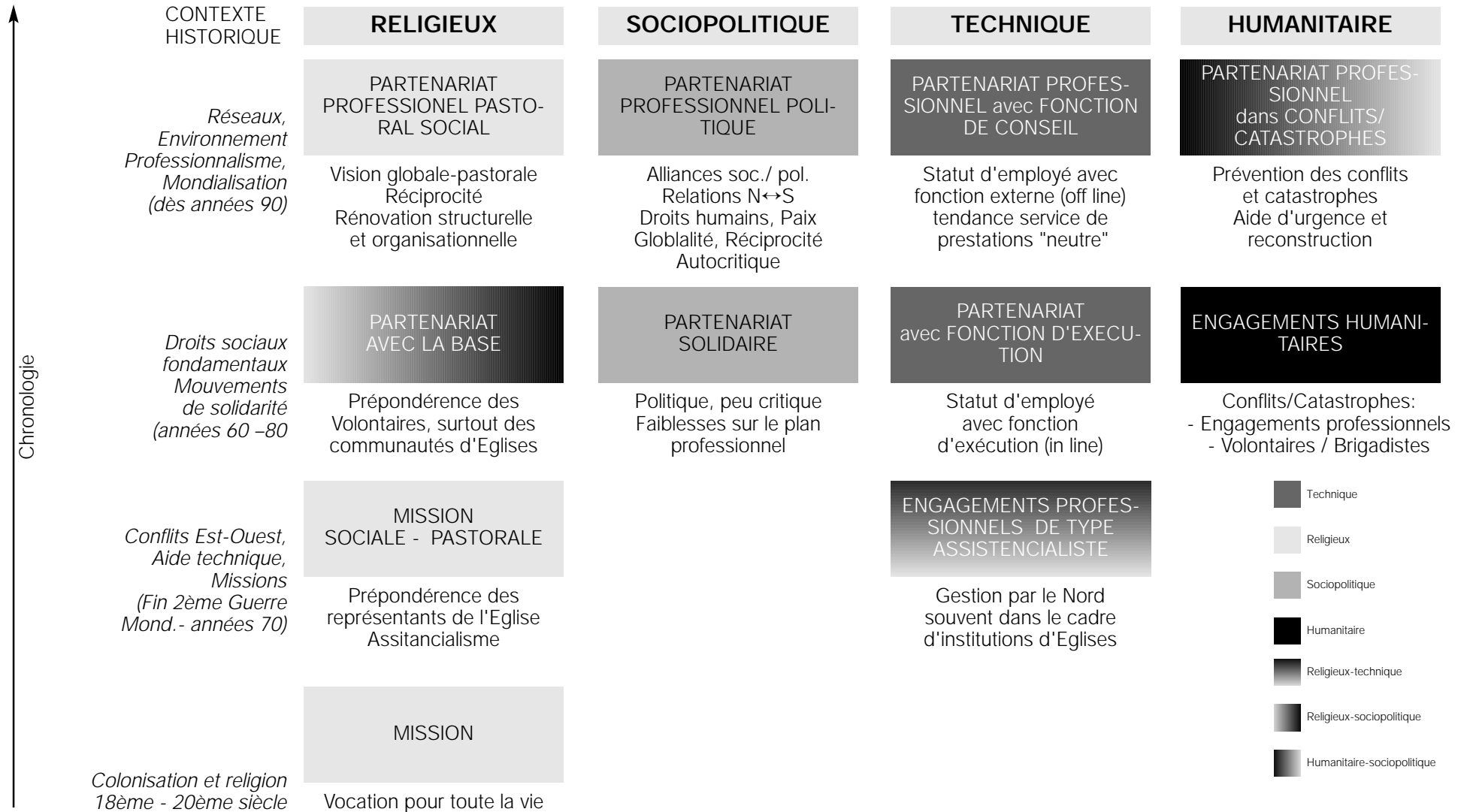
Dès
années 90



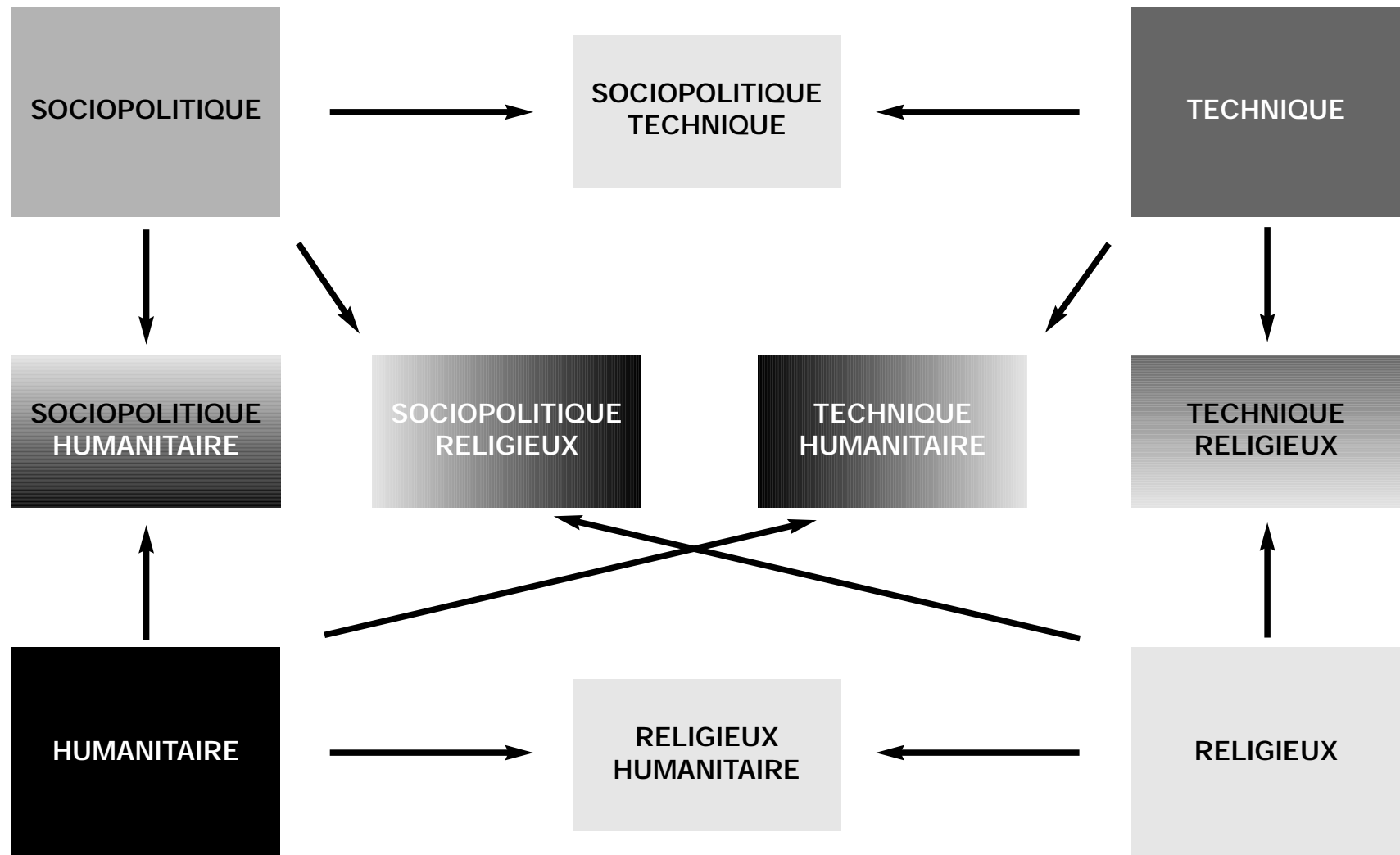
Impératifs de politique de développement:

- Réformes structurelles socio-économiques et politiques dans les pays en développement
- Adaptation des conditions-cadres de l'économie mondiale
- Changement des sensibilités et des habitudes de consommation des pays industrialisés
- Priorités d'ordre écologique

Processus historique de diversification des types de Partenariat



Modèle 6 TYPOLOGIE DU PARTENARIAT



Potentiel
d'articulation
et de mobilisation
sociopolitiques

Caractéristiques et pays concernés

ELEVÉ

**Forces significatives d'opposition sociale et politique
avec propositions d'alternatives claires.
Niveau de développement social et/ou politique relativement élevé:**
Brésil, Uruguay, Chili, El Salvador, Costa Rica, Cuba

MOYEN

**Forces d'opposition moyennes avec un rayon d'action plus limité
et des alternatives faibles ou diffuses:**
Colombie, Nicaragua, Pérou, Bolivie, Namibie, Tanzanie, Mozambique, Burkina Faso

FAIBLE

**Forces d'opposition faibles ou inexistantes sans alternatives véritables, rares mou-
vements de protestation, ce sont souvent des régions de crise:**
Guinée, Cameroun, Nigeria, Soudan, Ethiopie, Papouasie Nouvelle-Guinée

7.2 Hypothèses

Suivant les principes de la recherche déductive et sur la base des facteurs mentionnés dans le Modèle 2 (Annexe 7.1) et des approches décrites dans le chapitre 1.3.3, nous avons émis une série d'hypothèses qui ont été soit confirmées ou infirmées:

1. TYPOLOGIE / DÉFINITION

1.1 Typologie du Partenariat

La typologie présentée permet une classification historique et selon les 4 caractéristiques fondamentales: religieux, sociopolitique (y compris activités pour la Paix et les Droits humains), technique et humanitaire.

