

# Programme quadriennal 2017 - 2020

## Eirene Suisse

*Version du 23.11.2016*



## Table des matières

Résumé.....	4
2.1. Notre identité.....	6
2.2. Notre vision.....	6
2.3. Notre mission.....	6
2.4. Nos valeurs.....	6
2.5. Nos moyens d'action.....	7
2.6. Notre fonctionnement : organigramme et instances.....	8
2.7. Les synergies d'Eirene Suisse.....	10
3. Bilan 2013-2016.....	11
3.1. Leçons apprises Eirene Suisse 2013-2016.....	11
3.2. Analyse détaillée de l'atteinte des objectifs 2013-2016.....	15
4. Objectifs et orientations stratégiques.....	23
4.1. Nos défis pour 2017-2020.....	23
4.2. Nos objectifs terrain.....	25
4.3. Nos objectifs institutionnels.....	27
4.4. Ciblage thématique : « construire la paix, promouvoir les droits humains ».....	28
4.5. Ciblage géographique.....	29
4.6. La coopération par l'échange de personnes (CEP) envisagée par Eirene Suisse.....	29
4.7. Les partenariats.....	36
4.8. Nos domaines d'action.....	38
4.9. Approches transversales.....	42
5. Programmes par zone géographique.....	43
5.1. Objectifs retenus par domaine d'action et par zone géographique.....	43
5.2. Amérique Centrale.....	43
5.3. Grands Lacs.....	52
5.4. Haïti.....	60
6. Gestion de la qualité.....	65
6.1. Leçons apprises et changements prévus.....	65
6.2. Instruments utilisés.....	66
6.3. Instruments et instances de pilotage du plan quadriennal.....	70
7. Stratégie de communication et d'information.....	73
7.1. Bilan.....	73
7.2. Communication externe.....	74

7.3. Communication interne.....	76
8. Recherche de fonds.....	77
8.1. Bilan : .....	77
8.2. La Recherche de fonds pour 2017-2020.....	79
9. Gestion des Risques.....	83
10. Planification budgétaire.....	84
10.1. Planification des activités en termes de mois volontaires.....	84
10.2. Planification des projets.....	85
Annexe : Cadres logiques	

*Liste des acronymes*

CD : Courte durée

CEP : Coopération par échange de personnes

CSSR : Centrale Sanitaire Suisse Romande

DM : DM Echange et mission

LD : Longue durée

LGBT : lesbiennes, Gays, Bisexuels et transsexuels

MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la Stabilisation d'Haïti

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

ODD : Objectifs du développement durable

OP : Organisation partenaire

QMK : Commission qualité Unité

PL : Personnel local

RDC : République démocratique du Congo

RF : Recherche de fonds

SC : Service civil

SN : Sud-Nord

SS : Sud-Sud

ST : Stage

## Résumé

Le premier programme quadriennal d'Eirene Suisse a concerné la période 2013-2016 et faisait suite à un besoin de planifier les activités de l'association selon une logique globale, prenant en considération différents aspects stratégiques. Ce programme arrivant à échéance, il était temps de tirer les leçons des succès et défis rencontrés. Les principales évolutions de cette période ont été les suivantes :

- Eirene Suisse est parvenue à diversifier l'origine de ses fonds, et à augmenter considérablement les financements de bailleurs institutionnels autres que la DDC : ceux-ci sont passés de 54'000.- en 2012 à une moyenne de 232'000.- sur la période 2013-2015. Le capital libre à disposition de l'organisation est ainsi passé de CHF 137'000.- fin 2012 à CHF 166'000.- fin 2015. La recherche de fond reste néanmoins ardue pour cause de compétition entre les différents acteurs de la solidarité internationale et de difficulté à faire financer du personnel plutôt que des projets.
- Eirene Suisse a su augmenter son volume d'activité. Le volume d'activité en matière d'affectations en permanence sur le terrain a cru de plus de 63% de 2013 à 2016. Durant toute la période, 63 affectations ont eu lieu.
- Le processus de monitoring de la qualité a été considérablement amélioré avec la mise en place dispositif global s'appuyant sur des outils distincts: un grand effort a été réalisé pour améliorer et démontrer la qualité des affectations, notamment pour renforcer et mesurer les effets.
- Eirene Suisse a étoffé son réseau et consolidé son ancrage en Suisse romande.

