

Évaluation du Partenariat PMU-Interlife

**Anders Ingelstam
Håkan Jarskog
Cecilia Karlstedt
Lennart Peck**

**Le Département de
la Coopération avec les
O.N.G. et de l'Aide humanitaire**

Évaluation du Partenariat PMU-Interlife

Anders Ingelstam

Håkan Jarskog

Cecilia Karlstedt

Lennart Peck

Sida Evaluation 06/07

**Le Département de
la Coopération avec les
O.N.G. et de l'Aide humanitaire**

This report is part of *Sida Evaluations*, a series comprising evaluations of Swedish development assistance. Sida's other series concerned with evaluations, Sida Studies in Evaluation, concerns methodologically oriented studies commissioned by Sida. Both series are administered by the Department for Evaluation and Internal Audit, an independent department reporting directly to Sida's Board of Directors.

This publication can be downloaded/ordered from:
<http://www.sida.se/publications>

Original title: Partnerskapsutvärdering av PMU-Interlife (Sida Evaluation 2005:32)

Authors: Anders Ingelstam, Håkan Jarskog, Cecilia Karlstedt, Lennart Peck.

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Evaluation 06/07

Commissioned by Sida, Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations, Humanitarian Assistance and Conflict Management.

Copyright: Sida and the authors

Registration No.: 2004-000500

Date of Final Report: September 2005

Printed by Edita Communication AB, 2006

Art. no. Sida21346fr

ISBN 91-586-8370-4

ISSN 1401—0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Sveavägen 20, Stockholm

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64

E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Table des matières

1. Synthèse	3
1.1 Introduction	3
1.2 Méthodologie	3
1.3 Travailler en partenariat	4
1.4 Appréciation de la qualité des partenariats	4
1.5 Questions générales	4
1.6 Les objectifs du partenariat sont-ils atteints?	5
2. Introduction	5
2.1 Contexte et objectifs	5
2.2 PMU InterLife	7
3. Méthodologie	8
3.1 Définition de la notion de partenariat, des objectifs du partenariat et des caractéristiques d'un bon partenariat	8
3.2 Élaboration de la matrice MCL	9
3.3 Formulation des critères du partenariat	9
3.4 Choix des partenariats à étudier	9
3.5 Entretiens avec les représentants des partenaires	11
3.6 Analyse des résultats des entretiens	12
4. Travailler en partenariat	14
4.1 Contexte du partenariat	14
4.2 Définition du partenariat	16
4.3 Qu'est-ce qu'un bon partenariat ?	20
5. Appréciation de la qualité du partenariat	22
5.1 Appréciation des partenariats sur la base des critères de partenariat	22
5.2 Appréciation du partenariat au plan des activités	32
6. Questions d'ordre général	37
6.1 Le modèle tripartite de partenariat	38
6.2 L'influence des missionnaires sur le partenariat	41
6.3 Facteurs importants pour la qualité du partenariat	47
6.4 Projet pour le développement d'un partenariat global – BKG T	51
6.5 Tous les intervenants locaux ne sont pas des partenaires	52
7. Les objectifs du partenariat sont-ils atteints?	53
7.1 Les résultats attendus du partenariat sont-ils atteints ?	54
7.2 Les objectifs du partenariat sont-ils atteints ?	60
7.3 L'impact du partenariat sur les activités	62
8. Récapitulation des recommandations	63
8.1 Recommandations à PMU	63
8.2 Recommandations à l'Asdi	65
Annexe 1 : Mandat	66
Annexe 2 : Personnes interrogées	71

1. Synthèse

1.1 Introduction

Contexte et objectifs

Le 15 décembre 2004, le département de l'Asdi pour la coopération avec les ONG suédoises (SEKA/EO) a fait appel à Jarskog Konsult pour procéder à une évaluation des partenariats de PMU. La mission a été exécutée par Anders Ingelstam, Acumenta ; Håkan Jarskog, Jarskog Konsult, Cecilia Karlstedt, Cecilia Karlstedt Consulting et Lennart Peck, Boman & Peck Konsult.

Selon les termes du mandat, l'objectif principal de l'évaluation est d'apprécier la qualité et les résultats du partenariat entre l'ONG suédoise et ses partenaires locaux, au niveau organisationnel.

PMU InterLife (PMU)

PMU a pour fonction principale de constituer un organe d'encadrement et de soutien pour les communautés (paroisses) pentecôtistes de Suède dans leurs activités de développement et d'aide humanitaire. En 2004, environ 300 des 480 paroisses locales du mouvement pentecôtiste étaient affiliées à cette association à but non lucratif.

La tâche principale de PMU est la gestion des actions de développement, d'information, de collecte, ainsi que le travail direct sur des projets, dans le cadre par exemple d'actions pour le développement ou de programmes d'information à l'échelle internationale. PMU et les paroisses pentecôtistes suédoises soutiennent l'action missionnaire dans un peu plus de 80 pays, et dans une soixantaine de ceux-ci, le mouvement pentecôtiste mène des activités avec l'appui de l'Asdi.

Les activités impliquant l'envoi de personnel sont l'un des piliers de l'action internationale des missions pentecôtistes suédoises. En 2003, on comptait 213 missionnaires pentecôtistes, dont 51 avec une subvention de l'Asdi pour les volontaires.

1.2 Méthodologie

Nous avons procédé à l'évaluation du partenariat en six étapes distinctes :

1. *Définition de la notion de partenariat, des objectifs du partenariat et des caractéristiques d'un bon partenariat.*
Nous avons procédé à une synthèse visant à réunir les définitions du partenariat selon SEKA/EO et PMU en une seule.
2. *Élaboration de la matrice MCL.* À l'aide des définitions de SEKA/EO et de PMU, nous avons établi une matrice MCL (Méthode du cadre logique) modifiée pour les partenariats, laquelle a ensuite servi de base à notre évaluation, en mettant en évidence les objectifs du travail en partenariat.
3. *Formulation des critères du partenariat.* Les critères définissant un bon partenariat sont au centre de notre méthode d'évaluation. Nous les avons formulés à partir des descriptions données par l'Asdi et PMU de ce qui caractérise un bon partenariat. Au total, nous avons utilisé neuf critères distincts.
4. *Choix des partenariats à étudier.* Notre aspiration était de tirer dans toute la mesure du possible des conclusions générales du travail en partenariat de PMU. C'est pourquoi le choix des pays et des partenariats à inclure dans l'évaluation a été effectué au premier chef en fonction de leur représentativité au regard du travail en partenariat de PMU.
5. *Entretiens avec des représentants des partenaires.* Pour les dix partenariats que nous avons étudiés, nous avons interrogé des représentants des trois parties prenantes : PMU, les paroisses suédoises et les partenaires locaux.

6. *Analyse des résultats des entretiens.* À l'aide des résultats des entretiens, nous avons procédé étape par étape à des analyses et appréciations à différents niveaux et dans différentes dimensions.

1.3 Travailler en partenariat

SEKA/EO définit le partenariat comme suit : *L'objectif de la coopération au développement est de contribuer à créer les conditions voulues pour permettre aux pauvres d'améliorer leurs conditions de vie. Le partenariat est un moyen d'œuvrer pour cet objectif. Le partenariat est une approche de coopération approfondie, fondée sur le respect mutuel, la confiance, la transparence et la durabilité.*

PMU définit le partenariat comme suit : *On entend par partenariat la relation entre deux ou plusieurs églises / organisations nationales partageant un engagement commun dans des domaines spécifiques.*

L'Asdi et PMU soulignent tous deux que l'action doit être marquée par un dialogue permanent, l'échange d'expériences, la transparence, la compréhension et l'humilité. Une définition claire des responsabilités des deux partenaires est également importante.

1.4 Appréciation de la qualité des partenariats

L'appréciation des partenariats sur la base des critères de partenariat

Notre appréciation d'ensemble, après pondération des neuf critères de partenariat, est que les partenariats étudiés sont de bonne qualité. L'activité d'échanges d'expériences est le seul point unanimement jugé faible. Il existe en outre des faiblesses manifestes en ce qui concerne la compréhension et le respect des structures des partenaires locaux de la part des partenaires suédois. Pour ce qui est des sept autres critères, la qualité est selon nous moyenne ou bonne. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de marge d'amélioration dans ces domaines aussi.

Appréciation du partenariat au plan des activités

La qualité du partenariat est variable, allant de forte à faible selon les activités exercées en partenariat. Il est donc difficile de porter un jugement d'ensemble sur le partenariat au plan des activités.

Nos principales conclusions sont les suivantes:

- Le partenariat est à son mieux dans les activités comportant un processus bien défini et un partage clair des responsabilités, et lorsque toutes les parties sont associées à ce processus. Cela apparaît le plus clairement dans la planification stratégique et les travaux préparatoires du projet.
- Le partenariat est plus faible là où le processus est moins bien défini et le partage des responsabilités mal spécifié. C'est le cas surtout de l'action missionnaire, mais aussi du rôle des partenaires suédois dans le suivi des projets.
- Le partenariat est faible dans les cas où, même s'il existe un processus bien défini et un partage clair des responsabilités, toutes les parties prenantes ne sont pas associées au processus. Cela apparaît le plus nettement dans l'élaboration des orientations et des méthodes, ainsi que dans les activités d'évaluation.
- Le partenariat est fort dans les activités sans financement de l'Asdi, mais nous ne sommes pas en mesure de tirer des conclusions sûres quant aux raisons de ce fait.

1.5 Questions générales

Le modèle tripartite de partenariat

Notre première conclusion est que le modèle tripartite employé par PMU pour décrire ses méthodes de travail en partenariat ne correspond pas à la réalité. Les paroisses suédoises, qui sont seules à pouvoir

répondre à tous les critères d'un bon partenariat, sont trop souvent mises à l'écart par PMU ou une autre organisation, ou encore par les missionnaires.

Le mouvement pentecôtiste suédois a une position probablement unique parmi les organisations centrales de l'Asdi. Il est très largement impliqué dans la coopération au développement grâce à une solide implantation des mouvements populaires dans les paroisses. Nous pensons qu'il faut tirer parti de cet atout en mettant tout en œuvre pour donner aux paroisses suédoises la possibilité de jouer leur rôle de partenaire des acteurs locaux, sous la forme d'un modèle bipartite. Les partenariats les plus forts que nous ayons vus sont ceux où la paroisse suédoise et le partenaire local sont en étroite relation, sans le « filtre » d'une autre organisation ou de membres du mouvement pentecôtiste suédois.

L'influence des missionnaires sur le partenariat

Les missionnaires sont une des formes de l'important contact entre les partenaires, mais pas la seule. Par les divers rôles qu'ils jouent, ils peuvent renforcer ou affaiblir un partenariat. Ils tendent facilement à devenir le « filtre » dont nous avons parlé plus haut entre la paroisse suédoise et le partenaire local.

Les organisations locales de la mission pentecôtiste suédoise

Les organisations propres de la mission pentecôtiste suédoise, qui subsistent avec des attributions mal précisées, entravent souvent le partenariat entre la paroisse suédoise et le partenaire local, en créant autour de celui-ci un partenariat local distinct, mal spécifié.

Le projet pour le développement d'un partenariat global

Le projet pour le développement d'un partenariat global, Building the Kingdom of God Together (BKGT), qui était au départ un projet, est devenu un mode de travail plus ou moins intégré à l'ensemble de la coopération au développement appuyée par PMU. Il est évident que BKGT, en tant qu'idée, a eu beaucoup d'effets bénéfiques sur les partenariats concernés.

1.6 Les objectifs du partenariat sont-ils atteints?

Résultats escomptés

L'un des principaux résultats attendus d'un partenariat selon notre matrice MCL est que PMU ne travaille qu'avec des partenaires locaux pertinents, sur des activités pertinentes. Cette pertinence est appréciée sur la base de la finalité des crédits aux ONG. Nous avons constaté parmi les partenaires locaux des degrés variables de pertinence, tant pour ce qui est de l'activité que de l'organisation.

Objectifs du partenariat

L'objectif peut-être le plus important du partenariat dans notre matrice MCL est le renforcement du partenaire local en tant qu'acteur démocratique de la société civile. Dans une bonne moitié des partenariats étudiés, nous pensons pouvoir constater que la compétence et la capacité du partenaire local ont été renforcées en ce qui concerne son action dans la société en direction des pauvres et des groupes marginalisés pour les conforter et les aider à faire entendre leur voix.

2. Introduction

2.1 Contexte et objectifs

Une part considérable des crédits de la coopération suédoise au développement est canalisée par les ONG suédoises. L'objectif du soutien de l'Asdi par le canal des ONG suédoises est de favoriser le développement, dans les pays de la coopération, d'une société civile vigoureuse et démocratique où les

individus aient la possibilité d'agir ensemble pour infléchir l'évolution sociale et/ou améliorer leurs conditions de vie. Étant donné la part importante qu'elle représente dans la coopération suédoise au développement, il importe d'évaluer dans quelle mesure l'aide fournie par les ONG a contribué à la réalisation de cet objectif. Le partenariat entre les organisations suédoises et les organisations locales avec lesquelles elles coopèrent est crucial à cet égard et constitue une des prémisses de l'aide.

PMU InterLife (PMU) est depuis 1980 l'une des treize « organisations centrales » de l'Asdi. La présente évaluation de partenariat s'inscrit dans le suivi des subventions de l'Asdi à ces treize organisations.

Le 15 décembre 2004, le département de l'Asdi pour la coopération avec les ONG suédoises (SEKA/EO) a fait appel à Jarskog Konsult pour procéder à une évaluation du partenariat de PMU. La mission a été réalisée par Anders Ingelstam, Acumenta; Håkan Jarskog, Jarskog Konsult, Cecilia Karlstedt, Cecilia Karlstedt Consulting et Lennart Peck, Boman & Peck Konsult.

L'évaluation se fonde sur le mandat de l'Asdi en date du 6 août 2004, figurant à l'Annexe 1. Après accord avec l'Asdi, le calendrier prévu dans le mandat a été révisé. Aux termes du mandat, l'évaluation a pour but principal

- d'apprécier la qualité et les résultats du partenariat entre l'ONG suédoise et ses partenaires locaux, au plan organisationnel.

Le mandat indique par ailleurs que la notion de partenariat doit être définie par le consultant en dialogue avec PMU et l'Asdi.

Clarifications et modifications du mandat

Au cours des premières réunions avec l'Asdi et PMU, les modalités de l'évaluation ont été précisées sur quelques points et dans certains cas des modifications ont été apportées au mandat. Les plus importantes sont les suivantes :

1. Le rapport d'évaluation doit être rédigé en suédois pour être accessible à tous les intéressés au sein de PMU et des paroisses suédoises. Il sera traduit en anglais, français et espagnol pour permettre à PMU de le communiquer à ses partenaires locaux.
2. L'évaluation aura pour point de départ les deux définitions du partenariat, celle de SEKA/EO et celle de PMU, au lieu d'une définition commune. Les deux définitions seront comparées entre elles dans le cadre de l'évaluation.
3. La section C du mandat, Résultats et impact pour le groupe cible final, est supprimée.

Outre les modifications communes ci-dessus, l'Asdi a précisé les références du mandat à l'appréciation de la pertinence, de la durabilité et de la faisabilité, les aspects à évaluer étant les suivants :

1. L'activité du partenaire local est-elle pertinente (en quoi l'activité renforce-t-elle la société civile, en quoi améliore-t-elle les conditions de vie des pauvres)?
2. Le partenaire local est-il un partenaire approprié, autrement dit quelle est la position de l'organisation dans la société civile (légitimité et représentativité, ancrage au sein de son groupe cible) ?
3. Les méthodes employées dans le partenariat sont-elles pertinentes et réalisables (comment le partenariat et ses initiatives renforcent-ils le partenaire local et le partenaire suédois) ?
4. Les contributions apportées au partenariat par le partenaire suédois afin de renforcer la capacité du partenaire local sont-elles pertinentes et réalisables ?

2.2 PMU InterLife

L'organisation a été fondée en 1965 sous le nom de Stiftelsen Svenska Pingstmissionens U-landshjälp (Fondation de la Mission pentecôtiste suédoise pour l'aide au développement). Son nom et sa forme ont été modifiés en 1999, date à laquelle elle est devenue une association à but non lucratif nommée Coopération pour le développement de la Mission pentecôtiste (Pingstmissionens Utvecklingssamarbete), ou PMU InterLife. En 2001, l'association à but non lucratif PMU a changé de nom pour devenir la Mission pentecôtiste suédoise (SPM).

Ce changement est à l'origine d'une nouvelle organisation de coordination des activités internationales du mouvement pentecôtiste suédois. Outre le volet de l'aide au développement, elle intègre le volet médias du mouvement. De plus, une nouvelle section pour la propagation de la foi et les activités de consolidation des paroisses vient former un troisième pilier dans cette nouvelle structure. Cette nouvelle organisation vise à regrouper sous un même toit tous les aspects des activités de mission et d'aide au développement du mouvement pentecôtiste pour permettre une meilleure coordination. La nouvelle organisation a un conseil d'administration commun, dont relèvent trois groupes directeurs, un pour chacun des piliers.

D'autres modifications sont actuellement en cours au sein du mouvement pentecôtiste suédois dans l'intention de créer une communauté religieuse à l'échelle nationale. Il a été décidé de fonder une fédération nationale réunissant toutes les activités communes, autrement dit non limitée à l'activité internationale.

Le volet de l'aide au développement conserve le nom de PMU InterLife, qui jouit d'une solide notoriété. La principale fonction de PMU est de constituer un organe d'encadrement et de soutien pour les paroisses pentecôtistes de Suède dans leurs activités d'aide au développement et d'aide humanitaire. Aux termes de ses statuts, l'association a pour objet de coordonner l'action commune des paroisses dans le domaine des missions et de l'aide au développement.

En 2004, environ 300 des 480 paroisses locales du mouvement pentecôtiste étaient affiliées à cette association à but non lucratif. Cela représente approximativement 80 000 des quelque 90 000 membres du mouvement.

Les tâches principales de PMU sont la gestion des actions de développement, d'information, de collecte, ainsi que le travail direct sur les projets, dans le cadre notamment d'actions pour le développement ou de programmes d'information à l'échelle internationale. L'activité est organisée en une section Projets et une section Information et collecte.

La coopération au développement a pour objectif « de créer le bien-être et la démocratie parmi les populations pauvres et marginalisées... ». Depuis 1999, cette formule est complétée par la mention « ... indépendamment de l'origine ethnique, de la religion ou du sexe des destinataires. Cela doit se faire essentiellement par des initiatives créant les conditions voulues pour permettre aux pauvres de sortir de la pauvreté par leurs propres moyens. »

SPM et les paroisses pentecôtistes suédoises soutiennent l'action missionnaire dans un peu plus de 80 pays, et dans une soixantaine de ceux-ci, le mouvement pentecôtiste poursuit des activités subventionnées par l'Asdi. PMU InterLife soutient des actions humanitaires aussi bien que des actions pour le développement, et a une importante activité d'envoi de volontaires. Les paroisses pentecôtistes suédoises coopèrent surtout avec les églises et communautés locales, encore qu'elles aient parfois d'autres partenaires.

Les activités impliquant l'envoi de personnel sont l'un des piliers de l'action internationale des missions pentecôtistes suédoises. La grande finalité de l'envoi de missionnaires est d'apporter les connaissances et

compétences qui font défaut sur place. Le nombre de missionnaires envoyés tend à baisser ces dernières années. En 2003, on comptait 213 missionnaires pentecôtistes, dont 51 avec une subvention pour volontaires de l'Asdi. Que leur mission soit financée par une subvention pour volontaires ou par des moyens propres, ces personnes sont appelées « missionnaires ».

PMU InterLife indique que la principale raison de la diminution du nombre de missionnaires tient au processus de nationalisation, qui implique un transfert de la fonction d'encadrement du projet au personnel propre du partenaire local. Aujourd'hui, les missionnaires ont une fonction plus spécifiquement consultative, liée à leur rôle professionnel. La demande est axée sur les besoins en matière de compétences professionnelles, de connaissances sur le développement organisationnel et d'éducation des adultes. Dans certains pays, surtout ceux qui ont une longue tradition missionnaire, il faut plus de temps pour ancrer ce nouveau mode de travail parmi les missionnaires.

Il existe pour les différents pays de mission des paroisses chefs de file qui, avec les comités de travail par pays, coordonnent l'action missionnaire et ont la responsabilité de son orientation dans le pays concerné. Toutes les paroisses qui sont parties prenantes et intéressées à la coopération avec un pays donné du Sud sont représentées dans le comité de travail de ce pays ou, dans quelques cas, dans un comité régional. Il existe aussi des conseils régionaux chargés de la coordination thématique par-delà les frontières nationales dans une région.

3. Méthodologie

Nous avons procédé à l'évaluation du partenariat en six étapes distinctes :

1. Définition de la notion de partenariat, des objectifs du partenariat et des caractéristiques d'un bon partenariat
2. Élaboration de la matrice MCL.
3. Formulation des critères du partenariat
4. Choix des partenariats à étudier
5. Entretiens avec des représentants des partenaires.
6. Analyse des résultats des entretiens.

3.1 Définition de la notion de partenariat, des objectifs du partenariat et des caractéristiques d'un bon partenariat

Le mandat indique que la notion de partenariat doit être définie par le consultant en dialogue avec PMU et l'Asdi. Au lieu d'une définition formulée par nous-mêmes, nous avons convenu avec l'Asdi et PMU de partir des deux définitions du partenariat, celle de SEKA/EO et celle de PMU, que nous avons ensuite combinées pour obtenir une définition qui nous a servi de point de départ pour l'évaluation.

Dans le même temps, nous avons posé à SEKA/EO et à PMU la question suivante : Pourquoi la coopération doit-elle avoir lieu sous forme de partenariat? La réponse à cette question nous a donné une formulation de la finalité du partenariat.

Enfin, nous avons demandé à SEKA/EO et PMU de décrire ce qui caractérise un bon partenariat.

3.2 Élaboration de la matrice MCL

À l'aide des définitions de SEKA/EO et de PMU, nous avons établi une matrice MCL (Méthode du cadre logique) modifiée pour le partenariat, qui a ensuite servi de base à notre évaluation, en montrant les objectifs du travail en partenariat.

L'objectif de développement

Le niveau supérieur de la matrice MCL du partenariat, l'objectif de développement, indique quel est l'objectif de développement que l'action en partenariat vise à réaliser. Celui-ci coïncide avec l'objectif de l'aide de l'Asdi par le canal des ONG tel qu'il est formulé dans les lignes directrices de l'Asdi pour la société civile :

Le développement d'une société civile vigoureuse et démocratique dans laquelle les individus aient la possibilité d'agir ensemble pour infléchir l'évolution de la société et/ou améliorer leurs conditions de vie.

Les objectifs du partenariat

Le niveau suivant de la matrice MCL, les objectifs du partenariat, a également été formulé principalement sur la base des descriptions et définitions de SEKA/EO. Trois objectifs ont été définis :

1. Renforcement du partenaire local en tant qu'acteur démocratique dans la société civile.
2. Renforcement du partenaire suédois en tant qu'acteur démocratique dans la société civile globale.
3. Renforcement de l'activité du partenaire local.

À ce niveau, nous avons aussi défini des indicateurs à utiliser dans l'évaluation.

Résultats attendus du partenariat

Nous avons formulé les résultats du partenariat selon la logique suivante : « Quel sera le résultat pour les partenaires si les activités du partenariat sont mises en œuvre conformément aux critères du partenariat ? » Des indicateurs ont également été définis pour les résultats.

Critères du partenariat

Au niveau inférieur de la matrice MCL figurent les activités communes des partenaires, qui doivent être effectuées en partenariat. Nous les avons complétées par des descriptions de ce qui caractérise un bon partenariat, ce qui est le point majeur de notre évaluation. Dans un partenariat, l'essentiel n'est pas ce qu'on fait, mais comment on le fait. Notre liste des différentes « façons de faire » constitue ce que nous appelons les critères du partenariat. Les critères du partenariat doivent être appliqués à toutes les activités entrant dans la coopération entre les partenaires.

3.3 Formulation des critères du partenariat

Les critères définissant un bon partenariat sont au centre de notre méthode d'évaluation. Ils ont été formulés à partir des descriptions données par l'Asdi et PMU de ce qui caractérise un bon partenariat. Au total, nous avons utilisé neuf critères distincts. Ils sont exposés à la section 4.3 *Quelles sont les caractéristiques d'un bon partenariat ?*

3.4 Choix des partenariats à étudier

Suivant la définition de PMU, chaque partenariat se compose de trois partenaires placés sur un pied d'égalité :

- la paroisse suédoise
- PMU
- le partenaire local.

Notre aspiration était de tirer dans toute la mesure du possible des conclusions générales du travail en partenariat de PMU. C'est pourquoi le choix des pays et des partenariats à inclure dans l'évaluation a été effectué au premier chef en fonction de leur représentativité par rapport au travail en partenariat de PMU. Autrement dit, nous avons exclu les pays qui s'écartent du mode de travail ordinaire de PMU avec ses partenaires, même si ces exceptions représentent un thème intéressant à étudier. Nous n'avons pas non plus recherché des pays où le travail en partenariat fonctionne particulièrement bien ou particulièrement mal.

Nous tenons à souligner que nous n'avons pas fait un choix statistiquement représentatif, mais cherché à inclure des exemples de partenariat typiques de PMU.

Les paroisses suédoises qui entrent dans l'évaluation sont principalement les paroisses chefs de file des pays retenus, mais aussi d'autres paroisses travaillant dans ces pays.

Nous sommes partis de l'idée qu'il existe une approche dominante du travail en partenariat de PMU, un effort pour pratiquer partout les mêmes modes de travail. Mais il n'en existe pas moins un certain nombre de facteurs qui entraînent des divergences dans les méthodes de travail, voire dans le contenu du partenariat, par exemple selon que le partenaire local est une église ou une ONG. On peut dire que ces facteurs dénotent différentes sous-catégories des partenariats de PMU, tout en restant néanmoins dans le cadre de l'approche dominante. Ces facteurs nous ont servi de critères pour le choix des pays, après élimination des pays considérés comme des exceptions. Une exception importante est constituée par les pays où, de concert avec PMU, nous avons estimé que l'action n'était pas menée en partenariat (voir 6.5 *Tous les acteurs locaux de la coopération ne sont pas des partenaires*). Nous avons sélectionné ensuite des pays représentant dans toute la mesure du possible toutes les sous-catégories du partenariat de PMU.

Les critères sont les suivants:

1. le partenaire local opère-t-il ou non dans un pays majoritairement chrétien
2. y a-t-il ou non des missionnaires suédois chez le partenaire local
3. le partenaire local a-t-il été fondé ou non par la Mission pentecôtiste suédoise
4. le partenaire local est-il une église ou une ONG
5. la coopération est-elle en cours depuis longtemps (plus de dix ans) ou depuis peu de temps
6. le partenaire local, dans les cas où il s'agit d'une église, est-il une église importante (plus de 10 000 membres) ou non.

Pays et partenariats retenus

Sur la base des critères ci-dessus, nous avons retenu pour l'évaluation sept pays, représentant au total dix partenariats. Ce choix est évidemment limité, de sorte que nous avons fait preuve de prudence s'agissant de tirer des conclusions générales. Étant donné que PMU a pris part à la définition des critères de sélection, nous estimons néanmoins que nos conclusions sont suffisamment bien étayées. Les dix paroisses et les treize collaborateurs de PMU que nous avons interrogés représentent d'ailleurs bien plus de dix partenariats. Au cours de ces entretiens, nous avons recueilli de précieuses informations sur les méthodes de travail généralement pratiquées.

Afin de tester le format des entretiens et les questions posées, et définir des niveaux de référence communs pour interpréter les réponses, nous avons prévu de faire d'abord une visite commune en Égypte. Seuls deux des consultants ont toutefois participé à ce voyage.