1.2 Définition conceptuelle du Partenariat

Les acteurs du Nord et du Sud n'ont pas de définition conceptuelle du Partenariat ni de critères pour un "bon Partenariat".

2. SOCIETE - COOPERATION AU DEVELOPPEMENT

2.1 Contexte historique/actuel de la coopération au développement au Sud

Au Sud, une tradition d'assistencialisme et le grand volume de la coopération influencent négativement la qualité du Partenariat.

2.2 Contexte sociopolitique du Sud

Le contexte sociopolitique du Sud influence le type de Partenariat. Un contexte sociopolitique fort favorise des Partenariats sociopolitiques. Les Partenariats sociopolitiques ainsi que les Partenariats situés dans des pays avec un potentiel sociopolitique élevé sont de meilleure qualité. Un contexte sociopolitiquement faible favorise les autres types de Partenariat.

2.3 Engagement sociopolitique au Sud et au Nord

La dimension sociopolitique du Partenariat entraîne une mobilisation plus importante des citoyens dans les sociétés du Sud et du Nord.

3. ACTION DE COOPERATION

3.1 Relation: Qualité du Partenariat - qualité de l'action de coopération

Une relation de Partenariat clairement établie et transparente est déterminante pour la réussite d'une action de coopération et inversement, ceci surtout dans le cas de Partenariats sociopolitiques.

4A. PARTENAIRE NORD

4A.1 Développement institutionnel

Le degré de développement institutionnel du Partenaire Nord n'influence pas la qualité du Partenariat. Le style de conduite du Partenaire Nord n'influence pas la qualité du Partenariat.

4A.2 Justification

Les Partenaires Nord n'ont pas de justifications cohérentes et amples du Partenariat comme élément essentiel de leur coopération.

4A.3 Sensibilisation en Suisse (présence dans les médias, formation/information du public)

La notion de Partenariat est peu utilisée dans la sensibilisation en Suisse. Un bon exemple de Partenariat peut être utilisé comme objet (carte postale) de sensibilisation (Bildung + Medias), tout aussi bien, sinon mieux, qu'un projet.

4 B. PARTENAIRE SUD

4B.1 Développement institutionnel

Le degré de développement institutionnel est un facteur qui détermine la qualité du Partenariat. Un haut degré de développement entraîne une bonne qualité de Partenariat. Le style de conduite est un facteur qui détermine la qualité du Partenariat.

4B.2 Identité de l'organisation Partenaire du Sud

Plusieurs Partenaires Sud ne sont pas des institutions indépendantes et reconnues. Plusieurs Partenaires Sud ne sont pas pleinement représentatifs de la Population bénéficiaire.

5. RELATIONS DE PARTENARIAT

5.1 Description de la relation impliquant le Partenaire Nord, le Partenaire Sud, la personne affectée ou l'objet de la relation

Il existe un grand nombre de Partenariats différents quant à leur structure et leur fonctionnement.

5.2 Evolution de la relation

Les relations de Partenariat restent de type binaire (d'organisation à organisation), à part quelques cas (surtout dans les missions réformées).

5.3 Relation contractuelle

Conditions pour efficacité de la relation de Partenariat:

- Contrat(s) clair(s) avec objectifs, responsabilités et compétences de chacun.
- Le tout étant reconnu par les parties (2 ou 3 parties)
- Respect du/des contrat(s).

5.4 Répartition du pouvoir de décision

La majorité des décisions est prise par le Partenaire Nord, dans les domaines suivants:

- finalités
- financement
- monitoring

5.5 Transparence des motivations conduisant à l'établissement d'une relation de Partenariat

Les motivations de chaque Partenaire ne sont souvent pas exprimées / évaluées ou-vertement (p. ex: Sud

veut argent / Nord veut sensibilisation). Le Partenaire Sud s'intéresse d'abord à des prestations matérielles, puis ensuite à l'appui professionnel et à l'échange solidaire.

5.6 **Problèmes vécus relatifs au Partenariat**

Il existe diverses catégories de problèmes qui reviennent de façon constante.

