

# **Résultats de l'évaluation transversale du partenariat et conclusions tirées par Misereor**

[Introduction](#)

[Remarques sur les objectifs et la méthode de l'analyse terminée en avril 2008](#)

[Qu'entendent les parties prenantes par partenariat ?](#)

[Mise en œuvre et effets du partenariat](#)

[Saisie renforcée des effets – un frein ou un appui au partenariat ?](#)

[Facteurs propices / défavorables au partenariat](#)

[Le double rôle de bailleur de fonds et de partenaire – est-ce compatible ?](#)

[Recommandations](#)

[Contact](#)

## Introduction

La notion de partenariat accompagne Misereor depuis sa création. En effet, Misereor n'agit pas d'elle-même dans des projets de développement mais appuie le travail d'organisations partenaires essentiellement locales dans les pays du Sud. En même temps, elle est intégrée de manière particulière dans l'Église universelle car la majeure partie de ses partenaires sont des diocèses et des organisations d'Église dans les pays du Sud. Misereor soutient néanmoins aussi le travail d'organisations de développement séculières.

Misereor s'efforce de mettre en œuvre une coopération de type partenarial, c'est-à-dire d'égal à égal. Nous savons en effet que sans l'engagement inlassable, le savoir et les compétences de nos organisations partenaires dans le Sud, il nous serait impossible d'aider à combattre les causes de la faim et de la maladie dans le monde.

Comment se traduit la réalité de notre partenariat ? Comment nos partenaires du Sud le ressentent-ils ? Font-ils une distinction entre Misereor « partenaire » et Misereor « bailleur de fonds » détenant le pouvoir de décision ?

Le cinquantenaire de Misereor nous a paru être une bonne occasion pour vérifier la façon dont nous mettons en pratique notre conception du partenariat et ce qui en résulte. Misereor a donc réalisé une analyse transversale intitulée « La mise en œuvre et les effets des processus partenariaux dans le travail de projets de MISEREOR » dont les résultats ont été présentés et discutés au sein de Misereor en 2008. L'évaluation a été réalisée sous la direction de M. Sigfrid Schröder-Breitschuh, consultant indépendant en développement.

L'étude montre que le partenariat est une réalité dans la coopération entre Misereor et les organisations réalisatrices de projets dans le Sud, mais qu'il connaît aussi des limites. Pour les organisations partenaires, le partenariat se traduit dans la durée des relations qui se sont tissées, dans les rencontres personnelles et les échanges d'égal à égal, dans les actions et les réseaux auxquels l'un et l'autre participent par-delà le travail dans les projets. Mais il se heurte à des limites quand, d'un côté comme de l'autre, il n'est pas possible d'exprimer ses attentes, quand des règles rigides

étouffent les solutions flexibles, ou quand il n'y a plus d'échanges personnels faute de temps.

### Remarques sur les objectifs et la méthode de l'analyse terminée en avril 2008

L'évaluation transversale avait pour objectif de fournir des éléments qui permettraient d'améliorer les effets des processus partenariaux dans les projets et programmes soutenus par Misereor. Elle entendait

- identifier et établir les effets du principe de partenariat ; et
- promouvoir des processus de réflexion sur les démarches susceptibles de produire plus d'effets.

Pour cela, des interviews ont d'abord été réalisées au sein de Misereor et un atelier organisé impliquant les personnes travaillant avec les partenaires dans les projets. Un questionnaire fut aussi envoyé à 87 partenaires sélectionnés au hasard, originaires de 30 pays cibles (10 par continent : Afrique, Asie et Amérique latine). Enfin, des consultants effectuant d'autres missions durant la même période ont procédé eux-aussi à des interviews d'organisations partenaires.