Les sept pays et les dix partenariats entrant dans l'évaluation sont les suivants:

Pays	Partenaire local	Paroisse suédoise
Bangladesh	Health, Education & Economic Development (HEED)	Västerås
	Christian Discipleship Centre (CDC)	Linköping
Égypte	Delta Ministries	Botkyrka
Éthiopie	Ethiopian Hiwot Berhan Church (EHBC)	Jönköping
Rwanda	Association des Eglises de Pentecôte du Rwanda ((ADEPR)	Eskilstuna
Sri Lanka	Fridsro	Edsbyn
	Smyrna Fellowship	Falköping
Tanzanie	Free Pentecostal Church of Tanzania (FPCT)	Stockholm
	Communauté de Mchukwi	Vännäs
Togo	Assemblée de Dieu de Togo (ADT)	Eskilstuna

Les sept pays et les dix partenariats retenus se répartissent comme suit :

Le christianisme est la religion dominante du pays	3
Le christianisme n'est pas la religion dominante du pays	4
Nombre d'organisations partenaires ayant du personnel suédois	4
Nombre d'organisations partenaires sans personnel suédois	6
Nombre d'organisations partenaires fondées par la Mission pentecôtiste suédoise	6
Nombre d'organisations partenaires non fondées par la Mission pentecôtiste suédoise	4
L'organisation partenaire est une église	5
L'organisation partenaire est une ONG	5
La coopération dure depuis plus de dix ans	7
La coopération dure depuis moins de dix ans	3

3.5 Entretiens avec les représentants des partenaires

Dans les dix partenariats que nous avons étudiés, nous avons interrogé des représentants des trois parties prenantes. Le choix des personnes interrogées se répartit comme suit :

- Dans les paroisses suédoises, nous avons interrogé principalement les responsables de la coopération avec le partenaire local concerné, le plus souvent le conseil de mission en tant que groupe, et le cas échéant le secrétaire de la mission, le pasteur et le président du conseil de gestion. Dans un ou deux cas, nous avons interrogé aussi le comité de travail pour le pays concerné.
- Chez PMU, nous avons interrogé l'administrateur en charge du pays concerné.
- Chez les partenaires locaux, nous avons interrogé le chef de l'organisation et souvent d'autres membres de l'équipe dirigeante, les personnes les plus impliquées dans la coopération avec le partenaire suédois, par exemple les chefs de projet, et souvent aussi une partie du conseil d'administration de l'organisation.

De plus, nous avons interrogé l'équipe dirigeante de PMU, d'autres personnes concernées de PMU et des représentants de SEKA/EO à l'Asdi.

3.6 Analyse des résultats des entretiens

À l'aide des résultats des entretiens avec tous les trois partenaires, nous avons procédé étape par étape à des analyses et appréciations à différents niveaux et dans différentes dimensions.

Analyse 1. Analyse des partenariats individuels

Dans chaque partenariat, nous avons procédé à une estimation de chacun des neuf critères de partenariat, selon une échelle « faible » – « moyen » – « fort ». Pour faciliter ce classement, nous avons élaboré des descriptions des conditions à remplir pour atteindre le niveau considéré. L'ensemble des neuf critères a fait l'objet d'une appréciation générale pour donner un jugement d'ensemble du partenariat.

Pour cinq des neuf partenariats, nous avons procédé non seulement à une appréciation générale mais aussi à une appréciation spécifique de chaque activité commune effectuée en partenariat. Les sept activités soumises à l'appréciation sont :

- | | |
|---|--|
| 1. la planification stratégique | 5. l'évaluation des projets |
| 2. l'élaboration des orientations et méthodes | 6. l'action des missionnaires |
| 3. les travaux préparatoires des projets | 7. les activités sans financement de l'Asdi. |
| 4. la mise en œuvre et le suivi des projets | |

Pour ces sept activités spécifiques, nous avons également classé chaque activité sur l'échelle « faible » – « moyen » – « fort » pour chacun des cinq critères du partenariat.

Appréciation par activité				Appréciation globale par partenariat			
	Faible	Moyen	Fort		Faible	Moyen	Fort
Activité 1				Critère 1		X	
Critère 5	X			Critère 2			X
Critère 6		X		Critère 3		X	
Critère 7		X		Critère 4			X
Critère 8			X				
Critère 9		X					
etc.							
Activité 7				Critère 5		X	
Critère 5			X	Critère 6	X		
Critère 6	X			Critère 7		X	
Critère 7			X	Critère 8			X
Critère 8		X		Critère 9		X	
Critère 9		X					

Analyse 2. Analyse intégrée des partenariats en fonction des critères de partenariat

Après avoir intégré le classement des dix partenariats étudiés sur la base des neuf critères, nous avons procédé à une appréciation globale pour chacun des neuf critères. Cette analyse, accompagnée de conclusions et recommandations, se trouve à la section 5.1 *Appréciation des partenariats sur la base des critères de partenariat*.

Appréciation globale par partenariat								
	Faible	Moyen	Fort		Faible	Moyen	Fort	
Partenariat 1					Partenariat 10			
Critère 1		X			Critère 1		X	
Critère 2			X		Critère 2	X		
Critère 3		X			Critère 3			X
Critère 4			X	etc.	Critère 4		X	
Critère 5	X				Critère 5	X		
Critère 6			X		Critère 6		X	
Critère 7		X			Critère 7		X	
Critère 8		X			Critère 8			X
Critère 9			X		Critère 9			X



Appréciation globale, tous les partenariats				
	Faible	Moyen	Fort	
Critère 1	X	XXX	XXX	XXX
Critère 2	X	XXX	XXX	XXX
Critère 3	XX	XXX	XXX	XX
Critère 4	XXX X	XXX	XXX	
Critère 5	XX	XXX	XXX	XX
Critère 6	XXX XXX XX	X	X	
Critère 7	XXX	XXX	X	
Critère 8	X	XXX X	XXX XX	
Critère 9	X	XXX XXX XX	X	

Analyse 3. Analyse intégrée des activités en fonction des critères de partenariat

Après avoir intégré le classement des sept activités pour les dix partenariats, nous avons procédé à une appréciation globale pour chacune des sept activités. Cette analyse, accompagnée de conclusions et recommandations, se trouve à la section 5,2 Appréciation du partenariat dans les activités.

Appréciation globale par partenariat								
	Faible	Moyen	Fort		Faible	Moyen	Fort	
Partenariat 1					Partenariat 10			
Activité 1		X			Activité 1		X	
Activité 2			X		Activité 2	X		
Activité 3		X			Activité 3			X
Activité 4			X	etc.	Activité 4		X	
Activité 5	X				Activité 5	X		
Activité 6			X		Activité 6		X	
Activité 7		X	X		Activité 7		X	



↓

Appréciation globale, tous les partenariats			
	Faible	Moyen	Fort
Activité 1	XXX	X	XXX XXX
Activité 2	XXX XXX XX	X	
Activité 3	X	XXX	XXX XXX
Activité 4	X	XXX X	XXX XX
Activité 5	XXX XXX XXX		X
Activité 6	XX	XXX	
Activité 7	X	XX	XXX XX

Analyse 4. Analyses générales

Nos appréciations, conclusions et recommandations sur un plan plus général figurent au chapitre 6. Questions d'ordre général.

Analyse 5. Analyse de la réalisation des objectifs

Au chapitre 7. Les objectifs du partenariat sont-ils atteints, nous analysons dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du partenariat ont été atteints, et si le travail en partenariat a eu un effet sur les activités.

4. Travailler en partenariat

4.1 Contexte du partenariat

Le terme de partenariat est employé dans le contexte de la coopération au développement pour décrire la relation entre deux ou plusieurs organisations. En ce sens, c'est une notion diffuse et difficile à définir. Est-ce la description d'une approche de la relation entre deux organisations, une façon de travailler ensemble, ou la description d'un état de choses ?

La description du concept de partenariat tend volontiers à être abstraite. On parle de l'approche, des bases ou fondements du partenariat, de ses prémisses. Mais le partenariat n'est-il pas tout simplement un autre terme pour décrire la conduite d'une activité commune ? Un travail où chacun a une fonction à remplir. Les descriptions abstraites deviennent alors des critères de mise en œuvre.

Le terme de partenariat implique aussi une appropriation commune. Pour qu'il y ait partenariat, il faut que tous les intervenants aient le sentiment d'être propriétaires de l'activité qu'ils exercent ensemble. On peut travailler ensemble sans qu'il y ait une appropriation commune, et c'est peut-être ce qui distingue avant tout la coopération du partenariat. L'exigence d'une appropriation commune dans le partenariat peut dans certains cas entrer en conflit avec le désir de l'organisation locale de s'approprier une initiative.

Dans cette optique, il y a de bons et de mauvais partenariats, la question n'est pas simplement de savoir s'il y a partenariat ou non. Des termes tels que respect mutuel et dialogue permanent sont une description de ce que doit être le travail en partenariat, non une définition du concept de partenariat.

Un corollaire naturel de ce raisonnement est qu'il existe d'autres modes de coopération que le partenariat. Ce point de vue est aussi celui de PMU, qui distingue dans ses relations coopérations et partenariats (voir 4.2.2 *Définition du partenariat par PMU*).

Les recherches de l'INTRAC sur le partenariat

Le centre de recherche britannique INTRAC a réalisé un certain nombre d'études sur les partenariats entre organisations du Nord et du Sud. Il a effectué entre autres une étude pluriannuelle de partenariats dans le cadre de son programme de recherche sur les ONG.

INTRAC constate que le partenariat est un concept controversé qui soulève un débat animé dans les milieux de la coopération au développement, et note :

Dans le développement international, la tendance générale veut aujourd'hui que tout le monde soit partenaire de tout le monde sur n'importe quoi, n'importe où. C'est pourquoi le terme de « partenariat pour le développement » dont on use et abuse se retrouve pratiquement dépourvu de sens et discrédité. Trop souvent, le terme est employé d'une façon qui occulte la nature malsaine de bien des relations liées à l'aide au développement.

INTRAC en déduit que le terme de « partenariat » ne devrait être utilisé que lorsque la relation atteint une certaine qualité, formulée comme suit :

- les partenaires travaillent ensemble pour obtenir les résultats dont ils ont convenu et assument une responsabilité commune pour y parvenir
- le partenariat est un engagement de long terme
- les rôles et les responsabilités des partenaires sont clairs et bien définis
- le partenariat implique confiance, respect, intégrité, obligation de rendre compte et égalité de traitement
- le partenariat pose en principe que le partenaire local est en droit de fixer lui-même les buts qu'il veut atteindre par son propre travail.

L'INTRAC constate que toutes les relations ne sont pas des partenariats, et qu'il n'est pas nécessaire qu'elles le soient. Le partenariat n'est qu'une forme de relations parmi d'autres, qui toutes ont leur raison d'être dans différentes situations. L'INTRAC définit quatre types de relations pertinentes dans ce contexte, qui correspondent bien à la distinction faite par PMU dans la section i 4.2.2 *Définition du partenariat par PMU*:

PMU	Coopération			Partenariat
INTRAC	Aide de projet	Aide de programme	Aide à l'organisation	Partenariat
	Relation étroite, axée sur un projet spécifique.	Relation axée sur un aspect spécifique du développement, par exemple un secteur ou un thème.	Relation principalement axée sur la capacité et l'efficacité de l'organisation. Autrement dit, l'aide porte à la fois sur ce que fait l'organisation locale et sur ce qu'elle est.	Relation décrite plus haut.

INTRAC tire un certain nombre de conclusions de ses études :

- Le rôle de bailleur de fonds du partenaire du Nord est un grand obstacle à l'égalité. Malgré son approche égalitaire du partenariat, le bailleur de fonds s'attend à avoir un notable pouvoir indirect et une influence implicite du fait qu'il contrôle le financement.

- L'écart entre les capacités des partenaires entrave leur dialogue.
- La reddition de comptes des partenaires du Nord au partenaire local est souvent faible et leur transparence est souvent moindre que celle qu'ils attendent du partenaire local.
- Les partenaires locaux souhaitent que les partenaires du Nord renoncent aux partenariats sur des projets limités au profit de coopérations plus larges, par-delà le cadre de l'organisation, et de plus longue durée. Ils voudraient que le partenariat se fonde sur un dialogue authentique où leur propre expertise soit valorisée et où les processus de décision du partenaire du Nord soient plus transparents.
- Pour les partenaires du Nord, un partenariat efficace est lié à la qualité du travail accompli. Les partenaires locaux mettent davantage l'accent sur la qualité de la relation que sur le travail proprement dit. Ils attachent plus d'importance que les partenaires du Nord aux contacts personnels et à la bonne qualité de la relation.

Pour conclure, INTRAC donne aux partenaires du Nord une série de recommandations pour un bon partenariat :

- Avoir une approche réaliste et durable de la relation. Il est important d'avoir une attitude claire et de « donner de sa personne ».
- Ne pas chercher à remplacer trop souvent les personnes qui sont en contact avec le partenaire local.
- Établir une étroite coopération avec les autres bailleurs de fonds du partenaire, et permettre plus de flexibilité et de créativité quant à la présentation des rapports.
- Tenir davantage compte des objectifs du partenaire local, ainsi que de ceux du groupe cible final.
- Procéder à des réexamens du processus même du partenariat.
- Établir un partenariat englobant l'ensemble de sa propre organisation, et non limité à des personnes ou des sections.

Les observations, conclusions et recommandations de l'INTRAC sont intéressantes. Sa conception du partenariat et de ce qu'est un bon partenariat correspond sur bien des points à celle de l'Asdi comme de PMU. À beaucoup d'égards, ses conclusions concordent avec les nôtres, dans d'autres cas, elles portent sur d'autres dimensions du partenariat que notre évaluation et peuvent alors apporter des points de vue utiles pour nourrir la réflexion de PMU, et de l'Asdi. Il peut donc être intéressant de revenir sur le raisonnement d'INTRAC pour le comparer à nos constatations et conclusions.

4.2 Définition du partenariat

4.2.1 Définition du partenariat par l'Asdi

Le partenariat selon l'Asdi

Le terme de partenariat apparaît dans la coopération suédoise au développement en 1997, dans une communication du gouvernement, « L'Afrique en mutation – une nouvelle politique africaine pour la Suède en vue du XXI^e siècle ». Auparavant, le concept avait été lancé et commençait à être utilisé dans des organisations internationales, notamment la Banque mondiale. Le concept de partenariat a été affiné par l'Asdi dans ses documents d'orientation « Perspektiv på fattigdom » (Regards sur la pauvreté) et dans le projet gouvernemental pour la coopération au développement « Responsabilité commune – politique suédoise pour le développement mondial ». Actuellement, le terme est utilisé en principe pour toutes les coopérations de l'Asdi, mais le plus souvent au sens de l'attitude de l'Asdi envers les gouvernements des pays de la coopération.

Pourtant, au moment où nous avons commencé la présente évaluation, SEKA/EO n'avait aucune définition du partenariat. Afin de disposer d'un point de référence clair pour examiner la vision du

partenariat qui est celle de PMU et pouvoir comparer les résultats de notre évaluation à d'autres évaluations de partenariats, nous avons jugé nécessaire de partir de la définition de l'Asdi. Nous avons donc élaboré, en concertation avec SEKA/EO, la définition du partenariat selon ce département de l'Asdi.

Cette définition, jointe aux descriptions qualitatives, constitue notre interprétation du concept de partenariat selon SEKA/EO en décembre 2004. Il convient de souligner qu'une refonte des instructions pour l'aide au développement par le canal des ONG suédoises est en cours chez SEKA/EO, ce qui aura probablement de nouvelles incidences sur la définition du partenariat.

Les conditions fondamentales du partenariat entre ONG selon SEKA/EO

SEKA/EO déclare que le partenariat repose sur une communauté de valeurs, ayant pour base une position idéologique commune des partenaires. En outre, SEKA/EO estime que les partenaires devraient partager les mêmes valeurs en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté, les droits de l'homme, la démocratie et l'égalité des chances.

Cette vision commune doit être consolidée par le dialogue. Un dialogue efficace implique parfois un arbitrage entre des points de vue différents et demande sincérité, humilité et respect mutuel. Il doit prendre en compte les questions sensibles et non les escamoter.

Les besoins et priorités au plan local doivent être à la base du partenariat.

Définition du partenariat par l'Asdi

SEKA/EO définit le partenariat comme suit :

L'objectif de la coopération au développement est de contribuer à créer les conditions voulues pour permettre aux pauvres d'améliorer leurs conditions de vie. Le partenariat est un moyen d'œuvrer pour cet objectif.

Le partenariat est une approche de coopération approfondie, fondée sur le respect mutuel, la confiance, la transparence et la durabilité. Il part de l'existence d'une situation inégalitaire en termes de pouvoir, entre autres du fait de la supériorité en ressources du partenaire suédois, ce que les partenaires ont à prendre en considération.

Le partenariat vise à soutenir et développer les connaissances, la compréhension et les capacités des partenaires à développer une société civile vigoureuse, et par là créer les conditions voulues pour permettre aux pauvres de changer leurs conditions de vie.

L'hypothèse sous-jacente de SEKA/EO est que le partenariat, en tant que méthode, conduit à une amélioration des interventions. Les résultats attendus du partenariat sont principalement :

1. un renforcement de l'organisation en tant qu'acteur démocratique de la société civile,
2. un progrès des connaissances, de la compréhension et des capacités du partenaire local à poursuivre par ses propres moyens l'activité concernée.
3. un renforcement de l'activité du partenaire local,
4. la création de larges interfaces et une rénovation qualitative et méthodologique des formes de la coopération,
5. une amélioration, pour les deux partenaires, des connaissances, de la compréhension et des capacités en ce qui concerne les moyens pour les pauvres de faire entendre leur voix, de s'organiser et de changer leur situation, ainsi qu'un réalisme accru dans l'appréciation par les partenaires des possibilités futures de contribuer à réduire la pauvreté. Ce savoir approfondi peut être mis à profit dans d'autres coopérations, et être réimportés par le partenaire suédois au profit de son action de plaider dans son propre pays.

Sur un plan plus général, on attend du partenariat

1. un renforcement du rôle de la société civile en tant qu'espace d'engagement et d'organisation des citoyens
2. une mise à profit des initiatives et des moyens d'organisation des pauvres
3. la création de canaux permettant aux pauvres de faire valoir leurs intérêts.

4.2.2 Définition du partenariat par PMU

Le partenariat selon PMU

Nos entretiens avec PMU font apparaître que le partenariat est un concept discuté depuis assez longtemps déjà avec ses partenaires du Sud. Dès septembre 1992, un séminaire Nord/Sud avait été organisé, avec la participation de représentants des paroisses suédoises et de trente églises de 25 pays. Ce qui ressort des actes du séminaire n'est pas expressément formulé en termes de partenariat, mais il est clair que ce sont précisément ces thèmes qui sont abordés et discutés. Le séminaire Nord/Sud a été suivi en 1996 du séminaire de Saxnäs, et en 2000, PMU a lancé son projet de partenariat, financé par l'Asdi, sous le nom de Building the Kingdom of God Together (BKGT).

Les relations de partenariat aujourd'hui pratiquées par PMU conjointement avec les paroisses suédoises ont souvent une assez longue histoire, comparées à bien d'autres actions suédoises de coopération au développement par le canal des ONG. Souvent, la coopération et les contacts existaient bien avant le financement public de l'aide. C'est un point qu'il importe de garder à l'esprit en cherchant à comprendre la nature du partenariat selon PMU.

PMU emploie divers termes et notions en rapport avec le partenariat, qui traduisent sa vision de quelques-uns des aspects du concept.

Fraternité

La notion de fraternité est utilisée en relation avec celle d'églises sœurs. Elle dénote l'appartenance à une foi et à une communauté. Au sein du mouvement pentecôtiste mondial, les communautés sont en principe par définition des églises sœurs, et la fraternité est une réalité, en dehors de toute coopération et même entre des gens qui ne se sont jamais rencontrés. L'appartenance procède d'une identité théologique, d'une communauté claire et déterminante de valeurs fondamentales.

Cette fraternité, expression d'une relation, est un concept plus large que celui de partenariat qui est cité ensuite, notamment dans le projet BKGT. Il s'agit d'une relation qui s'est instaurée au long des années et qui traduit un profond sentiment d'appartenance. Elle est fondée sur la foi et sur la volonté de transformer les pays sur la base de la foi.

Coopération

La coopération est pour PMU une notion sensiblement plus restreinte que la fraternité, mais aussi beaucoup plus restreinte que le partenariat. Une coopération peut s'établir pour une durée limitée et même être circonscrite à une intervention spécifique, et la communauté de valeurs n'a pas autant d'importance ici. L'essentiel est d'avoir à court terme un intérêt commun, un objectif déterminé. Une fois l'objectif réalisé, la coopération peut s'achever sans que les contacts se poursuivent.

Partenariat

Sans entrer dès ce stade plus avant dans la définition du partenariat (décrite en détail plus loin), il est nécessaire de mettre le terme en rapport avec les deux concepts précédents. Le partenariat s'inscrit presque toujours dans le cadre de la fraternité qui est à la base des valeurs ; c'est un concept plus large, plus durable et plus profond que la coopération. Pour PMU, il est vu comme un mode de travail, une méthode.

On peut adhérer à un partenariat ou le quitter selon que l'on a un projet commun. Le partenariat se constitue dans la participation à une action concrète commune. Il comporte des aspects plus formalisés tels que la responsabilité et les rôles respectifs, et il a des objectifs concrets explicites.

Définition du partenariat par PMU

Pour définir le partenariat au sens de PMU, il faut le mettre en relation avec la fraternité.

Tout d'abord, le partenariat n'est pas une notion absolue. Il est toujours présent dans la coopération approfondie que PMU entend par le terme de partenariat, mais sa qualité peut être variable. Un partenariat peut donc être plus ou moins développé au regard de la qualité. La fraternité est toujours présente, sur toute la gamme de qualité du partenariat ; elle est un préalable des entretiens constructifs qui sont menés avec confiance et franchise pour accroître la qualité du partenariat.

Ainsi donc, la fraternité, fondée sur l'appartenance théologique, les valeurs fondamentales, est à la base du partenariat. Cela étant, le partenariat peut être de qualités diverses et peut donc se définir à partir de quelques variables ou caractéristiques.

Ces éléments/indicateurs du partenariat de PMU sont tous qualitatifs. De fait, en même temps qu'ils donnent une mesure de la qualité du partenariat, ils constituent une norme pour le développement et l'approfondissement du partenariat, ce qui conduit à terme à un renforcement des organisations partenaires.

PMU elle-même définit le partenariat comme suit :

On entend par partenariat la relation entre deux ou plusieurs églises/ organisations nationales partageant un engagement commun dans des domaines spécifiques. Cette relation se fonde sur l'idée que tous les partenaires sont placés sur un pied d'égalité et ont déclaré leur adhésion aux mêmes valeurs dans le respect mutuel. Le partenariat a pour bases la confiance, la responsabilité et la transparence. Son fondement est Jésus-Christ. Les partenaires sont tous des membres du corps du Christ et tous sont également nécessaires. Ils reconnaissent mutuellement leurs faiblesses et leurs forces.

4.2.3 Comparaison des visions du partenariat selon l'Asdi et PMU

L'Asdi et PMU partagent en grande partie les mêmes vues sur ce qu'est le partenariat et de ce qui résulte d'une coopération en partenariat.

Points sur lesquels l'Asdi et PMU ont une vision commune du partenariat

Le partenariat est une approche relationnelle. Il repose sur

- des valeurs communes, issues de la base idéologique commune des partenaires
- le respect mutuel
- la confiance
- la transparence
- la durabilité.

Les divergences de vues de l'Asdi et de PMU sur le partenariat

L'Asdi considère que le partenariat part de l'existence d'une situation inégalitaire en termes de pouvoir, entre autres du fait de la supériorité des ressources du partenaire suédois. Selon PMU, la relation se fonde sur l'idée de l'égalité de tous les partenaires. Cette divergence de vues peut sans doute s'expliquer par le fait que l'Asdi décrit la situation telle qu'elle est, et PMU telle qu'elle devrait être. Une autre explication peut résider dans le fait que l'Asdi voit l'inégalité sous l'angle des ressources et que PMU voit l'égalité sous l'angle des valeurs humaines.

L'Asdi estime que les partenaires devraient partager les mêmes valeurs concernant la lutte contre la pauvreté, les droits de l'homme, la démocratie et l'égalité des chances. PMU ne mentionne pas ces valeurs, mais on peut supposer qu'elles sont incluses dans la formule « partager un engagement commun dans des domaines spécifiques ».

Vision commune de l'Asdi et de PMU sur l'effet d'une coopération en partenariat

L'Asdi et PMU indiquent tous deux que le partenariat en tant que méthode conduit à une amélioration des interventions grâce à une précision accrue et à un usage plus efficace de ressources limitées.

4.3 Qu'est-ce qu'un bon partenariat ?

Le bon partenariat selon SEKA/EO

Selon SEKA/EO, un bon partenariat se caractérise par les éléments suivants :

- Les partenaires sont francs et ouverts quant aux prémisses du partenariat et définissent comment ils entendent exercer leur coopération. Des définitions claires sont données des droits et obligations, des rôles et des responsabilités de chacun d'eux. Les partenaires ne se dissimulent pas que leurs valeurs et les intérêts qui régissent la coopération peuvent parfois être différents.
- Les partenaires ont une conception commune des objectifs et des moyens de les réaliser. Ils mettent tous deux leurs compétences et leurs ressources au service de la réalisation des objectifs communs. Le partenariat est placé sous le signe du développement des compétences, des méthodes et de l'organisation.
- L'élaboration d'un socle de valeurs communes, des prémisses du partenariat et des objectifs communs de développement a lieu par une démarche où le partenaire du Sud ou de l'Est a la responsabilité de procéder à l'inventaire des problèmes et à la formulation des objectifs communs des actions.
- Un consensus fondamental des deux partenaires en ce concerne la viabilité et la durabilité.
- Les principes porteurs des relations entre les partenaires sont la transparence, l'obligation de rendre compte, une attitude d'humilité et d'écoute qui incite à la réflexion, le dialogue permanent et le respect de l'égale dignité de tous.
- Le développement d'attitudes facilitant l'adaptation mutuelle et le changement.

Le bon partenariat selon PMU

Selon PMU, un bon partenariat se caractérise par les points suivants :

- Vivre ses valeurs. Il ne suffit pas d'être d'accord sur les valeurs fondamentales en soi – encore faut-il les pratiquer au quotidien. Les valeurs fondamentales de PMU portent sur l'égale dignité de tous, un ordre social démocratique et l'équité économique. Ces considérations se fondent sur des principes théologiques fondamentaux issus de la Bible.
- Un dialogue permanent. Un partenariat se caractérise par l'intérêt des partenaires l'un pour l'autre et la relation nouée entre eux. Il doit par conséquent comporter un dialogue étroit et continu entre les partenaires. Le dialogue porte évidemment sur le contenu concret de la coopération, mais donne aussi la possibilité d'une discussion et d'une réflexion permanentes sur les valeurs fondamentales et d'autres idées à plus long terme autour du partenariat.
- Le souci de l'autre. Le partenariat doit être marqué par un sincère souci de l'autre. Un partenariat ne peut être une relation purement professionnelle et administrative ; il doit aussi, selon PMU, reposer sur un intérêt authentique pour l'autre et pour sa situation. Dans un partenariat de qualité, l'accent n'est pas mis uniquement sur l'aide concrète.

- L'échange d'expériences. Dans le dialogue constructif permanent entre les partenaires, il y a une curiosité et, des deux côtés, une volonté d'apprendre. Un climat de discussion et de critique constructive qui débouche sur la réflexion, et la volonté de se perfectionner dans son travail, sont des éléments importants d'un bon partenariat. Les partenaires apprennent l'un de l'autre et cet échange d'expériences débouche aussi sur une prise de décision commune sur les stratégies et les méthodes de travail.
- La compréhension des structures de l'autre. Il importe que chacun des partenaires voie et comprenne les structures de l'autre : procédures de décision, champs de responsabilité, ressources, cycles de travail, etc. Cet aspect est lié d'une part au dialogue, au souci de l'autre et à l'échange d'expériences cités plus haut, mais aussi à la nécessité de faire en sorte que la coopération se déroule en bon ordre. Il s'agit de respecter la situation de chacun en ce qui concerne le travail de compte rendu et de suivi, il s'agit de savoir avec qui prendre contact pour une question particulière, et de comprendre la situation de travail de l'autre.