5.7 **Innovation**

Les capacités / la volonté d'innovation (dans le domaine du Partenariat) des Partenaires Sud et des Partenaires Nord sont faibles.

5.8 **Réciprocité dans la relation**

Les échanges Sud-Sud et Sud-Nord sont peu nombreux. La réciprocité Nord-Sud reste plus une intention qu'une réalité. Il n'existe pas de véritable intérêt sur cette question, ni au Nord ni au Sud. Au Sud, il y a peu de conscience de cette possibilité. Les capacités des Partenaires Sud ne sont pas suffisamment connues, valorisées et utilisées comme prestations en faveur des Partenaires Nord.

5.9 **Composante financière dans la relation**

Un Partenariat qui fonctionne uniquement par l'échange de personnes, sans flux financier du même Partenaires Nord, favorise une relation plus "égalitaire" entre Partenaire Nord et Partenaire Sud.

5.10 **Durabilité**

La cessation de contrat entraîne la fin de la relation de Partenariat.

6. **COORDINATION**

6.1 **Rôle facilitateur**

La Coordination est un instrument facilitateur pour l'identification de nouveaux Partenaires Sud, le suivi des relations de Partenariat, la gestion de conflits.

6.2 **Obstacle**

La Coordination constitue un obstacle à une relation de Partenariat directe entre Partenaire Nord et Partenaire Sud.

7.3 Autres outils d'analyse

A titre de documentation, nous vous présentons ci-dessous quelques-uns des outils d'analyse qui ont été utilisés dans le cadre de notre étude :

A) Répartition du pouvoir entre Partenaire Nord (PNord) et Partenaire Sud (PSud)

Consigne : Situer sur l'échelle des pourcentages dans chacun des 3 domaines ci-dessous. Rempli par le PSud, le PNord ainsi que le VO et suivi d'une analyse comparative (triangulation) :

1. Décision relatives à la politique et aux objectifs généraux dans lesquelles s'inscrit l'action de coopération :

PNord	0%	25%	50%	75%	100%
PSud	100%	75%	50%	25%	0%

2. Décisions financières relatives à l'action de coopération :

PNord	0%	25%	50%	75%	100%
PSud	100%	75%	50%	25%	0%

3. Qui décide et assure le suivi et l'évaluation des activités :

PNord	0%	25%	50%	75%	100%
PSud	100%	75%	50%	25%	0%

B) Echelle de proximité entre Partenaire Sud (PSud) et les secteurs de population directement concernés (PBe)

Consigne : Placer sur une échelle de valeur de 1 (le moins vraisemblable) à 4 (le plus vraisemblable) les items suivants. Rempli par le PSud, le PNord ainsi que le VO et suivi d'une analyse comparative (triangulation) : (Notes mini-maxi : 3 – 12)

1. Le PSud définit clairement la PBe :	1	2	3	4
2. Le PSud défend les intérêts de la PBe :	1	2	3	4
3. Des échanges directs et réguliers existent entre le PSud et la PBe :	1	2	3	4

C) Style de conduite au sein des Partenaires

Consigne : Définir le style de conduite exercé au sein des partenaires, selon l'échelle ci-dessous. Rempli par le PSud, le PNord ainsi que le VO et suivi d'une analyse comparative (triangulation) :

1. Autocratique (pouvoir aux mains d'une seule personne)
2. Autoritaire - hiérarchique (pouvoir selon structure de haut en bas)
3. Consultatif
4. Démocratique - Représentatif
5. Démocratique - Participatif
6. Laisser faire

D) Echelle de Développement institutionnel des Partenaires

Consigne: Placer sur une échelle de valeurs de 1 (le moins vraisemblable) à 4 (le plus vraisemblable) les items suivants. Rempli par le PSud, le PNord ainsi que le VO et suivi d'une analyse comparative (triangulation): (Notes mini-maxi: 7 – 28).

Concernant le Partenaire du Sud (PSud) respectivement du Nord (PNord):

1.	Il existe un organigramme clair	1	2	3	4
2.	Il y a des lignes directrices claires	1	2	3	4
3.	Il y a des responsabilités clairement définies	1	2	3	4
4.	Les canaux internes de communication fonctionnent	1	2	3	4
5.	Le personnel du Partenaire est stable	1	2	3	4
6.	Le Partenaire est reconnu dans la région	1	2	3	4
7.	Le Partenaire est intégré dans des réseaux nat. ou internat.	1	2	3	4

E) Schéma des acteurs

Consigne: : Illustrer vos différents types de Partenariat à l'aide de ce schéma (établir un schéma pour chacun des types). Rempli par le PSud, le PNord ainsi que le VO et suivi d'une analyse comparative (triangulation):

	← Secteur public	→ Secteur privé
↑ ACTEURS DU NORD		
↓ ACTEURS INTERMEDIAIRES DU SUD		
↓ ACTEUR DU SUD SUR LE TERRAIN		

F) Instrument de mesure de la qualité du Partenariat

Consigne: Placer sur une échelle de valeurs de 1 (le moins vraisemblable) à 4 (le plus vraisemblable) les items suivants et répondre aux questions additionnelles.

