

# unité praxis

Solidarität, Austausch, Wirkung –  
aus Sicht der Personellen  
Entwicklungszusammenarbeit

Solidarité, échange, impact –  
points de vue de la coopération  
par l'échange de personnes



SCHWERPUNKT THÈME PRINCIPAL

## Partnerschaft auf Augenhöhe Partenariat d'égal à égal

Theorie in Praxis umsetzen  
De la théorie à la pratique

ENTRETIEN Page 6

**Repenser  
le rapport entre  
partenaires**

REPORTAGE Page 11

**Des fours  
solaires locaux**

REPORTAGE Seite 14

**Wissen mit  
KMU teilen**

ÉTUDES Page 18

**Nouvelles  
approches pour  
mesurer l'impact**

SCHWERPUNKT THÈME PRINCIPAL



**Partnerschaft auf Augenhöhe**  
Partenariat d'égal à égal

Vers un nouveau  
paradigme du partenariat  
et de la coopération

Page 6

Gelbe Karte: Solidarische  
Kooperation für  
einen echten Wandel

Seite 10

Nos partenaires  
prennent la relève

Page 11

Mentoren mit  
Lebenserfahrung

Seite 14

FORSCHUNG, STUDIEN, KAMPAGNEN  
RECHERCHE, ÉTUDES, CAMPAGNES



**Wirkungsmessung**  
Mesure des effets

Prometteuses méthodes partici-  
patives de mesure des effets

Page 18

Konzernverantwortungs-  
initiative: Echte Schweizer  
Qualität heisst Schutz  
von Mensch und Umwelt

Seite 21

IN KÜRZE BRÈVES

Publikationen  
Publications

Seite Page 23



## Se renforcer mutuellement



Georg L'Homme,  
Secrétaire général  
d'Unité

Le partenariat entre le Nord et le Sud, et entre les différents acteurs de la coopération – étatiques ou issus de la société civile et de l'économie – est essentiel pour relever les défis du développement. C'est d'ailleurs aujourd'hui un objectif à part entière de l'Agenda 2030 de l'ONU, preuve de son importance, mais aussi du défi qu'il représente.

L'aide au développement est souvent critiquée pour la dépendance qu'elle créerait. Or, l'aide a évolué et – contrairement à certaines idées reçues – la coopération suisse se concentre aujourd'hui sur le soutien à des institutions et initiatives nationales ou locales dans un temps délimité.

C'est le cas notamment de la coopération par l'échange de personnes qui renforce les compétences d'un partenaire du Sud, grâce au conseil technique d'un professionnel et à la promotion d'une citoyenneté globale responsable. Pour répondre à un besoin précis du partenaire, elle place l'expertise et l'échange humain au centre plutôt que des flux financiers. Les personnes affectées partagent au plus près les conditions de vie de la population locale et jouissent ainsi d'une confiance qui favorise un dialogue horizontal et continu. Cette approche facilite également le transfert du savoir-faire du Sud, dont nous avons tant à apprendre pour nos sociétés du Nord afin de parvenir ensemble à un monde plus juste.

Mais, d'apparence facile à conceptualiser, le partenariat d'égal à égal est plus difficile à réaliser concrètement. D'opinions critiques à des exemples de réussites, ce troisième numéro de Praxis explore des voies pour y arriver.

**Emery Mpwate** est un dirigeant associatif congolais, actif dans les domaines de l'éducation, de la jeunesse et de la prévention du SIDA. Également consultant pour des ONG européennes, dont Mission 21, il a étudié la pédagogie et la biologie.

**Sergio Ferrari** est journaliste. Il collabore notamment avec Swissinfo et « Le Courrier », ainsi qu'avec de nombreux journaux Latino-Américains. Durant près de quarante ans, il a travaillé pour l'organisation de coopération par l'échange de personnes E-CHANGER.

**Alessandra Ceregatti** ist Journalistin und Aktivistin der Marche Mondiale des Femmes (MMF). Von 2002 bis 2008 koordinierte sie das Exekutivbüro des Weltsozialforums in Brasilien und war von 2006 bis 2013 Kommunikationsverantwortliche des Internationalen MMF-Sekretariates. Von 2011 bis 2014 war sie als Fachperson für E-CHANGER/COMUNDO im Einsatz.

**Daniel Boegli** est ingénieur, détenteur d'un master en développement. Après 14 ans de travail en Afrique – d'abord au Burkina Faso, ensuite au Maroc –, il est depuis 2016 responsable des projets de la Mission Évangélique au Tchad, pays qu'il visite deux fois par an.

**Gabriela Neuhaus** ist freie Journalistin und Filmemacherin. Seit 1997 ist sie Mitinhaberin der Produktionsfirma Offroad Reports GmbH in Zürich. Seit Jahren filmt und publiziert sie regelmässig über soziale und kulturelle Themen sowie zu Fragen der Entwicklungszusammenarbeit.

© 11.2016

Unité  
Schweizerischer Verband  
für Personelle Entwicklungszusammenarbeit  
Association suisse pour  
l'échange de personnes  
dans la coopération  
au développement  
Rosenweg 25, 3007 Bern  
info@unite-ch.org  
www.unite-ch.org

«Praxis», das Magazin von Unité, erscheint zweimal jährlich und informiert aus dem Blickwinkel der Personellen Entwicklungszusammenarbeit über aktuelle Themen. Le Magazine d'Unité, «Praxis», paraît deux fois par an et partage des points de vue de la coopération par l'échange de personnes sur des thèmes actuels.

**Redaktion** Rédaction  
Raji Sultan

**Gestaltung** Graphisme  
Clerici Partner Design, Zürich

**Druck** Impression  
Printoset, Zürich

**Papier** Papier  
Inuit 100% Recycling –  
Tactile, 100g/m<sup>2</sup>, 160g/m<sup>2</sup>

**Auflage** Tirage  
800 Exemplare

Alle Rechte vorbehalten.  
Tous droits réservés.





# Partnerschaft auf Augenhöhe Partenariat d'égal à égal

## Vers un nouveau paradigme du partenariat et de la coopération

Bien qu'ayant une vision théorique correcte de ce que devrait être la relation Nord-Sud, de nombreuses organisations de coopération débarquent en Afrique en imposant leurs exigences, leurs méthodes et leurs thématiques, explique le dirigeant associatif congolais, Emery Mpwate.

### Interview

Sergio Ferrari

### Photos

Emery Mpwate, Benedikt Christ,  
[www.christophstulz.ch](http://www.christophstulz.ch)



Emery Mpwate s'exprimait lors de la journée mondiale du SIDA à Bâle.