Comparaison de l'image du bon partenariat selon SEKA/EO et PMU

L'Asdi comme PMU soulignent que l'action doit être marquée par un dialogue continu, l'échange d'expériences, la transparence, la compréhension et l'humilité. Une définition claire des responsabilités des deux partenaires est un autre aspect important.

L'Asdi insiste un peu plus sur la coopération proprement dite au plan des actions, tandis que PMU met plutôt l'accent sur la relation elle-même, indépendamment des actions. Ces approches ne sont pas nécessairement contradictoires, elles peuvent être l'expression de deux perspectives qui se complètent.

Les neuf critères de partenariat de l'évaluation

En partant des réflexions de SEKA/EO et PMU sur le bon partenariat et en les pondérant, nous avons dégagé neuf caractéristiques d'un bon partenariat. Ce sont nos critères de partenariat :

1. *Tous les partenaires connaissent et appliquent un socle explicite de valeurs communes.* Ce critère consiste à juger du chemin accompli par les partenaires en ce qui concerne leurs valeurs fondamentales, et du caractère plus ou moins systématique de ce travail. Notre intérêt porte particulièrement sur le point de savoir si le contenu des valeurs fondamentales a été transposé en une vision de la coopération pour le développement.
2. *Les partenaires font preuve d'un sincère souci de l'autre.* Nous examinons ici si la relation entre les partenaires est fonction des projets, et quelle est l'ampleur des relations existant entre les partenaires. Nous cherchons à voir jusqu'à quel point chacun est présent dans le quotidien de l'autre.
3. *Un consensus sur la viabilité et la durabilité.* Nous étudions ici l'histoire commune des partenaires et la vision qu'ils ont de leur avenir commun dans une perspective de développement.
4. *Les partenaires comprennent et respectent les structures de l'autre et leurs raisons d'être.* Dans un partenariat, il est nécessaire de bien se comprendre et de respecter les structures et procédures de décision de l'autre. Ce critère nous conduit à examiner dans quelle mesure chaque partenaire peut donner une bonne description de l'autre et connaît les raisons du mode d'organisation particulier de l'autre. Nous examinons aussi si les partenaires sont au courant des procédures de décision de leurs organisations respectives.
5. *Le travail est marqué par un dialogue étroit et permanent.* Dans un bon partenariat, nous nous attendons d'une part à ce qu'il existe des pratiques claires pour la communication, et d'autre part qu'il y ait un dialogue régulier entre les partenaires au sujet de toutes les activités entrant dans le partenariat. Nous examinons si les partenaires attribuent au dialogue une valeur en soi.

6. *L'échange d'expériences est intégré à tous les aspects de la coopération, qui est marquée par l'ouverture et la volonté de changement.* Ce critère implique un examen de la conception que les partenaires ont de l'apprentissage commun sur la base des expériences faites, et du degré de structuration de ces échanges.
7. *Répartition claire des responsabilités.* Nous examinons s'il existe un partage formalisé du travail et des responsabilités, respecté par les partenaires, et si une reddition des comptes est demandée.
8. *Tous les partenaires se sentent impliqués et responsables pour les activités communes.* Même si le partenaire local est « propriétaire » de l'activité, tous les acteurs du partenariat doivent en principe ressentir une responsabilité commune pour le bon fonctionnement des activités et l'obtention des résultats escomptés.
9. *Tous les partenaires apportent leur part de ressources et de compétences.* Nous examinons ici si tous les partenaires ont le sentiment d'avoir une tâche claire à accomplir dans les diverses activités menées dans le cadre du partenariat et peuvent indiquer quelle a été leur contribution propre et celle des autres.

5. Appréciation de la qualité du partenariat

Dans ce chapitre, nous examinons la qualité des partenariats étudiés. Nous présentons cette appréciation sur la base

- des neuf critères d'un bon partenariat (5.1)
- des activités exercées en partenariat (5.2).

Au chapitre 6, nous traitons des questions d'ordre général, en procédant à des analyses et en tirant des conclusions sur la base des appréciations formulées dans le présent chapitre. Les résultats du chapitre 5 sont donc à la base des conclusions du chapitre 6.

5.1 Appréciation des partenariats sur la base des critères de partenariat

Les neuf critères de partenariat sont au centre de notre évaluation. Nous présentons ci-dessous notre appréciation des partenariats à partir de chacun des critères et donnons dans la section finale une récapitulation des conclusions et recommandations.

5.1.1 Communauté de valeurs

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
Tous les partenaires connaissent et appliquent un socle explicite de valeurs communes.	X	XXX	XXX XXX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

La foi chrétienne est le plus souvent le socle commun du partenariat, et les parties s'y réfèrent toujours.

Il n'est toutefois pas rare que les paroisses suédoises comme les partenaires locaux se contentent de se référer à leur foi commune et ensuite n'abordent pas les valeurs fondamentales dans leurs contacts.

« Nous partageons notre foi chrétienne, donc nous partageons les mêmes valeurs », pense-t-on. La réalité n'est pas aussi simple. Plusieurs paroisses suédoises et partenaires locaux soulignent que les valeurs chrétiennes ne sont pas toujours interprétées de la même façon de part et d'autre.

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Nous avons beaucoup discuté de l'importance de la démocratie avec nos partenaires. Nous avons découvert que nous avons des visions différentes de la démocratie en Égypte et en Suède, ce qui tient peut-être à des prémisses culturelles différentes.
- Il est plus important de mettre en pratique nos valeurs que d'en discuter.
- Les valeurs chrétiennes sont une base naturelle. C'est une évidence et nous n'en discutons pas beaucoup.
- Nos valeurs, nous en discutons avec Edsbyn, pas avec PMU.
- Les écarts entre les valeurs sont plus grands dans les activités sociales que dans l'action évangélique.

Souvent, le socle de valeurs communes semble se développer en trois étapes :

- a. La foi chrétienne commune est le fondement de la fraternité.
- b. Les valeurs chrétiennes explicites, discutées et illustrées par l'exemple, sont la porte d'entrée du partenariat.
- c. Une transposition en commun des valeurs en une vision de l'action sociale, par exemple en matière de démocratie, de réconciliation et d'égalité entre femmes et hommes, donne aux partenaires une véritable approche commune de la coopération au développement.

Il est intéressant de noter à cet égard que nous avons trouvé la communauté de valeurs plus forte dans les partenariats où le partenaire local est une ONG, par rapport à ceux où il s'agit d'une église.

Conclusions – Communauté de valeurs

Il est difficile de juger de la communauté de valeurs. D'un côté, les valeurs communes de la foi chrétienne sont sans doute le point le plus fort des partenariats.

D'un autre côté, les partenariats se trouvent dans la plupart des cas au deuxième stade, à un point où les valeurs restent sur un plan assez général et où l'on n'a pas concrétisé ou approfondi la discussion pour s'assurer que l'on partage une même interprétation des valeurs. Le processus de partenariat dans les séminaires BKGT semble dans bien des cas avoir conduit à ce deuxième stade.

C'est pourquoi la communauté de valeurs dans la coopération au développement n'est peut-être pas aussi forte que ne l'affirment PMU, les paroisses suédoises et les partenaires locaux, et que nous ne l'avons estimé. La foi commune en tant que fondement de la fraternité est solide mais, comme nous l'avons montré plus haut, elle ne se traduit pas toujours en valeurs explicites dans les partenariats de la coopération au développement.

Le fait est peut-être que l'on consacre plus de temps au débat sur l'interprétation des valeurs chrétiennes avec une ONG qu'avec une église, où les valeurs communes, sur la base de la fraternité, sont considérées comme allant de soi.

5.1.2 Souci de l'autre

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
Les partenaires font preuve d'un sincère souci de l'autre.	X	XXX	XXX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Le souci de l'autre est en grande partie ancré dans la fraternité. Une église fondée et dirigée de longue date par le mouvement pentecôtiste suédois, comptant un grand nombre d'anciens missionnaires suédois avec lesquels les paroisses locales du pays et leurs chefs entretiennent de solides liens d'amitié et de larges contacts, semble générer un authentique souci de l'autre.

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Nous connaissons leur conseil de gestion, nous avons logé chez leurs paroissiens et partagé leurs repas. Notre pasteur a prêché dans leur église. Nous sommes régulièrement en relation autour de tout ce que nous faisons, et quelquefois nous prenons contact simplement pour dire bonjour et prendre des nouvelles.
- Avec la paroisse suédoise, nous sommes unis spirituellement, par une fraternité. Avec PMU, nous avons plutôt une relation technique pour la coopération à financement public.
- Avec la paroisse, nous avons une relation personnelle. La relation avec PMU est purement liée au travail.

L'exemple de l'ADT au Togo montre toutefois que le souci de l'autre peut se renforcer assez vite même si la relation est récente et sans présence personnelle continue.

Dans tous les cas où nous avons constaté un souci de l'autre fort et authentique, c'était entre la paroisse suédoise et le partenaire local. La relation avec PMU peut parfois être ressentie comme forte, mais il semble alors qu'il s'agit plutôt d'une relation de travail collégiale, entre fonctionnaires.

Conclusions – Souci de l'autre

Le souci de l'autre est généralement fort au sein des partenariats. Pour qu'il existe, il faut une relation forte entre la paroisse suédoise et le partenaire local. Cette attention mutuelle repose le plus souvent sur une relation personnelle de longue durée que PMU ou un bureau national peuvent avoir des difficultés à établir.

Dans le cas de l'ADT au Togo, les facteurs qui ont conduit à nouer une relation profonde en peu de temps étaient l'ouverture, un dialogue étroit et la confiance.

Le souci de l'autre est souvent nourri par ceux qui vont sur place pour voir le partenaire local, mais une stratégie appropriée peut amener une grande partie de la paroisse à ressentir un profond attachement.

5.1.3 Viabilité et durabilité

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
Consensus sur la viabilité et la durabilité.	XX	XXX	XXX XX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- La relation avec PMU n'est pas nécessairement limitée aux projets, quoique dans ce cas il s'agit évidemment davantage de relations entre les personnes.
- Nous serons ensemble jusqu'au retour de Jésus. Il n'y a pas de fin à notre relation. Notre but est de fonder le royaume de Dieu sur terre et donc nous poursuivrons sans cesse notre action sociale puisque l'église est là pour développer la société.

Dans la grande majorité des cas, l'horizon temporel de la relation entre les partenaires dépasse celui du projet en cours. Les partenaires suédois ont par tradition des liens durables avec leurs partenaires locaux, et il est rare que l'on mette fin à une relation. La relation étant fondée sur la fraternité, les partenaires disent ne pas voir de raison qu'elle cesse. Il n'y a pas nécessairement de projet de développement commun en cours à tout moment, mais la relation n'en demeure pas moins.

Même si les relations sont décrites comme très durables, il n'y a pas toujours une vision commune du long terme dans la coopération au développement, ni de vision commune de ce qu'on veut changer dans la société. D'où notre appréciation quelque peu mitigée de la durabilité.

Un autre fait à noter est que PMU n'a pas la même approche durable des relations que les paroisses suédoises et les partenaires locaux. PMU se concentre sur la coopération au développement et souvent son horizon ne va pas plus loin qu'une éventuelle prolongation de la phase de projet en cours, ou que les calendriers des plans de pays communs.

Conclusions – Viabilité et durabilité

L'exemple de HEED au Bangladesh montre combien il importe d'avoir entre les intervenants une relation fondée sur les neuf critères de partenariat, et de ne pas se concentrer uniquement sur un projet. Il faut discuter de la relation à long terme et des objectifs communs à long terme, pas seulement du projet en cours, sans quoi il n'est pas possible de parvenir à un consensus sur la durabilité de la relation.

Il est essentiel pour la durabilité, d'une part qu'il existe une profonde confiance entre les partenaires, et d'autre part qu'ils aient atteint une communauté de valeurs dans la coopération pour le développement et donc soient en mesure de formuler des objectifs communs à long terme. Une procédure structurée pour la définition d'objectifs à long terme, des priorités communes et des plans de pays communs semblent être des facteurs importants pour assurer la durabilité. L'ADEPR au Rwanda est l'exemple d'une relation où la confiance s'est dégradée par suite des tragiques événements qui se sont déroulés pendant et après le génocide, de sorte qu'il n'y a pas eu de processus de planification stratégique et que la durabilité n'était pas acquise.

5.1.4 Compréhension et respect des structures de l'autre

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
Les partenaires comprennent et respectent les structures de l'autre et leurs raisons d'être.	XXX X	XXX	XXX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Nous avons appris à connaître les structures suédoises au cours de la formation à la gestion de projet de PMU, qui a été très utile.
- BKG T a joué un grand rôle. C'est là que nous avons appris à nous comprendre, à nous initier à nos structures et méthodes de travail respectives.

Comme il ressort du tableau ci-contre, la compréhension et le respect des structures de l'autre sont très variables. Dans certains cas, la relation est si étroite entre les partenaires qu'ils semblent s'être initiés sans effort à leurs structures respectives. Fridsro au Sri Lanka en est un exemple. Le partenariat avec l'ADT au Togo est un cas où une grande place a été faite à ces questions avant le lancement de projets communs, ce qui a permis de créer dès le départ un partage clair des responsabilités. Dans d'autres cas, les partenaires, ou certains d'entre eux, ne semblent pas s'intéresser outre mesure à la compréhension de leurs structures respectives.

Une constante qu'il nous semble voir est que les partenaires suédois ont en général moins de compréhension et de respect pour les structures des partenaires locaux que l'inverse. Dans la plupart des cas, ces derniers font preuve d'une assez bonne compréhension et peuvent décrire les structures suédoises. Les partenaires suédois, à plusieurs reprises, ont dit pour leur défense que la structure du partenaire local est complexe et difficile à appréhender ou, pour ce qui est des administrateurs de PMU, qu'ils ne travaillaient que depuis peu de temps dans le pays et n'avaient pas encore pu se mettre suffisamment au courant.

Quelques partenaires locaux notent l'importance et l'utilité de BKG T, aussi bien que des « stages de gestion de projet » organisés par PMU, pour la compréhension de la structure suédoise.

Conclusions – Compréhension et respect des structures de l'autre

Par ses entretiens approfondis, BKG T a permis de progresser dans la compréhension des organisations respectives, mais la comparaison montre que l'écart persiste entre partenaires suédois et partenaires locaux sur ce point. Le fait est peut-être que celui qui est dépendant a plus à gagner à comprendre le système qui est à l'autre bout des flux d'aide que celui qui distribue les ressources et détient le pouvoir.

Un facteur de la compréhension mutuelle semble être un échange de visites quelque peu régulier entre les partenaires, ces voyages ne devant pas aller uniquement du nord vers le sud.

5.1.5 Dialogue

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
Le travail est marqué par un dialogue étroit et permanent.	XX	XXX	XXX XX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

logue avec le partenaire local peut impliquer aussi d'autres interlocuteurs que la paroisse suédoise concernée et PMU. Les paroisses chefs de file, les paroisses d'appui, les missionnaires sur place, les bureaux nationaux, les bureaux régionaux et même IBRA peuvent être impliqués dans la relation. Parfois, le partenaire local dit sans autre précision qu'il est en relation avec « le mouvement pentecôtiste suédois ».

Il est courant que des missionnaires suédois endossent un rôle de communication entre les partenaires. Ceux-ci y voient souvent un avantage, puisque les missionnaires savent mieux présenter la réalité d'une façon compréhensible pour tous. Au Togo par contre, où il n'y a jamais eu de missionnaires, il existe des pratiques claires et des contacts fréquents entre les partenaires.

Le contenu du dialogue est également déterminant : s'agit-il de se demander mutuellement conseils et points de vue, de mener un débat et de se tenir au courant des débats en cours sur place, ou se contente-t-on de fournir des rapports et de l'information ?

Conclusions – Dialogue

Si dans bien des cas, le dialogue est fréquent, il est parfois affaibli par l'imprécision quant à l'interlocuteur. Comme dans beaucoup d'autres cas, nous pensons que la paroisse suédoise a ici un rôle central à jouer et qu'il doit être clair que tous les autres interlocuteurs qui dialoguent avec le partenaire local agissent sur mandat de la paroisse suédoise.

Nous considérons qu'il existe un grand risque de voir les missionnaires avoir un impact défavorable sur le partenariat en agissant comme un « filtre » par rapport à la Suède. Souvent, il n'apparaît pas clairement en quelle qualité le missionnaire s'exprime : en tant que représentant de PMU ou d'une paroisse suédoise, ou encore en son propre nom.

5.1.6 Échange d'expériences

Même s'il y a entre les partenaires des contacts fréquents, ceux-ci sont souvent d'un caractère général et ne portent pas sur des problèmes spécifiques ou une revue d'ensemble des activités.

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
L'échange d'expériences est intégré à tous les aspects de la coopération, qui est marquée par l'ouverture et la volonté de changement.	XXX XXX XX	X	X
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Les évaluations sont un exemple qui montre les insuffisances de l'échange d'expériences. Les paroisses suédoises et les partenaires locaux considèrent dans une grande mesure que les évaluations sont de la responsabilité de PMU, et jusqu'à présent PMU a effectué les

évaluations sans grand contact avec ses partenaires. Aujourd'hui, PMU a toutefois l'ambition d'associer les deux autres intervenants à ses évaluations. Parfois aussi, le partenaire local évalue l'activité commune sans participation notable des partenaires suédois.

À notre connaissance, la seule évaluation réalisée en partenariat a eu lieu au Togo. Toutes les parties prenantes se sont réunies en Suède pour discuter du mandat et mettre au courant le consultant qui devait procéder à l'évaluation. Après l'évaluation, les partenaires ont examiné les leçons à en tirer lors d'un séminaire commun en Suède. C'est là un excellent exemple de la mise en œuvre d'une évaluation en partenariat.

Mais l'exemple le plus clair de l'insuffisance des échanges d'expériences est sans doute celui des rapports trimestriels. Un rapport est pour les trois parties prenantes l'occasion d'une rétrospective et d'une réflexion, et dans un partenariat, il devrait aller de soi qu'il est aussi l'occasion d'un dialogue structuré et d'un échange d'expériences. Il ne semble pas qu'il en soit ainsi ; nous avons plutôt l'impression que les partenaires suédois se contentent de recevoir les rapports sans fournir d'information en retour. Dans certains cas, les rapports ne sont même pas envoyés à la paroisse suédoise, mais uniquement à PMU.

Nous n'avons pas vu non plus de cas précis où du côté suédois, on ait concrètement tiré parti de l'expérience de son partenaire local et révisé sa propre activité. Les commentaires formulés restent plutôt dans le registre de l'exotisme et se bornent à constater que « nous avons beaucoup à apprendre ».

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- C'est au plan personnel – nouvelles cultures etc. – que nous apprenons le plus de nos partenaires locaux. Mais du point de vue théologique nous sommes au même niveau.

Dans les domaines de la planification stratégique et de la préparation des projets, les échanges d'expériences sont toujours plus importants que dans les autres domaines de la coopération. Dans le cas de la planification stratégique, c'est le processus BKGT qui

associe tous les intervenants et permet d'échanger des expériences. Lors des travaux préparatoires d'un projet, c'est une répartition claire des responsabilités, donnant aussi un rôle important à la paroisse suédoise, qui crée des occasions d'échanges d'expériences.

Conclusions – Échange d'expériences

L'échange d'expériences est partout un point faible des partenariats. L'échange d'expériences nécessite un processus structuré, avec une discussion sur les leçons à tirer, une documentation et des plans d'action permettant de mettre à profit ces enseignements dans les activités. L'une des grandes raisons est sans doute le manque de temps. C'est une procédure longue et difficile. Et tous les partenaires manquent de temps :

- les administrateurs de PMU ont tous un grand nombre de pays à couvrir.
- Les paroisses suédoises travaillent le plus souvent de manière bénévole et elles aussi coopèrent souvent avec un grand nombre de partenaires locaux.
- Les partenaires locaux se concentrent sur l'exécution des activités.

5.1.7 Partage des responsabilités

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
Partage clair des responsabilités	XXX	XXX XXX	X
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Dans beaucoup d'activités, on note l'absence d'un partage clair des responsabilités. Par exemple, pour la mise en œuvre et le suivi des actions, la répartition des responsabilités et des rôles entre la paroisse suédoise, PMU et les missionnaires est mal précisée. La mise en

œuvre de l'action, toutefois, est clairement de la responsabilité du partenaire local. L'action des missionnaires est un autre exemple d'imprécision dans le partage des responsabilités, principalement entre le partenaire local et la paroisse suédoise. Nous avons l'impression qu'il existe un partage des responsabilités relativement net lors de la préparation de l'envoi d'un missionnaire, mais qu'une fois la personne en cause arrivée sur place, il n'y a en principe plus de répartition des responsabilités pour l'exécution, le suivi et l'évaluation de son action.

Dans d'autres domaines, par exemple la préparation des actions et la planification stratégique, les responsabilités respectives sont clairement établies.

Si la paroisse suédoise a des liens forts avec PMU, par exemple par le biais de personnes clés ayant travaillé chez PMU, le partage des responsabilités semble être ressenti comme plus net et on se réfère au manuel de projet de PMU comme principal instrument d'orientation.

Conclusions – Partage des responsabilités

La netteté du partage des responsabilités est très variable, surtout d'une activité à l'autre, mais aussi d'un partenariat à l'autre. Des efforts ont été faits pour préciser ce partage, entre autres par le biais de BKGIT, et sur certains points avec succès, par exemple pour la planification des actions et leur mise en œuvre, encore que dans ce dernier cas la part respective de PMU et de la paroisse suédoise soit souvent floue.

Le modèle tripartite est un facteur critique pour la question du partage des responsabilités. Sur plusieurs points, il n'est pas explicitement désigné de responsable, ou, comme dans le cas du suivi des projets, il est dit que tous sont responsables. Dans les deux cas, cela revient à diluer la responsabilité. Quand tout le monde est responsable, personne n'est responsable.

5.1.8 Engagement et sens de la responsabilité

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
Tous les partenaires se sentent impliqués et responsables pour les activités communes	X	XXX X	XXX XX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

La propriété des projets revient dans la plupart des cas au partenaire local, et la paroisse suédoise est très consciente de la responsabilité qui lui incombe pour faire en sorte que « les choses se passent bien ».

Tous deux font preuve d'un grand engagement pour l'activité commune. Les adminis-

trateurs de PMU s'attachent avant tout à ce que le projet se déroule comme prévu. Leur engagement est donc plus axé sur l'exécution que sur le résultat.

L'exemple de HEED au Bangladesh montre combien il importe que la paroisse suédoise se sente investie d'une responsabilité durable. L'engagement et le sens de la responsabilité de PMU, et dans le cas de HEED, la responsabilité d'InterLife Bangladesh (ILB), ne s'étendent pas au-delà de la phase en cours du projet. Dans ce dernier cas, on a laissé entendre si clairement que HEED, après la phase en cours du projet, devrait assurer lui-même le financement de l'activité, que HEED en a conclu que PMU et ILB n'assureraient par la suite plus aucune responsabilité pour le projet.

Conclusions – Engagement et sens de la responsabilité

D'une manière générale, l'engagement et le sens de la responsabilité sont une force dans les partenariats. Pour ce qui est des paroisses et des partenaires locaux, cette implication est le plus souvent évidente ; il est par contre difficile de constater le même type d'engagement de la part de PMU, du moins si l'on veut entendre par ce terme davantage que ce qu'il faut pour pouvoir faire rapport à l'Asdi. Dans ce cas, l'engagement tend facilement à être moins durable et moins personnel. Nous avons le sentiment que les administrateurs ont une bien trop lourde charge de travail pour pouvoir s'impliquer en profondeur dans les projets.

5.1.9 Ressources et compétences

Critères de partenariat	Faible	Moyen	Fort
Tous les partenaires apportent leur part de ressources et de compétences	X	XXX XXX XX	X
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Dans certaines activités, il est manifeste que les trois intervenants apportent tous leur contribution, surtout pour la planification stratégique et la préparation des projets. Beaucoup d'autres activités ont lieu principalement sous la forme d'une coopération bipartite, par exemple l'exécution et le suivi des actions, ainsi que le développement des orien-

tations et des méthodes où la paroisse suédoise brille souvent par son absence. Dans certains cas, l'activité est dans l'ensemble planifiée et mise en œuvre par un seul partenaire, surtout pour ce qui est des évaluations, auxquelles ni les paroisses suédoises ni les partenaires locaux ne participent notablement.

Dans la phase initiale d'une action, il est souvent clair que tous apportent leur contribution sur la base d'un partage des rôles assez nettement défini, mais ensuite, dans tous les cas étudiés, l'un des partenaires suédois passe au second plan. Dans le cas de l'Égypte c'était Botkyrka, en Éthiopie PMU et à Mchukwi (Tanzanie), curieusement, c'était la paroisse de Vännäs, l'école de Vännäs étant devenue le partenaire le plus important de la coopération.

Conclusions – Ressources et compétences

La contribution des partenaires en termes de ressources et de compétences est très variable. Là encore, elle est la plus forte dans le domaine de la planification stratégique et de la préparation des actions. Dans d'autres activités, un ou plusieurs partenaires sont mis à l'écart.

5.1.10 Confiance

La confiance ne faisait pas partie des neuf critères de partenariat. Mais plusieurs des partenaires locaux l'ont citée comme une condition importante d'un bon partenariat, et PMU comme l'Asdi la mentionnent dans leurs descriptions. Si la confiance fait défaut entre les partenaires, il ne peut y avoir de partenariat fort, estimaient les partenaires locaux qui l'ont citée comme un critère important. Nous en avons vu d'ailleurs plusieurs exemples au cours de l'évaluation :

- Si l'on ne fait pas confiance à son partenaire, on n'est pas disposé à changer d'attitude en fonction des expériences de ce partenaire.
- Si l'on ne se fie pas aux intentions et objectifs de son partenaire, il est difficile d'avoir une approche vraiment durable de la coopération.
- Si l'on n'a pas confiance en son partenaire, on a tendance à ne pas respecter sa structure.
- Si l'on n'a pas confiance en son partenaire, on ne lui délègue pas volontiers des responsabilités.

Conclusions – Confiance

Au vu des exemples ci-dessus, on se rend compte que la confiance est essentielle dans un partenariat. C'est une condition fondamentale pour pouvoir remplir quelques-uns des autres critères. Mais pour instaurer la confiance, il faut aussi du travail, et le plus souvent du temps. La confiance ne se décrète pas, il faut montrer par ses actes qu'on en est digne. La confiance se mérite.

5.1.11 Résumé des conclusions et recommandations – Appréciation du partenariat sur la base des critères de partenariat

Après pondération des neuf critères de partenariat, notre appréciation d'ensemble est que les partenariats étudiés sont de bonne qualité. L'échange d'expériences est le seul point unanimement jugé faible. Il existe en outre des faiblesses manifestes en ce qui concerne la compréhension et le respect des structures des partenaires locaux de la part des partenaires suédois. Pour ce qui est des sept autres critères, la qualité est selon nous moyenne ou bonne. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de marge d'amélioration dans ces domaines aussi.

Comparaison des appréciations de PMU et des nôtres

Au début de l'évaluation, avant de procéder aux entretiens, nous avons demandé aux membres du personnel de PMU de porter un jugement d'ensemble sur leurs partenariats à partir de nos neuf critères. Cette appréciation est présentée dans le tableau ci-dessous. Parallèlement à l'estimation initiale de PMU, nous indiquons notre propre appréciation des critères. Le tableau montre ici comment nous avons jugé la majorité des dix partenariats que nous avons étudiés.

En comparant l'appréciation de PMU et la nôtre, on constate qu'il n'y a pas de grandes différences. Sur tous les points, PMU a jugé les partenariats un peu plus faibles que nous ne l'avons fait. C'est seulement dans le domaine de l'échange d'expériences que PMU a jugé le partenariat plus favorablement que nous. Cette concordance avec les appréciations de PMU conforte notre propre appréciation.

Le rôle de PMU

PMU emploie un modèle tripartite de partenariat, les trois parties en présence étant PMU, la paroisse suédoise et le partenaire local. Pour trois des neuf critères de partenariat, nous avons constaté que PMU avait du mal à satisfaire aux critères en raison de sa structure d'organisation de permanents axée sur les projets. Pour ces trois critères, nous avons réduit la part de PMU dans notre appréciation. Si nous l'avions pleinement prise en compte, notre appréciation aurait été sensiblement moins favorable. Nous indiquons dans le tableau ci-dessous les critères auxquels PMU ne peut satisfaire.