A) Vision (rempli par le PSud et le PNord)				
- Nous avons des visions / finalités communes:	1	2	3	4
Quelles sont les visions / finalités communes ?				
- _____				
- _____				
- _____				
Quelles sont les visions / finalités divergeantes ?				
- _____				
- _____				
- _____				
B) Administration (rempli par le PSud et le PNord)				
- Les relations administratives et de communication sont satisfaisantes:	1	2	3	4
C) Satisfaction des attentes (rempli par le PSud, le PNord et le VO)				
- Toutes mes attentes sont satisfaites par notre Partenariat:	1	2	3	4

Conception et utilisation de l'instrument:

1. Contenu (cohérence entre PNord et PSud): Vision et Administration

a) Vision (finalité) commune (A x 1,5)

b) Administration (B x 1)

c) **Indicateur du contenu:**

(A x 1,5) + (B x 1) pour chaque partenaire moins la différence entre PNord et PSud.

Moyenne des totaux divisée par 2.

2. Satisfaction des attentes:

Indicateur de satisfaction:

PNord + PSud + VO – les différences: (PNord - PSud) + (PNord - VO) + (PSud - VO).

3. Qualité du Partenariat:

Indicateur de qualité du Partenariat (entre 1 et 4):

= (Indicateur de contenu + Indicateur de satisfaction des attentes) divisé par 3 (Notes mini-maxi: entre 1 et 5,5).

7.4 Bibliographie

7.4.1 Documents cités

- ACODEV Communication d'ACODEV au séminaire organisé par l'AGCD sur l'évaluation des relations entre ONG belges et leurs partenaires locaux; Bruxelles 1999
- ACODEV-COPROGRAM Actes du séminaire sur le Partenariat entre les ONG du Nord et les organisations du Sud; Bruxelles 1999
- AGCD Evaluation des relations entre les ONG belges et leurs partenaires locaux; Bruxelles 1999
- AGCD Le Partenariat des ONG : enjeux et perspectives du Partenariat des ONG belges – confiance au budget de la coopération au développement; Bruxelles 1999
- AGEH Herausforderung Mensch – 40 Jahre Entwicklungshelfer/innen – Wirkungen und Partnersichten; Köln 1999
- ALEMAN, Der Forschungsprozess : eine Einführung in die Praxis der Empirischen Sozialforschung; Stuttgart Heine von 1984
- ALLUM, Cliff / SKILLSHARE AFRICA The future of development volunteering : a contribution from SKILLSHARE AFRICA; European Forum on Development Workers, Dublin 2000
- ALTVATER, Elmar Zur Ökonomie und Ökologie der Nord-Süd-Beziehungen; in : HANDBUCH DER DRITTEN WELT (Hg. Nohlen, Dieter / Nuscheler, Franz) - Grundprobleme, Theorien, Strategien (Band 1); Bonn 1993
- BECK, Ulrich Was ist Globalisierung ?; Frankfurt am Main 1997
- BECK, Ulrich Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter; Frankfurt am Main 2002
- BOECKH, Andreas Entwicklungstheorien : eine Rückschau; in : HANDBUCH DER DRITTEN WELT (Hg. Nohlen, Dieter / Nuscheler, Franz) - Grundprobleme, Theorien, Strategien (Band 1); Bonn 1993
- BOFF, Leonardo Ecologia, mundialização, espiritualidade; São Paulo 1996
- BOFF, Leonardo Gritos da terra, grito dos pobres; São Paulo 1995
- BORNSCHIER, / TREZZINI, Bruno Jenseits von Dependencia- versus Modernisierungstheorie : Differenzierungsprozesse in derVolker Weltgesellschaft und ihre Erklärung; in : MÜLLER, Hans-Peter : Weltsystem und kulturelles Erbe : Gliederung und Dynamik der Entwicklungsländer aus ethnologischer und soziologischer Sicht; Berlin 1996
- BORNSCHIER, Volker (et al.) Soziologie und politische Ökonomie; Universität Zürich (Vorlesung) 1987/8
- BORNSCHIER, Volker Zivilisierung der Weltgesellschaft trotz Hegemonie der Marktgesellschaft ?; in : Senghaas, Dieter : Frieden machen; Frankfurt am Main 1997
- CACCIA, BAVA, Silvio NGOs Their social role and volunteer work; in : FORUM DULLIKEN / UNITE : Pertinence et perspective du volontariat et de l'échange de personnes dans la coopération au développement : exemples concrets et impacts; Dulliken / Basel 1998
- CISV Le Partenariat au-delà du projet; Bamako 1999
- DELIUS, Christoph (et al.) Geschichte der Philosophie; Köln 2000