« Dans une perspective d'avenir, il faut repenser le paradigme du rapport entre partenaires », souligne Emery Mpwate. Après des études de pédagogie et de biologie, il impulse depuis des années plusieurs initiatives pour améliorer la qualité de l'éducation et l'accompagnement de la jeunesse, ainsi que la prévention contre le SIDA. Il s'est entretenu avec la revue Praxis durant une récente visite en Suisse, sur invitation de Mission 21, avec laquelle il collabore dans différents projets en Tanzanie.

### **D'où est né votre engagement avec la jeunesse et sur le thème de la santé ?**

Emery Mpwate : Sitôt mes études terminées, je me suis mis à impulser une pédagogie appliquée aux graves problèmes qu'affrontent les enfants, les adolescents et les femmes dans mon pays, le Congo, et plus généralement en Afrique. Les axes sont la formation et l'accompagnement des jeunes, ainsi que la prévention anti-SIDA. Nous vivons une réalité présente, résultant de la colonisation et de la mondialisation qui ont créé de profonds dysfonctionnements culturels et sociologiques. Les critères et les cadres qui permettaient historiquement aux jeunes de devenir adultes avec sagesse ont été rompus. Mon travail cherche simplement à préparer les jeunes pour leur vie future.

---

**La main qui donne est toujours au-dessus de celle qui reçoit.**

---

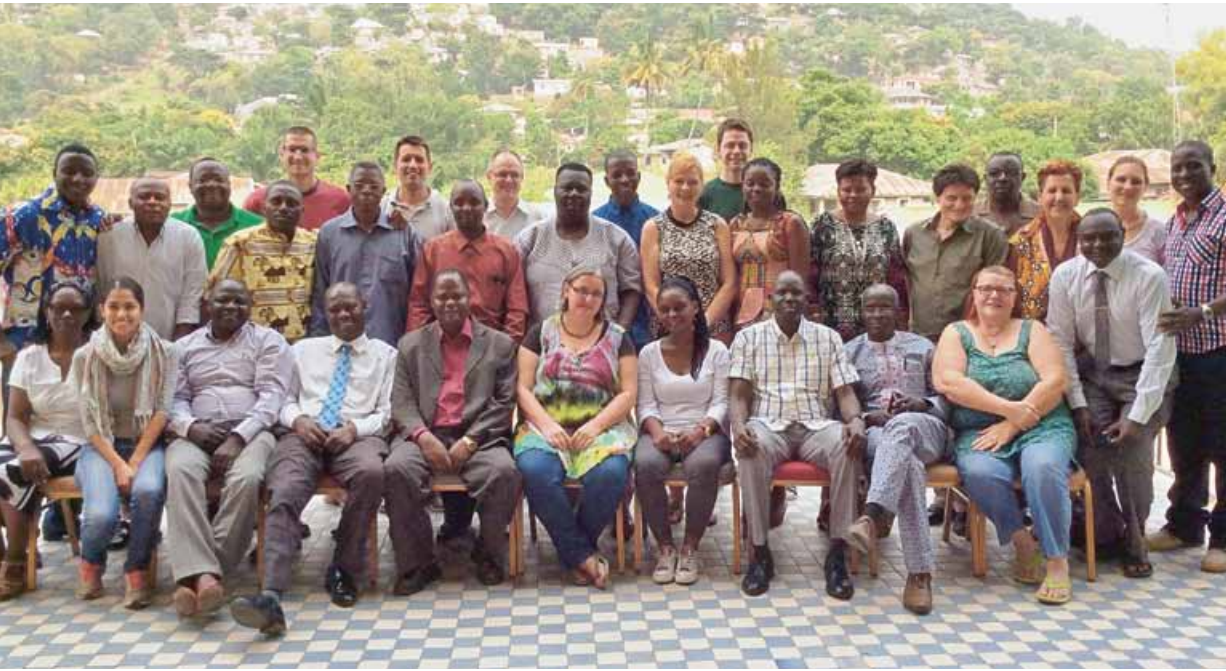
### **Que signifie votre affirmation que les cadres traditionnels ont été brisés ?**

Je me limiterai à quelques exemples très simples au niveau de la société. Les multinationales – dont quelques suisses – sont arrivées avec leur publicité adressée aux mères, affirmant qu'il était malsain d'allaiter leurs enfants et qu'elles devaient remplacer le sein par le lait en poudre. Les conséquences sur l'augmentation de la malnutrition furent immédiates, en raison notamment de l'insalubrité de l'eau. D'autres grandes entreprises, pharmaceutiques, nient la valeur des médecines naturelles et, depuis plusieurs décennies, ont installé dans l'imaginaire populaire le pouvoir des médicaments et des substances chimiques, avec de graves conséquences en matière de santé publique sur des populations à faibles revenus.

Je ne voudrais pas omettre, aussi, l'impact terrible des visuels idéologiques créés en Europe et reproduits littéralement dans nos pays : le paradis se trouve au Nord. Cette image justifie tout, y compris de payer avec des milliers de morts le passage de la Méditerranée pour tenter d'arriver à une Europe toujours plus refermée sur elle-même. Mais pour des secteurs importants de notre jeunesse, cette traversée apparaît comme la seule option existentielle.

### **Quel rôle joue la coopération dans le cadre si complexe que vous décrivez ?**

À une certaine époque, la coopération internationale prenait essentiellement la forme d'une assistance à sens unique de la part du Nord prospère en direction du Sud défavorisé. Cette assistance était généralement soumise à des conditions unilatérales. J'ai pensé que cette situation était révolue. Malheureusement aujourd'hui encore, les préconditions imposées par certains organismes donateurs entravent la participation de certains partenaires du Sud dans la réalisation des programmes. Et l'Africain de dire « La



Emery Mpwate a animé au début de l'année 2016 le séminaire continental d'Unité à Mwanza, en Tanzanie. Ce dernier réunit des dirigeants d'organisations partenaires en Afrique, ainsi que des coordinateurs d'organisations suisses basés sur le continent.

main qui donne est toujours au-dessus de celle qui reçoit», ce qui signifie que le partenaire pourvoyeur de fonds est au-dessus du partenaire receveur. Le plus souvent, il n'y a pas une prise en compte des problèmes réels des partenaires du Sud. Fondamentalement, cette situation crée une grande frustration et est contre-productive pour relever les défis réels d'un développement autonome.

### **L'échange de personnes, c'est-à-dire une coopération à visage humain, pourrait-il être une option pour défaire ce transfert vertical et autoritaire ?**

Je crois beaucoup au potentiel de ce type de coopération qui cherche à renforcer les capacités locales. Mais cela va aussi dépendre du type de personne qui arrive, de sa vision globale, de sa capacité d'adaptation aux réalités locales, de sa qualité d'écoute pour fonctionner de manière horizontale. Si un coopérant arrive en pensant avoir la vérité absolue et qu'il ne s'intègre pas à notre dynamique, il représentera une charge plus qu'un apport. D'où plusieurs conditions pour que cet échange fonctionne :

- un bon choix du candidat
- une bonne formation – non seulement professionnelle, mais aussi socio-culturelle
- des compétences réellement adéquates aux besoins du partenaire local
- une liste d'activités (cahier des charges) bien définie et
- fondamentalement l'esprit de concertation, tant chez la personne que chez l'organisation qui l'envoie.