Dans le domaine du dialogue, nous estimons que PMU, dans le pire des cas, peut avoir une incidence négative sur le partenariat en « interférant » dans le dialogue entre la paroisse suédoise et le partenaire local. Enfin, le modèle comportant deux intervenants suédois contribue parfois à brouiller la part de responsabilité de chacun d'eux.

Pour trois critères, notre appréciation suppose donc que PMU ne soit pas considérée comme un partenaire. Nous recommandons aussi cette modification à la section 6.1 *Le modèle tripartite de partenariat*.

Recommandations

Pour certains des critères, nous présentons des recommandations d'améliorations. Celles-ci portent aussi bien sur des critères jugés faibles que sur des critères forts mais néanmoins susceptibles d'amélioration. Les recommandations concernant les différents critères de partenariat ressortent du tableau ci-dessous.

Critères de partenariat	Appréciation de PMU	Notre appréciation	Non remplis par PMU	Recommandations
Tous les partenaires connaissent et appliquent un socle explicite de valeurs communes.	Fort	Fort		Nous recommandons que PMU incite au dialogue sur l'interprétation des valeurs chrétiennes afin qu'elles puissent constituer des valeurs communes pour la coopération entre les partenaires.
Les partenaires font preuve d'un sincère souci de l'autre.	Moyen/fort	Fort	X	
Consensus sur la viabilité et la durabilité.	Moyen	Fort	X	
Les partenaires comprennent et respectent les structures de l'autre et leurs raisons d'être.	Moyen	Faible/moyen/fort		Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises fassent plus d'efforts pour comprendre les structures formelles et informelles des partenaires locaux.
Le travail est marqué par un dialogue étroit et permanent.	Moyen	Fort		Nous recommandons que la paroisse suédoise ait un rôle plus central dans le dialogue et qu'il soit clair que tous les autres interlocuteurs du partenaire local agissent sur mandat de la paroisse suédoise. Cette recommandation est liée à celle concernant le modèle tripartite (6.1).
L'échange d'expériences est intégré à tous les aspects de la coopération, qui est marquée par l'ouverture et la volonté de changement.	Moyen	Faible		Nous recommandons d'affecter davantage de ressources à l'échange d'expériences. Cela demande de nouvelles procédures, une nouvelle orientation et une révision des priorités en vue de réduire le nombre de partenaires. Les améliorations les plus manifestes peuvent avoir lieu dans le domaine de l'évaluation et du suivi des rapports.

Critères de partenariat	Appréciation de PMU	Notre appréciation	Non remplis par PMU	Recommandations
Partage clair des responsabilités	Faible/moyen	Moyen		Nous recommandons que PMU prenne l'initiative d'un partage plus net des responsabilités dans les domaines où c'est nécessaire, surtout pour le développement des orientations et des méthodes, le suivi des actions, les évaluations et l'action des missionnaires. Le processus BKG et le partage des responsabilités dans le domaine de la préparation des actions sont de bons modèles.
Tous les partenaires se sentent impliqués et responsables pour les activités communes	Moyen/fort	Moyen/fort	X	
Tous les partenaires apportent leur part de ressources et de compétences	Moyen/fort	Moyen		Les améliorations dans ce domaine sont liées à l'effort pour mieux préciser le partage des responsabilités.

« Sentiment » et « action »

Les neuf critères de partenariat peuvent s'articuler en deux catégories : « sentiment » et « action ». La première met l'accent sur ce que les partenaires pensent de la relation et leurs sentiments à l'égard de leurs partenaires et des activités. La seconde met l'accent sur le travail concret dans le cadre du partenariat. Le tableau ci-dessous montre pour chacun des critères la part du sentiment et de l'action, ainsi que notre appréciation.

« Sentiment »		« Action »	
Critères de partenariat	Notre appréciation	Critères de partenariat	Notre appréciation
Tous les partenaires connaissent et appliquent un socle explicite de valeurs communes.	Fort	Les partenaires comprennent et respectent les structures de l'autre et leurs raisons d'être.	Faible/moyen/fort
Les partenaires font preuve d'un sincère souci de l'autre.	Fort	Le travail est marqué par un dialogue étroit et permanent.	Fort
Consensus sur la viabilité et la durabilité.	Fort	L'échange d'expériences est intégré à tous les aspects de la coopération, qui est marquée par l'ouverture et la volonté de changement.	Faible
Tous les partenaires se sentent impliqués et responsables pour les activités communes	Moyen/fort	Partage clair des responsabilités	Moyen
		Tous les partenaires apportent leur part de ressources et de compétences	Moyen

La comparaison ci-dessus montre clairement que les partenaires sont meilleurs au plan du sentiment que de l'action. L'appréciation de la catégorie « action » n'est en soi pas exceptionnellement faible, mais c'est là que l'on trouve les aspects les plus faibles. Ce résultat peut être interprété comme dénotant l'existence d'une excellente base pour la coopération, marquée par une approche commune de la relation et une forte implication. Quand ensuite on passe à l'action, le résultat n'est pas pleinement satisfaisant. Ce qui est compréhensible, car le travail en partenariat est difficile et demande beaucoup de temps, d'autant plus que PMU et ses partenaires ont de hautes ambitions.

Dans notre analyse de la section 5.1.1 *Communauté de valeurs*, nous avons noté que la communauté de valeurs est difficile à apprécier et comporte un aspect fort et un autre un peu plus faible. Ce critère peut en soi se subdiviser en un aspect « sentiment » et un aspect « action », ce qui peut expliquer nos conclusions. La foi chrétienne commune relève de l'aspect « sentiment », et elle est forte. La transposition de la foi chrétienne dans la coopération au développement relève de l'aspect « action », et elle est plus faible.

Les recommandations que nous donnons plus haut se concentrent sur les critères « action », et nous n'en ajoutons pas de nouvelles ici.

5.2 Appréciation du partenariat au plan des activités

Pour cinq des neuf critères de partenariat, nous avons examiné jusqu'à quel point ces critères sont remplis dans des activités particulières. Cela reflète dans quelle mesure les activités sont exercées en partenariat. Il importe ici de garder à l'esprit que nous apprécions uniquement si le travail a été effectué conformément à ces cinq critères de partenariat. Nous ne jugeons pas du résultat du travail.

Tous les partenariats ne comportent pas d'activités missionnaires ou d'activités non financées par l'Asdi. Il s'ensuit que l'appréciation de ces activités ne couvre pas tous les dix partenariats étudiés.

5.2.1 Planification stratégique

Activité	Faible	Moyen	Fort
Planification stratégique	XXX	X	XXX
			XXX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

La planification stratégique a lieu pour l'essentiel dans le cadre du processus BKG T (développement d'un partenariat global), où les partenaires élaborent en commun un document de coopération, que tous signent et qui est ensuite à la base d'un programme de

pays commun. C'est un processus structuré qui associe tous les intervenants.

Le processus BKG T est généralement très apprécié de tous les partenaires. Mais dans certains cas le processus s'est mal passé et a abouti à un document de coopération et un programme de pays qui n'a pas l'adhésion de tous les intervenants. Dans ces cas, ce sont surtout des partenaires locaux mécontents qui sont restés à l'écart.

Conclusions – Planification stratégique

Le processus BKG T est un excellent exemple d'un véritable travail en partenariat, et dans les cas où il a été réussi, notre appréciation de la planification stratégique est « forte ». Mais ce n'est pas un processus facile. Si les choses se passent mal, il semble qu'elles se passent vraiment mal et il n'y a en fait pas de moyen terme. Dans ces cas, notre appréciation est « faible ».

Il est difficile de déterminer pourquoi certains processus BKG T échouent, mais une des raisons pourrait tenir au fait que PMU décide dans une trop grande mesure des objectifs du processus, en demandant par exemple que dans un pays ou une région, tous les partenaires formulent des visions et objectifs communs.

Nous pensons que la vision et les méthodes du processus BKG T représentent une orientation nouvelle qui met en exergue le partenariat. C'est pourquoi nous encourageons PMU et ses partenaires à transposer aussi cette philosophie dans d'autres activités.

5.2.2 Élaboration des orientations et méthodes

PMU a un ambitieux programme d'élaboration des orientations et méthodes, comportant des études globales qui débouchent sur des orientations. Dans certains cas, ces orientations sont plutôt la description de méthodes que des orientations proprement dites. Nous avons noté plusieurs appréciations favorables concernant la qualité de ces orientations/méthodes.

Activité	Faible	Moyen	Fort
Élaboration des orientations et méthodes	XXX	XX	
	XXX		
	XX		
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Les paroisses suédoises ne sont pas associées à l'élaboration des orientations de PMU.
- Nous n'avons pas contribué à l'élaboration des orientations. PMU décide selon les priorités de l'Asdi.

PMU a pour ambition d'élaborer ces orientations en partenariat, mais souvent, nous avons aussi rencontré des partenaires qui ignorent entièrement le travail sur les orientations et les méthodes, tant parmi les paroisses suédoises que les partenaires locaux. Cela tient à ce que le travail d'élaboration n'implique que des partenaires locaux choisis, et en principe aucune paroisse suédoise. PMU, pour sa part, ne semble pas non plus fournir beaucoup d'information sur son travail, qu'il s'agisse de l'élaboration ou des orientations mises au point.

Conclusions – Élaboration des orientations et méthodes

L'élaboration des orientations et méthodes n'a pas lieu en partenariat, si l'on entend par là un processus consistant à associer ou informer la plupart des intervenants. Le processus d'élaboration des orientations et méthodes de PMU est néanmoins très ambitieux. Un grand nombre d'intervenants sont associés au processus et tout donne à penser que ceux qui y participent apportent une réelle contribution et se sentent concernés.

La question est aussi de savoir comment ces orientations sont accueillies par les autres intervenants, avant tout les partenaires locaux ? Le terme d'orientations implique un énoncé des positions sur une question donnée et la fixation de règles d'action. Pour un partenaire qui n'a pas participé à leur élaboration, il peut être difficile de les accepter. Nous avons toutefois l'impression qu'elles ne sont pas présentées comme des prescriptions générales et qu'elles interviennent surtout dans la préparation des projets, comme une source d'inspiration et une référence aux « bonnes pratiques ».

5.2.3 Préparation des projets

Activité	Faible	Moyen	Fort
Préparation des projets	X	XXX	XXX
			XXX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

La préparation d'un projet englobe l'ensemble du processus – de l'analyse des besoins à la mise au point d'une proposition de projet et à l'approbation du projet par PMU.

Ces travaux préparatoires sont bien décrits dans le manuel de projet de PMU, qui fait

apparaître clairement les rôles et les responsabilités. En général, c'est aussi la réalité qui sert de modèle.

Conclusions – Préparation des projets

Le partenariat est fort au moment de la préparation des projets, tous ont un rôle à jouer et participent au travail. Nous tenons à souligner particulièrement le rôle de premier plan de la paroisse suédoise et le rôle de soutien de PMU.

5.2.4 Exécution et suivi des projets

Activité	Faible	Moyen	Fort
Exécution et suivi des projets	X	XXX	XXX
		X	XX
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Lors de l'exécution des projets, la responsabilité de la mise en œuvre revient en général clairement au partenaire local. La responsabilité du suivi est partagée entre les trois intervenants et là, la répartition des rôles est moins nette, en particulier entre PMU et la paroisse suédoise ; les variations sont grandes d'un partenariat à l'autre.

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Quelquefois, PMU a tendance à prendre en charge le suivi. La question est actuellement en débat dans la paroisse.
- C'est plutôt avec PMU que se situe la relation de travail dans cette phase. Le compte rendu formel est sans doute essentiellement destiné à l'Asdi.

D'une manière générale, le rôle de la paroisse suédoise diminue dans la phase de mise en œuvre et celui de PMU s'accroît. Les rapports trimestriels sont transmis directement à PMU, parfois sans même l'envoi d'un exemplaire à la paroisse suédoise. C'est aussi PMU qui vérifie les points obscurs des rapports et relance les retardataires. La paroisse suédoise est pourtant tenue pour responsable en cas de difficultés.

Conclusions – Exécution et suivi du projet

La nette appropriation des projets par le partenaire local est une force. La répartition des rôles entre PMU et la paroisse suédoise lors du suivi des projets est plus problématique. D'une part, le partage des responsabilités est mal précisé et d'autre part la participation et l'engagement de la paroisse suédoise diminuent au cours de cette phase. Comme nous considérons la paroisse suédoise comme le plus important des partenaires suédois, nous pensons que c'est là un aspect négatif.

5.2.5 Évaluation des projets

Activité	Faible	Moyen	Fort
Évaluation des projets	XXX		X
	XXX		
	XXX		
Notre appréciation des dix partenariats étudiés.			

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Le plus souvent, PMU prend l'initiative des évaluations. Quelquefois c'est le partenaire local qui prend l'initiative, mais jamais la paroisse.
- PMU a procédé à une évaluation. Nous avons peut-être pu voir le mandat.

De même que pour l'élaboration des orientations et méthodes, PMU mène une activité d'évaluation vaste et ambitieuse. La participation des autres intervenants a été jusqu'à présent très limitée. PMU a toutefois l'ambition maintenant d'associer les deux autres partenaires à ses évaluations, voir 5.1.6 *Échange d'expériences*. Mais le plus souvent, les paroisses suédoises comme les partenaires locaux continuent de voir dans l'évaluation un domaine qui est entièrement de la responsabilité de PMU. Plusieurs paroisses suédoises ont même une notion assez floue de ce qu'implique une évaluation et ne font pas très bien la différence entre évaluation et suivi.

Le partenaire local effectue quelquefois sa propre évaluation d'un projet. Dans ces cas, la participation de PMU et des paroisses suédoises est généralement restreinte.

Conclusions – Évaluation des projets

L'évaluation des projets est un point faible des partenariats. Notre conclusion ne porte en l'occurrence pas sur la qualité des évaluations en soi, mais sur le fait qu'elles ne sont pas de la responsabilité commune de tous les partenaires, avec une participation de tous à la conduite du processus. Comme le plus souvent un ou deux des partenaires estiment ne pas avoir de responsabilité pour l'évaluation et que leur participation, du moins dans la phase initiale, est limitée, il s'ensuit probablement qu'ils n'atteignent pas le potentiel d'apprentissage dont ils auraient pu bénéficier.

5.2.6 L'action missionnaire

Activité	Faible	Moyen	Fort
Action missionnaire	XX	XXX	
Notre appréciation des cinq partenariats étudiés qui comprennent des missionnaires.			

même que celle des projet. Un apport en personnel n'est pas considéré comme un projet qui doit durer un certain temps et aboutir à un résultat donné. Pour les activités de projet, il existe des systèmes et des procédures, ce qui fait en grande partie défaut en ce qui concerne l'action des missionnaires. Souvent, par exemple, on n'a pas défini clairement

- ce que doit être la contribution des trois parties prenantes avant et pendant l'intervention du missionnaire
- comment a lieu le suivi des actions, et qui en est chargé
- comment l'action des missionnaires doit être évaluée.

Conclusions – Action missionnaire

Nous jugeons l'action des missionnaires relativement faible. Le partage des responsabilités est souvent mal précisé et ni le recrutement ni la mise en œuvre ne satisfont aux neuf critères de partenariat.

L'étude de PMU « *Le missionnaire de demain* » confirme ces problèmes, par exemple l'imprécision du partage des responsabilités tout au long de la gestion de l'action missionnaire, du recensement des besoins au suivi des actions.

5.2.7 Activités sans financement de l'Asdi

Activité	Faible	Moyen	Fort
Activités sans financement de l'Asdi	X	XX	XXX XX
Notre appréciation des huit partenariats étudiés comportant des activités sans financement de l'Asdi.			

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- PMU ne peut pas formuler d'exigences ici. Cela peut certainement faire une grande différence.
- Quelquefois plus d'engagement de la part d'Edsbyn et plus de participation à la mise en œuvre. Moins de formalisme.
- Contacts plus intensifs avec Falköping. À Falköping on est plus engagé.

Nous incluons dans l'« action missionnaire » tout le travail accompli en relation avec l'envoi d'un missionnaire, de la planification au suivi en passant par la mise en œuvre.

La vision de l'action missionnaire n'est pas la

Les activités sans financement de l'Asdi comportent une série d'activités bénéficiant d'une aide directe des paroisses suédoises. Il s'agit souvent de divers types de projets qui ne sont pas éligibles à l'aide de l'Asdi, par exemple une contribution aux frais de fonctionnement.

PMU n'étant en principe pas impliquée dans ces activités, notre appréciation porte sur un partenariat à deux intervenants seulement, la paroisse suédoise et le partenaire local. Les activités sans financement de l'Asdi se distinguent par des contraintes formelles moins strictes et une coopération plus informelle que dans les actions auxquelles PMU participe avec des crédits de l'Asdi.

Sans avoir étudié ce type d'activités en détail, nous constatons que ces coopérations répondent souvent très bien aux neuf critères de partenariat. Le partage des responsabilités est net et les deux intervenants sont fortement impliqués dans l'activité commune. Dans plusieurs cas, nous avons eu le sentiment que l'engagement des paroisses suédoises est plus fort quand elles apportent leur aide sans financement de l'Asdi, même si les montants fournis sont moins élevés que la contribution aux projets financés par l'Asdi.

Conclusions – Activités sans financement de l'Asdi

Le partenariat est souvent fort dans les activités sans financement de l'Asdi, dans bien des cas plus fort que dans les coopérations financées par l'Asdi. Les raisons n'en sont pas évidentes, mais les points ci-dessous peuvent être des éléments d'explication :

- Les partenaires exercent l'activité de leur choix comme ils le souhaitent, sans contraintes ni restrictions de l'extérieur. Cela conduit à un engagement fort.
- Le partenaire suédois est souvent le seul bailleur de fonds et ne se contente pas de contribuer à 20 %. Cela donne un sens fort des responsabilités.
- L'activité est souvent sans grande complexité et facile à comprendre pour les membres de la paroisse suédoise.
- Le partenariat est clairement défini, avec seulement deux intervenants qui souvent ont déjà une relation de longue durée.
- La coopération est facile car elle n'est pas alourdie par des prescriptions formelles rigoureuses concernant la préparation, la documentation et le compte rendu.

5.2.8 Résumé des conclusions et recommandations – Appréciation du partenariat dans les activités

Il est difficile de donner une appréciation d'ensemble du partenariat pour les sept activités puisque sa qualité est variable et va de « fort » à « faible » selon les cas. Nos conclusions sont les suivantes :

- Le partenariat est à son mieux dans les activités comportant un processus bien défini et un partage clair des responsabilités, et lorsque toutes les parties sont associées à ce processus. Cela apparaît le plus nettement dans la planification stratégique et les travaux préparatoires du projet.
- Le partenariat est plus faible là où le processus est moins bien défini et le partage des responsabilités mal spécifié. Cela vaut surtout pour l'action missionnaire, mais aussi pour le rôle des partenaires suédois dans le suivi des projets
- Le partenariat est faible dans les cas où, même s'il existe un processus bien défini et un partage clair des responsabilités, toutes les parties ne sont pas associées au processus. Cela apparaît nettement dans l'élaboration des orientations et méthodes, ainsi que dans les activités d'évaluation.
- Le partenariat est fort dans les activités sans financement de l'Asdi, mais nous ne sommes pas en mesure de tirer des conclusions sûres quant aux raisons de ce fait.

Nous donnons dans le tableau suivant notre appréciation de la qualité du partenariat dans les sept activités. Le tableau montre comment nous avons jugé la majorité des partenariats étudiés.

Pour la plupart des activités, nous présentons des recommandations. Elles portent aussi bien sur les activités faibles que sur celles qui sont fortes mais dont il est possible de tirer des enseignements. Les recommandations concernant les différentes activités figurent aussi dans le tableau ci-dessous.

Activité	Notre appréciation	Recommandations
Planification stratégique	Fort	Voir 6.4.2 pour les recommandations concernant pour le processus BKGT.
Élaboration des orientations et méthodes	Faible	Nous recommandons soit d'associer tous les partenaires à l'élaboration des orientations et méthodes, soit d'employer les orientations proposées par PMU dans les discussions de méthodologie avec les autres partenaires. PMU devrait envisager de remplacer dans certains cas le terme d'orientations par celui de propositions de méthodes.
Préparation des projets	Fort	
Exécution et suivi des projets	Moyen/fort	Nous recommandons de procéder à un partage plus net des responsabilités entre PMU et les paroisses suédoises pour le suivi des projets. Les paroisses suédoises devraient être mieux associées au suivi. Par exemple, nous pensons que tous les rapports doivent être approuvés par la paroisse avant d'être envoyés à PMU. Pour permettre une telle procédure, PMU devrait envisager de remplacer les rapports trimestriels par des rapports semestriels. Une autre modification naturelle à nos yeux est que les voyages de suivi soient faits par les paroisses suédoises et non par PMU. Cette recommandation est liée à celle concernant le modèle tripartite (6.1).
Évaluation des projets	Faible	Nous recommandons de mettre en place une procédure d'évaluation associant tous les partenaires à l'ensemble du processus d'évaluation, du lancement à l'exploitation des enseignements en passant par la planification et l'exécution. Ce travail a été entrepris mais n'est pas encore pleinement produit ses effets.
Action missionnaire	Faible/moyen	Voir 6.2.4 pour les recommandations sur l'action missionnaire.
Activités sans financement de l'Asdi	Fort	Nous recommandons que PMU examine ce qui fait la force du partenariat dans les activités non financées par l'Asdi afin d'en tirer des enseignements utiles pour les activités financées par l'Asdi.

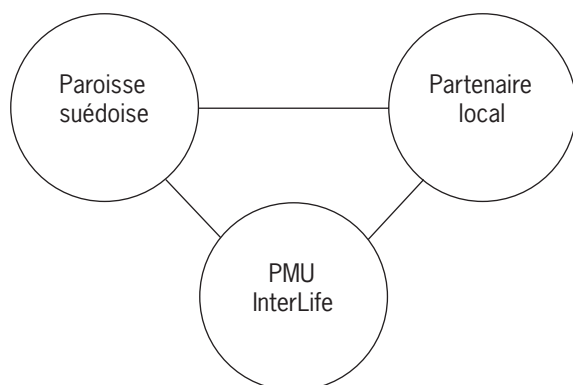
6. Questions d'ordre général

Dans ce chapitre, nous abordons un certain nombre de questions d'ordre général. Nous procédons à des analyses et tirons des conclusions à partir des appréciations présentées au chapitre 5. Les résultats du chapitre 5 sont donc à la base des questions traitées ici.

Les questions d'ordre général que nous traitons sont les suivantes :

- Le modèle tripartite de partenariat (6.1)
- L'influence des missionnaires sur le partenariat (6.2)
- Les facteurs importants pour la qualité du partenariat (6.3).
- Le Projet pour le développement d'un partenariat global – Building the Kingdom of God Together (6.4).
- Tous les acteurs locaux de la coopération ne sont pas des partenaires (6.5).

6.1 Le modèle tripartite de partenariat



Dès le début du travail d'évaluation, PMU a déclaré que le travail en partenariat repose sur l'idée d'un partenariat sur un pied d'égalité entre trois intervenants, le modèle tripartite. Ces trois intervenants sont PMU, la paroisse suédoise et le partenaire local. C'est dans ce triangle, selon PMU, que s'inscrivent une coopération et un partenariat où chacun participe et apporte sa contribution selon ses compétences et ses responsabilités. Le modèle ne suppose pas que les trois doivent tout faire ensemble, mais que tous les intervenants sont associés à tous les processus et s'entendent ensemble sur le partage des rôles et des responsabilités entre eux.

6.1.1 Les partenariats dans la réalité

Un préalable pour le bon fonctionnement du modèle tripartite est évidemment que les partenariats soient conformes aux critères de partenariat définis par PMU et l'Asdi dans leurs descriptions d'un bon partenariat. Dans ce contexte, il est particulièrement intéressant d'examiner si les trois partenaires remplissent tous les critères. Dans la section 5.1 *Appréciation des partenariats sur la base des critères de partenariat*, nous concluons que PMU, en raison de sa structure d'organisation de permanents, ne peut satisfaire dans une mesure suffisante à trois des neuf critères. Dans notre appréciation de la force du partenariat, nous avons choisi de faire abstraction de PMU pour ces trois critères, sans quoi nous aurions dû conclure à un partenariat faible, en dépit du partenariat fort qui existe entre deux des intervenants, la paroisse suédoise et le partenaire local.

La réalité ne correspond pas au modèle

C'est à partir de l'image d'un partenariat entre trois partenaires égaux, le modèle tripartite, que nous avons abordé notre étude des partenariats individuels.

Dès le premier partenariat étudié, nous avons constaté que la triade d'égaux n'était pas conforme à la réalité. Il est apparu par la suite qu'en fait, il existe presque autant de types de partenariat que de partenariats étudiés. Dans aucun des cas, nous n'avons vu de partenariat avec trois intervenants pleinement égaux.

Souvent, c'est soit PMU, soit la paroisse suédoise qui se trouve quelque peu en dehors du partenariat. C'est là une faiblesse évidente si l'objectif est d'avoir trois partenaires sur un pied d'égalité. En outre, dans plusieurs cas, les missionnaires et les organisations locales du mouvement pentecôtiste suédois « perturbent » les relations entre les partenaires. Ces situations sont décrites aux sections 6.2 *L'influence des missionnaires sur le partenariat* et 6.3.1 *De l'ONG suédoise au partenariat avec l'intervenant local*.

La paroisse suédoise est écartée du partenariat

Dans la plupart des cas où la paroisse suédoise s'est trouvée écartée du partenariat, elle a exprimé le souhait de pouvoir coopérer plus étroitement avec le partenaire local. Dans l'un ou l'autre cas, cette mise à l'écart est allée si loin que la paroisse suédoise, qui est sur le papier l'acteur responsable en Suède, n'a même pas reçu les rapports trimestriels envoyés par le partenaire local à PMU.

La professionnalisation croissante de la coopération au développement financée par l'Asdi (en l'occurrence SEKA/EO) contribue probablement aussi à l'éviction de la paroisse suédoise. Il faut souvent un niveau élevé de compétence pour satisfaire aux exigences de l'Asdi en termes de planification, de suivi et de compte rendu. Dans cette situation de fait, la paroisse suédoise peut quelquefois avoir du mal à

être à la hauteur et PMU peut alors facilement en venir à reprendre le rôle d'interlocuteur privilégié avec le partenaire local.

Ces considérations sont à rapprocher des observations formulées dans la section 5.2.7 *Activités sans financement de l'Asdi* où nous suggérons que la force des partenariats dans ces activités peut tenir en partie à ce que les contraintes formelles sont moins élevées. Nous y suggérons aussi qu'une autre raison de la force des partenariats dans les activités sans financement de l'Asdi peut tenir à ce que le partenariat est bien précisé, avec seulement deux partenaires qui souvent entretiennent déjà une relation de longue date.

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Le partenaire local voit sans doute PMU comme son interlocuteur, puisque PMU est en charge de toutes les formalités du projet.

Mais ce ne sont pas seulement les exigences élevées de l'Asdi qui amènent parfois PMU à « accaparer » la relation avec le partenaire local. En se définissant elle-même comme un partenaire, PMU est l'intervenant actif dans la relation et isole ou évince ainsi la paroisse suédoise.

PMU est écartée du partenariat

Dans quelques cas, c'est PMU qui s'est trouvée mise à l'écart du partenariat. C'est ce qui se passe lorsque la paroisse suédoise a des ressources propres importantes et une bonne connaissance des questions d'aide au développement. Dans ces cas, c'est l'ensemble de la coopération qui perd une chance de tirer parti de la compétence et des expériences accumulées par les administrateurs de PMU. PMU, de fait, est définie comme un partenaire et si elle ne joue pas activement ce rôle, il n'y a pas d'autres mécanismes ou canaux pour apporter par d'autres moyens les compétences et l'expérience qu'elle détient.