- DE ROSNAY, Joël Le macroscope – Vers une vision globale; Paris 1975
- COLOPHON (ed.) Le Tiers Monde a-t-il encore besoin de Volontaires ? (essais); Bruxelles 1999
- DUDEN Wie verfasst man wissenschaftliche Arbeiten ? (Band 21); Mannheim / Wien / Zürich 1977
- DÜ DÜ (Vorstellungsbroschüre); 1998
- EVERS, Dieter Globale Märkte und soziale Transformation; in: MÜLLER, Hans-Peter : Weltsystem und kulturelles Erbe : Gliederung und Dynamik der Entwicklungsländer aus ethnologischer und soziologischer Sicht; Berlin 1996
- FALLO, Ricardo Investigación y acción social – claves para una alianza; in : ENVIO #200, Managua 1998
- FOBOMADE Rio 92: Los tratados alternativos y el resumen de la agenda 21; La Paz 1994
- FOHAL, Alain L'envoi des coopérants de longue durée, un espoir et un défi pour le début du troisième millénaire; in COLOPHON (ed.) : Le Tiers Monde a-t-il encore besoin de Volontaires ? (essais); Bruxelles 1999
- FURRER, Chantal /
E-CHANGER E-changer et changer ... ici et maintenant : l'impact d'engagement des Volontaires FSF (E-CHANGER) de retour (1982 – 1996) sur la société suisse; Fribourg 1999
- GEOGRAPHISCHES
INSTITUT Statistische Methoden in der Geographie; Universität Zürich 1983
- GERSTER, Richard Alternative approaches to poverty reduction strategies; Bern 2000
- GODBOUT, Jacques L'esprit du don; Université du Québec 1992
- HANDBUCH DER
DRITTEN WELT (Hg. Nohlen, Dieter / Nuscheler, Franz) - Grundprobleme, Theorien, Strategien (Band 1); Bonn 1993
- HANTSCHHEL, Roswitha /
THARUN, Elke Anthropogeographische Arbeitsweisen; Braunschweig 1980
- HARTFIEL, Günter /
HILLMANN Karl-Heinz (Hg.) Wörterbuch der Soziologie; Stuttgart 1972
- HAUCK, Gerhard Geschichte der soziologischen Theorie; Reinbek b. Hamburg 1984
- JUBIN, Paul /
BOHREN, Kathrin Personaleinsatz – Programm von UNITE: Entsendung von „Freiwilligen“ und „Personalaustausch“:
- Bedeutung und Rolle im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit
- Stärken und Schwächen
Bern / Freiburg 1997
- LECOMTE, Bernard /
GUENAU Marie-Christine Sahel : les paysans dans les marigots de l'aide; Paris 1998
- LECOMTE, Bernard /
LECOMTE, Benoit /
PIERRET, Marie-Hélène Six outils pour construire des Partenariats durables; Bonneville 1998
- LEXIKON DRITTE WELT (Hg. Nohlen, Dieter) Länder, Organisationen, Theorien, Begriffe, Personen; Reinbek b. Hamburg 2000
- MAX-NEEF, Manfred (et al.) Desarrollo a escala humana – una opción para el futuro; Santiago de Chile 1986
- MENZEL, Ulrich 40 Jahre Entwicklungsstrategie = 40 Jahre Wachstumstheorie; in: HANDBUCH DER DRITTEN WELT (Hg. Nohlen, Dieter / Nuscheler, Franz) - Grundprobleme, Theorien, Strategien (Band 1); Bonn 1993