### **Comment garantir la réalisation de ces exigences ?**

Je pense qu'une option pourrait être une participation plus active des partenaires du Sud dans le processus de sélection, de recrutement et de formation des candidats qui vont partir pour travailler avec nous.





### Cela impliquerait pratiquement un changement de paradigme dans ce type d'échanges ...

Je pense qu'il faut avancer dans le changement du paradigme de la coopération dans sa pratique globale. Laisser de côté les charges et les contenus qui sont, à maintes reprises, imposées unilatéralement par le Nord. Je me réfère à la pratique, parce que les concepts sur ce que devrait être la coopération sont souvent corrects, mais ne correspondent pas ensuite au vécu de notre quotidien africain.

### C'est-à-dire ...

La coopération est définie comme étant l'action de coopérer, de participer à une œuvre, à un projet commun. Elle nécessite un certain degré de confiance et de compréhension entre partenaires. Elle vise à atteindre des objectifs communs. Cela suppose que les partenaires doivent avoir la même compréhension, la même vision des problèmes à résoudre et des motivations communes. En principe, la collaboration est au centre des partenariats. Une coopération internationale réussie est le fruit d'un travail d'équipe, basé sur la solidarité, les droits de l'homme et sur l'efficacité de l'aide. La relation coopérative implique la mise en commun, le partage et l'échange des ressources, des idées et des compétences apportées par chaque partenaire. Il est important d'avoir conscience que coopérer au développement ne signifie pas uniquement envoyer les experts européens en Afrique. Je crois que c'est un échange où chacun doit donner ce qu'il a. C'est un partenariat et c'est du donnant - donnant parce qu'on ne développe pas l'homme, mais il se développe. Il ne peut augmenter ses connaissances et ses capacités qu'en participant entièrement lui-même, sur un pied d'égalité avec les autres, à la vie de la communauté humaine. ■

---

**On ne développe pas l'homme, mais il se développe.**

---

## Solidarische Kooperation für einen echten Wandel

In dieser Rubrik übernimmt ein Gast die Schiedsrichterpfefe. Für die dritte Ausgabe zeigt **Alessandra Ceregatti** die gelbe Karte. Sie ist Journalistin und Aktivistin der Marche Mondiale des Femmes in Brasilien.



Die Marche Mondiale des Femmes (MMF) ist eine feministische und antikapitalistische Bewegung. Sie verfügt über nationale Koordinationen in über 60 Ländern und Kontaktgruppen in weiteren 90 Ländern. Die Entstehung des MMF geht auf eine globale Kampagne gegen Armut und sexuelle Gewalt im Jahr 2000 zurück. In der Folge festigte sich diese zu einer permanenten Bewegung.

Heute bewegen wir uns in einem anderen Kontext als vor 16 Jahren. Wir stellen fest, dass sich der Kapitalismus und das Patriarchat in einer Legitimitätskrise befinden. Das System begegnet dieser Krise mit einer Stärkung des Kapitalismus durch Krieg, durch Abbau hart erkämpfter sozialer Rechte, das Hamstern der natürlichen Reserven wie Wasser, Erde, Saatgut, einen zunehmend konservativen Diskurs sowie mehr Gewalt und Kontrolle über die Arbeit, den Körper und die Sexualität der Frauen.

Die internationale Zusammenarbeit fügt sich in dieses weltweite Szenario ein. Wir verstehen die Kooperation als eine Form, den enormen Transfer von Ressourcen der Länder des Südens in den Norden umzukehren. Die Entwicklungszusammenarbeit sollte nicht als Wohltätigkeit oder Armenfürsorge verstanden werden. Aber wir beobachten eine Tendenz zur Technisierung und Entpolitisierung des Kampfes gegen die Armut, was sich auch auf die Wahrnehmung der Rechte der Frauen auswirkt.

Für die MMF ist die internationale Zusammenarbeit ein Instrument, um konkrete Prozesse zu stärken, die den Ursprung der Ungleichheiten hinterfragen und eine Logik aufbauen, die nicht dem Profit, sondern der Nachhaltigkeit menschlichen Lebens verpflichtet ist. In diesem Sinne ist die solidarische Zusammenarbeit zwischen MMF und E-CHANGER/COMUNDO exemplarisch: Sie fördert einen direkten Austausch zwischen Personen aus der Schweiz und aus den Ländern des Südens (im Falle von MMF Brasilien und Burkina Faso) sowie den Dialog mit verschiedenen sozialen Bewegungen, die sich gegen die Logik der neoliberalen Entwicklung stemmen.

Der Austausch von Fachpersonen geht über finanzielle Mittel hinaus. Er ermöglicht, die solidarischen Bindungen enger zu knüpfen und konkrete Erfahrungen zu Alternativen zu sammeln. Für die MMF hat diese solidarische Zusammenarbeit, sei es in Brasilien oder der Schweiz, konkret zu einem Austausch von Praktiken geführt, wie zum Beispiel der feministischen «Batucada» (Trommeln). Dies ist eine andere Form, um Frauen zusammenzubringen und sich dabei auch über politische Inhalte auszutauschen, um etwa Slogans für eine Kundgebung zu entwickeln.

Der Austausch von Fachpersonen ermöglicht es zudem aufzuzeigen, wie global die Inhalte unseres Engagements sind. Eine ständige Mobilisierung der Zivilgesellschaft sowohl im Norden wie im Süden wird immer wichtiger, um weltweit auf die Folgen der von den Regierungen und Unternehmen aufgezwungenen Politiken für die Bevölkerung aufmerksam zu machen. Im Kampf für eine gerechte, freie, solidarische und friedliche Welt wird es immer wichtiger, sich kollektiv für diesen Wandel zu engagieren. ■

## Nos partenaires prennent la relève

**Texte**  
Sergio Ferrari

**Photos**  
Mission Évangélique  
au Tchad

L'activité de la Mission Évangélique au Tchad (MET) date d'un demi-siècle. Ses principaux partenaires sont deux familles d'Églises protestantes évangéliques de ce pays africain. Loin d'une vision missionnaire traditionnelle, cette ONG promeut une nouvelle perspective de développement dont la sensibilisation in situ et la direction locale, sont deux piliers.



Formation de fabricants de fours solaires à l'atelier PROMOSOL au Tchad.