Le modèle tripartite et le partage des responsabilités

Dans un système tripartite de partenariat, il apparaît facilement un flou dans le partage des responsabilités. Théoriquement, on devrait pouvoir y remédier au moyen d'une répartition convenue et bien établie des responsabilités. Mais l'origine du problème se trouve sans doute aussi dans l'imprécision que le modèle tripartite introduit quelquefois dans le partenariat.

En raison de la répartition parfois diffuse des responsabilités, le partenaire local peut avoir des difficultés à savoir avec qui il est effectivement en relation. Ce qui, dans plusieurs coopérations, se traduit par le fait qu'il dit avoir pour interlocuteur « le mouvement pentecôtiste suédois ».

6.1.2 Résumé des conclusions et recommandations – Le modèle tripartite de partenariat

Notre première conclusion est que le modèle tripartite employé par PMU pour expliquer ses modes de travail en partenariat ne correspond pas à la réalité. PMU ne peut répondre à tous les critères d'un bon partenariat et les paroisses suédoises, qui sont les seules à pouvoir le faire, sont trop souvent mises à l'écart par PMU ou une autre organisation, ou encore par les missionnaires.

Compte tenu de l'idée d'un partenariat fort entre organisations de même type qui ressort des finalités des crédits aux ONG, il est regrettable que les paroisses suédoises soient évincées du partenariat. Le mouvement pentecôtiste suédois a une position probablement unique parmi les organisations centrales de l'Asdi. Il est très largement impliqué dans la coopération au développement grâce à la solide implantation des mouvements populaires dans ses paroisses.

Nous pensons qu'il faut tirer parti de cet atout en mettant tout en œuvre pour donner aux paroisses suédoises la possibilité de jouer leur rôle de partenaire des acteurs locaux. Elles seules ont les moyens de satisfaire aux exigences élevées que PMU elle-même assigne au partenariat et qui ont été à la base de notre évaluation.

Les partenariats les plus forts que nous ayons vus sont ceux où la paroisse suédoise et le partenaire local sont en étroite relation, sans le filtre d'une autre organisation ou membre du mouvement pentecôtiste suédois.

Les exigences de l'Asdi et le rôle de PMU

Les conseils des missions des paroisses suédoises ont du mal à comprendre les analyses que l'Asdi s'attend à recevoir si le niveau d'abstraction est trop élevé et si trop de filtres viennent brouiller ce qui doit être mis en lumière et rapporté. Des exigences trop élevées risquent ainsi de nuire à l'engagement. Les exigences de l'Asdi peuvent de ce fait être vues comme un obstacle à un partenariat fort.

Cependant, la fonction de PMU est d'être le « bras exécutif » de l'Asdi vis-à-vis des paroisses et le porte-parole des paroisses vis-à-vis de l'Asdi. Il incombe donc à PMU de veiller à ce que les exigences formulées soient compréhensibles et n'éloignent pas les paroisses des activités. L'Asdi veut voir dans ses exigences un instrument d'apprentissage pour les partenaires et non un obstacle au partenariat. Les formalités sont un élément du partenariat. Les exigences posées ont pour but d'améliorer le résultat.

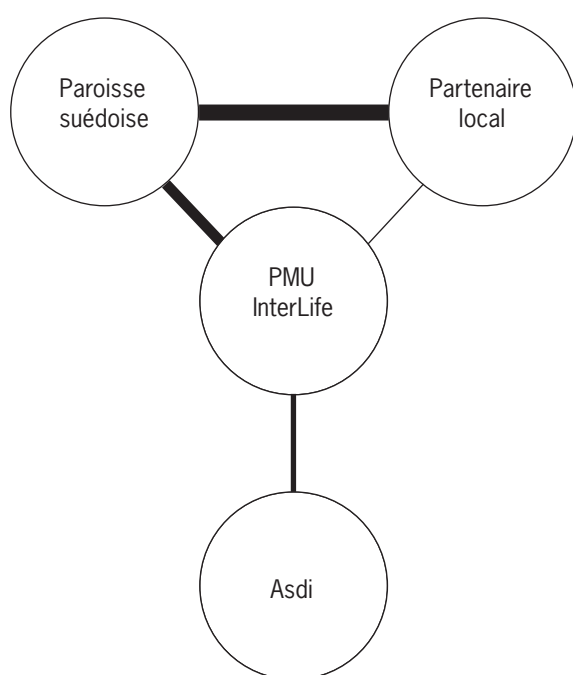
Nous soupçonnons toutefois que c'est en raison des exigences de l'Asdi que PMU assume quelquefois un rôle trop actif, par exemple dans le suivi des projets.

Notre proposition de nouveau modèle

La carte ne coïncide donc pas avec le terrain, et nous sommes d'avis que c'est la carte qu'il faut redessiner. S'il était possible de trouver, au lieu de l'actuel modèle tripartite, un modèle qui prenne en compte les spécificités et les compétences des partenaires, tout en renforçant et en approfondissant le partenariat entre la paroisse suédoise et le partenaire local, ce modèle serait à préférer.

Nous avons la conviction que PMU devrait rechercher un modèle qui mette plus clairement l'accent sur le renforcement et la consolidation du partenariat entre la paroisse suédoise et le partenaire local, un modèle bipartite. Le rôle de PMU dans une telle action ne serait pas moindre qu'aujourd'hui, mais il serait différent.

En devenant pour les paroisses suédoises le soutien expert et l'organisation de service que celles-ci appellent de leurs vœux, PMU améliorerait à terme leur capacité d'aide. Le schéma ci-dessous illustre un tel modèle.



Nous voyons que dans ce modèle le lien le plus fort se situe entre la paroisse suédoise et le partenaire local. Le rôle de PMU est d'être une organisation de service et de conseil pour ses commettants, c'est-à-dire les paroisses suédoises.

Dans ce modèle, la fonction de PMU est d'une part de renforcer la capacité de la paroisse suédoise, et de l'autre de garantir la qualité de l'utilisation des crédits d'aide au développement vis-à-vis de l'Asdi. Pour sa fonction de garant de la qualité, PMU doit naturellement rester en contact avec le travail dans les pays de la coopération, mais ce lien, selon notre modèle, est très ténu car le contact doit toujours être pris conjointement avec la paroisse suédoise, ou sur mandat de celle-ci. Les visites de suivi et analogues seront planifiées et effectuées conjointement avec la paroisse suédoise, ce qui permettra, dans le prolongement, d'y associer le partenaire local.

Ce modèle ne doit pas donner à penser que le rôle de PMU serait moins important qu'aujourd'hui. Simplement, la répartition des rôles et des responsabilités est plus claire et chacune des parties en présence fait ce qu'elle est le plus apte à faire, ce qui est dans le droit fil de l'idée même de partenariat et des finalités des crédits aux ONG.

Le rôle de l'Asdi

Dans ce modèle, nous voyons l'Asdi comme un maillon de la chaîne relationnelle. Cela pour deux raisons :

- D'une part pour souligner l'importance du dialogue qui se poursuit et doit se poursuivre entre PMU et l'Asdi dans le souci d'améliorer par l'échange d'expériences et la réflexion la coopération au développement menée dans le cadre des crédits de PMU.
- D'autre part, pour montrer qu'il existe vraiment une coopération tangible entre l'Asdi et PMU, du même ordre que la coopération que nous proposons entre PMU et la paroisse suédoise. Une coopération axée sur le conseil et le renforcement des capacités, qui est plus profonde dans la relation entre PMU et la paroisse suédoise, sans pour autant être d'une autre nature que celle entre PMU et l'Asdi.

Le travail s'effectue en partenariat entre la paroisse suédoise et le partenaire local

Au plan purement pratique, une formule comme celle que nous préconisons impliquerait que tout le travail accompli au cours du cycle de projet s'effectue en dialogue entre le partenaire local et la paroisse suédoise. Actuellement, ce n'est en fait que la planification des actions qui a lieu de cette façon. Ce serait un grand progrès, et un atout pour un partenariat réel et de grande qualité, que ces deux partenaires puissent discuter de manière aussi approfondie les rapports trimestriels et l'avancement du travail, et réfléchir ensemble sur les leçons à en tirer. Si de plus cela pouvait conduire non seulement à renforcer le partenariat mais aussi à améliorer les possibilités pour PMU et les paroisses suédoises de devenir des organisations plus axées sur la réflexion et l'apprentissage, ce serait évidemment tout bénéfique.

Recommandations à PMU

Nous recommandons

- que PMU et les paroisses suédoises décident ensemble d'adopter un modèle bipartite, consistant en un partenariat entre paroisses suédoises et partenaires locaux,
- que PMU et les paroisses suédoises décident ensemble de redéfinir le rôle de PMU en termes d'organisation de service et de conseil pour les paroisses suédoises

Recommandations à l'Asdi

Nous recommandons à l'Asdi d'examiner plus avant l'impact qu'ont les exigences formelles de SEKA/EO envers les organisations centrales sur la qualité des partenariats. Si l'Asdi estime que des contraintes formelles trop élevées ont un effet négatif sur le partenariat, elle devrait procéder à une évaluation des exigences posées. Cette évaluation devrait mettre en balance les effets bénéfiques de ces exigences pour la coopération au développement et leurs effets négatifs pour les partenariats.

6.2 L'influence des missionnaires sur le partenariat

6.2.1 D'une relation portée par les missionnaires au partenariat

Historiquement parlant, les missionnaires ont joué un rôle crucial dans la relation avec les partenaires locaux. PMU est la plus grande des organisations centrales pour ce qui est de l'envoi de volontaires. Il y a actuellement quelque 230 missionnaires sur le terrain, la majeure partie d'entre eux étant financés par les contributions propres des paroisses (pour 2005, PMU prévoit de financer 63 postes par la subvention forfaitaire de l'Asdi).

Dans les pays où la mission pentecôtiste suédoise est à l'œuvre depuis longtemps, le modèle général de coopération s'est modifié, passant d'une relation portée par les missionnaires à un partenariat reposant sur les organisations. Au cours de cette évolution, la coopération est passée par quatre phases. Dans certains pays, ce changement de paradigme est encore en cours. Le tableau ci-dessous illustre les quatre stades du processus :

D'une relation portée par les missionnaires au partenariat reposant sur les organisations

1	2	3	4
Primauté du missionnaire	Nationalisation	Partenariat missionnaire	Partenariat organisationnel
Les missionnaires fondent les églises locales, ils les gèrent et ils gèrent l'action sociale. Ils identifient les besoins et conduisent les projets.	Une fois les églises locales bien implantées, la responsabilité des paroisses est transférée dans un premier temps à des dirigeants locaux (années 1960). Les missionnaires restent en charge du travail sur les projets. Vers le milieu des années 1990 intervient une seconde nationalisation qui fait passer progressivement et plus ou moins systématiquement la responsabilité des projets au partenaire local.	Parallèlement à la seconde nationalisation, le rôle du missionnaire passe de celui de chef de projet à celui de conseiller. En même temps, on commence à parler de partenariat. Les missionnaires deviennent les porteurs du partenariat et pour le reste, le partenaire local n'a souvent que des contacts limités avec la Suède. Le missionnaire devient le représentant des partenaires suédois et prend la responsabilité de tout ce qu'ils devaient avoir à faire. Le partenariat prend un caractère local.	En liaison avec le lancement du projet BKG est progressivement mis en place le modèle des trois organisations porteuses du partenariat. Le partenariat s'étend par-delà les frontières nationales, entre les deux partenaires suédois et le partenaire local.

Dans plusieurs pays, le processus s'est « enlisé » au troisième stade et le modèle du partenariat organisationnel n'est pas encore pleinement réalisé, surtout peut-être du point de vue du partenaire local. Celui-ci a le sentiment d'un « partenariat local » avec les missionnaires sur place, et il y voit le partenariat primordial. Cela a rendu plus difficile le passage à un partenariat organisationnel car certains des rôles du missionnaire y font obstacle :

- Il n'apparaît pas clairement au nom de qui et en quelle qualité le missionnaire s'exprime à divers sujets, ni l'instance qu'il représente (sa paroisse d'origine, la paroisse du partenaire suédois, PMU, le mouvement pentecôtiste suédois ou l'organisation locale). Cela introduit à son tour un flou dans le partage des responsabilités entre le missionnaire et les partenaires suédois, et entre le missionnaire et le partenaire local ; quelquefois, le missionnaire assume des responsabilités qui devraient revenir au partenaire local.
- Le missionnaire conduit et interprète le dialogue dans les deux sens. Puisqu'il se charge du dialogue entre les partenaires, personne n'éprouve le besoin d'instaurer des procédures ou des canaux pour un dialogue direct entre les partenaires.

Le Rwanda est un pays où les représentants du partenaire local, à tous les niveaux des personnes interrogées, estiment que le partenariat nécessite des missionnaires parce qu'ils pensent que le processus de nationalisation a été trop brusque au moment du déclenchement du génocide. On peut donc dire que le partenariat est essentiellement porté par les missionnaires. Une bonne relation avec les missionnaires est l'image d'un bon partenariat. Maintenant que les derniers missionnaires mettent fin à leur

activité et que pour la première fois il n'y aura plus de présence missionnaire dans le pays, on se sent étranger face à la prochaine étape et on a du mal à comprendre comment le partenariat pourra fonctionner dans la pratique. La même inquiétude quant au fonctionnement d'un partenariat sans missionnaires se retrouve dans les paroisses suédoises.

L'ambiguïté du partage des responsabilités qui peut exister dans un partenariat porté par les missionnaires provient souvent du rôle de « missionnaire-représentant ». L'un de ceux que nous avons rencontrés est présenté dans la description de ses tâches de travail comme représentant de la Mission pentecôtiste suédoise (SPM). Selon son interprétation, il est avant tout le représentant de la paroisse suédoise, mais aussi, pour certaines questions, celui de PMU. Il s'efforce d'éviter d'être vu comme le représentant du partenaire local vis-à-vis des partenaires suédois, mais il fait partie du conseil d'administration du partenaire local. De plus, il occupe un poste de conseiller dans la structure locale. Il en résulte une confusion des rôles, le missionnaire étant à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation locale.

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Nous n'avons pas envoyé de missionnaires et nous pensons que c'est une bonne chose que la relation ne dépende pas de la présence de Suédois sur place.
- C'est une innovation pour nous de travailler directement avec le personnel local au lieu de missionnaires. Nous trouvons qu'il est important que divers représentants du partenaire local viennent chez nous, logent chez des membres de la paroisse, assistent à nos services religieux et parlent d'eux-mêmes et de leur situation pour que nos fidèles puissent avoir le même sentiment de contact personnel que celui que nous avons avec nos missionnaires.

En Égypte aussi, le partenariat avec DM en est venu à reposer en partie sur les missionnaires, encore que dans une moindre extension. Du fait de leur contrat de travail avec PMU, les volontaires se voient comme les représentants de PMU, tandis que la paroisse chef de file les voit comme son bras exécutif. Les volontaires jouent un rôle actif dans le dialogue avec les trois parties en présence. Il n'apparaît pas clairement s'ils appartiennent à l'organisation de DM ou agissent en tant qu'acteurs extérieurs à l'organisation.

Conclusions – D'une relation portée par les missionnaires au partenariat

Il semble facile, par la force de l'habitude et par tradition, de s'enliser dans un partenariat porté par les missionnaires, et il est donc difficile de franchir le pas vers un partenariat organisationnel, si des missionnaires investis d'un rôle de représentant sont impliqués dans la coopération. Il est possible évidemment d'avoir un partenariat reposant sur les organisations, dans lequel les missionnaires jouent d'autres rôles. Parvenir à un partenariat organisationnel exige des partenaires un travail cohérent et déterminé pour instaurer des pratiques de relations directes.

Il semble que l'on craigne de perdre, en l'absence des missionnaires, le contact de la paroisse avec le partenaire local. L'accent étant mis davantage sur les projets, la relation avec PMU se renforce. Dans un partenariat organisationnel, il importe que les paroisses suédoises soient investies d'une réelle responsabilité dans l'activité de projets pour ne pas être marginalisées.

6.2.2 Les rôles des missionnaires

Dans la section précédente, nous concluons que le rôle représentatif des missionnaires pose un problème pour les partenariats parce qu'il conduit à des ambiguïtés dans le partage des responsabilités et constitue souvent un « filtre » dans le dialogue. Dans notre sélection très limitée de partenariats, nous avons rencontré aussi d'autres rôles qui, selon nous, ont des incidences sur les partenariats. Les principaux sont présentés dans le tableau de la page suivante.

Rôle du missionnaire	Le rôle est important pour	Effets bénéfiques pour le partenariat	Effets négatifs pour le partenariat
Présence physique dans la relation	La paroisse suédoise, pour l'ancrage à l'intérieur	Un engagement accru au sein de la paroisse renforce le partenariat	Peut être un obstacle à l'approfondissement de la relation avec le partenaire
« Bras exécutif » (représentant de la paroisse)	La paroisse suédoise, pour la résolution des problèmes	Meilleure information de la paroisse suédoise sur ce qui se passe	Complicite le partage des responsabilités et le dialogue.
« Médiateur » entre les partenaires	La paroisse suédoise, pour faciliter la communication Le partenaire local, pour expliquer la réalité	Peut expliquer les intentions des partenaires et permettre une meilleure compréhension	Obstacle au dialogue direct
Facilitateur entre les partenaires	le partenaire local, pour l'aider à connaître le partenaire suédois.	Trouve des moyens d'interaction entre les partenaires.	Obstacle au dialogue direct et aux initiatives propres des partenaires
Apport de compétences techniques pour l'aide au développement	Le partenaire local, pour interpréter les directives de PMU et expliquer au conseil d'administration les questions concernant les projets	Développement des compétences du partenaire local	Obstacle au dialogue direct sur ces questions
« Fer de lance » (personne ressource)	Le partenaire local, pour s'attaquer aux questions controversées	Développement des compétences du personnel local Renforcement du rôle du partenaire local dans la société	
Spécialiste (conseiller)	Le partenaire local, pour développer les activités	Développement des compétences du personnel local et développement organisationnel	
Développement de l'organisation (personne ressource et conseiller)	Le partenaire local, pour développer sa propre organisation	Développement des compétences du personnel local Renforcement du rôle du partenaire local dans la société	
Prise en charge des visites de Suède	Le partenaire local		Entrave le dialogue direct sur les objectifs et les attentes, ainsi que l'échange direct d'expériences

L'étude de PMU « Le missionnaire de demain »

PMU a effectué récemment une vaste étude de l'action missionnaire, intitulée « Le missionnaire de demain ». Cette étude repose sur des entretiens avec quelque 90 responsables du Sud et 27 membres de paroisses suédoises. Elle part aussi de la perspective du partenariat et se fonde sur les divers documents d'orientation de PMU.

Deux des rôles du missionnaire examinés dans cette étude sont ceux de « jeteur de ponts » et de « coordinateur de terrain » pour la Mission pentecôtiste suédoise. Le jeteur de ponts est décrit comme suit :

Une personne qui, par ses activités et ses méthodes de travail, facilite les contacts et renforce les relations entre le Sud et la Suède. Le jeteur de ponts se caractérise par une attitude qui facilite les contacts et renforce la relation entre les parties en présence, en particulier l'église du Sud et celle de Suède, et l'art de ne pas toujours se mettre au premier plan.

Pour illustrer ce qu'implique ce rôle, on cite les possibilités pour des représentants des partenaires de venir sur place, de nouer des contacts personnels et d'apprendre à mieux se connaître, par exemple au moyen de visites, d'échanges et de stages. Une autre fonction est d'agir comme un « médiateur culturel », dans les deux sens. Résoudre les conflits et trouver des ressources sont d'autres exemples cités.

Les rôles de jeteur de ponts et de coordinateur de terrain pour la Mission pentecôtiste suédoise (SPM) se distinguent essentiellement par le fait que le coordinateur relève de SPM et non des dirigeants sur place, autrement dit la mission pentecôtiste constitue une organisation propre dans le pays concerné. Nous abordons aussi cette question dans la section 6.3.1 *De l'ONG suédoise au partenariat avec un intervenant local*. Le rôle du coordinateur de terrain est décrit comme suit :

Un coordinateur de terrain doit travailler à faciliter la mise en œuvre de ce qui a été convenu lors des consultations de partenariat.

Parmi ses tâches figurent notamment le soutien au partenaire local sur tout le cycle de projet, la création d'espaces de rencontre régionaux et de réseaux entre les églises du Sud, et la réalisation d'analyses de société pour les partenaires suédois.

Conclusions – Les rôles du missionnaire

Nous formulons des réserves sur les rôles du missionnaire lorsqu'il prend sur lui des tâches que la paroisse suédoise et le partenaire local auraient pu accomplir eux-mêmes, et se rapprocher ainsi l'un de l'autre. Sans doute est-il très simple et commode que le missionnaire assume certains de ces rôles, mais nous avons déjà constaté que le travail en partenariat n'est ni simple ni rapide. C'est justement de cette façon que le partenariat se développe, dans la discussion d'instructions difficiles à interpréter, l'obligation de clarifier ses intentions ou de demander au partenaire de préciser ce qu'il veut dire.

À nos yeux, les rôles du missionnaire qui donnent au partenaire local de meilleurs moyens de devenir un acteur plus actif dans la société sont des rôles bénéfiques pour le partenariat. Dans l'aspect « présence physique » de l'action des missionnaires, des rôles de ce genre peuvent aussi améliorer les connaissances du partenaire suédois sur les moyens de faire des églises des intervenant plus actifs dans les questions de société.

L'étude « Le missionnaire de demain » traite en profondeur des rôles du missionnaire, mais il est intéressant de noter qu'elle parvient à la conclusion que les rôles sur lesquels nous émettons des réserves renforcent les partenariats. Par exemple, plusieurs des rôles discutables à nos yeux s'inscrivent dans la fonction de jeteur de ponts. Du point de vue du partenariat, nous voyons aussi un risque dans le fait que les coordi-

neurs de terrain puissent en venir à éloigner considérablement les paroisses suédoises du savoir et des décisions. Le rôle de SPM en est renforcé et celui des paroisses affaibli.

Nous pensons qu'il faut traiter la question du rôle des missionnaires avec circonspection. Nous recommandons à la section 6.1 *Le modèle tripartite de partenariat* de faire évoluer le partenariat vers une relation bipartite, en renfor-

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- PMU fait un grand effort pour transformer l'image des missionnaires et les modalités de leur action.
- Le missionnaire est une ressource qui n'est pas liée au partenaire local mais au projet.
- Le missionnaire est souvent indépendant. Les responsabilités et les fonctions dirigeantes ne sont pas clairement établies.

çant le rôle de la paroisse suédoise. Dans cette optique, il nous est difficile de parvenir aux mêmes conclusions que PMU, selon qui « jeteurs de ponts » et « coordinateurs de terrain » renforcent les partenariats. Nous y voyons au contraire un risque d'affaiblissement.

6.2.3 Recrutement des missionnaires

Les administrateurs de PMU estiment que la méthode de recrutement la plus courante des missionnaires est un processus d'adéquation entre les besoins, le plus souvent formulés par un partenaire local, et les compétences de personnes qui ont ressenti l'appel d'une vocation divine. La manière d'aborder ce processus semble varier. Il peut commencer par l'expression d'un besoin par le partenaire local, par exemple au cours de la planification de pays. Il peut aussi être amorcé par une personne qui déclare à sa paroisse qu'elle se sent appelée par Dieu à partir dans une région donnée du monde. Par la prière, les contacts et la discussion, on trouve après un temps une concordance entre les besoins locaux et les missionnaires potentiels, et une description des tâches est établie pour les personnes concernées.

Dans un tel processus, le partenaire local peut difficilement refuser la personne proposée s'il pense qu'elle ne présente pas les compétences voulues. Fridsro, de même que Smyrna Fellowship au Sri Lanka et EHBC en Éthiopie, disent tous avoir une mauvaise expérience du personnel suédois qu'ils avaient eu l'impression de ne pas pouvoir refuser.

L'étude « Le missionnaire de demain » examine aussi les formes de recrutement. Elle souligne que les dirigeants, au Sud comme en Suède, jugent important que les missionnaires soient des chrétiens ayant atteint une « maturité spirituelle », cela impliquant entre autres d'avoir ressenti l'appel de Dieu. Cet aspect, toutefois, est jugé deux fois moins important que de bonnes connaissances professionnelles et une solide aptitude à s'adapter aux conditions locales.

L'étude note aussi que le processus de recrutement a beaucoup trop rarement lieu en partenariat.

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Le missionnaire demande personnellement un soutien pour son travail. Quelquefois, nous avons une demande du partenaire local.
- Dans le passé, nous recevions une demande de Suède: Telle ou telle personne veut venir. Peut-elle vous être utile ? Maintenant, nous avons commencé à refuser et nous n'acceptons que si la demande émane de chez nous.
- Nous avons eu beaucoup de volontaires ici. Le plus souvent, c'est la paroisse suédoise qui prend contact et demande si nous acceptons la personne.

Parfois même, ce n'est pas toujours le partenaire local qui identifie les besoins. La description des tâches semble pour l'essentiel être élaborée par les partenaires suédois, bien que PMU ait demandé pour les postes financés par son entremise une description des tâches formulée par le partenaire local. L'étude examine aussi la question de savoir si le partenaire local peut refuser les missionnaires proposés et note que lorsque cela a été le cas, les relations entre les partenaires en ont souvent souffert.

Conclusions – Recrutement des missionnaires

Quand du personnel suédois est financé par les crédits de l'Asdi, nous pensons que les procédures de recrutement doivent être modifiées. Les procédures actuelles, selon nous, fournissent une base de recrutement trop restreinte, puisque du fait du processus d'adéquation, il n'y a le plus souvent qu'un seul candidat au poste. Ainsi, le partenaire local n'a pas la possibilité d'infléchir le choix des personnes. Le recrutement doit se fonder sur les connaissances professionnelles et l'expérience, auxquelles il faut bien entendu associer la personnalité et la maturité sociale et chrétienne.

Pour les postes financés par l'Asdi, il convient de recruter des personnes possédant les qualifications voulues pour les besoins exprimés plutôt que de trouver un emploi approprié à des personnes qui se sentent appelées. Nous ne pouvons nous prononcer sur la manière de pourvoir aux postes en ce qui concerne les activités évangéliques, mais nous pensons que les candidats doivent être recrutés dans la

perspective d'un travail d'aide au développement. Le partenaire local doit être mieux associé au processus, avoir une réelle possibilité de donner son opinion sur les personnes proposées et participer à la décision de recrutement.

6.2.4 Résumé des conclusions et recommandations **– L'influence des missionnaires sur le partenariat**

Les liens personnels entre les individus sont sans aucun doute déterminants pour les partenariats. Les missionnaires représentent l'une des formes de ces contacts, mais pas la seule. Selon les divers rôles qu'ils jouent, ils peuvent renforcer ou affaiblir un partenariat. Il importe pour les partenaires d'avoir conscience, en formulant les besoins et la description des tâches, de l'incidence que le missionnaire envisagé aura sur le partenariat. Dans certains partenariats peut-être, un facilitateur est vraiment nécessaire pour rapprocher les partenaires, dans d'autres, il aura un effet inverse, par exemple si le partenariat est déjà fort.

D'une manière générale, les partenaires devraient éviter de créer des « filtres » dans la relation entre la paroisse suédoise et le partenaire local.

Nous recommandons

- que les partenaires précisent beaucoup plus clairement le rôle des missionnaires en tant qu'experts dans des domaines spécifiques et évitent de confondre ce rôle avec des fonctions générales de représentant. Lors du recrutement, l'accent devrait aussi être mis davantage sur les qualifications professionnelles plutôt que sur la vocation.
- que les partenaires élaborent une stratégie pour l'évolution vers un partenariat organisationnel dans les partenariats qui se trouvent encore au stade du « partenariat missionnaire »
- que la procédure de recrutement des missionnaires soit modifiée en vue d'une participation accrue de tous les partenaires
- que PMU examine s'il est opportun d'introduire les rôles potentiels de jeteurs de ponts et représentants de SPM sur le terrain au stade actuel de développement du partenariat.

6.3 Facteurs importants pour la qualité du partenariat

Il existe une série de facteurs qui affectent favorablement ou défavorablement les partenariats.