Mais l'élément central de l'évaluation fut les 6 « études approfondies » réalisées dans le Sud à raison de deux organisations partenaires par continent (Afrique, Asie et Amérique Latine). Elles ont été effectuées sur la base d'un cadre commun de référence afin d'analyser le processus de partenariat dans le long terme. Le tout fut complété par une visite de quelques (5 à 8) jours sur place par des consultants qui procédèrent à des interviews de personnel, d'anciens et de représentants des groupes cibles. De la même manière, les consultants interviewèrent à Aix-la-Chapelle le personnel qui avait accompagné ces partenariats du côté de Misereor.

Les organisations partenaires ayant pris part aux études dans le Sud furent pour l'Amérique latine : la Commission pour la pastorale de la terre au Brésil, l'ONG SEAS/AR travaillant au Paraguay ; pour l'Asie : Caritas Népal et l'ONG SPARC en Inde ; pour l'Afrique : le programme de développement rural DERN du diocèse de Ruhengeri au Rwanda et l'organisation INADES Formation présente dans une grande partie de l'Afrique. Qu'elles soient ici remerciées pour leurs précieuses contributions.

L'évaluation fut menée par M. Sigfrid Schröder-Breitschuh de milango gmbh. Les six études approfondies ont été réalisées par les consultants suivants : Sigfrid Schröder-Breitschuh, Ekkehard Geray, Prof. Dr. Peter Herrle, Dr. Johannes Augel, Dr. Thomas Schwedersky et Dr. Thomas Döhne. Les enquêtes se sont déroulées entre septembre 2007 et janvier 2008.

### Qu'entendent les parties prenantes par partenariat ?

#### **Résultats de l'étude**

Le partenariat est un principe fondamental dans le travail de Misereor. Et pourtant celle-ci n'en possède pas de définition exhaustive. Dans la perception que Misereor a du partenariat, il y a plusieurs éléments qui émergent :

- § Le principe de la demande : ce sont les partenaires du Sud et non pas Misereor qui définissent les objectifs et les mesures des projets.

- § Les relations personnelles entre les représentants / chargés de mission de Misereor et les organisations partenaires du Sud.
- § L'autonomie et l'indépendance des partenaires ; la confiance et le respect mutuels.
- § Les valeurs et les objectifs communs dans le travail : le milieu de l'Église universelle offre ici une convergence évidente. Mais des relations partenariales s'établissent aussi avec des organisations qui ne sont pas d'Église sur la base de valeurs communes et d'une conception similaire du développement.

Les organisations partenaires consultées partagent largement cette perception du partenariat. Elles soulignent néanmoins que Misereor ne communique pas assez sur sa vision du partenariat et que les représentants de Misereor n'ont pas toujours suffisamment de temps pour construire des relations partenariales. Ils s'interrogent aussi sur la faisabilité d'un partenariat que l'on veut d'égal à égal entre un bailleur de fonds et des bénéficiaires de l'aide.

### ***Point de vue de Misereor***

*Misereor soutient actuellement plus de 5 000 projets dans 95 pays et travaille avec environ 2 500 organisations partenaires. En face, on trouve à Misereor quelque 65 personnes en contact direct avec les partenaires. Il est clair que si nous voulons atteindre le plus de gens et le plus d'organisations possibles dans le Sud tout en n'injectant pas plus de moyens financiers dans l'appareil administratif, nous nous heurtons à des limites au niveau de l'intensité des relations partenariales.*

*Nous sommes heureux que la plupart des organisations partenaires ayant participé à l'étude ait ressenti ce partenariat. Et nous comptons sur leur compréhension pour le fait que nous ne soyons pas toujours aussi disponibles que le laisse supposer le concept de « partenariat ».*

### **Mise en œuvre et effets du partenariat**

#### **Résultats de l'étude**

*Comment se traduit concrètement le partenariat avec Misereor?*

Le partenariat avec les partenaires se concrétise de différentes manières : dans l'appui financier aux projets, le dialogue autour des projets, les visites de projets, les missions de conseil et d'évaluation, la participation des partenaires aux actions de Misereor (par exemple les campagnes de carême en Allemagne) et par des initiatives d'échanges et de mise en réseau.