- MONTEIRO / PSO The changing environment on volunteers and development workers; European Forum on Development Workers, Dublin 2000
- MORIN, Edgar Une mondialisation plurielle; in LE MONDE du 26.03.2002
- MÜLLER, Hans-Peter (Hg.) Weltsystem und kulturelles Erbe : Gliederung und Dynamik der Entwicklungsländer aus ethnologischer und soziologischer Sicht; Berlin 1996
- MÜLLER, Hans-Peter Kulturelle Gliederung der Entwicklungsländer; in : MÜLLER, Hans-Peter : Weltsystem und kulturelles Erbe : Gliederung und Dynamik der Entwicklungsländer aus ethno-logischer und soziologischer Sicht; Berlin 1996
- NEELSON, John P. The World System and Human Rights in the South; in : MÜLLER, Hans-Peter: Weltsystem und kulturelles Erbe : Gliederung und Dynamik der Entwicklungsländer aus ethnologischer und soziologischer Sicht; Berlin 1996
- NEUBERT, Dieter Zur Übertragbarkeit westlicher politischer Ideen auf die Dritte Welt : Demokratisierung und Menschenrechte in Afrika; in : MÜLLER, Hans-Peter: Weltsystem und kulturelles Erbe : Gliederung und Dynamik der Entwicklungsländer aus ethnologischer und soziologischer Sicht; Berlin 1996
- NEUMANN, Franz (Hg.) Politische Theorien und Ideologien; Baden-Baden 1977
- NUSCHELER, Franz Lern- und Arbeitsbuch Entwicklungspolitik; Bonn 1996
- NUSCHELER, Franz Entwicklungspolitische Bilanz der 80er Jahre – Perspektive für die 90er Jahre; in : HANDBUCH DER DRITTEN WELT (Hg. Nohlen, Dieter / Nuscheler, Franz) - Grundprobleme, Theorien, Strategien (Band 1); Bonn 1993
- SCHÄER, Annemarie Berichte von Langzeiteinsätzen: Analyse - Empfehlungen; UNITE, Bäle 2002
- SCHREIBER, Martin Ciencia – investigación : palabras claves (memo); Sucre 1998
- SCHREIBER, Martin / CRUZ SCHREIBER, Berta Marina Falta de conocimientos por profesionales en Sucre de conceptos básicos del desarrollo social; Sucre 1999
- SENGHAAS, Dieter (Hg.) Frieden machen; Frankfurt am Main 1997
- SOLLICH, Manfred Die Personelle Entwicklungszusammenarbeit bleibt eine Herausforderung; in : AGEH : Herausforderung Mensch – 40 Jahre Entwicklungshelfer/innen – Wirkungen und Partnersichten; Köln 1999
- SORG, Frédérique „Causes Communes“ et contre-don; Travail de recherche, Fribourg 1996
- STORRER, H. H. Einführung in die mathematische Behandlung der Naturwissenschaften (beurteilende Statistik); Univ. Zürich 1982
- SUTER, Christian / NOLLERT, Michael Demokratien ohne Menschenrechte : eine empirische Analyse des Demokratisierungsprozesses in Lateinamerika 1947 – 1992; in : MÜLLER, Hans-Peter : Weltsystem und kulturelles Erbe : Gliederung und Dynamik der Entwicklungsländer aus ethnologischer und soziologischer Sicht; Berlin 1996
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL Corruption Perceptions Index; Homepage
- UNDP Human Development Index; Homepage
- WIMMER, Andreas Lokalkultur in der Globalgesellschaft : Eine transformati-onstheoretische Perspektive auf das indianische Mittel-amerika; in : MÜLLER, Hans-Peter : Weltsystem und kulturelles Erbe : Gliederung und Dynamik der Entwicklungsländer aus ethnologischer und soziologischer Sicht; Berlin 1996