Dans cette section, nous présentons les plus importants de ceux que nous avons pu identifier. Ils contribuent à expliquer pourquoi un partenariat est fort ou faible.

6.3.1 De l'ONG suédoise au partenariat avec l'intervenant local

Dans la section 6.2.1 *De la relation portée par les missionnaires au partenariat*, nous avons décrit le passage d'un modèle de coopération porté par les missionnaires à un partenariat organisationnel. Dans la présente section, nous mettons en évidence un autre changement de paradigme, le passage de l'ONG suédoise au partenariat avec un intervenant local. Le schéma ci-dessous illustre les trois stades de ce processus :

1	2	3
ONG suédoise	Nationalisation	Partenariat avec un intervenant local
Pour des raisons historiques, par exemple la situation politique dans un pays donné, la mission pentecôtiste suédoise a choisi d'établir sa propre ONG dans un pays de la coopération. Cette organisation était utilisée pour réaliser des projets lorsque les églises ne pouvaient travailler ouvertement.	Au fil du développement du processus de partenariat, les projets mis en œuvre par les ONG locales de la mission pentecôtiste ont peu à peu été transférés à des organisations du pays en cause.	Le partenariat passe de l'ONG de la mission pentecôtiste suédoise aux partenaires suédois, c'est-à-dire aux paroisses suédoises et à PMU.

Le modèle d'une ONG locale propre ne semble pas tout à fait inhabituel. Nous l'avons vu au Bangladesh (InterLife Bangladesh), en Éthiopie (SPCM) et nous savons qu'il existe en Bolivie (Misión Sueca Libre). Au Bangladesh, le transfert des activités à des organisations locales se poursuit avec plus ou moins de succès. On se trouve donc encore à la transition entre les stades 1 et 2. En Éthiopie, la nationalisation a eu lieu, mais on a choisi de conserver néanmoins une organisation propre, qui n'est toutefois pas chargée de la mise en œuvre. L'avancement du processus de partenariat est donc variable d'un cas à l'autre.

Les principaux facteurs qui entravent l'évolution vers le partenariat dans ce modèle sont les suivants :

- La « propriété » de l'organisation locale suédoise est mal précisée (la paroisse suédoise, le comité de travail de pays, le mouvement pentecôtiste suédois ou PMU).
- Que doit devenir l'organisation locale de mise en œuvre après la nationalisation ? Faut-il la liquider, en faire une ONG locale chargée d'une autre mission, ou la nationaliser ?
- Si elle subsiste, quel rôle doit-elle jouer dans le partenariat avec l'organisation à laquelle l'activité a été transférée ? Celui de représentant local, de canal de communication, ou autre chose ?

Du fait des processus de nationalisation qui ont eu lieu, les partenaires locaux se sont approprié et ont pris en charge l'identification des besoins, la formulation des problèmes et la conduite des projets. Cela semble s'être produit dans la plupart des pays. Des processus bien conduits de planification par pays, dont nous avons vu des exemples dans plusieurs pays, ont permis d'établir en commun les cadres et les grandes finalités.

Dans un bon partenariat, la priorité entre les actions possibles est déterminée par le partenaire local sur

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Nous ne savons pas quels sont les objectifs et le rôle d'InterLife Bangladesh, c'est peut être le représentant de PMU.

la base des cadres communs des plans de pays et par l'estimation que font les partenaires suédois de leur capacité financière. Nous avons vu des exemples d'appropriation locale de la fixation des priorités dans des partenariats forts. Nous avons vu aussi des exemples

de retombées telles que l'incertitude chez le partenaire local et l'écart qui se creuse entre les partenaires lorsque le partenaire suédois prend ces décisions.

Conclusions – De l'ONG suédoise au partenariat avec un intervenant local

Nous pensons pouvoir constater que les organisations locales de la mission pentecôtiste suédoise qui subsistent avec des attributions mal précisées entravent le partenariat entre la paroisse suédoise et le partenaire local, en créant autour de celui-ci un partenariat local distinct, aux contours imprécis. Cela affecte évidemment le partage des responsabilités dans les autres partenariats. Nous avons rencontré des cas où un tel partenariat local a conduit à éliminer en principe toute relation directe entre le partenaire local et le partenaire en Suède, de sorte que le partenariat manque de durabilité et d'objectifs.

Le fait que les priorités ne soient pas fixées par le partenaire local a un effet négatif sur le partenariat, même s'il y a une appropriation locale de l'identification des besoins et de la conduite des projets.

6.3.2 L'évolution de la société influe sur le partenariat

Un partenariat n'est pas isolé du reste du monde, il opère dans l'environnement qui est celui des partenaires locaux. Parfois, des facteurs externes puissants expliquent en grande partie pourquoi certains partenariats sont plus faibles que d'autres.

Quand le partenaire local, dans un pays donné, est un mouvement important, il y a tout lieu de penser que les problèmes qui se posent dans la société et dans les relations entre les individus existent aussi chez ce partenaire local. Nous l'avons vu avec le plus d'acuité au Rwanda, où l'atroce contexte historique de guerre civile et de génocide a laissé une société déchirée dont les blessures profondes se traduisent par un manque de confiance entre les gens. Cette situation, à son tour, crée de graves problèmes de leadership. Ces problèmes se retrouvent dans toute la société, mais aussi chez le partenaire local, l'ADEPR.

L'histoire récente du Rwanda a largement affecté le partenariat entre l'ADEPR et les partenaires suédois. Malgré 65 ans d'histoire commune et le sentiment d'une solide fraternité, le partenariat a été inhibé par une profonde crise de confiance. Cette crise a amoindri les forces de toutes les parties en présence et paralysé le développement du partenariat.

Ce cas montre aussi qu'une longue histoire commune n'est pas toujours une condition suffisante pour un bon partenariat, car le partenariat repose sur une confiance qui doit être sans cesse renouvelée.

6.3.3 Culture d'assistanat

Pour les partenariats établis dans des pays ayant un long passé colonial associé à une forte présence missionnaire, il semble plus difficile qu'ailleurs d'instaurer une relation d'égalité entre les partenaires. L'image qui nous a été donnée, tant en Suède que dans le pays de la coopération, de certains partenariats dans des pays de ce genre est celle d'une relation de type « paternaliste ». Dans d'autres partenariats plus égalitaires, l'image employée est celle d'« un même cœur », ou d'une relation de fraternité. En Tanzanie, FPCCT cite la culture d'assistanat comme un problème pour la relation, ce qui donne à penser que l'on a conscience de la nécessité d'aborder cette question et d'en discuter dans le cadre du partenariat.

En Éthiopie, nous avons vu un exemple de la façon dont le partenaire local, EHBC, a géré sa situation d'infériorité.

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- Ce n'est pas un partenariat égalitaire, la paroisse suédoise a le dessus. Il n'y a pas de discussion ouverte et le partenaire local formule rarement des critiques explicites.
- PMU ne nous impose jamais rien. Ils posent des questions et nous demandent d'expliquer ce que nous voulons dire.

Quand la paroisse suédoise, dans une situation particulière, n'a pas respecté le partage des responsabilités qui avait été convenu, EHBC a interrompu la relation pendant un an. C'est seulement lorsque la paroisse suédoise a compris qu'elle avait besoin de EHBC que la relation a pu reprendre.

Ce partenariat ainsi mis en question pendant

un temps est aujourd'hui marqué par une relation entre égaux, forte et empreinte de respect.

Conclusions – Culture d'assistanat

L'argent, c'est le pouvoir. L'« homme blanc » en tant que norme, c'est le pouvoir. Ces aspects sont présents comme un bagage mental dans beaucoup de partenariats. Dans les cas où ces structures de pouvoir ont été ouvertement contestées, les partenariats ont progressé. Il est important pour les partenaires de ne pas craindre d'examiner dans quelle mesure ces structures de pouvoir sont présentes dans le partenariat, et comment on peut y faire face.

Pour aborder des cultures d'assistanat, il importe à notre sens que la relation entre les partenaires inclue un lien fort entre les pasteurs de la paroisse suédoise et ceux du partenaire local. Dans cette relation, fondée sur une communauté d'appartenance théologique, les partenaires sont sur un pied d'égalité. Si cette relation est forte, elle constitue un canal qui permet à d'autres de soulever des questions difficiles portant sur toutes les dimensions du partenariat (pas uniquement des questions théologiques). Il est plus difficile de créer une telle relation égalitaire si le point de départ est une relation de projet.

Selon la réflexion d'un administrateur de PMU, le partenariat en tant qu'approche est un instrument pour agir dans la durée sur ce bagage mental et transformer radicalement les comportements. Cela conforterait l'idée selon laquelle le partenariat en tant que méthode est non seulement une bonne chose pour les projets, mais qu'il est nécessaire à long terme pour transformer la relation entre le Nord et le Sud. Nous avons eu le sentiment que lorsque le personnel de PMU parle de son rôle dans les partenariats, c'est précisément cette attitude de respect qu'il ressent comme importante.

6.3.4 L'importance de bien engager un partenariat

Nous avons étudié deux exemples de partenariats assez récents, dont l'un est jugé faible (HEED, Bangladesh) et l'autre fort (ADT, Togo). Il est évidemment intéressant de les comparer pour en tirer des leçons sur ce qui a amené ces deux partenariats d'une durée relativement courte à évoluer de façon si différente.

Comment a commencé la relation ?

Pour le partenariat faible, la relation a commencé par une activité commune. On n'a pas pris le temps de faire connaissance, se mettre d'accord sur des valeurs communes, s'entendre sur une position commune quant à la durabilité, échanger des expériences et susciter un véritable souci de l'autre. On a commencé par la coopération, non par la fraternité.

Pour le partenariat fort, la relation a commencé lorsque, dans un authentique sentiment de confiance, le partenaire local a aidé la paroisse suédoise à protéger une personne – la relation s'est nouée à partir d'une coopération égalitaire quand le partenaire local a apporté son aide à la paroisse suédoise. Sur cette base, on a ensuite fait connaissance, appris à comprendre l'organisation de l'autre et élaboré un socle de valeurs communes. Grâce à des contacts relativement fréquents, une solide fraternité s'est bientôt instaurée.

Qui est en contact ?

Dans le partenariat faible, les contacts se situaient presque toujours pour l'essentiel au niveau local, dans le pays de la coopération, entre l'organisation locale de la mission pentecôtiste suédoise et le partenaire local. On attachait peu d'importance à l'établissement d'une relation avec une ou plusieurs paroisses suédoises – la relation sur laquelle doit se fonder un partenariat véritable.

Dans le partenariat fort, il n'y avait pas d'« intermédiaires », que ce soit des missionnaires ou d'autres organisations, la relation s'est construite directement entre la paroisse suédoise et le partenaire local.

Les rôles sont-ils respectés ?

Dans le partenariat faible, côté suédois, les rôles des différents intervenants suédois – l'organisation locale du mouvement pentecôtiste suédois, PMU, les paroisses suédoises et l'Asdi – n'étaient pas explicitement formulés. De plus, les visiteurs venus de Suède n'indiquaient pas clairement à quelle organisation ils appartenaient et quel était leur rôle. Cela entraînait une grande incertitude pour le partenaire local, réduit à se demander qui est qui, qui fait quoi et à qui s'adresser.

Dans le partenariat fort, les partenaires respectent très nettement leurs rôles et responsabilités respectifs. Tous les contacts avec la Suède passent par la paroisse suédoise, que ce soit PMU qui pose les questions ou non. La paroisse prend toujours soin d'informer le partenaire local de ce qui se passe chez elle, par

exemple les débats en cours au sein de son conseil des missions et les déplacements de son secrétaire des missions.

Conclusions – L'importance de bien engager un partenariat

L'expérience de ces deux cas tend à montrer que pour aboutir en peu de temps à un bon partenariat, il faut, avant de se lancer dans une activité de projet, instaurer la confiance, apprendre à se connaître, formuler des objectifs communs et définir les rôles, les procédures et les modalités de la coopération.

6.3.5 Résumé des conclusions et recommandations **– Quelques facteurs qui influent sur la qualité du partenariat**

Nous avons constaté qu'il existe un nombre de facteurs qui peuvent contribuer à expliquer pourquoi certains partenariats sont plus forts que d'autres. Sur la base de nos conclusions concernant ces facteurs, nous recommandons

- que les paroisses suédoises et PMU réfléchissent aux raisons pour lesquelles elles veulent maintenir des représentations locales propres dans les pays de la coopération, puisque nous constatons que celles-ci ont un effet négatif sur les partenariats avec les intervenants locaux (6.3.1)
- que l'on évite de coopérer sur des projets avant que les partenaires aient pu apprendre à bien se connaître, noué des liens personnels et instauré une relation solide et confiante (6.3.4).

6.4 Projet pour le développement d'un partenariat global – BKGT

6.4.1 Du projet aux méthodes de travail

Nous sommes souvent revenus au cours de notre évaluation sur l'initiative de PMU pour renforcer ses partenariats dans les coopérations existantes. PMU a donné à ce projet global de développement du partenariat le nom de Building the Kingdom of God Together (BKGT).

Cette initiative qui, après quelques années de discussions, est devenue vers la fin des années 1990 un projet visant à rapprocher les partenaires de la coopération au développement et à créer les conditions

d'un dialogue égalitaire sur les positions et les stratégies, tient aujourd'hui une place essentielle dans le travail de PMU.

Dans tous les entretiens que nous avons eus, cette procédure de travail a été discutée et analysée. Il s'est avéré que dans la plupart des cas cette amorce d'un nouveau mode de travail a été d'une grande utilité. Dans les cas où BKGT a été une expérience négative, c'est en général l'ensemble du travail qui s'est mal passé et il a fallu repartir de zéro.

Dans notre appréciation des partenariats que nous avons étudiés, nous avons constaté qu'un bon processus BKGT améliore grandement l'appréciation globale de la qualité du partenariat. Ce mode de travail, qui consiste à créer des espaces de dialogue rapproché entre les partenaires est, quand il fonctionne, un bon moyen d'approfondir le partenariat. Là où il n'a pas fonctionné, il a contraint à des analyses et des conversations entre les parte-

Citations de PMU, des paroisses suédoises et des partenaires locaux

- BKGT a été très utile. Tous y ont participé.
- Un processus très utile pour la coordination. Fridsro n'a pas adhéré à tous les objectifs mais le programme de pays n'en fonctionne pas moins.
- Le processus a apporté un meilleur sentiment d'appartenance, tant entre partenaires locaux qu'entre partenaires locaux et partenaires suédois.
- BKGT est en grande partie un processus suédois, même si tous ont eu la possibilité de se faire entendre. PMU a essayé d'amener les intervenants locaux à coopérer alors qu'ils n'en avaient pas la volonté. La suite du processus devrait se faire au cas par cas.
- Il n'est pas certain que les partenaires locaux y adhèrent. Tout le processus est commandé par les exigences de l'Asdi.
- BKGT nous a permis de clarifier les rôles et les responsabilités vis-à-vis des paroisses et de PMU.
- Le but était de rencontrer ses partenaires, de discuter et d'écouter, de trouver des possibilités. Nos séminaires BKGT nous ont permis de créer un réseau régional. Les réunions ont eu un grand impact sur nos stratégies et projets.

naires, qui leur ont parfois donné l'occasion d'examiner en profondeur les raisons de l'échec, ce qui a abouti par la suite à une meilleure compréhension et une amélioration de la relation commune.

Jusqu'à présent, le processus BKG T a été conduit comme un projet visant à renforcer le travail en partenariat de PMU. Comme tous les projets, celui-ci a un terme, même si nous sommes maintenant en voie de nous engager dans une deuxième phase.

L'initiative BKG T a été importante pour l'approfondissement du dialogue autour du partenariat, mais il importe qu'au prochain stade de la discussion il soit procédé à un examen critique de l'expérience acquise à ce jour. Dans notre étude, nous avons noté que la discussion approfondie autour du partenariat a été accueillie avec curiosité et beaucoup d'engagement. Nous avons nettement l'impression que les aspects qualitatifs du partenariat n'ont guère été discutés jusqu'à présent. De plus, il n'était pas tout à fait clair pour tous que le partenariat est une méthode, et non au premier chef une description de la relation qui existe entre les parties en présence.

6.4.2 Résumé des conclusions et recommandations – Projet de développement d'un partenariat global – BKG T

Il est évident que BKG T, en tant qu'idée, a eu beaucoup d'effets bénéfiques pour les partenariats impliqués. Même dans les cas où le processus a échoué, il a parfois contraint à un débat et à une analyse de ce qui s'était passé. Une analyse qui, bien entendu, touche à la relation et à la coopération entre les partenaires. Ainsi, le projet en est venu à jouer un rôle important pour le changement qu'il visait à induire.

Ce qui a commencé comme un projet est devenu maintenant un mode de travail plus ou moins intégré à l'ensemble de la coopération au développement appuyée par PMU. PMU, toutefois, n'a pas adopté d'autre décision formelle que de constater que BKG T reste un projet, en voie d'entrer dans sa deuxième phase.

Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises décident d'institutionnaliser l'approche et les méthodes de travail de BKG T afin de les mettre en pratique dans toutes les activités exercées en partenariat.

6.5 Tous les intervenants locaux ne sont pas des partenaires

PMU souligne l'importance du partenariat pour une bonne coopération avec les intervenants locaux et de bons résultats dans la coopération au développement. Pourtant, nous avons rencontré au cours de notre travail deux types de relations avec des organisations locales qui ne peuvent être qualifiées de partenariat.

6.5.1 Autres types de coopération que le partenariat

Le premier type de relations que nous ne considérons pas comme un partenariat concerne celles qui ne répondent pas aux neuf critères du partenariat, et que dans le même temps PMU n'a pas l'intention de faire évoluer vers un partenariat. Ces relations, selon la vision du partenariat qui est celle de PMU, sont à décrire comme des coopérations. Le seul exemple de ce type de relation que nous ayons vu est Alfalit en Amérique latine, mais nous ne savons pas s'il en existe d'autres. PMU elle-même ne décrit pas cette relation comme un partenariat, mais indique que certaines activités d'Alfalit sont financées par le canal de la mission médicale Läkarmissionen.

Suivant la classification faite par l'INTRAC, nous rangeons cette relation dans la catégorie de l'aide de programme. Du point de vue économique, c'est la coopération la plus importante de toute l'Amérique latine, mais PMU ne prévoit pas de la réviser dans le sens d'un partenariat. Il est à noter que dans sa demande de crédits à l'Asdi, PMU décrit Alfalit comme une organisation partenaire.

6.5.2 Les organisations locales de la Mission pentecôtiste suédoise

Le second type de relation qui ne peut être qualifiée de partenariat concerne les organisations locales propres de la Mission pentecôtiste suédoise. Celles-ci ont été fondées par la Mission pentecôtiste pour conduire elle-même une coopération au développement dans le Sud. Comme nous l'indiquons dans la section 6.3.1 *De l'ONG suédoise au partenariat avec un intervenant local*, ces activités exercées directement sont en voie de suppression, mais les organisations locales restent en place avec des fonctions diverses dans divers pays. Nous en avons vu au Bangladesh (InterLife Bangladesh), en Éthiopie (SPCM), et nous savons qu'il en existe en Bolivie (Misión Sueca Libre).

Ces organisations étant intégralement suédoises et gérées par le mouvement pentecôtiste suédois, nous estimons qu'elles ne peuvent être qualifiées de partenaire local. Les organisations de ce type sont aussi décrites dans les demandes de crédits de PMU à l'Asdi comme des organisations partenaires.

6.5.3 Résumé des conclusions et recommandations

– Tous les intervenants locaux ne sont pas des partenaires

Il est manifeste qu'il existe divers types de relations avec les organisations locales qui ne sont pas toutes des relations de partenariat. Ce fait n'est pas indiqué clairement dans les demandes de crédits de PMU à l'Asdi ; il n'apparaît pas non plus que PMU et les paroisses suédoises aient une stratégie explicite pour différents types de relations. Au contraire, les relations avec les organisations décrites plus haut sont très mal précisées et dans une grande mesure, elles se poursuivent sur leur lancée sans stratégie particulière.

Dans la ligne de la réflexion de l'INTRAC que nous avons présentée à la section 4.1 *Contexte du partenariat*, nous pensons qu'une coopération n'est pas nécessairement mauvaise pour la seule raison qu'elle ne s'exerce pas en partenariat. Mais nous pensons qu'il importe d'avoir des objectifs et des stratégies très explicites pour ces autres types de coopération.

Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises définissent les différents types de relations avec les organisations locales et leur position dans chacune de ces relations. De plus, les divers types de relations doivent ressortir clairement des demandes de crédits de PMU à l'Asdi.

7. Les objectifs du partenariat sont-ils atteints?

Dans cette section, nous examinons si le partenariat, en tant que méthode, conduit effectivement aux résultats escomptés et à la réalisation des objectifs généraux. Comme nous l'avons indiqué à la section 3.1.2 *Élaboration d'une matrice MCL*, nous avons mis au point au cours de notre travail méthodologique une matrice de cadre logique pour le partenariat. Nous y rapportons les activités exercées dans le cadre d'un partenariat à l'objectif général de développement fixé par SEKA/EO pour l'attribution de ses crédits aux ONG. Nous partons ici de ces niveaux d'objectifs, que nous répétons ci-dessous pour plus de clarté.

L'objectif de développement

L'objectif général de développement de SEKA/EO pour les partenariats est le suivant :

développer une société civile vigoureuse et démocratique dans laquelle les individus aient la possibilité d'agir ensemble pour infléchir l'évolution de la société et/ou améliorer leurs conditions de vie.

Nous ne pouvons nous prononcer sur la réalisation de l'objectif de développement. Examiner si les sociétés civiles des pays où PMU opère sont devenues plus vigoureuses et plus démocratiques n'entre pas dans le cadre de l'évaluation. En revanche, nous estimons que si les objectifs du partenariat énumérés ci-dessous sont atteints, cela contribue vraisemblablement à la réalisation de l'objectif de développement.

Les objectifs du partenariat

Le niveau suivant, « Objectifs du partenariat », devrait contribuer à la réalisation de cet objectif de développement. Il comporte trois sous-objectifs :

1. Renforcement du partenaire local en tant qu'acteur démocratique dans la société civile.
2. Renforcement du partenaire suédois en tant qu'acteur démocratique dans la société civile globale.
3. Renforcement de l'activité du partenaire local.

Résultats du partenariat

En exerçant diverses activités en partenariat (c'est-à-dire conformément aux neuf critères de partenariat), on peut obtenir divers résultats qui, ensemble, contribuent à la réalisation des objectifs du partenariat. Les résultats attendus du partenariat que nous voulons mettre en exergue sont les suivants :

1. Le partenaire local est un partenaire légitime et pertinent au regard de sa position dans la société civile.
2. L'activité du partenaire local est pertinente.
3. Les partenaires ont renforcé leurs connaissances, leur compréhension et leurs capacités à améliorer la société civile par la coopération au développement.

Dans la discussion qui suit, nous procédons à cet examen en partant du bas de la hiérarchie des objectifs. Cela conduit à certaines répétitions puisque la logique veut qu'un niveau entraîne le suivant.

7.1 Les résultats attendus du partenariat sont-ils atteints ?

Nous commençons donc au niveau des résultats en nous demandant :

1. Les partenariats locaux sont-ils légitimes et pertinents ?
2. Les partenaires locaux exercent-ils des activités pertinentes ?
3. Les méthodes employées dans le partenariat contribuent-elles à améliorer les connaissances, la compréhension et les capacités des partenaires à œuvrer pour un développement axé sur le renforcement de la société civile ?

7.1.1 Les partenaires locaux sont-ils légitimes ?

Par une organisation légitime, nous entendons une organisation respectée dans la société. Nous y incluons aussi la dimension de la « représentativité par rapport au groupe cible ».

Conclusions – Les partenaires locaux sont-ils légitimes ?

Nous avons pu constater qu'à quelques exceptions près, la plupart des partenaires locaux que nous avons étudiés sont légitimes, en termes de reconnaissance sociale. Beaucoup des grandes communautés coopèrent avec diverses autorités publiques, au premier chef les ministères de l'éducation, et semblent considérées comme des acteurs sérieux et dignes de confiance. Les ONG que nous avons rencontrées semblent elles aussi respectées au-delà de leur propre cercle.

Les organisations chrétiennes peuvent toutefois avoir des problèmes de légitimité au plan de la reconnaissance sociale dans les pays où le christianisme n'est pas dominant. Là, nous avons eu l'impression que les églises ont le plus de difficultés à cet égard, tandis que les simples ONG sont plus souvent considérées comme socialement légitimes.

N'ayant pas eu la possibilité de procéder à une étude approfondie des partenaires locaux, nous avons essentiellement écouté ce que disent les ambassades suédoises, et dans certains cas quelques grandes ONG. Nous avons comparé ces réponses à l'image donnée par les organisations elles-mêmes et les missionnaires sur place.

Si l'on inclut aussi dans la notion de légitimité celle de représentativité, c'est-à-dire l'existence d'une organisation démocratiquement structurée, avec des dirigeants élus, il semble que ce soient surtout les églises et les communautés religieuses qui ont une structure représentative. Mais celles-ci aussi semblent fonctionner plus ou moins bien à cet égard. Dans certains pays, nous n'avons pas pu noter de problèmes du point de vue de la structure démocratique alors que dans d'autres, les organisations elles-mêmes ont fait état des difficultés qu'elles rencontrent.

D'une manière générale, une vision hiérarchique prévaut dans la plupart des pays, de sorte que, même dans les structures démocratiques, il reste du travail à faire pour ouvrir la voie à une influence accrue de la base. La plupart des ONG que nous avons étudiées ne sont pas des organisations issues de la base, mais essentiellement des organisations fondées et dirigées par un groupe de personnes animées d'un grand souci de justice sociale.

7.1.2 Les partenaires locaux sont-ils pertinents et exercent-ils des activités pertinentes ?

La pertinence doit toujours être appréciée par rapport à un contexte. Notre examen de la pertinence prend pour référence les finalités des crédits aux ONG. Un partenaire local peut mener des activités qui sont très adéquates au regard de ses propres objectifs, par exemple l'évangélisation, mais si ces objectifs ne concordent pas avec l'objectif du renforcement de la société civile, ce partenaire n'est pas pertinent dans l'optique de SEKA/EO. Pour les paroisses suédoises, de même que pour PMU, l'activité d'un tel partenaire peut être pleinement pertinente puisqu'ils poursuivent un même objectif, construire le royaume de Dieu sur terre.

La pertinence de l'activité aussi bien que du partenaire doit évidemment être appréciée à partir d'une analyse du contexte dans lequel on opère. Dans certains pays, il est adéquat de se consacrer à certaines questions parce que l'état de développement du pays l'exige, alors que dans d'autres pays le même type d'activité n'est pas pertinent.

Peut-on faire le partage entre activité pertinente et partenaire pertinent ?

Il est difficile de faire le partage entre activité pertinente et partenaire pertinent. Une organisation qui mène une activité pertinente est le plus souvent une organisation pertinente, même si ce n'est pas forcément le cas en toutes circonstances. Il est plus difficile d'inverser le propos et de dire qu'un partenaire qui n'a pas une activité pertinente n'est pas un partenaire pertinent, puisqu'une organisation peut évoluer. Une organisation qui, pour le moment, ne pratique pas d'activité propre à renforcer la société civile peut avoir un potentiel et exprimer une volonté de jouer ce rôle. Un tel partenaire devrait être considéré comme pertinent, même si son activité actuelle ne l'est pas.

Toutes les activités doivent-elles être pertinentes ?

Un autre point sur lequel il est difficile de se prononcer est de savoir s'il faut apprécier uniquement la pertinence de l'activité financée par le canal de PMU, ou celle des activités du partenaire dans leur ensemble. De grands partenaires locaux ont d'autres activités importantes qui ne sont pas du tout financées par des fonds suédois. Nous prenons ici pour hypothèse que la part des activités financées par le canal de PMU est celle qui est la plus pertinente au regard des finalités des crédits aux ONG. Si cette activité n'est pas pertinente, c'est un facteur négatif pour la pertinence de l'organisation dans son ensemble.

Nous estimons donc que pour qu'un partenaire soit jugé pertinent, il doit

1. exercer une activité pertinente, dans laquelle au moins les éléments financés par SEKA/EO soient jugés pertinents
2. avoir dans son activité sociale un objectif, une vision ou une orientation témoignant d'une volonté de renforcer la société civile.