*Quels changements la coopération partenariale apporte-t-elle ?*

Par toutes ces initiatives, Misereor permet aux organisations d'Église et de la société civile dans le Sud de se développer pour mieux assumer leur rôle d'appui aux processus de développement des pauvres. Les organisations partenaires sont ainsi en mesure d'engager plus de personnel, d'acquérir de nouvelles compétences et de

faire face à de nouveaux défis en abordant de nouveaux thèmes et en développant leurs méthodes de travail.

Tous ces facteurs influent également sur la coopération entre les porteurs de projets dans le Sud et leurs partenaires, plus particulièrement les groupes cibles. En d'autres termes, le type de coopération qu'entretient Misereor avec les porteurs de projets dans le Sud a aussi une influence sur les pauvres qui sont les parties prenantes et les bénéficiaires véritables des projets. Les partenaires rapportent par exemple qu'ils essayent aussi de mettre en place, dans leur travail avec leurs groupes cibles, le partenariat qu'ils vivent avec Misereor, et que cela est source de plus d'initiatives et de confiance en soi chez les groupes cibles.

Mais l'étude note également : « Le principe de partenariat est l'idée centrale, la base de l'intervention, et il détermine la qualité de la coopération. Mais ses effets ne peuvent se produire qu'en interaction avec d'autres facteurs. » C'est pourquoi il n'est pas possible d'attribuer uniquement au principe de partenariat les effets observés chez les groupes cibles.

### ***Point de vue de Misereor***

*L'évaluation transversale était partie de l'hypothèse qu'il y avait plus dans le partenariat que la seule valeur financière de l'appui, et que le partenariat générait d'autres effets dans le Sud. Cela s'est vérifié au niveau des effets enregistrés auprès des organisations partenaires ; cela semble être, au vu de l'évaluation, une supposition plausible en ce qui concerne les effets au niveau des groupes cibles. Misereor se sent confortée par ces résultats et continuera, à l'avenir, d'axer sa coopération avec le Sud sur le partenariat dans la mesure où ses capacités limitées et les conditions globales le permettront.*

### **Saisie renforcée des effets – un frein ou un appui au partenariat ?**

*Misereor s'efforce d'orienter plus systématiquement son travail vers les effets prévus ou les effets déjà obtenus par l'action du projet. L'évaluation transversale nous a permis de consulter nos partenaires sur ce développement.*

### **Résultats de l'étude**

Dans la grande majorité des cas, la réponse des partenaires interrogés sur ces plus grandes exigences de Misereor en matière de suivi des effets a été positive. Certains partenaires se sentent confortés dans leur désir d'obtenir plus d'informations sur les effets de leurs projets et d'en améliorer encore l'impact. Ils en attendent de meilleures performances et des effets de plus longue durée. Ils espèrent être en mesure de mieux analyser leurs propres expériences d'apprentissage et de développer leur compréhension des processus de changement.

Certains émettent des réserves et se demandent si l'on peut prouver les effets d'un projet après une courte durée. D'autres se demandent si, dans une saisie des effets à petite échelle - en raison des ressources limitées -, l'on n'est pas amené à mal poser les priorités et à porter préjudice à la coopération dans le cas d'une attente irréaliste en matière de production d'effets. La question est également posée de savoir si Misereor possède les capacités de travail suffisantes pour traiter ce

complément d'informations. Les organisations partenaires interrogées attendent de Misereor un appui pratique dans la mise en œuvre de ces exigences plus élevées.