7.4.2 Documents de base et textes de fond produits par certains Partenaires Nord, par UNITE ou par des Volontaires:

- BMI
- a. BMI: Leitbild 2000 (Immensee 2000)
 - b. BMI: Programm für den Einsatz von freiwilligen Fachleuten für die Periode 2003 – 2007 (Immensee 2002)
- CEAS
- Centre Ecologique Albert Schweitzer: Une organisation non gouvernementale de conseil et d'appui technique, d'échange et de transfert de compétences; Neuchâtel 1998
- DM-Echange et Mission
- 1) COMMUNAUTÉ ÉVANGÉLIQUE D'ACTION APOSTOLIQUE (CEVAA) : Echange de personnel - formation de cadre - bourses (memorandum) ; Strasbourg 1975
 - 2) DM : Notre mission aujourd'hui (30 ans DM) ; Lausanne 1993
 - 3) DM : Domaines d'activité / Positionnement du Département Missionnaire des Eglises Protestantes de la Suisse Romande (memorandum) ; Lausanne 1996
 - 4) ROUGE-MÜLLER, Franziska und Etienne: Evaluation du concept d'échange – Etude de cas: le Mozambique; Maputo 1999
 - 5) ROUGE-MÜLLER, Franziska und Etienne: Rapport de travail – Mozambique 1998 – 1999; Maputo 1999
- E-CH
- 1) FERRARI Sergio: Pour Leonardo Boff, le volontariat sous forme d'aide est inutile; in: LE COURRIER, Genève 5/6.12.1998
 - 2) MAILLARD Pierre-Yves: L'approche biographique : un outil pertinent pour la démarche spécifique du volontariat ? (Institut Sciences de l'Education de l'Université de Fribourg); Fribourg 1998
 - 3) MAILLARD Pierre-Yves: Et si on échangeait pour changer ?... Une réflexion de praticien sur le devenir du volontariat à la coopération; in: supplément LE COURRIER (2001: Année internationale des Volontaires); Genève Avril 2001
 - 4) WEHRLE, Beat: Pour inventer ensemble de nouvelles solidarités; in supplément COTMEC-INFO no.207 (Enjeux Sud : Brésil, un sous-continent face à son avenir); Genève Septembre 1998
 - 5) E-CH: Programme institutionnel "E-CHANGER": Une nouvelle coopération de la réciprocité; Fribourg 2002
- GVOM
- 1) CRUZ SCHREIBER, Berta Marina: Integración e Identidad ("Intégration et identité") – parejas binacionales de voluntarios de regreso en Suiza; in: Point d'?' no. 10; La Chaux-de-Fonds 2001
 - 2) SCHREIBER, Martin: Pasantías – una contribución innovativa dentro de un "partnership" dinámico reciproco entre el Norte y el Sur (balance y perspectivas de una nueva forma de intercambio dentro del voluntariado), Winterthur / Berne 2001
 - 3) SCHREIBER, Martin: GVOM – Visión y "partnership"; Winterthur / Berne 2001
- IT
- IT: INTERTEAM 2007 – Interteam-Programm für die Personelle Entwicklungszusammenarbeit 2003 – 2007; Luzern 2002
- M21
- Basler Mission: Leitbild der Basler Mission; Basel 2000
- UNITE
- 1) CATTIN, Denis / FERRARI, Sergio / SCHREIBER, Martin: Voluntariado Sur-Sur - Una forma innovativa de comprender la cooperación; Basel 2002
 - 2) CATTIN, Denis / BARUFFOL Ernst: Colombie - Rapport de visites UNITE, Basel 2000.
 - 3) FORUM DULLIKEN / UNITE: Pertinence et perspective du volontariat et de l'échange de personnes dans la coopération au développement : exemples concrets et impacts ; Dulliken / Basel 1998
 - 4) UNITE: Allgemeine Geschäftsbedingungen 99 – 01; Basel 1998
 - 5) UNITE: Allgemeine Geschäftsbedingungen 96 – 98; Basel 1995
 - 6) Divers rapports finaux (SEP) de Volontaires

UNITE (Plate-forme suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale) est une association regroupant plusieurs institutions privées suisses qui ont pour principal objectif d'établir et de renforcer des liens d'appui, de solidarité et d'échange avec les populations défavorisées du Sud.

Cette étude a été menée dans le cadre du **Programme d'Echanges de Personnes dans la Coopération Internationale** de UNITE, Programme cofinancé par la Direction de la Coopération et du Développement (DDC) du Gouvernement suisse.

Ce Programme concerne 26 organisations suisses de coopérant(e)s volontaires affecté(e)s dans des projets qui sont gérés par des organisations partenaires du Sud.

Denis Cattin est licencié en sciences économiques et sociales. Il a travaillé dans le secteur social ainsi que dans l'accompagnement et l'intégration des demandeurs d'asile en Suisse. Il s'est engagé ensuite dans la coopération internationale, d'abord au Pérou comme coopérant volontaire de l'organisation suisse E-CHANGER, puis en Suisse comme secrétaire exécutif de la Plate-forme UNITE. A ce titre, il a réalisé plusieurs visites de projets gérés par des organisations partenaires du Sud et auxquels ont collaboré des volontaires suisses.

Martin Schreiber est licencié géographie et sociologie. Il a effectué un diplôme de 3^{ème} cycle pour les pays en développement, avec une première expérience de coopération au Niger. Il a ensuite travaillé au Pakistan, en Afghanistan puis en Amérique centrale pour le Comité International de la Croix Rouge, puis en Bolivie en qualité de coopérant volontaire de l'organisation suisse E-CHANGER. En Suisse, il a collaboré au service de presse de la Plate-forme UNITE, il effectue diverses collaborations scientifiques en Suisse, en Afrique et en Amérique latine et travaille comme coordinateur de l'organisation suisse Groupe Volontaires Outre-Mer.