Après avoir fait l'inventaire de ce qui a été réalisé, et à la suite de différentes consultations sur le terrain ainsi qu'en Suisse, Eirene Suisse a posé les objectifs suivants pour la période 2017-2020 :

- Renforcer les capacités de nos partenaires Sud en tant qu'acteurs de la société civile dans des contextes de fragilité ou d'instabilité, afin qu'ils puissent contribuer plus efficacement et durablement à la promotion de la paix et des droits humains.
- Favoriser la connaissance du public suisse sur les enjeux de la coopération au développement, les réalités du Sud et les expériences des partenaires sud.
- Promouvoir les échanges, les collaborations et le décloisonnement entre acteurs des sociétés civiles des différents pays dans lesquels nous sommes actifs.
- Garantir une gestion de qualité des actions et des affectations grâce à un système de management adapté à la taille de l'organisation.
- Améliorer les capacités financières pour sécuriser la viabilité de l'institution et pérenniser ses activités.

Ces objectifs vont dans le sens d'un renforcement de ce qui a déjà été réalisé. De manière spécifique, Eirene Suisse vise à avoir 10 volontaires longue durée en permanence sur le terrain. Au niveau de la recherche de fonds, en moyenne 380'000 CHF par année apportés par des bailleurs institutionnels hors DDC/Unité doivent être trouvés, en plus des fonds provenant de donateurs individuels. Si le programme est approuvé, la contribution de la DDC/Unité devrait être de 445'000 chf/année en moyenne (2017 : 465'370 chf, 2018 : 442'865 chf, 2019 : 436'350 chf, 2020 : 437'340 chf).

# 1. Introduction

Eirene Suisse a plus de 50 ans d'expérience dans la coopération par échange de personnes. Elle a constamment adapté sa stratégie afin de faire face aux nombreux défis auxquels elle était confrontée, en partenariat avec Unité, association faitière et plateforme suisse pour la coopération par échange de personne. Le premier programme quadriennal d'Eirene Suisse concernait la période 2013-2016 et faisait suite à un besoin de planifier les activités de l'association selon une logique globale, prenant en considération les différents aspects stratégiques. Ce programme arrivant à échéance, il était temps de tirer les leçons des succès et défis rencontrés, avant de planifier la période 2017-2020. Cette projection dans l'avenir a pu se baser sur un inventaire approfondi de ce qui a été réalisé jusqu'ici. Une analyse institutionnelle a eu lieu en 2016. L'équipe d'Eirene Suisse a en outre évalué quels objectifs avaient été atteints et à quels challenges elle avait été confrontée sur la base de la planification du programme précédent. Un temps de consultation s'en est ensuivi, auprès des partenaires sur le terrain et des coordinateurs locaux principalement. La rédaction du programme a ensuite eu lieu, avec la participation des membres du comité. Améliorer la gestion, fixer des objectifs réalistes et pertinent en regard de la situation d'Eirene Suisse sont des défis réguliers auxquels l'association fait face. L'élaboration de ce programme permet à Eirene Suisse et ses partenaires d'avoir une vision au plus proche de la réalité et de ses possibilités de l'avenir qu'elle désire se tracer.

Le présent document commence dans le chapitre 2 par présenter qui est Eirene Suisse, en rappelant l'identité de l'association, sa vision et sa mission ainsi que son fonctionnement et les synergies qu'elle entretient avec d'autres acteurs en Suisse. Le chapitre 3 dresse un bilan de la période 2013-2016. A partir du chapitre 4, le document élabore ce qu'Eirene Suisse souhaite réaliser durant la période 2017-2020. Le chapitre 4 définit les objectifs de l'association, les stratégies mises en œuvre pour les atteindre, les domaines d'action retenus ainsi que les approches transversales et le type de partenaires privilégiés. A partir de ces orientations globales, le chapitre 5 établit les programmes par zone géographique, soit l'analyse du contexte de chaque terrain d'action, les avantages comparatifs qu'Eirene Suisse peut y faire valoir en termes de compétences acquises, la concrétisation des trois domaines d'action ainsi que les aspects de mise en œuvre et les risques. Le chapitre 6 décrit les instruments que se donne Eirene Suisse pour garantir une gestion de qualité. Le chapitre 7 définit la stratégie de communication, le chapitre 8 la recherche de fonds et le chapitre 9 la gestion des risques. Pour finir, la planification budgétaire est comprise dans le dernier chapitre afin de se projeter en termes de ressources.