### ***Point de vue de Misereor***

*Nous sommes ravis des réactions encourageantes reçues et prenons au sérieux les réserves exprimées. Nous sommes d'ores et déjà occupés à engager le dialogue sur ce sujet avec nos partenaires par l'intermédiaire d'ateliers et à développer des capacités de conseil pour appuyer ceux-ci dans la saisie systématique des effets.*

*Les guides élaborés en 2008 (« Guide pour formuler une demande de soutien » et « Guide pour l'élaboration des rapports descriptifs et financiers ») ont pour objectif d'aider nos partenaires à mieux orienter leur travail et leur communication avec Misereor en fonction des effets.*

*Ces guides sont téléchargeables en cliquant sur <http://www.misereor.org/fr/serviceorg.html>.*

## Facteurs propices / défavorables au partenariat

### **Résultats de l'étude**

*Qu'est-ce qui marche bien entre Misereor et ses partenaires ?*

- § Misereor s'engage dans des relations à long terme avec la majeure partie de ses partenaires. Au fil du temps, d'autres aspects du partenariat se développent : le respect, la confiance, les échanges intensifs sur des questions de fond, la participation à des manifestations communes et à des réseaux.
- § Si les rencontres et le dialogue sont importants, ils ne doivent pas forcément être assurés directement par du personnel de Misereor. L'appui temporaire de la part de consultants et les missions de conseil et d'évaluation ont ainsi été évoqués comme autant d'exemples positifs de partenariat.
- § Les valeurs communes et la communication transparente continuent d'être très importantes.
- § Pour bon nombre d'organisations partenaires, la solidarité et la flexibilité dont Misereor a fait preuve en périodes de crise ont été des facteurs importants renforçant la confiance dans le partenariat. Globalement, la flexibilité et la disposition à porter les changements ont été fréquemment mentionnées.

*Où se situent les problèmes dans le partenariat ?*

- § Ce thème du partenariat n'est que trop peu directement abordé par Misereor. D'une manière générale, les attentes réciproques, au-delà de ce qui est fixé dans les contrats, ne sont guère souvent exprimées ou formulées. Et dans une situation où le pouvoir de décision est inégalement réparti, où il y a un donateur et un bénéficiaire, cela peut causer une certaine confusion. Souvent, les partenaires du Sud sont trop peu conscients de la contribution qu'ils

apportent au partenariat ; ils ne perçoivent pas que Misereor est aussi dépendant de leurs compétences et de leur collaboration qu'eux le sont de son appui financier.

- § Les partenaires se sentent souvent insuffisamment informés des règles et des processus internes à Misereor. Cela pose surtout problème au niveau de la coopération financière. Si un bon dialogue se déroule avant que le projet ne soit alloué, il se limite souvent ensuite à la seule communication de règles pour les décomptes et rapports financiers, ce qui est ressenti comme un comportement peu partenarial. Il n'est pas rare que les chargé(e)s de mission n'aient plus le temps de poursuivre le dialogue une fois le projet accordé.
- § D'une manière générale, les partenaires ne ressentent pas les divergences d'opinion sur les objectifs, les thèmes et les procédures de coopération comme des problèmes. Nombreux sont ceux qui ont même souligné que ces différends leur avaient fourni des impulsions nouvelles, et avaient été l'occasion de repenser et de réorienter leur travail. Certains ont éprouvé quelquefois une attitude directive de la part de Misereor, plutôt contre-productive pour les intérêts des groupes cibles.

#### ***Point de vue de Misereor***

*Grâce à cette évaluation, nous avons pris conscience de la nécessité de communiquer davantage sur cette question de partenariat.*

*Le présent document que vous trouverez également en anglais, espagnol et portugais sur notre site internet va nous permettre de rendre plus transparente notre vision du partenariat. Nous vous invitons à réagir à ce document et, pour cela, à utiliser le formulaire de contact sous <http://www.misereor.org> ou à envoyer un e-mail à [evaluation@misereor.de](mailto:evaluation@misereor.de).*

#### **Le double rôle de bailleur de fonds et de partenaire – est-ce compatible ?**

##### **Résultats de l'étude**

La relation entre Misereor et ses partenaires est caractérisée par un déséquilibre fondamental. En effet, les ressources financières tout comme le pouvoir de décision sur ces dernières se trouvent entre les mains d'un seul partenaire – Misereor. Nombreux sont nos partenaires du Sud qui estiment qu'il ne peut y avoir de véritable partenariat dans ces conditions.