A la saison sèche de 2008–2009, le président tchadien Idriss Déby interdit la coupe du bois vert, ainsi que la production et la vente du charbon de bois pour l'utilisation familiale dans la cuisson des aliments. La population vit alors un choc. Le gaz, moyen de remplacement proposé, est cher et son utilisation dangereuse.

En raison de cette nouvelle conjoncture, Andreas et Irène Zurbrügg – deux coopérants suisses qui travaillaient déjà dans ce pays – ont formulé une proposition pour la promotion des fours solaires, en coopération avec les Assemblées Chrétiennes au Tchad et la MET.



**Dès le premier moment, il était clair que les deux coopérants suisses se retireraient après 5 ans.**

### **PROMOSOL, un projet innovateur**

Depuis 2011, PROMOSOL (Promotion de l'énergie solaire) s'est fortement développé, explique Daniel Boegli, responsable des projets de l'ONG suisse basée à Moutier. En à peine 5 ans d'activité, le bilan quantitatif de ce projet semble lui donner raison :

- plus de 1000 fours construits, principalement dans des quartiers de la capitale, N'Djamena
- 70 menuisiers formés pour la fabrication des fours
- 150 femmes formées comme animatrices qui ont sensibilisé plus de 5000 participant-e-s.

La direction est assumée par les partenaires africains, qui se sont approprié le projet et le promeuvent avec beaucoup d'enthousiasme. Ils ont assumé cette initiative comme une grande opportunité, souligne Boegli. Dès le premier moment, il était clair que les deux coopérants suisses se retireraient après 5 ans.

Actuellement, le projet compte une équipe d'une dizaine de personnes, qui reçoivent une rétribution mensuelle équivalente au prix de deux fours solaires. L'engagement de membres des Églises dans le projet constitue un facteur de stabilité. Ceux-ci ne travaillent pas uniquement pour le stimulant matériel – qui pourrait être supérieur dans une autre activité lucrative, mais par conviction. « Ils s'identifient à un service en faveur du peuple, de l'Église, de Dieu. Cela assure un engagement que nous pourrions appeler « transcendant » explique Daniel Boegli.





À gauche : Andreas Zurbrügg, affecté par la MET, avec un formateur.

Au Centre : Présentations de fours et cuisines solaires.

À droite : Daniel Boegli, 2<sup>e</sup> depuis la gauche, rencontre les responsables de PROMOSOL.

### «Changer les coutumes et les horaires»

Pour préserver l'environnement et économiser le coût quotidien du combustible, les fours solaires représentent une alternative prometteuse pour les femmes, explique par ailleurs Solange Roba, administratrice de PROMOSOL, à Paroles aux Femmes.

«J'ai vu disparaître les arbres autour de la ville. Le désert en a profité pour s'en rapprocher», affirme-t-elle. Elle a déjà participé à la formation de plusieurs dizaines de femmes qui promeuvent par leur exemple l'usage de ce moyen simple et novateur. Parallèlement, elle a proposé la création d'une ligne de crédit pour les familles à faibles revenus, qui veulent acquérir leur propre four.

La sensibilisation, assure-t-elle, constitue le principal défi du projet, vu que l'usage du four solaire change des coutumes très enracinées dans la vie quotidienne des femmes. «Comme la cuisson des aliments est très lente, elles doivent les préparer le matin et non au début de l'après-midi. Inversement, elles doivent aller au marché l'après-midi et non plus tôt le matin, comme cela se passait auparavant». Une modification culturelle substantielle, qui doit être assimilée et intégrée.

### Leçons

Cette expérience de sensibilisation et d'information au Tchad est l'une des nouveautés méthodologiques que ce projet a apporté à notre ONG, explique Daniel Boegli. Et de rappeler la répercussion médiatique de PROMOSOL au Tchad – à la télévision et dans la presse locales – et sur la chaîne TV Canal+ Afrique. Nous sortons de l'appui plus traditionnel auquel nous étions habitués, tout comme en ayant été clairs, dès le début, sur le fait que le projet resterait totalement en mains locales après la phase de lancement et de stabilisation. «C'est une réalité évidente que ce projet soit dirigé aujourd'hui par nos partenaires locaux. Notre coopération et notre solidarité ont été essentielles, mais aujourd'hui elles ont cessé d'être indispensables à la bonne marche de PROMOSOL», conclut-il. ■

---

**Nous sortons de l'appui plus traditionnel auquel nous étions habitués.**

---

## Mentoren mit Lebenserfahrung

Das Senior Expert Corps (SEC) von Swisscontact unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Entwicklungsländern und Osteuropa mit Fachwissen und Erfahrung. Genauso wichtig wie die Expertise der pensionierten Fachleute sind die zwischenmenschlichen und interkulturellen Begegnungen.

**Text**  
Gabriela Neuhaus

**Fotos**  
Swisscontact,  
Senior Expert Corps



Ein Senior Expert in Unterhalt und Reparatur von Maschinen im Einsatz in Benin.

«Für mich ist das eine der innovativsten Formen von Partnerschaft, von dem sowohl der Vermittler des Know-how-Transfers wie der Empfänger profitieren können», schwärmt Khem Lakai. Er ist Gründer und Leiter der Tourismus- und Gastronomiefachschule GATE in Kathmandu (Nepal) und langjähriger Kunde des SEC-Programms von Swisscontact. Was er besonders schätzt: Nicht Hochschulstudium oder Zeugnisse zeichnen diese Fachleute aus, sondern Lebens- und Berufserfahrung. «Die Tatsache, dass diese pensionierten Experten bereit sind, ihr Wissen und ihre Weisheit mit uns zu teilen, beeindruckt und motiviert unsere jungen Leute», sagt Lakai. Menschen wie etwa der Gastronomiefachmann Alfred Gafner seien Vorbilder, die selber mitanpackten und vorlebten, was sie dozierten. Das ist man sich in Nepal nicht gewohnt. Alfred Gafner seinerseits, der seit 2010 rund ein Dutzend Einsätze in Nepal absolviert hat, meint: «Ich frage mich nach jedem Einsatz, wer mehr profitiert habe: Die SchülerInnen und Restaurantbesitzer, die ich beraten habe – oder ich selber. Solch vielseitige Herausforderungen gibt es sonst nirgends.»

### Begehrte Betriebsberater

Das Senior Expert Corps von Swisscontact vermittelt seit 1979 Berater aus der Schweiz, die als Freiwillige im Rahmen von zwei- bis maximal zwölfwöchigen Einsätzen kleine und mittlere Betriebe sowie auch Institutionen beraten. Gegenwärtig verfügt es über einen Expertenpool von rund 700 pensionierten Fachleuten. Die Einsatzkosten werden beim ersten Mal vollständig von Swisscontact übernommen, die Unternehmen müssen einzig für Kost und Logis der Experten aufkommen. Finanziert werden die Vermittlungen und Engagements von Swisscontact aus DEZA-Beiträgen und Spendengeldern. Bucht ein Betrieb einen oder mehrere Nachfolgeeinsätze, was oft sinnvoll ist, muss er – im Rahmen seiner Möglichkeiten – seinerseits einen finanziellen Beitrag leisten.