## 2. Qui sommes-nous ?

### 2.1. Notre identité

Eirene Suisse est une association laïque à but non lucratif active dans la coopération au développement. Sa devise est : « *construire la paix, promouvoir les droits humains* ». Son objectif est ainsi de contribuer à la réduction de la violence et des violations des droits humains et de promouvoir l'émergence d'une société plus juste au sein de laquelle les individus et les groupes ont la capacité de vivre ensemble harmonieusement. Le moyen d'action privilégié d'Eirene Suisse est la coopération par échange de personnes pour renforcer les compétences des partenaires locaux (personnel qualifié avec statut de volontaire entre le Nord et le Sud et inversement)

Eirene Suisse est issue de la fusion en 2010 d'Eirene Suisse et du Groupe Volontaires Outre-Mer (GVOM), organisations similaires fondées en 1963 et disposant chacune d'une longue expérience en matière de coopération par échange de personnes.

Eirene Suisse est une association au sens des articles 60 et suivants du code civil suisse. L'ancrage de l'organisation est situé sur l'ensemble de la Suisse romande (sections cantonales, activités de sensibilisation, provenance des membres et donateurs, provenance des volontaires Sud,...), avec une ouverture sur la Suisse alémanique. Son siège est à Genève. Elle est composée d'environ 500 membres cotisants et donateurs, et quelques 1500 sympathisants.

### 2.2. Notre vision

Un monde où règne une culture du vivre ensemble et le respect des droits humains donnant à chacune et chacun la capacité d'agir pour mener une vie digne, équitable et solidaire dans un environnement sain.

### 2.3. Notre mission

Eirene Suisse renforce et valorise les actions développées localement en faveur de la promotion de la paix et des droits humains, par l'échange et l'apprentissage mutuel. Plaçant la coopération par échange de personne au cœur de ses partenariats, Eirene Suisse appuie les actions de ses partenaires locaux qui développent leurs propres stratégies à partir de leur expertise du terrain. Eirene Suisse concentre ses efforts dans le renforcement des sociétés civiles œuvrant dans des contextes fragiles ou instables (cf. « Etats fragiles »<sup>1</sup>).

### 2.4. Nos valeurs

Eirene Suisse croit au **dialogue**, à l'échange, la réciprocité et à la rencontre humaine pour améliorer la compréhension entre êtres humains et dépasser les cloisonnements, les préjugés, la haine et les peurs. L'établissement de relations de partenariat équilibrées avec des organisations au Sud et le choix de travailler dans le cadre de la coopération par échange de personnes sont liés à cette valeur de base.

---

1 Pour une définition de la notion d'Etat fragile, voir par exemple <http://www.oecd.org/fr/cad/conflitsetsituationsdefragilite/principespourenlagementinternationaldanslesetatsfragiles.htm>

Eirene Suisse promeut **l'engagement citoyen** et la solidarité, aussi bien en Suisse que sur le terrain. La mobilisation de « volontaires » dans le cadre de la coopération par échange de personnes découle de cette valeur de base : il s'agit de professionnels qualifiés qui font le choix d'un engagement solidaire pour lequel la motivation n'est ni la rémunération ni le statut social. L'engagement citoyen au Sud est une dimension essentielle de la mobilisation de nos partenaires locaux.

Eirene Suisse valorise la **participation** des parties prenantes concernées dans l'élaboration, la réalisation et l'évaluation des actions, aussi bien en Suisse que sur le terrain. Le recours à l'intelligence collective, à la remise en question et à la responsabilité de chacun favorise la durabilité des actions. Dans tous les projets, une priorité est accordée à l'autopromotion.

Eirene Suisse se mobilise pour le **respect** de chaque être humain et contre les injustices, les inégalités, notamment de genre, de dégradation de l'environnement et de pauvreté qui sont des causes structurelles de la violence.

Eirene Suisse est une organisation **indépendante** de tout groupement politique, confessionnel ou économique.