Qu'est-ce qu'une activité pertinente ?

Pour pouvoir apprécier la pertinence, nous devons donc considérer l'organisation par rapport à l'objectif général de développement, en sautant quelques niveaux de notre matrice MCL. Un partenaire pertinent exerce des activités pertinentes au regard de l'objectif visant à

développer une société civile vigoureuse et démocratique dans laquelle les individus aient la possibilité d'agir ensemble pour infléchir l'évolution de la société et/ou améliorer leurs conditions de vie.

En récapitulant ce que font les partenaires locaux dans le cadre de leurs activités sociales financées par PMU, nous constatons trois types d'orientations :

1. production de services d'intérêt général
2. « autonomisation » et organisation au niveau de la base
3. action systématique de plaidoyer.

La délimitation de ce qui est jugé pertinent pour les crédits aux ONG dans le domaine de la production de services d'intérêt général est une question sans cesse en débat. Pour aider à notre classification, nous avons demandé le concours de SEKA/EO, qui travaille actuellement à définir ce qu'est un usage pertinent des crédits aux ONG. Il n'y a pas de définitions définitives, mais nous avons pris connaissance d'une proposition qui est en cours de discussion. Comme son articulation correspond bien à la classification des types d'activités que nous avons donnée plus haut, nous choisissons de nous appuyer sur cette proposition. Le document de travail propose quatre sous-objectifs pour les crédits aux ONG :

1. *Renforcer les organisations qui plaident en faveur de mesures de réduction de la pauvreté auprès des organismes nationaux et internationaux.* On entend par là identifier les questions de développement social qui sont liées à la pauvreté et à la lutte contre la pauvreté par un travail faisant appel à des méthodes participatives au niveau de la base, et porter ces questions à l'ordre du jour politique.
2. *Renforcer les organisations qui œuvrent par divers moyens à améliorer la capacité des femmes et des hommes pauvres à changer leur situation.* On entend par là les moyens de promouvoir au sein de la population la participation, le dialogue et la diffusion des connaissances concernant les questions de développement social, et les moyens pour l'organisation d'aider les individus à utiliser le savoir généré pour changer leur situation. L'accent est donc fortement mis sur l'autonomisation.
3. *Renforcer les organisations qui contribuent par leur activité à créer des canaux permettant aux pauvres et aux groupes marginalisés de faire entendre leur voix.* Ce sous-objectif est proche du précédent, mais en diffère par l'accent mis sur la mobilisation, autrement dit aider à créer des groupes et des espaces de rencontre pour les pauvres, et soutenir ces groupes pour faire passer leur message.
4. *Renforcer les organisations qui, par leur ancrage local et leur connaissance des besoins locaux, peuvent contribuer à améliorer la qualité de projets dont l'objectif ultime est d'améliorer la situation des pauvres et des groupes marginalisés et qui, par cette activité contribuent en même temps au développement des capacités.* Ce sous-objectif, qui concerne la production de services d'intérêt général, implique selon nous que les projets visant à la production de services d'intérêt général doivent comporter une bonne part de l'un ou l'autre des autres trois sous-objectifs pour pouvoir relever des crédits aux ONG. Selon notre interprétation, cela implique l'existence d'une gradation allant de la production pure et simple de services d'intérêt général, par exemple la construction et la gestion d'une école, à l'utilisation de ces services aux fins de l'autonomisation, de l'organisation et de l'action de plaidoyer, par exemple la mobilisation des parents et la création de groupes pour agir sur les structures villageoises et permettre aux gens de prendre en main leur vie. Nous laissons à l'Asdi le soin de déterminer à quel niveau de cette échelle doit se situer le point fort de l'activité pour qu'elle soit considérée comme pertinente au regard des crédits aux ONG. Nous retenons que les projets de production de services doivent comporter une part

importante d'actions à caractère de mobilisation, d'autonomisation ou de plaidoyer pour pouvoir être financés sur les crédits aux ONG.

Comme exemples de questions relevant du premier sous-objectif sur lesquelles nous avons vu travailler les partenaires locaux, on peut citer les droits des handicapés (Fridsro) et la réconciliation (ADEPR et DM). Les organisations suivantes mènent selon nous une action cohérente et structurée d'autonomisation entrant dans les sous-objectifs 2 et 3 : Fridsro, ADEPR, DM, HEED, la communauté de Mchukwi et EHBC.

La plupart des partenaires locaux gèrent d'importants services d'intérêt général tels qu'écoles et services de santé. Nous n'avons pas rencontré d'organisation où ces services ne s'adressent qu'aux adhérents. Dans la majeure partie des cas, ces activités ne sont pas financées par PMU. Nous avons vu des projets scolaires et des projets d'alphabétisation comportant une large part de sensibilisation, de mobilisation et d'organisation chez ADT et ADEPR.

Un partenaire local au Bangladesh (CDC), qui, du fait de son enregistrement comme école biblique, n'a que des possibilités limitées de pratiquer des activités pouvant être considérées comme pertinentes, n'est selon nous pas un partenaire pertinent, bien qu'il s'efforce de mener une activité qui pourrait être jugée pertinente.

Une question qui a été posée dans presque tous les pays est : « Pourquoi l'Asdi ne veut-elle pas que nous aidions le pays à améliorer sa situation éducative en construisant davantage d'écoles ? » Il importe de souligner que l'Asdi n'a rien contre l'idée de construire des écoles et d'apprendre aux enfants à lire. Le problème est lié aux finalités des crédits aux ONG. Des écoles peuvent être construites au moyen des crédits de l'Asdi prévus à cette fin, ce qui n'est pas le cas des crédits aux ONG. Nous avons noté que les partenaires locaux sont mal informés en ce qui concerne des questions telles que l'organisation de l'aide suédoise au développement et les autres activités de l'Asdi dans leur pays.

Conclusions – Les partenaires locaux exercent-ils des activités pertinentes ?

Sur la base de la classification envisagée par SEKA/EO, nous pouvons constater que nous avons rencontré des activités entrant dans le champ de tous les quatre sous-objectifs, et que nous jugeons donc pertinentes, ainsi que quelques-unes qui probablement n'y entrent pas et donc ne sont pas pertinentes au regard de la finalité des crédits aux ONG.

Les exemples qui selon nous n'entrent pas dans le cadre des crédits sont ceux où l'activité financée par l'Asdi comporte une part très forte de production pure et simple de services. C'est ce que nous avons vu par exemple dans le cas de Smyrna Fellowship au Sri Lanka. Certaines des communautés ont une part importante d'activités autofinancées, consistant pour l'essentiel dans la production de services, mais dans le secteur financé par le canal de PMU, les projets comportent une part considérable de sensibilisation, de mobilisation et d'organisation en direction des pauvres. Ces projets ont été considérés comme pertinents.

Un constat récurrent est que les ONG étudiées rattachent plus nettement leur action à la situation de la société que les églises ou les organisations étroitement liées à des églises. Il est cependant clair que tous les partenaires locaux qui ont une activité pertinente l'ont activement choisie. Ils ont donc décidé de se concentrer et de travailler sur des questions qui sont nettement en prise avec la réalité sociale dans laquelle ils opèrent.

Conclusions – Les partenaires locaux sont-ils pertinents ?

Les églises qui travaillent dans des pays où prédomine une autre religion que le christianisme déclarent que, précisément parce qu'elles représentent une minorité, elles n'ont pas pu agir aussi largement en direction de la société. C'est pour cette raison que dans ces pays, les églises et les organisations étroite-

ment liées à une église ont plus de difficultés à être des partenaires pertinents. Nous en avons vu des exemples au Sri Lanka, au Bangladesh et en Égypte.

Une organisation qui n'a pas une finalité ou une vision explicite de la manière dont elle entend travailler à renforcer les pauvres pour leur permettre d'agir sur leur situation, ou qui n'a pas mené de réflexion en ces termes, est aussi à considérer selon nous comme un partenaire moins pertinent. Tel est le cas d'au moins un des partenaires locaux que nous avons rencontrés.

7.1.3 Les méthodes employées dans les partenariats contribuent-elles à renforcer les partenaires

La dernière dimension, au niveau des résultats, porte sur la question de savoir si les méthodes employées dans les partenariats améliorent les connaissances, la compréhension et les capacités des partenaires à travailler pour un développement axé sur le renforcement de la société civile.

Nous avons vu de nombreuses méthodes destinées à renforcer la capacité des partenaires locaux :

- les activités de projet
- les projets spécifiques de développement organisationnel
- l'action de conseil des missionnaires
- l'octroi de bourses
- les activités d'échange
- les formations administratives pour le personnel du partenaire
- le dialogue courant avec les administrateurs de PMU autour des projets
- l'activité de conseil des paroisses suédoises vis-à-vis du partenaire local sur des questions telles que structures, direction, statuts et rôle de l'église dans la société
- la formation et le dialogue entre les partenaires au cours des séminaires BKGT
- les activités menées sous forme de projets d'ensemble.

Conclusions – Les méthodes employées dans les partenariats contribuent-elles à renforcer les partenaires

D'une manière générale, nous pensons que toutes ces méthodes contribuent de différentes façons à améliorer la compétence et la capacité des partenaires à œuvrer pour le développement. Il est plus difficile, selon nous, d'apprécier si elles améliorent aussi leur compétence pour travailler de manière plus cohérente sur les aspects du développement visant au le renforcement de la société civile.

7.1.4 Résumé des conclusions et recommandations **– Les résultats attendus du partenariat sont-ils atteints ?**

La légitimité est une dimension importante et nous estimons que la plupart des organisations que nous avons visitées sont légitimes.

Il ne suffit toutefois pas d'être ou d'aspirer à devenir une organisation forte et dynamique. Pour bénéficier des crédits aux ONG de l'Asdi, il faut aussi que les partenaires exercent une activité pertinente, en rapport avec les finalités de ces crédits. Nous avons jugé cette pertinence variable chez les partenaires locaux, tant pour ce qui est des activités que des organisations.

Les principales raisons du manque de pertinence tiennent à ce que le partenaire local de la coopération pour le développement n'oriente pas clairement son action de développement vers l'extérieur, en direction de la société, ou n'affecte pas les ressources générées par le développement organisationnel à l'action pour le développement.

Dans la recherche d'une coopération avec des acteurs pertinents, les points importants sont :

1. Le choix du partenaire. Il est nécessaire de comprendre ce qui caractérise un partenaire pertinent, et de procéder à une appréciation des partenaires potentiels.
2. Le développement du partenaire. Il faut un système pour analyser le potentiel du partenaire local à devenir un acteur pertinent avant d'engager de nouvelles actions avec d'anciens partenaires. Nous avons cru comprendre que de telles analyses sont effectuées en partie dans le cadre des projets globaux de développement organisationnel.
3. L'appréciation de la pertinence de la paroisse suédoise et de sa capacité de travailler avec ses partenaires locaux. Cette appréciation est effectuée lors du lancement de nouvelles actions.

Juger de la pertinence d'un partenaire est une tâche difficile, comme nous avons pu le constater quand, au cours des discussions avec l'Asdi, nous avons demandé à avoir une définition ou une idée de ce que l'agence, en tant qu'autorité publique, entend par le terme de partenaire pertinent. La présente évaluation montre que c'est peut-être encore plus difficile pour une organisation qui en principe a déjà des partenaires tout désignés, à savoir les églises sœurs dans le monde. Il est intéressant de se demander si l'Asdi a jamais pensé aux difficultés que peut avoir PMU à choisir ses partenaires, et les contraintes qui résultent de ses liens avec les églises sœurs.

Choisir ses partenaires

Nous constatons donc que pour diverses raisons, il y a des partenaires locaux qui ne sont pas pertinents. Nous comprenons que PMU, dans une grande mesure, doit s'en tenir aux organisations partenaires qui sont les siennes, c'est-à-dire les églises pentecôtistes des pays de la coopération. Ce sont des églises avec lesquelles il existe souvent une relation de longue durée et un sentiment d'appartenance naturel, la fraternité.

Mais toutes les églises sont-elles des acteurs de la société ? Ou toutes les églises peuvent-elles devenir des acteurs forts dans la société ? Ce sont là des questions clés pour PMU en tant que garant de la qualité vis-à-vis de l'Asdi. Ce qui est manifeste, c'est que PMU n'a pas de système ou de critères explicites pour apprécier si ses partenaires sont pertinents, s'ils ont l'ambition de le devenir et ont des possibilités de le devenir dans la coopération financée par les crédits aux ONG. Si un tel système était mis en place, cela impliquerait que PMU ne finance sur les crédits aux ONG que les projets de développement de partenaires jugés avoir une réelle possibilité de devenir des acteurs forts de la société civile. Les activités des partenaires ayant d'autres orientations devraient être financées par d'autres moyens.

Dans le cas de la coopération avec une ONG locale, la situation est différente puisque la coopération résulte d'un choix. C'est d'ailleurs ce qu'il nous semble avoir constaté. La plupart des ONG sans lien étroit avec une église que nous avons visitées étaient généralement pertinentes selon nos critères.

Recommandations à PMU

Nous recommandons

- que PMU élabore en interne des critères définissant les conditions requises pour être un partenaire local pertinent dans les coopérations financées par SEKA/EO
- que PMU et les paroisses suédoises mettent au point un système fondé sur des critères de sélection pour le choix des partenaires.
- que PMU continue d'encourager tous les intervenants des partenariats à choisir résolument de tourner leur action vers la société afin de lutter contre les injustices et la pauvreté, entre autres.

Recommandation à l'Asdi

Nous recommandons à l'Asdi d'élaborer des critères définissant ce qu'est un acteur pertinent et une activité pertinente. Cette clarification de la part de l'Asdi est un appui nécessaire pour que les organisations centrales puissent choisir leurs partenaires.

7.2 Les objectifs du partenariat sont-ils atteints ?

Comme nous l'avons indiqué au départ, nous avons défini trois objectifs auxquels doit tendre le partenariat en tant que méthode :

1. Le renforcement du partenaire local en tant qu'acteur démocratique dans la société civile.
2. Le renforcement du partenaire suédois en tant qu'acteur démocratique dans la société civile globale.
3. Le renforcement de l'activité du partenaire local.

7.2.1 Le partenaire local a-t-il été renforcé en tant qu'acteur démocratique de la société civile ?

Le rôle du partenaire local comme acteur démocratique ouvert sur la société civile n'est guère discuté dans le cadre des partenariats. Nous avons noté que PMU, les paroisses suédoises et les partenaires locaux ont des conceptions différentes de ce qu'implique le fait d'être un acteur de la société. Chez les paroisses suédoises et les partenaires locaux, nous trouvons l'idée que les églises locales agissent comme des acteurs de la société civile par leurs activités sociales de production de services. Les paroisses suédoises font valoir qu'en renforçant une paroisse par le développement organisationnel, on renforce automatiquement la société civile. La vision de PMU, à notre sens, est plus proche de celle de SEKA/EO. Un administrateur de PMU la formulait ainsi :

Nous ne sommes pas toujours d'accord sur ce qu'implique la conception de l'église en tant qu'acteur de la société. Nous (PMU) les encourageons, et nous pensons vraiment que les églises peuvent accomplir de grandes choses si elles s'engagent davantage et gagnent en professionnalisme.

Conclusions – Le partenaire local a-t-il été renforcé en tant qu'acteur démocratique de la société civile ?

Dans une bonne moitié des partenariats étudiés, nous pensons pouvoir constater que la compétence et la capacité du partenaire local ont été renforcées pour ce qui est de son action dans la société, en direction des pauvres et des groupes marginalisés, pour les conforter et les aider à faire valoir leurs intérêts.

Si l'on inclut dans la notion d'acteur démocratique un renforcement interne dans le sens d'une organisation plus démocratique, la plupart des partenaires ont montré qu'ils s'étaient renforcés par la coopération avec PMU et les paroisses suédoises. Le travail de PMU pour le développement organisationnel et la formation à l'encadrement dans les organisations de coopération est souvent cité comme un exemple réussi de renforcement et de réforme des partenaires dans un sens plus démocratique. L'action des missionnaires, elle aussi, semble souvent avoir eu un impact sur la démocratie interne et les modes de travail des organisations. Un préalable du renforcement en tant qu'acteur de la société civile est toutefois que le développement interne ait pour finalité de consolider l'organisation dans son action extérieure.

7.2.2 Le partenaire suédois a-t-il été renforcé en tant qu'acteur démocratique de la société civile globale ?

Nous n'avons pas consacré tellement de temps à l'examen de cet objectif, qui nous semble formulé de manière un peu vague de la part de l'Asdi. Nous interprétons l'intention de devenir un acteur de la société civile globale comme une volonté d'assumer, sur la base de la coopération au développement menée conjointement avec son partenaire local, la mission de diffuser les connaissances acquises sur les problèmes du développement, par exemple les questions liées à la pauvreté et au VIH/SIDA, en Suède, dans d'autres réseaux européens et internationaux et dans l'autres partenariats.

Conclusions – Le partenaire suédois a-t-il été renforcé en tant qu'acteur démocratique de la société civile globale ?

Nous avons la conviction que PMU, par ses études et projet globaux, a renforcé ses compétences et est devenue un acteur plus fort. Elle transmet ces connaissances aux réseaux constitués avec d'autres organisations suédoises de coopération au développement ou instances similaires. PMU s'efforce aussi d'intégrer cette connaissance accrue des « meilleures pratiques » aux partenariats en cours, d'une part en introduisant ses orientations chez ses partenaires, d'autre part en associant différents partenaires locaux aux études globales. Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, nous n'avons toutefois pas encore vu de résultats notables de ce travail, ce que nous avons signalé comme une faiblesse des partenariats.

Il est plus difficile d'apprécier si le travail en partenariat a renforcé les paroisses suédoises en tant qu'acteurs démocratiques de la société civile globale. Dans quelques paroisses suédoises, nous avons vu comment, sur la base de choix stratégiques, des thèmes importants, par exemple le VIH/SIDA, ont été mis à l'ordre du jour et ont donné lieu à des campagnes en direction de la société suédoise.

7.2.3 L'activité du partenaire local a-t-elle été renforcée ?

Cet objectif a trait à l'impact du partenariat sur le degré de réalisation des objectifs et le rapport coût/efficacité des activités du partenaire local, ainsi qu'à la perception par les tiers de l'activité de l'organisation. Comme nous n'avons pas de point de référence pour la comparaison, c'est-à-dire d'état des lieux au moment du lancement du partenariat, nous n'avons pas de possibilité de déterminer l'importance d'un éventuel changement. Nous ne pouvons nous référer qu'aux indications données par les partenaires interrogés.

Conclusions – L'activité du partenaire local a-t-elle été renforcée ?

Il est raisonnable de supposer que les initiatives de PMU pour le développement organisationnel, la formation à l'encadrement et l'élaboration des méthodes ont eu un effet bénéfique sur l'activité des partenaires locaux. L'activité d'alphabétisation de l'ADEPR, qui s'est déroulée en quatre étapes et n'a cessé de se développer, en est un bon exemple. Ce programme a été récompensé par un prix de l'UNESCO pour sa méthode. Le chef de projet avait participé au séminaire de PMU sur l'alphabétisation et a mis à profit ces connaissances pour perfectionner le programme. En règle générale, il semble que les projets qui se poursuivent sur plusieurs étapes perfectionnent leurs méthodes. Quelques-uns des missionnaires que nous avons rencontrés ont essentiellement travaillé au développement des méthodes du partenaire local.

Ce qui nous frappe, en revanche, c'est le peu d'avancement du travail de PMU en ce qui concerne la formulation des objectifs des partenaires et le suivi des objectifs formulés. Les partenaires locaux comme les paroisses suédoises sont en général faibles dans ce domaine.

7.2.4 Résumé des conclusions et recommandations – Les objectifs du partenariat sont-ils atteints ?

Améliorer l'organisation interne est souvent un pas nécessaire pour pouvoir se tourner vers l'extérieur et travailler activement à renforcer la démocratie et le développement dans la société civile. Nous tenons toutefois à souligner que si le renforcement se cantonne à l'intérieur de l'organisation, celle-ci, selon nous, n'atteint pas son plein potentiel et ne répond pas à ce que l'Asdi, à notre avis, est en droit d'attendre des bénéficiaires de son aide.

Nous estimons que les partenaires ne sont pas parvenus à une perception commune de ce que doit être un acteur démocratique de la société civile.

Pour ce qui est de la participation active des intervenants suédois à la société civile globale, nous estimons qu'elle consiste pour l'essentiel dans le fait d'avoir constaté les besoins et d'avoir fait le choix déterminé de commencer à travailler dans ce sens. Après quoi, il se peut que les compétences et les ressources fassent défaut pour la mise en œuvre. Dans une telle situation, PMU peut apporter un important soutien au développement des capacités des paroisses suédoises.

Si l'on veut avoir un jour la possibilité de constater si le travail conduit à un renforcement de l'activité et à un meilleur rapport coût/efficacité, il faudra commencer par pratiquer plus activement une gestion par objectifs, avec des indicateurs pour toutes les interventions.

7.3 L'impact du partenariat sur les activités

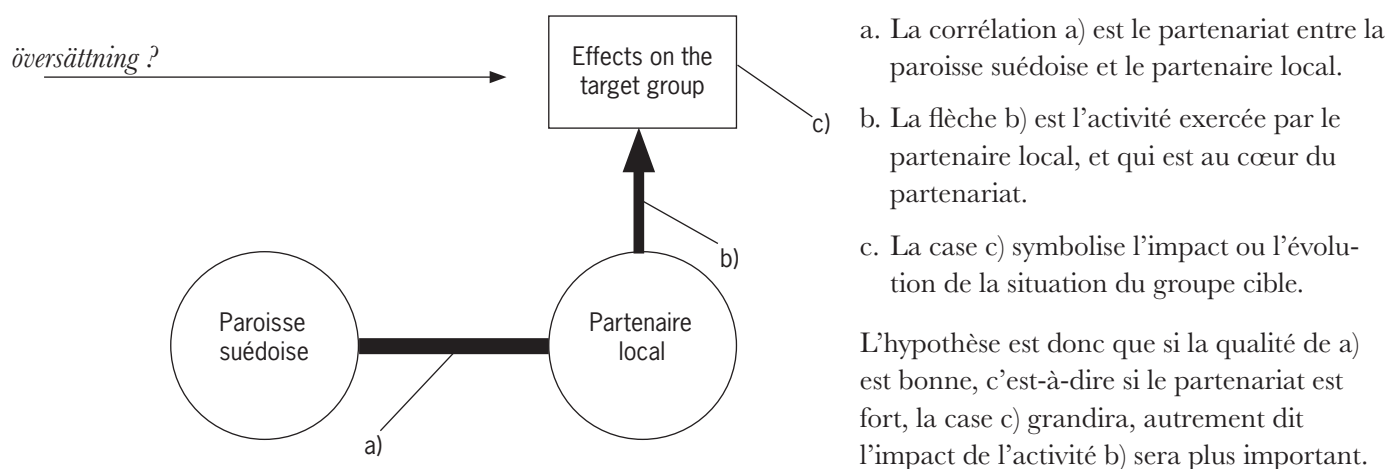
7.3.1 Les interventions sont-elles meilleures en partenariat ?

Comme nous l'avons déjà indiqué, notre mandat comportait à l'origine un volet consacré aux résultats et à l'impact du partenariat pour le groupe cible final. Après en avoir discuté avec l'Asdi, nous avons décidé d'un commun accord qu'une telle étude n'entraînait pas dans le cadre de ce travail, et ce volet a été supprimé.

Au sein de notre équipe, nous avons cependant décidé d'essayer malgré tout, lors de nos visites sur le terrain, de voir si le partenariat a eu un impact sur la qualité des activités. Les dix partenariats que nous devions examiner étaient en trop petit nombre et le temps nous était trop mesuré pour pouvoir tirer des conclusions sûres quant à l'impact du partenariat, mais le simple fait d'en débattre pourrait peut-être fournir des suggestions des idées pour la suite des études sur ce point.

L'hypothèse que nous avons adoptée est que le partenariat en tant que méthode est bénéfique pour la qualité des activités exercées. Autrement dit, nous avons supposé que si une activité est exercée dans le cadre d'un partenariat fort, le résultat en sera meilleur que si le même travail était effectué dans un partenariat faible. Cette hypothèse est dans le droit fil des positions de PMU aussi bien que de l'Asdi.

Pour l'examen de notre hypothèse, nous avons adopté une approche alternative, indirecte, de la mesure de l'impact. Une approche qui repose sur l'idée de corrélations plausibles et de chaînes d'indices, illustrée par la figure ci-dessous :



Au cours de notre étude, nous avons noté trois indications confortant l'hypothèse de l'effet bénéfique du partenariat sur le résultat des interventions.

1. Méthode de travail et structure pour la préparation de nouveaux projets.

Selon la procédure établie pour la préparation de nouvelles interventions, chaque projet est examiné à quatre niveaux au moins par des groupes indépendants (instances dirigeantes du partenaire local, conseil des missions de la paroisse suédoise, administrateurs de PMU et comité de projet de PMU). À tous les niveaux, des questions se posent et nécessitent des clarifications, ce qui conduit à affiner le réalisme, la précision et la pertinence, et apporte aux partenaires des connaissances tout au long du processus, améliorant ainsi les prémisses du projet suivant.

2. Le processus de planification par pays

Le processus de planification par pays conduit à établir une priorité pour les idées de projets futurs. Comme les ressources de la paroisse suédoise sont limitées, il s'ensuit que seules les idées auxquelles on croit seront retenues, ce qui, raisonnablement, devrait avoir un effet favorable sur la qualité des projets.

3. Contraintes morales

Dans un bon partenariat, où les intervenants se connaissent bien et partagent un sentiment de fraternité, les partenaires locaux pensent que jamais ils ne pourraient agir au détriment de leurs partenaires suédois, par exemple faire mauvais usage des crédits ou ne pas respecter les engagements pris. Se voir comme des membres d'une même famille est une garantie morale de qualité.

Avec cette argumentation, nous ne prétendons pas avoir établi de façon certaine le lien entre la méthode du partenariat et l'amélioration des résultats et de l'impact. En revanche, notre raisonnement dégage quelques indicateurs qui confortent l'hypothèse qu'un partenariat fort, toutes choses égales par ailleurs, accroît les effets de l'activité.

7.3.2 Résumé des conclusions et recommandations – Impact du partenariat sur les activités

Sur la base restreinte que représentent les dix partenariats étudiés, nous pensons néanmoins pouvoir dire que dès maintenant, nous discernons des arguments plausibles qui confirment l'hypothèse qu'un partenariat fort est bénéfique pour l'impact des activités.

8. Récapitulation des recommandations

Nous présentons ici toutes les recommandations du rapport, subdivisées en recommandations à PMU (8.1) et à l'Asdi (8.2). En face de chaque recommandation, nous renvoyons à la section du rapport où elle figure.

8.1 Recommandations à PMU

Les recommandations à PMU sont présentées sous trois rubriques correspondant au chapitre du rapport d'où elles proviennent. Nous indiquons aussi l'ordre de priorité de chacune d'elles. Il n'y a pas de recommandations à priorité faible puisque nous les avons exclues systématiquement ; les deux niveaux de priorité sont

- *Haute priorité.* Ces recommandations sont celles qui auront selon nous un effet très bénéfique sur la qualité et les résultats du partenariat si elles sont mises en œuvre.
- *Priorité moyenne.* Ces recommandations auront selon nous un effet favorable sur la qualité et les résultats du partenariat si elles sont mises en œuvre, dans une moindre mesure toutefois que celles qui sont hautement prioritaires.