2015 vermittelte Swisscontact 152 SEC-Einsätze, davon 42 in Nepal. Die Nachfrage sei gross, sagt Neeraj Singhal, SEC-Koordinator in Kathmandu. Die meisten seiner rund 500 Kunden sind kleine und mittlere Unternehmen, die sonst keinen Zugang zu Betriebsberatern hätten, schon gar nicht zu internationalen Experten, die sie sich auch nicht leisten könnten. Die Fachleute aus der Schweiz würden mit ihren kurzen, konzentrierten Beratungsmandaten viel bewegen, ist Singhal überzeugt: «Sie bringen neue Ideen und ermöglichen den Unternehmen, jenseits der ausgetretenen Pfade Neues zu denken und zu erproben.» Nicht immer stimme allerdings die Chemie zwischen den Experten und den einheimischen Unternehmern – ab und an komme es sogar vor, dass ein Einsatz deswegen abgebrochen werde. Er weiss aber auch Geschichten von langjährigen Freundschaften und privatem Engagement von Experten, die über das eigentliche Mandat hinausgehen.

### Unterschiedliche Bedürfnisse

Auch Willy Hugelshofer, seit 2003 als Spezialist für industrielle Milchverarbeitung für das SEC im Einsatz, pflegt den Kontakt mit seinen Kunden auch nach Abschluss der jeweiligen Einsätze. Die Unternehmerin, die er vor Jahren beim Aufbau ihres Molkereibetriebs in Rumänien unterstützt hat, musste

---

**Nicht Hochschulstudium oder Zeugnisse zeichnen diese Fachleute aus, sondern Lebens- und Berufserfahrung.**

---



Beratung einer Bäckerei  
in Honduras.

---

**Sie bringen neue Ideen und ermöglichen den Unternehmen, jenseits der ausgetretenen Pfade Neues zu denken und zu erproben.**

---

in der Zwischenzeit diversifizieren: Weil die einheimische Produktion von Sauermilch seit dem EU-Beitritt gegenüber der billigeren Sauermilch aus Deutschland keine Chance mehr hat, baute sie sich ein zusätzliches Standbein mit einer Reihe von Cafés auf. «Eine geschäftstüchtige Frau, die weiss, wie man mit Geld und mit Leuten umgeht», sagt Hugelshofer voller Respekt.

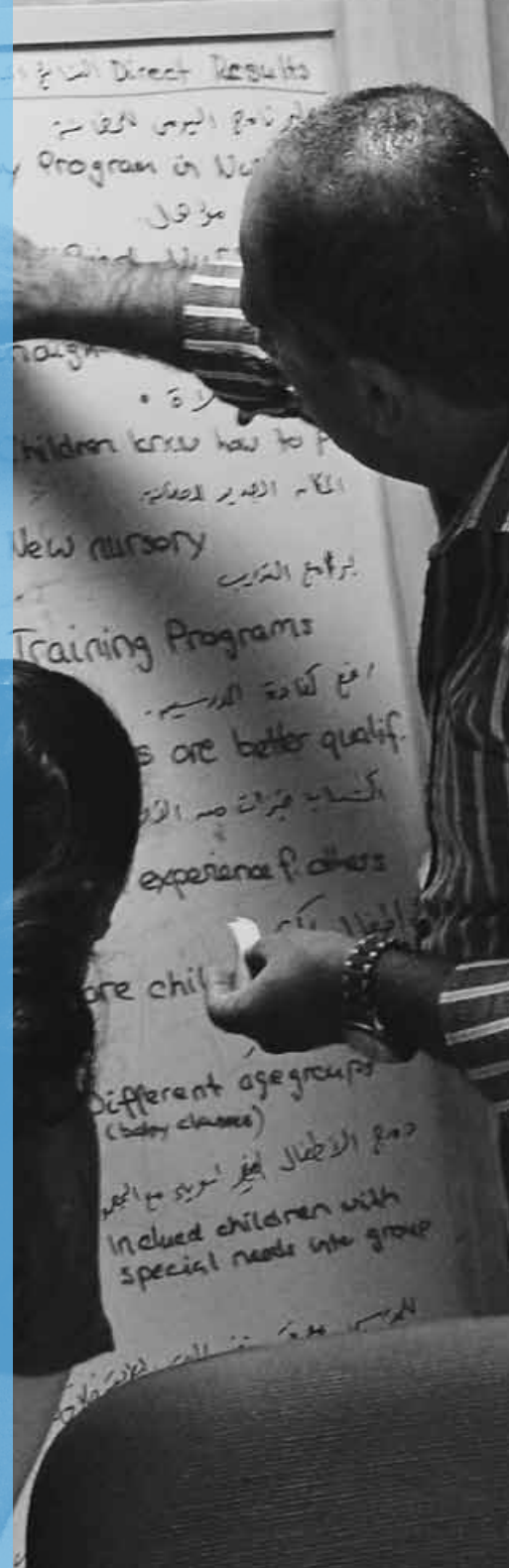
Der ehemalige Mitarbeiter des Forschungs- und Entwicklungszentrums von Nestlé in Konolfingen bezeichnet die SEC-Einsätze als «guten Kontrast» zu den Erfahrungen, die er während seines Berufslebens gemacht hat: Mehr als berufliches Fachwissen zähle die Offenheit für Improvisation. Oft müsse man Lösungen für grundlegende Probleme finden, was angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen und mangelnder finanzieller Mittel für viele Unternehmer schwierig sei.

Die Beiträge der erfahrenen Berufsleute richten sich nach den Bedürfnissen der Unternehmen: Yaourt Tropical, ein kleiner Molkereibetrieb in Benin, der Milchpulver aus Europa in Handarbeit zu Joghurts für den lokalen Markt verarbeitet, konnte mit Unterstützung von Willy Hugelshofer die Qualität seiner Produkte verbessern. In Kathmandu ermöglichen die Schweizer Gastroexperten Restaurant-

besitzern und den AbsolventInnen der GATE-Schule Einblicke in die internationale Küche. «Im Tourismus, wie auch für die vielen Nepali, die im Ausland eine Arbeit suchen, sind solche Kenntnisse von grossem Nutzen», betont Khem Lakai. Am allerwichtigsten sei jedoch, fasst er zusammen, der zwischenmenschliche Austausch, die Begegnung von unterschiedlichen Generationen und Kulturen. ■



# Wirkungs- messung Mesure des effets



## Prometteuses méthodes participatives de mesure des effets

Mesurer les effets n'est pas une tâche facile pour la coopération par l'échange de personnes où le transfert de compétences et la promotion d'une citoyenneté globale sont au centre. C'est pourquoi Unité a développé avec succès de nouveaux outils sur la base d'une approche participative.