## **2.5. Nos moyens d'action**

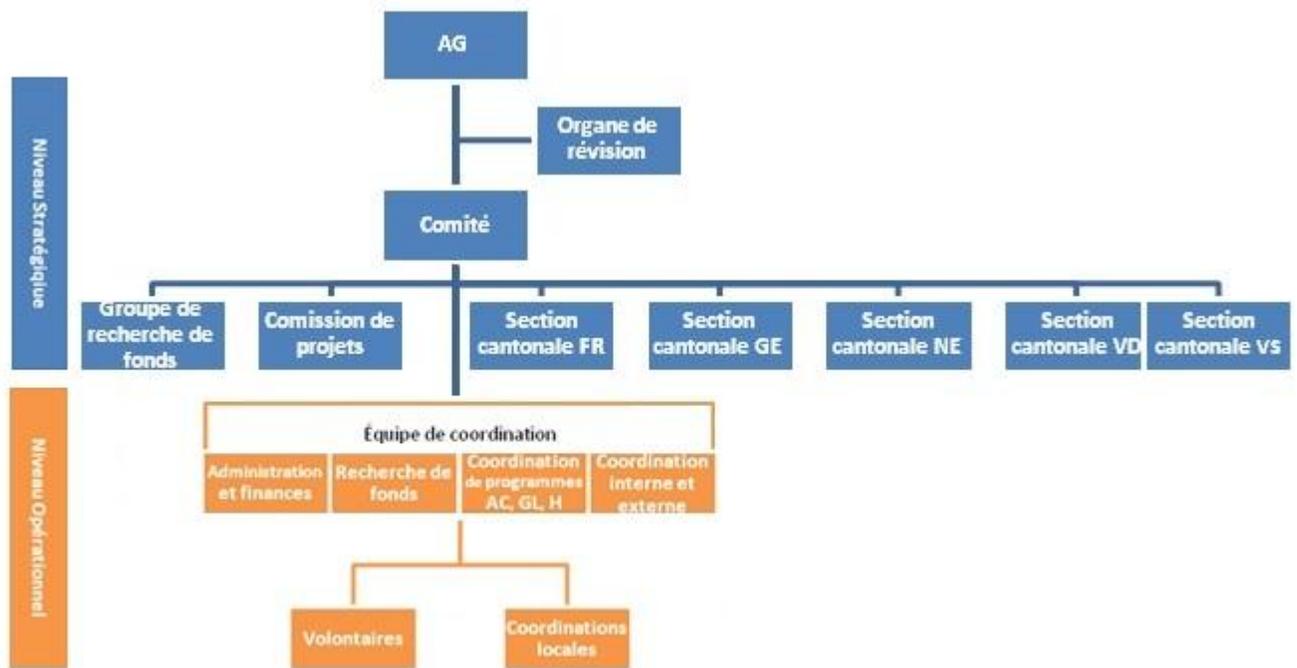
Eirene Suisse est spécialisée dans la coopération par l'échange de personnes (voir chapitre 4.6). C'est une forme de coopération complémentaire à l'appui financier classique, qui privilégie la rencontre humaine et l'apprentissage commun comme moteur principal de changement et de développement. Depuis sa création, Eirene Suisse a ainsi envoyé plus de 300 volontaires qualifiés de Suisse de longue durée pour appuyer le développement de ces structures locales en mettant à disposition leurs compétences.

D'autres modalités de coopération sont mises en œuvre par Eirene Suisse : échanges Sud-Nord (sensibilisation en Suisse), échanges Sud-Sud (mise en réseau), affectations de courte durée, de service civil, stages pour jeunes professionnels de Suisse, ateliers d'échange et de formation, personnel local.

Cette gamme d'outils offre une souplesse intéressante pour appuyer les partenaires locaux selon leurs besoins.

## 2.6. Notre fonctionnement : organigramme et instances

### 2.6.1. Organigramme



### 2.6.2. Les organes d'Eirene Suisse

#### L'assemblée générale

L'assemblée générale (AG) est le pouvoir suprême de l'association. Elle se réunit au moins une fois par an. Elle élit le président, le comité et l'organe de révision. Elle adopte les orientations stratégiques de l'association ainsi que les budgets et donne décharge au comité pour sa gestion.