La gestion financière apparaît souvent comme le point le plus « délicat » de la coopération. Les partenaires du Sud ignorent souvent les raisons des règles et des procédures de versement et de décompte et déplorent un manque de flexibilité dans la coopération. Les retards dans les processus administratifs perturbent le partenariat.

#### ***Point de vue de Misereor***

*Nous souhaitons réagir plus en détail sur ce point étant donné que c'est la critique qui a été la plus souvent exprimée par nos partenaires.*

*Les fonds que Misereor met à la disposition de ses partenaires ne lui appartiennent pas en propre. Ils proviennent de particuliers (34%), de l'Église catholique d'Allemagne (5 à 6%) et surtout du Ministère de la coopération économique et du développement (quelque 60%). Ils nous les confient parce qu'ils espèrent que les fonds seront distribués de manière transparente et efficace pour lutter contre la pauvreté.*

*Misereor est donc l'administrateur de ces fonds et doit rendre compte de leur utilisation efficace et ciblée. Vu le grand nombre de projets soutenus, elle doit alors disposer de règles claires et valables pour tous. Les contrats définissent les droits et les obligations de chacun, une même exigence qui s'applique à tous.*

*Misereor n'a donc pas d'autre choix que d'exiger certaines normes précises – parce que ses bailleurs de fonds attendent cela d'elle mais aussi et surtout parce que cela correspond à nos propres attentes en termes de transparence et de fair-play. Mais l'évaluation nous a appris qu'il fallait communiquer davantage avec nos partenaires sur ce sujet. Nous y travaillons – déjà de manière très pratique dans le dialogue quotidien, mais aussi de manière plus fondamentale dans le cadre de la gestion de la qualité. Nous espérons que nos partenaires ne tarderont pas à en ressentir les effets.*

*Nos propres efforts de transparence se reflètent par exemple dans « les principes de transparence de MISEREOR » que nous avons adoptés.*

## **Recommandations du consultant**

Sigfrid Schröder-Breitschuh, le consultant de l'évaluation, a fait les recommandations suivantes à Misereor :

- § Échanger davantage sur le partenariat mais aussi sur le rôle du contrat comme partie intégrante du partenariat.
- § Échanger davantage sur les exigences en matière de coopération financière et en expliquer les raisons.
- § Décider consciemment d'investir plus de temps dans les partenariats, dans la limite du temps disponible.
- § Créer davantage de bureaux de dialogue et de concertation dans le Sud.
- § Accroître l'appui aux réseaux.

### **Point de vue de Misereor**

*Nous essayons déjà de mettre en pratique les trois premières recommandations. Mais nous ne pouvons ignorer que nos capacités de travail sont limitées. Il faut savoir néanmoins que toute ressource investie dans du personnel au sein de Misereor n'est plus disponible pour le financement des projets. C'est toujours un exercice difficile de trouver le bon rapport « personnel / fonds disponibles ».*

*Misereor souhaite également accroître sa capacité de dialogue. Il faudra décider au cas par cas de la forme à adopter.*

*Misereor ne partage pas sans réserve l'appréciation largement positive que remportent les réseaux. Nous voyons certes les potentiels qu'ils comportent, mais nous nous interrogeons, dans certains cas concrets, sur le rapport coût-efficacité. Il nous semble nécessaire ici d'adopter une stratégie différenciée qui soutienne les réseaux là où ils sont le plus nécessaire.*

## Contact

Nous serions heureux de connaître vos réactions sur les résultats de cette étude et les conclusions que nous en tirons. Celles des organisations partenaires avec lesquelles nous travaillons seront tout particulièrement bienvenues. Veuillez pour cela utiliser le formulaire de contact que vous trouverez sur notre site internet sous <http://www.misereor.org> ou envoyer un e-mail à [evaluation@misereor.de](mailto:evaluation@misereor.de).

Le rapport complet de l'étude existe uniquement en allemand. Il ne sera pas publié pour protéger la confidentialité des contributions. Il pourra être consulté, à des fins de recherche, au siège de Misereor.