**Texte** Raji Sultan **Photos** Mission am Nil **Schémas** Walter Egli, Jean-Eudes Beuret

Déterminer l'impact de la coopération est une nécessité pour rendre des comptes aux partenaires et bailleurs de fonds, ainsi que pour apprendre et progresser. Néanmoins, si l'on exige souvent la production de statistiques pour démontrer un changement, celles-ci peinent à retranscrire l'étendue de la contribution d'un professionnel affecté depuis la Suisse auprès d'une organisation partenaire du Sud.

### Les limites du quantitatif

En effet, comment mesurer l'effet sur l'innovation, la confiance, l'inspiration ou la participation avec des méthodes strictement mathématiques? Soit autant d'éléments identifiés par deux études<sup>1</sup> comme des contributions principales du volontariat au développement. Comment, d'autre part, intégrer la vision des populations et institutions lo-

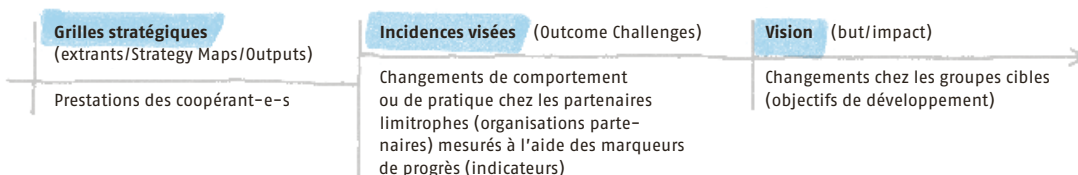
cales? Malheureusement, les outils classiques de mesure des effets peinent à relever ses défis. C'est pourquoi Unité a adapté<sup>2</sup> dès 2010 un outil développé par le Programme des Nations-Unies pour le volontariat (UNV). Celui-ci a l'avantage d'être participatif et d'être fondée sur les effets constatés plutôt que sur ceux escomptés ou les activités réalisées, qui intègrent difficilement la contribution à l'émergence de nouvelles idées, par exemple.

La méthode se base sur des ateliers menés à trois niveaux. Au niveau du partenariat et projet, des récits sont rassemblés sur les changements perçus par les partenaires ou bénéficiaires et triés selon leur importance (most significant change). Puis, une cartographie des incidences (outcome mapping) est générée, afin d'extraire les effets concrets du travail du volontaire sur les partenaires et les groupes cibles (v. p. 19, en haut).

L'organisation Mission am Nil a testé et validé la méthode participative de mesure des effets UNV en Égypte (à gauche et à droite) et en Éthiopie (au centre). Elle y est notamment active dans les domaines de la santé et de la formation professionnelle.



## Modèle d'impact de la cartographie des incidences



Sur cette base, une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, risques) est élaborée. Toutes ces conclusions des projets et partenariats sont alors agrégées au niveau du programme par pays, afin de déceler la contribution au développement, puis finalement en Suisse au niveau du programme quadriennal de l'organisation.

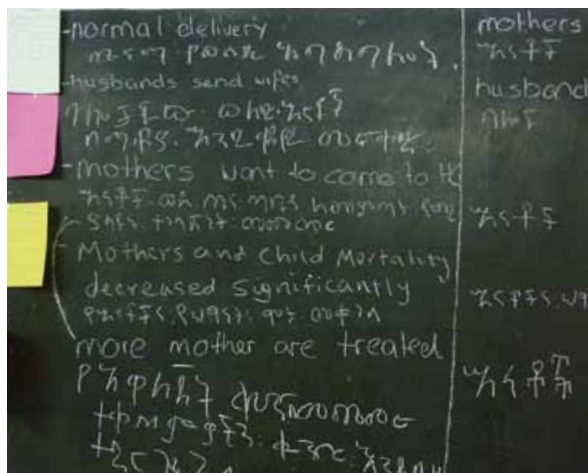
### Une méthode qui séduit

Un test grandeur nature réalisé en 2012 avec l'organisation E-changeur avait permis de souligner la pertinence de cette approche, adaptée à la réalité culturelle des partenaires du Sud et au renforcement de capacités individuelles et collectives caractéristique de la coopération par l'échange de personnes. Mais cet effort fut très important pour une organisation de cette taille, difficile à répéter. Ainsi, en 2015 et 2016, deux nouvelles études ont été menées pour tester cette méthode; premièrement auprès d'une organisation finançant également des projets dans une approche par secteur, et non par pays, et deuxièmement, auprès d'une organisation de petite taille.

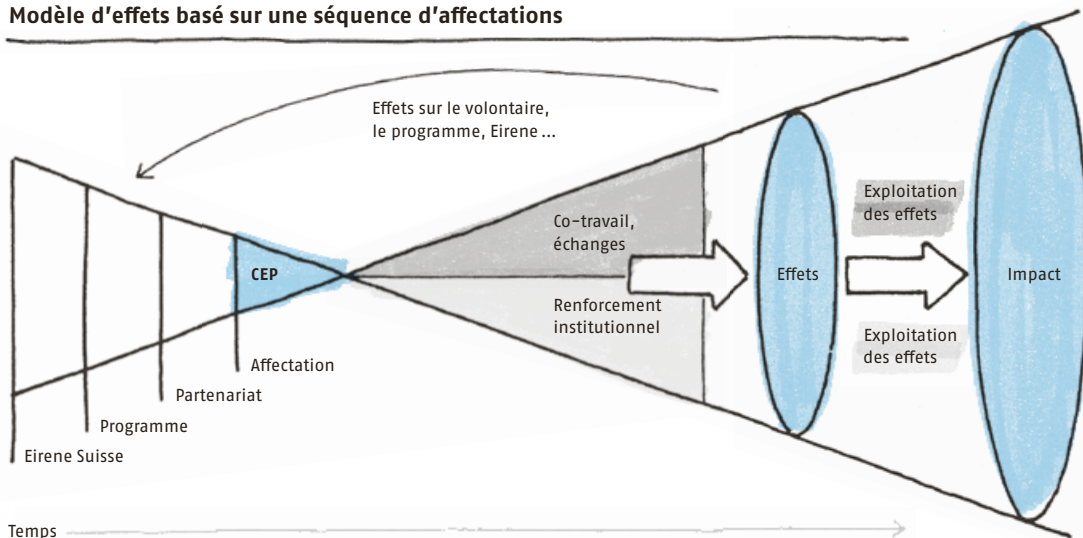
La mise en pratique<sup>3</sup> par l'organisation Mission am Nil de la méthode UNV adaptée a été un succès. Elle a permis à cette organisation de mesurer l'impact de ses affectations en Égypte et Éthiopie dans les domaines de la santé et de la formation professionnelle. Les conclusions positives rejoignent celle du premier test. De plus, la démarche qui a été menée a permis d'accroître l'acceptation des volontaires au niveau local, comme de renforcer la voix du Sud dans le partenariat. Néanmoins, là encore, il a été relevé que l'application représentait un effort conséquent.