8.1.1 Recommandations concernant la qualité des partenariats

Recommandation	Section	Priorité
1. Nous recommandons que PMU encourage au dialogue sur l'interprétation des valeurs chrétiennes afin qu'elles puissent constituer des valeurs communes pour la coopération entre les partenaires.	5.1.11	Moyenne
2. Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises s'emploient davantage à comprendre les structures formelles et informelles des partenaires locaux.	5.1.11	Moyenne
3. Nous recommandons que la paroisse suédoise ait un rôle plus central dans le dialogue et qu'il apparaisse clairement que tous les autres interlocuteurs du partenaire local agissent sur mandat de la paroisse suédoise. Cette recommandation est liée aux recommandations 10 et 11 concernant le modèle tripartite.	5.1.11	Haute
4. Nous recommandons d'affecter davantage de ressources à l'échange d'expériences. Cela demande de nouvelles procédures, une nouvelle orientation et une révision des priorités afin de réduire le nombre de partenaires. Les améliorations les plus tangibles peuvent avoir lieu dans le domaine de l'évaluation et du suivi des rapports.	5.1.11	Haute
5. Nous recommandons que PMU prenne l'initiative d'une répartition plus nette des responsabilités dans les domaines où cela est nécessaire, au premier chef pour le développement des orientations et des méthodes, le suivi des actions, les évaluations et l'action missionnaire. Le processus BKG7 et le partage des responsabilités dans le domaine de la préparation des actions sont de bons modèles.	5.1.11	Moyenne
6. Nous recommandons soit d'associer tous les partenaires à l'élaboration des orientations et méthodes, soit d'employer les orientations proposées par PMU dans les discussions de méthodologie avec les autres partenaires. PMU devrait envisager de remplacer dans certains cas le terme d'orientations par celui de propositions de méthodes.	5.2.8	Moyenne
7. Nous recommandons de procéder à un partage plus net des responsabilités entre PMU et les paroisses suédoises pour le suivi des projets. Les paroisses suédoises devraient être mieux associées au suivi. Par exemple, nous pensons que tous les rapports doivent être approuvés par la paroisse avant d'être envoyés à PMU. Pour qu'une telle procédure soit possible, PMU devrait envisager de passer des rapports trimestriels à des rapports semestriels. Une autre modification naturelle à nos yeux est que les voyages de suivi soient faits par les paroisses suédoises et non par PMU. Cette recommandation est liée aux recommandations 10 et 11 concernant le modèle tripartite.	5.2.8	Moyenne
8. Nous recommandons de mettre en place une procédure d'évaluation associant tous les partenaires à l'ensemble du processus d'évaluation, du lancement à l'exploitation des enseignements en passant par la planification et l'exécution. Ce travail a été entrepris mais n'est pas encore pleinement produit ses effets.	5.2.8	Moyenne
9. Nous recommandons que PMU examine ce qui fait la force du partenariat dans les activités non financées par l'Asdi afin d'en tirer des leçons utiles pour les activités financées par l'Asdi.	5.2.8	Moyenne

8.1.2 Recommandations concernant les questions d'ordre général

Recommandation	Section	Priorité
10. Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises décident ensemble d'un modèle bipartite, consistant en un partenariat entre paroisses suédoises et partenaires locaux.	6.1.2	Haute
11. Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises décident ensemble de définir le rôle de PMU comme celui d'une organisation de service et de conseil pour les paroisses suédoises	6.1.2	Haute
12. Nous recommandons que les partenaires précisent beaucoup plus clairement le rôle des missionnaires en tant qu'experts dans des domaines spécifiques et évitent de confondre ce rôle avec les fonctions générales de représentant. Lors du recrutement, l'accent devrait aussi être mis davantage sur les qualifications professionnelles plutôt que sur la vocation.	6.2.4	Haute
13. Nous recommandons que les partenaires élaborent une stratégie pour une évolution vers un partenariat organisationnel dans les partenariats qui se trouvent encore au stade du « partenariat missionnaire »	6.2.4	Moyenne

Recommandation	Section	Priorité
14. Nous recommandons que la procédure de recrutement des missionnaires évolue dans le sens d'une participation accrue de tous les partenaires.	6.2.4	Moyenne
15. Nous recommandons que PMU examine s'il est opportun d'introduire les rôles potentiels de jeteurs de ponts et représentants de SPM sur le terrain au stade actuel de développement du partenariat.	6.2.4	Moyenne
16. Nous recommandons que les paroisses suédoises et PMU réfléchissent aux raisons pour lesquelles elles veulent maintenir leurs propres représentations locales dans les pays de la coopération, puisque nous constatons que celles-ci ont un effet négatif sur les partenariats avec les intervenants locaux.	6.3.5	Haute
17. Nous recommandons d'éviter les coopérations sur des projets avant que les partenaires aient pu apprendre à bien se connaître, noué des liens personnels et instauré une relation solide et confiante.	6.3.5	Moyenne
18. Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises décident d'institutionnaliser l'approche et les méthodes de travail de BKG afin de les mettre en pratique dans toutes les activités exercées en partenariat.	6.4.2	Moyenne
19. Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises définissent les différents types de relations avec les organisations locales et leur position dans chacune de ces relations. De plus, ces divers types de relations doivent ressortir clairement des demandes de crédits de PMU à l'Asdi.	6.5.3	Moyenne

8.1.3 Recommandations concernant la réalisation des objectifs

Recommandation	Section	Priorité
20. Nous recommandons que PMU élabore en interne des critères définissant les conditions requises pour être un partenaire local pertinent dans les coopérations à financement de SEKA/EO	7.1.4	Moyenne
21. Nous recommandons que PMU et les paroisses suédoises mettent au point un système fondé sur des critères de sélection pour le choix de leurs partenaires	7.1.4	Haute
22. Nous recommandons que PMU continue d'encourager tous les intervenants des partenariats à choisir résolument d'orienter leur action vers la société afin de lutter contre les injustices et la pauvreté, entre autres.	7.1.4	Moyenne

8.2 Recommandations à l'Asdi

Recommandation	Section
1. Nous recommandons à l'Asdi d'étudier plus avant l'impact des exigences formelles de SEKA/EO à l'égard des organisations centrales sur la qualité des partenariats. Si l'Asdi estime que des contraintes formelles trop élevées ont un effet négatif sur le partenariat, elle devrait procéder à une évaluation des exigences imposées. Cette évaluation devrait mettre en balance les effets bénéfiques de ces exigences pour la coopération au développement et leurs effets négatifs pour les partenariats.	6.1.2
2. Nous recommandons à l'Asdi d'élaborer des critères définissant ce qu'est un acteur pertinent et une activité pertinente. Cette clarification de la part de l'Asdi est un appui nécessaire pour que les organisations centrales puissent choisir leurs partenaires.	7.1.4

Annexe 1 : Mandat

Mandat de l'évaluation du partenariat de pmu interlife

1 Contexte

Une part considérable de l'aide suédoise au développement est canalisée par des organisations non gouvernementales (ONG). Les montants versés aux ONG au titre de la coopération au développement se sont élevés ces dernières années à plus de 1100 MSEK par an. Le Département des ONG de l'Asdi fournit actuellement des aides financières à des organisations suédoises et à leurs projets de coopération dans une centaine de pays.

Afin de rationaliser les procédures d'administration et d'évaluation des propositions de projets, l'Asdi a instauré un système d'accords-cadres avec treize grandes organisations. Ces accords se fondent sur les procédures, principes et critères énoncés par l'Asdi dans ses Conditions et Instructions pour l'aide aux ONG. Au titre de l'accord-cadre, l'Asdi alloue annuellement des aides financières à ces grandes organisations qui administrent, évaluent, approuvent ou rejettent les projets proposés par d'autres ONG suédoises. Les subventions de l'Asdi couvrent jusqu'à 80 % du coût global des projets.

L'objectif de la coopération avec les ONG est de promouvoir le développement de sociétés civiles vigoureuses et démocratiques dans les pays bénéficiaires. Les ONG sont de plus en plus considérées comme des porteurs potentiels des valeurs et normes démocratiques, et comme des espaces de formation à la démocratie. Étant donné la part considérable de l'aide suédoise au développement qui passe par le canal des ONG suédoises, il est d'un intérêt croissant d'établir dans quelle mesure cette aide a réussi à contribuer à cet objectif. Le partenariat existant entre les organisations suédoises et leurs partenaires locaux est crucial à cet égard et constitue le fondement même de l'aide.

Les treize organisations signataires d'un accord-cadre avec l'Asdi (organisations centrales) sont soit des organisations opérationnelles, soit des organisations « faîtières ». Les organisations centrales opérationnelles coopèrent directement avec des organisations partenaires. Les organisations faîtières redistribuent l'aide, par le canal d'organisations suédoises, aux coopérations qu'elles entretiennent avec des partenaires locaux. PMU InterLife est une organisation de cette dernière catégorie.

Fondée en 1965 et conduisant des projets dans 65 pays, PMU InterLife est l'une des principales agences de développement suédoises. Ses projets de développement se situent au premier chef dans les domaines de l'éducation et des services de santé.

PMU InterLife a pour objectif de renforcer les compétences et capacités des églises du partenaire national afin qu'elles soient aptes à contribuer au changement, à accroître l'engagement en faveur des missions et de l'aide au développement en Suède et à contribuer à une sensibilisation et une compréhension approfondies de la coopération au développement.

PMU InterLife et l'Asdi travaillent en coopération depuis leur création en 1965. Depuis l'année budgétaire 1980–1981, PMU InterLife est l'une des organisations centrales de l'Asdi. À compter de l'année budgétaire 1999, l'Asdi définit PMU InterLife comme une organisation faîtière, dont la fonction première n'est pas de mener des activités opérationnelles dans le Sud et l'Est, mais d'appuyer les organisations membres suédoises (dans le cas de PMU InterLife, des communautés religieuses). L'Asdi et SPM/PMU InterLife ont signé en 2001 un accord de partenariat, applicable jusqu'au 30 juin 2006 inclus. Pour l'année budgétaire 2003, l'accord-cadre de coopération au développement entre PMU InterLife et l'Asdi portait sur un montant de 111 050 000 couronnes suédoises.

L'accord-cadre de coopération entre l'Asdi et PMU InterLife prévoit qu'une évaluation des résultats/ effets du programme de coopération au développement, ou un audit de système, doit avoir lieu pendant la période contractuelle en cours (2001–2006).

Cette évaluation s'inscrit dans le suivi général des programmes appuyés par les ONG suédoises cofinancées par l'Asdi. En tant que telle, elle est un important élément du dialogue entre l'Asdi et PMU InterLife. L'Asdi juge nécessaire de procéder à une évaluation des projets afin d'avoir un tableau plus complet de la coopération qu'elle finance par l'intermédiaire de PMU InterLife. La documentation de référence à utiliser devrait inclure les études récentes concernant PMU InterLife, ainsi que les principaux documents d'orientation de la coopération de l'Asdi avec les ONG, « Instructions de l'Asdi pour l'aide aux programmes de développement des ONG suédoises », « Perspectives on Poverty » (Regards sur la pauvreté) et « Sida's policy for Civil Society » (Orientations de l'Asdi pour la société civile).

Une évaluation est en général une méthode visant à faire le point sur les résultats des interventions passées afin d'en intégrer les enseignements à la planification future. L'évaluation est un élément constitutif du développement et, en présentant une analyse critique du passé, permet a) de déterminer dans quelle mesure les différents objectifs ont été atteints, b) d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité de ce qui a été accompli, c) de reconsidérer la validité des hypothèses formulées pour le plan original et d) d'indiquer quelles sont les connaissances acquises susceptibles d'améliorer l'ensemble des orientations et pratiques de l'action pour le développement.

2 Objet et portée de l'évaluation

Le principal objet de l'évaluation est d'apprécier la qualité et les résultats du partenariat entre les ONG suédoises et leurs partenaires locaux, au plan organisationnel.

Un terme clé de cette évaluation est celui de « partenariat », que l'Asdi définit comme un concept faisant des « relations » et des « valeurs communes » une base de la coopération. L'évaluation doit analyser et discuter ces concepts, dans le cadre de la mission décrite ci-dessous. Il n'est pas donné ici de définition plus précise du partenariat, qui devra être élaborée par le consultant, en dialogue avec PMU InterLife et l'Asdi.

L'évaluation a pour but d'améliorer les connaissances de l'Asdi sur les relations entre les ONG suédoises et les partenaires locaux de la coopération au développement. Elle devrait également aider PMU InterLife à mieux comprendre son rôle, ainsi que ses possibilités de développement interne.

On attend de l'évaluation qu'elle soit un instrument du processus d'autonomisation visant à renforcer la société civile. Elle devrait ainsi contribuer à améliorer les procédures et la programmation des futurs programmes de coopération et constituer un apport à la poursuite de l'action pour le développement de PMU InterLife. Elle devrait de plus accroître la pertinence et l'efficacité de la coopération menée par l'intermédiaire de l'Asdi, et donner une meilleure connaissance des potentialités et des limites de la coopération de l'Asdi.

L'évaluation doit fournir à l'Asdi une revue et une analyse complètes de l'aide au développement de l'Asdi par le canal de PMU InterLife et des projets/ programmes avec ses partenaires locaux, selon les axes définis ci-après dans « La mission ». En tant que telle, l'évaluation servira d'instrument à l'Asdi pour juger de PMU InterLife et de son partenariat.

L'évaluation doit aussi servir à améliorer les connaissances concernant la pertinence, les potentialités et les limites de la coopération de l'Asdi avec les ONG.

L'évaluation devrait couvrir les années 2001–2003 (cette durée pourra être discutée plus avant entre le consultant, PMU InterLife et l'Asdi).

3 La mission

A. L'évaluation présentera :

- une vue d'ensemble des programmes de coopération au développement de PMU InterLife couverts par l'évaluation (organisations, lieux et types de coopération notamment). Cette étude devrait être effectuée au regard du concept de partenariat et de coopération ;
- une vue d'ensemble des facteurs qui déterminent les grands axes et les priorités de la coopération/ des projets des ONG suédoises et locales ;
- la structure opérationnelle de la coopération de PMU InterLife, c'est-à-dire plans et demandes, décisions, accords, suivi, contrôle, évaluations etc. Cette étude devrait être effectuée au regard du concept de partenariat et de coopération ;

B. L'évaluation examinera :

- sur quelles bases le partenariat a été entrepris ;
- la pertinence, la durabilité et la faisabilité de la coopération, et la contribution des ONG suédoises au renforcement des capacités des organisations partenaires à poursuivre leur action et donc à donner à la société civile les moyens d'améliorer les conditions de vie des pauvres ;
- la qualité des relations, notamment le partage des rôles et des responsabilités entre l'ONG suédoise et l'organisation du partenaire local, aussi bien que le contenu de la coopération entre et à l'intérieur des organisations et des bénéficiaires ;
- la coopération au développement en relation avec les thèmes énoncés dans les Instructions de l'Asdi pour l'aide aux activités de développement des ONG suédoises ;
- l'existence et l'exécution des exigences formelles, notamment existence d'accords écrits à tous les niveaux, structures démocratiques de l'organisation interne, existence de systèmes de surveillance et de contrôle, etc.

C. De plus, l'évaluation examinera :

- au moyen de quelques échantillons choisis au hasard, les résultats et les effets réels de la coopération entre l'ONG suédoise et l'organisation du partenaire local pour le(s) groupe(s)-cible(s) final(s).

Globalement, l'évaluation devra intégrer la dimension de la pauvreté dans son approche analytique, le principal document de référence devant être à cet égard « Perspectives on Poverty » de l'Asdi.

L'évaluation aura pour axe principal la section B ci-dessus.

4 Méthodologie, équipe d'évaluation et calendrier

L'évaluation est commanditée par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, Département de la coopération avec les ONG (Asdi/SEKA). L'Asdi/SEKA est responsable de la formulation du mandat de l'évaluation. Des représentants de l'Asdi et de PMU InterLife resteront à la disposition du Consultant durant le processus d'évaluation.

4.1 Méthode

L'évaluation portera sur une sélection des organisations suédoises recevant une aide de l'Asdi par le canal de PMU InterLife, et au moins toutes celles percevant plus de (à discuter avec le consultant, l'Asdi et PMU InterLife) MSEK par an. Les régions proposées par l'Asdi pour les études sur le terrain sont l'Afrique centrale, le Moyen-Orient/Afrique du Nord, l'Afrique australe et l'Asie. Au Moyen-Orient, l'évaluation doit être axée plus en profondeur sur la gestion des conflits et la consolidation de la paix, et en Afrique australe sur la réduction de la pauvreté. PMU InterLife a demandé (dans un courriel

du 13.05.2005 à l'Asdi, voir en annexe) que soient analysées certaines coopérations spécifiques dans ces régions. Le Consultant examinera la possibilité de répondre à ces demandes de PMU InterLife parallèlement aux autres coopérations à étudier.

PMU InterLife travaille actuellement sur un processus de partenariat axé sur les thèmes des valeurs et des relations. PMU InterLife projette d'évaluer ce travail.

Le Consultant évaluera la documentation de référence nécessaire (cette documentation sera fournie par PMU InterLife ou l'Asdi), et rendra visite à un échantillon d'organisations partenaires et projets.

Les organisations partenaires et les projets seront choisis de manière à fournir une base fiable et représentative pour les besoins de cette évaluation.

Le Consultant prendra en considération et commentera les nouvelles stratégies récemment adoptées par PMU InterLife¹ pour la coopération avec la société civile, dans le contexte de ses constatations concernant les résultats sur la période de l'évaluation.

Le Consultant retenu commencera sa mission par la préparation d'un *rapport initial* développant la conception de base et le plan de l'évaluation. Après approbation par l'Asdi/SEKA, le Consultant entamera dès que possible la mise en œuvre de l'évaluation.

Au cours de l'évaluation, le consultant fournira une information en retour et discutera des premières observations/constatations avec les organisations des partenaires locaux, notamment celles couvertes par les visites aux pays sélectionnés.

PMU InterLife et les ONG concernées devraient être mises en mesure de prendre connaissance du rapport et de le commenter afin de rectifier les erreurs de fait avant la remise du *rapport préliminaire* à l'Asdi.

4.2 Le Consultant

Le Consultant chargé de procéder à l'évaluation doit avoir les qualifications, les connaissances et l'expérience appropriées au regard de l'objet et de la portée de l'évaluation. Il doit justifier d'une expérience attestée de la coopération internationale au développement et d'une connaissance des questions concernant la société civile ainsi que des défis auxquels sont confrontées les organisations de la société civile.

Le Consultant doit s'efforcer de constituer une équipe ayant une composition équilibrée au regard du genre et de pratiquer une approche participative. Il veillera à faire bénéficier son évaluation d'une connaissance appropriée du contexte local, notamment en faisant appel à des consultants locaux.

4.3 Calendrier

Le temps requis pour la mission est estimé ne pas excéder 30 *personnes-semaines*, y compris le temps nécessaire pour la préparation du rapport initial et l'achèvement du rapport final.

5 Compte rendu et calendrier

L'évaluation devra être engagée au plus tard le 15 octobre 2004 et une version préliminaire du rapport final devra être soumise à l'examen du Département ONG de l'Asdi au plus tard le 15 mars 2005.

Le rapport préliminaire sera rédigé en anglais et remis à l'Asdi sous forme électronique et en 5 (cinq) exemplaires sur papier. Il comprendra une présentation de la méthodologie et de la conception retenues pour l'évaluation. Il comportera également une liste de toutes les personnes ayant collaboré à l'évaluation (à l'exception de celles qui auraient demandé l'anonymat).

¹ * renforcement de la société civile au plan du développement de l'apprentissage, des compétences et de la méthodologie,

* renforcement de la société civile au plan de la capacité de plaider sur les questions globales de développement,

* renforcement de l'impact à long terme sur la société civile par la coordination de divers projets de développement

L'Asdi et PMU InterLife présenteront leurs observations sur le rapport préliminaire, après quoi le Consultant rédigera le *rapport final*. Le rapport final devra être remis au Département ONG de l'Asdi dans les deux semaines de la réception des commentaires de l'Asdi et de PMU InterLife. Le rapport final ne devra pas excéder 50 pages, annexes non comprises, et sera transmis sous forme électronique et en 15 (quinze) exemplaires sur papier.

Le rapport final doit être présenté de manière à pouvoir être publié sans autre travail d'édition. Son format et sa présentation devront donc suivre d'aussi près que possible les instructions données dans le manuel d'évaluation de l'Asdi « Looking back, moving forward ». Le rapport doit être rédigé au moyen d'un traitement de texte utilisant pour logiciel Word 6.0. Les versions ultérieures de ce logiciel peuvent également être utilisées (par exemple Word 7, Word for Windows 95 ou 97). Afin de faciliter l'édition et l'impression, les auteurs fourniront à l'Asdi le texte sur disque, en un seul fichier. Sous réserve de la décision de l'Asdi, le rapport pourra être publié dans la série des évaluations de l'Asdi.

La mission inclut également le remplissage d'une fiche de travail pour les évaluations de l'Asdi (Sida Evaluations Data Work Sheet), avec un résumé de l'évaluation (section finale G) tel que défini et demandé par le CAD. Faute d'une fiche de travail remplie, le rapport ne peut être traité.

6 Divers

La stratégie de l'Asdi pour le développement interne des capacités implique que le personnel de l'Asdi et de PMU InterLife ait la possibilité de participer, s'il y a lieu, au travail courant du Consultant.

7 Cahier des charges

Le Consultant spécifiera les méthodes de travail employées pour accomplir la mission et assurer la qualité du travail final.

Le Consultant présentera une proposition de calendrier et de plan de travail pour la mission.

Annexe 2 : Personnes interrogées

Suède

PMU

Maud Andersson
Sune Elofson
Christian Holmgren
Monica Einarsson
Lena Boberg
Dag Bohlin
Bengt Brolin
Per Lilja
Niclas Lindgren
Lennart Löfstrand
Kati Hirvonen
Martin Kjällstrand
Mikael Jägerskog

Paroisses

Botkyrka

Eber Vikström
Dick Lindberg
Sven-Göran Elveborg
Esbjörn Eriksson
Ronald Öjebrant
Dag Bohlin
Sofia Rydberg
Pia Holmgren
Margareta Boberg
Maria Sandberg
Anette Johansson

Edsbyn

Tobias Karsbo
Arne Davidsson

Eskilstuna

Allan Ekstedt
Leif Agnestränd
Debora Deivard
Barbro Franzon
Sven-Olof Westerdahl
Evan Flood

Falköping

Thomas Henning
Hans Rudfelt
Rolf Johansson
Mikael Nyman
Elisabeth Andersson
Gun Britt Davidsson
Christina Mattsson
Hans Kjellström

Filadelfia Stockholm

Gunnar Swahn
Karl-Georg Winberg

Jönköping

Per Hörnmark
Ingemar Andersson
Jenny Jakobsson
Markus Söderberg
Johan Söderkvist
Johan Virdung
Greta Johannson

Linköping

Christer Wallhagen

Odensbacken

Bo Lundin

Vännäs

Annica Björk
Assar Jonsson
Börje Wahlström
Göran Sandström
Erik Hägerstam

Västerås

Birgitta Brolin
Allan Näslund
Johan Lilja
Torbjörn Strömberg

École de Vännäs

Lena Lindström
Carina Zackrisson

Asdi

Henrik Mungenast
Kristina Gough
Pontus Modéer
Svante Sandberg
Johan Norqvist

Bangladesh

InterLife Bangladesh

Jan-Erik Henriksson
Barbro Henriksson

Christian Discipleship Centre

Biswanath Chowdhuri
Sudhir Halder
Labonya Prova Halder

HEED Bangladesh

Elgin Saha
S K Biswas
D L Chowdhury
Sylvester Halder
Syed Golam Kibiria
Elish Arun Majumder
John Subir Biswas
John Baroi

Université de Lund

Malin Arvidson

Egypte

Représentants pour Delta
Ministries och svenska
volontärer

Ethiopie

EHBC

Yeneneh Worku

SPCM

Daniel Gezahegne
Karl Härgestam

Rwanda**ADEPR**

Rév. Jean Sibomana
Rév. Samuel Usabwimana
Rév. Fidèle Nkundabandi
Laurien Kubwimana
Odette Rwamasirabo
Amon Kajabika
Léopold Lyivuze
Rév. Jacques Kayihura
Diane Mutarutwa
Joséphine Mukarugwiza
Eugène Hitimana
Rév. Antoine Munyakazi
Bert Karlsson (Missionnaire)
Gunvor Karlsson (Missionnaire)

Ambassade de Suède

Joanna Athlin
Arne Ström

Care

Anne Morris

Sri Lanka**Fridsro**

Jake Perera
Gihan Galekotuwa
Sanjeev Jayaweera
Marcus Shaw
Anna Greta Perera
Jacob Perera

Smyrna Fellowship

P Krishnarajah
Faith Manickam
Rajah Selvarajah
N Gnanadas

Tanzanie**FPCT**

Frank Kadodo
Jackson Kaluzi
Francis Tawale
Moses Petronanyaro

Hôpital de Nkinga

Martha Nestory
Mary Levai
Margaret P Mnangala
Kilunga Sabunar
Gibson Yohana
Tete K. Ngelleja

Communauté de Nkinga

Jeremiah Paulo Mnangala
David K. Gwanyemba
Paul Mayengo

Communauté de Mchukwi

Yussuph Barabara

Hôpital de Mchukwi

Zacharia Rukeba
Habakuki Michael
Hyacinta Maneno
Karl-Göran Eriksson (Missionnaire)

École primaire de Mchukwi

Ayoub Mwambona

Ambassade de Suède

Torbjörn Pettersson

Togo**ADT**

Rév. Djakouti Mitré
Rév. Djalla Banako
Rév. Hanani Natani
Rév. Akouté Dossou
Rév. Anani Kodjoni Gaston
Rév. Edoh Adanlessou
Roger Goch-Akue
Kassegne Kokou
Marcus Holmgren (Missionnaire)
Marcus Lennartsson (Missionnaire)
Rév. John Bodeme
Gbadamassi Mohibi

Plan Togo

Stefanie Conrad

Recent Sida Evaluations

- 05/31 Utvärdering av Sidas informationsanslag Sidas temasatsningar**
Sven Windahl, Else Fabricius, Pär Windahl
Informationsavdelningen
- 05/32 Partnerskapsutvärdering av PMU-Interlife**
Anders Ingelstam, Håkan Jarskog, Cecilia Karlstedt, Lennart Peck
Avdelningen för samverkan med enskilda organisationer, humanitärt bistånd & konflikthantering
- 05/33 Swedish South Asian Studies Network (SASNET)**
Carla Risseuw, Ghanshyam Shah, Lennart Wohlgemuth
Department for Research Co-operation
- 05/34 The Swedish Environment Secretariat for Asia (SENSA)**
Mats Denninger, Bo Tegnäs
Department for Natural Resources and the Environment
- 06/01 Apoyo Sueco a la Policía Nacional de Nicaragua, 2002–2005**
Raúl Fajardo, Eva Sacasa Gudián, Alba Lila Gaitán Jara, Róger Cruz
Department for Latin America
- 06/02 Health Cooperation at the Crossroads: More of the same – or making a difference**
Vietnam – Sweden Health Cooperation on Health Policy and Systems Development 2001–2005
Jan Valdelin, Dao Thanh Huyen, Gunilla Krantz
Department for Asia
- 06/03 Sida Support to the Afrobarometer Network**
Raymond Gervais, Camille Tremblay, Anthony Kwaku Batse, Tabitha Mulyampiti, Franck Yelles
Department for Democracy and Social Development
- 06/04 Partnership Evaluation of PMU-Interlife**
Anders Ingelstam, Håkan Jarskog, Cecilia Karlstedt, Lennart Peck
Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations, Humanitarian Assistance and Conflict Management
- 06/05 Sida Support to Health Economics Capacity in Sub-Saharan Africa through the Health Economics Unit, University of Cape Town**
Bo Erlandsson, Veronica Gunnarsson
Department for Democracy and Social Development
- 06/06 Institutional Capacity Building of Health Economics in Zambia**
The Purchaser-Provider Model and Institutional Collaboration in Zambia
Bo Erlandsson, Veronica Gunnarsson
Department for Democracy and Social Development
- 06/07 Évaluation du Partenariat PMU-Interlife**
Anders Ingelstam, Håkan Jarskog, Cecilia Karlstedt, Lennart Peck
Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations, Humanitarian Assistance and Conflict Management

Sida Evaluations may be ordered from:

Infocenter, Sida
SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 779 96 50
Fax: +46 (0)8 779 96 10
sida@sida.se

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 10
Homepage: <http://www.sida.se>



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
SE-105 25 Stockholm, Sweden
Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>