### Intégrer les affectations dans une séquence

Pour pallier à cet inconvénient, une autre étude<sup>4</sup> réalisée avec l'organisation Eirene propose une focalisation sur le partenariat, en y intégrant également la notion d'effets positifs imprévus. Elle développe notamment un nouveau modèle d'impact de la coopération par l'échange de personnes (CEP) et se divise en cinq étapes (v. p. 20).



### Modèle d'effets basé sur une séquence d'affectations



### Cinq étapes pour la mesure des effets

Étape n°1	Étape n°2	Étape n°3	Étape n°4	Étape n°5
En amont de l'affectation : rencontre de préparation	Après un temps d'immersion, rencontre d'ajustement du cahier des charges	Pendant l'affectation : tenue d'un journal des incidences (visées ou non visées), suivi des marqueurs de progrès et d'éventuels effets périphériques	Inventaire des incidences (visées ou non), analyse de la façon dont elles ont été obtenues (regarder en arrière) et de la façon dont elles pourraient être consolidées et exploitées (regarder vers l'avant)	Rencontre de « bilan CEP » intermédiaire. Tous les quatre ans, en phase avec le plan quadriennal

La spécificité de cette méthode est qu'elle prend en compte les effets sur le partenaire qui est l'acteur principal du changement. Ceux-ci sont générés non pas par une seule affectation, mais par une séquence. Des analyses rétrospectives des effets constatés sont réalisées au niveau de l'affectation et du partenariat lors d'ateliers participatifs, afin de définir comment les affectations peuvent être consolidées et exploitées par de nouvelles. Finalement, tous les quatre ans les effets de la séquence d'affectations sont agrégés, leur durabilité est analysée et des leçons sont tirées afin d'en déterminer l'impact.

Les recherches entreprises pour mesurer les effets de la coopération par l'échange de personnes ont permis de développer des méthodes qui tiennent compte de la spécificité de cette forme

de coopération. La diversité des contextes et des organisations ne permet pas de mettre en œuvre une ou deux méthodes idéales. Des adaptations sont en effet toujours nécessaires pour assurer une appropriation par toutes les parties prenantes. Néanmoins, les organisations disposent aujourd'hui de bases solides qu'elles peuvent exploiter et adapter à leurs particularités. ■

- 1 The role of volunteering in sustainable development, VSO, IDS, 2015, et Measuring and conveying the added value of international volunteering, Forum discussion Paper, Benjamin J. Lough & Lenore Matthew, 2013
- 2 L'efficacité et l'évaluation d'impact dans la coopération par l'échange de personnes, Unité, Walter Egli, 2010
- 3 Pilotprojekt Impact Assessment, Unité, Mission am Nil, 2016
- 4 Étude sur la mesure des effets de la coopération par l'échange de personnes, Unité, Jean-Eudes Beuret, 2016





## Echte Schweizer Qualität heisst Schutz von Mensch und Umwelt

Am 10. Oktober wurde die Konzernverantwortungsinitiative eingereicht. Hinter der Initiative steht eine breite Koalition aus rund 80 Organisationen der Zivilgesellschaft. Sie haben ein Ziel: Schweizer Qualität soll in Zukunft auch den Schutz von Mensch und Umwelt einschliessen.



**Konzern-  
verantwortungs-  
initiative**

**Text** Konzernverantwortungsinitiative, Raji Sultan  
**Foto** martinbichsel.ch

120 000 gültige Unterschriften wurden für die Konzernverantwortungsinitiative bei der Bundeskanzlei offiziell eingereicht.

Die Verantwortung der Schweiz ernst nehmen und die Reputation unseres Landes bewahren: Dafür standen die rund 120 000 gültigen Unterschriften für die Konzernverantwortungsinitiative, die bei der Bundeskanzlei eingereicht wurden. Die Initiative orientiert sich an den 2011 einstimmig verabschiedeten UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Sie verlangt, dass Schweizer Konzerne für ihre Geschäftsbeziehungen eine Sorgfaltsprüfung bezüglich Men-

schenrechten und Umweltschutz einführen. Das heisst: Schweizer Konzerne müssten künftig ihre Aktivitäten und jene ihrer Tochter- und Zulieferunternehmen auf Risiken für Mensch und Umwelt prüfen, diese mit geeigneten Massnahmen beheben und öffentlich darüber berichten. Kommt ein Konzern seiner Sorgfaltsprüfungspflicht nicht nach, soll er auch für allfällige Schäden haften, die seine Tochterfirmen im Ausland verursacht haben.

**Alle würden profitieren**

Die Reputation der Schweiz ist für unsere Wirtschaft ein wichtiges Gut. Schweizer Qualität steht für hohe Ansprüche, saubere Arbeit und den anständigen Umgang miteinander. Für Konzerne, die vom guten Schweizer Ruf profitieren, sollte auch klar sein, dass sie international anerkannte Menschenrechte und Umweltstandards respektieren. Leider ist das heute noch nicht überall selbstverständlich. Manche Konzerne mit Sitz in der Schweiz sind nach wie vor nicht bereit, hinzuschauen und Risiken für Mensch und Umwelt zu vermindern und zu vermeiden. Deshalb schliesst die Konzernverantwortungsinitiative eine wichtige Lücke: Sie sorgt dafür, dass Schweizer Qualität in Zukunft auch den Schutz von Mensch und Umwelt beinhaltet. Verantwortungsbewusste Schweizer Konzerne würden auch von der Regelung profitieren, so Dick Marty, Co-Präsident des Initiativkomitees und alt Ständerat: «Sie ist ein Schutz für diejenigen, die ihre Pflicht erfüllen.» Samuel Schweizer, Mitglied des Verwaltungsrats der Ernst

**Es profitieren alle Unternehmen, wenn niemand kurzfristig auf Kosten von Mensch und Umwelt Profite machen kann.**

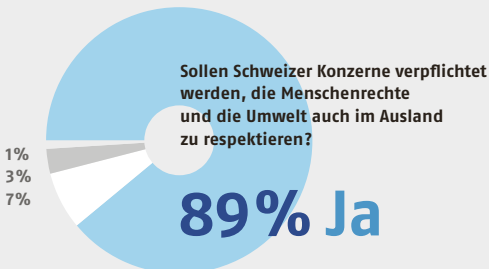
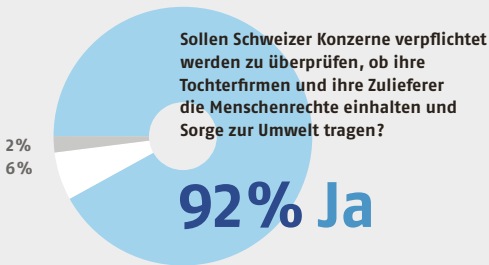
Schweizer AG, stimmt zu: «Es profitieren alle Unternehmen, wenn niemand kurzfristig auf Kosten von Mensch und Umwelt Profite machen kann.»

International besteht ein klarer Trend hin zu verbindlichen Ansprüchen an Konzerne: Sowohl Europarat, EU-Parlament als auch acht nationale europäische Parlamente haben sich in den letzten Monaten für eine verbindliche menschenrechtliche Sorgfaltsprüfung ausgesprochen. Doch die Schweiz hat «eine besondere Verantwortung, dafür zu sorgen, dass alle unsere Konzerne sorgfältig mit Mensch und Umwelt umgehen», erinnert Dick Marty. «In der Schweiz sind zahlreiche transnationale Unternehmen beheimatet. Das ist Teil unseres Wohlstands und verpflichtet uns als Gesellschaft.»

**Das Volk will anständige Konzerne**

Der Verein Konzernverantwortungsinitiative besteht aus 80 Organisationen der Zivilgesellschaft, die jetzt gemeinsam in die Vorbereitung der Abstimmungskampagne einsteigen. Vor kurzem hat der Verein eine repräsentative Umfrage bei der Schweizer Bevölkerung durchführen lassen, deren Resultate bemerkenswert sind: 89 Prozent der Menschen wollen, dass Schweizer Konzerne verpflichtet werden, Menschenrechte und Umwelt auch im Ausland zu respektieren. Gar 92 Prozent sind der Meinung, dass sie auch dafür sorgen sollen, dass es ihre Tochterfirmen und Zulieferer tun. Das zeigt: Was die Politik auf die lange Bank schiebt, ist für die Bevölkerung längst ein wichtiges Thema. ■

**Repräsentative Umfrage**



■ Ja   ■ Nein   ■ Weiss nicht   ■ Keine Antwort

Quelle DemoSCOPE, Umfrage vom 26. Juni bis 2. Juli 2016

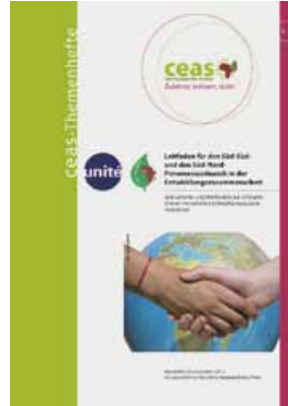
## Publikationen Publications



### Les défis de la mesure du volontariat pour le développement

Mandatée par le Forum International du Volontariat pour le Développement (Forum), cette recherche explore l'évolution de la mesure des effets des affectations de volontaires. A partir d'une revue historique des raisons qui ont conduit les organisations d'envoi à élaborer leurs méthodes d'évaluation de l'impact, Cliff Allum identifie deux conditions qui sapent les efforts consentis : la nécessité de convaincre certains stakeholders (donateurs, partenaires, Nations-Unies, etc.) et l'insuffisance des modèles théoriques, notamment pour le volontariat des jeunes. Il conclut qu'une interface efficace entre la recherche académique et les professionnels est nécessaire pour créer un environnement où la contribution du volontariat est valorisée par toutes les parties prenantes et propose quatre pistes au Forum pour y parvenir. ■

Why measure and for whose benefit?,  
Cliff Allum, International Forum  
for Volunteering in Development, 2016



### Ein Leitfaden zu mehr Reziprozität: Süd-Süd- und Süd-Nord-Einsätze

Auf Initiative des «Centre Écologique Albert Schweitzer» verfasste ein Konsulent des Genfer «Graduate Institute of International and Development Studies» einen Leitfaden für den Austausch von Personen aus dem Süden in den Norden sowie zwischen Ländern des Südens. Diese Einsätze bieten die Möglichkeit, die Kompetenzen des Südens mehr in der Schweiz mit einzubeziehen. Ganz im Sinne der Agenda 2030 stellen sie somit ein neues Potenzial für die Entwicklungszusammenarbeit dar.

Der Autor Daniele Fino stützt sich auf vorgängige Erfahrungen von Schweizer Organisationen, um einen Regelrahmen sowie verschiedene Instrumente und Modelle zu entwickeln. Dies soll eine professionellere und systematischere Umsetzung reziproker Einsatzarten ermöglichen. Die Broschüre deckt alle Schritte solcher Engagements ab: von der Planung bis zur Auswertung nach dem Einsatz. ■

Leitfaden für den Süd-Süd- und  
den Süd-Nord-Personenaustausch  
in der Entwicklungszusammen-  
arbeit, CEAS, Unité, Daniele Fino, 2016.



## Über uns

Seit fünfzig Jahren setzt sich Unité, der Schweizer Verband für Personelle Entwicklungszusammenarbeit, für die Verbesserung der Qualität der Facheinsätze im Freiwilligenstatus durch Standardsetzung, Evaluationen, Studien sowie Unterstützung und Weiterbildung ein. Er besteht aus zwanzig Mitgliedorganisationen. In Partnerschaft mit der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) engagiert sich der Verband für eine wirksame, nachhaltige und gerechte Zusammenarbeit mit den Südpartnern.

**722** Einsätze der Personellen Entwicklungszusammenarbeit wurden im Jahr 2015 durchgeführt.

In **63** Ländern unterstützten sie lokale Partner.

## A propos

Depuis cinquante ans, Unité, l'Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement, veille à la qualité des engagements de volontaires au travers de standards, évaluations, appuis institutionnels, études et formations. Elle est formée d'une vingtaine d'organisations membres. En partenariat avec la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), elle s'engage en faveur d'une coopération efficace, durable et équitable avec les partenaires du Sud.

**722** affectations de coopération par l'échange de personnes ont été menées en 2015.

Dans **63** pays, elles ont soutenu des partenaires locaux.

---

**Unité**  
Schweizerischer Verband  
für Personelle Entwicklungs-  
zusammenarbeit

Rosenweg 25, 3007 Bern  
Telefon +41 (0)31 381 12 19  
info@unite-ch.org

---

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

Rosenweg 25, 3007 Berne  
Téléphone +41 (0)31 381 12 19  
info@unite-ch.org