#### Le comité

Le comité est l'organe exécutif de l'association. Il est chargé de sa gestion et de sa représentation. Il prépare les orientations stratégiques de l'association, les plans financiers et les budgets. Il valide les nouveaux partenariats Sud engagés par Eirene Suisse ainsi que l'adhésion aux organisations faitières en Suisse. Il élabore la politique du personnel de l'association. Il engage et évalue les membres de l'équipe de coordination au niveau des ressources humaines. Le comité se réunit au moins six fois par an.

Dans le cadre de leur processus de préparation au départ, les volontaires sont invités à participer aux séances de comité afin de connaître les enjeux internes de l'association et de mieux s'identifier à elle. Le comité est constitué en majorité d'anciens volontaires qui apportent ainsi leur expertise au niveau de la coopération par échange de personnes.

Les séances de comité sont en principe également ouvertes à tous les membres de l'association (sans droit de vote), dans un esprit de participation et d'identification.

## **Les groupes cantonaux**

Bien qu'ayant son siège à Genève, Eirene Suisse possède une base sociale sur l'ensemble de la Suisse romande. Des groupes cantonaux ont été créés dans plusieurs cantons (Fribourg, Vaud, Genève, Valais et Neuchâtel à ce jour) afin d'appuyer le comité et l'équipe de coordination dans la tenue d'événements de sensibilisation et de recherche de fonds.

## **Le groupe recherche de fonds**

Le groupe de recherche de fonds est un groupe de travail constitué de membres de l'association qui appuient la chargée de recherche de fonds dans son travail de mobilisation des fonds et d'organisation d'événements destinés à la recherche de fonds. Le groupe recherche de fonds se réunit au moins trois fois par an.

## **La commission projets**

La commission projets est un organe créé en 2013. Elle est nommée par le comité et lui rend compte régulièrement de ses travaux. Les membres de la commission doivent avoir une expérience reconnue en matière de coopération par échange de personnes. Son rôle principal est d'étudier les projets d'affectation et d'émettre des recommandations, de façon à renforcer l'adéquation des projets d'affectation avec les demandes des partenaires et de s'assurer que ces projets soient cohérents avec le programme d'Eirene Suisse.

Elle établit un rapport annuel à l'attention du comité qui contient un bilan des affectations nouvelles, une analyse des réussites, difficultés et défis rencontrés dans les affectations, ainsi qu'une synthèse des évaluations des affectations.

## **L'équipe de coordination**

L'équipe de coordination est responsable de la conduite opérationnelle quotidienne de l'association. Elle est directement subordonnée au comité Eirene Suisse. Ses membres coordonnent les programmes-pays, le réseautage, le fonctionnement interne de l'association, la gestion administrative et financière, la communication et la recherche de fonds. Ils préparent pour le comité les éléments nécessaires aux prises de décisions stratégiques, budgétaires et partenariales. Au niveau des ressources humaines, l'équipe de coordination engage et évalue les coordinateurs-trices locaux-ales ainsi que les volontaires. Dans l'esprit participatif d'Eirene Suisse, les membres de l'équipe de coordination n'ont pas de relation hiérarchique entre eux et prennent leurs décisions en équipe.

## **Les coordinations locales**

Les coordinateurs-trices locaux-ales représentent Eirene Suisse sur le terrain. Ils sont chargés de la préparation des affectations, de l'accueil et du suivi des volontaires, du lien avec les partenaires et de la mise en œuvre du plan stratégique d'Eirene Suisse dans leur terrain d'action. Ils facilitent le bon déroulement des projets et affectations sur le terrain. Ils mènent des analyses régulières du contexte et contribuent à la vision stratégique de l'action d'Eirene Suisse dans leur terrain d'action.

## **Les volontaires**

Les volontaires constituent le cœur de l'action d'Eirene Suisse auprès de ses partenaires locaux. Ils sont engagés pour avoir une activité professionnelle pour laquelle ils sont précisément compétents auprès d'une association partenaire d'un pays du Sud. Ils mènent des tâches de renforcement des capacités (développement de compétences personnelles

locales, renforcement des processus organisationnels, développement du réseautage, effet sur l'environnement) ainsi que, dans certains cas et suivant les besoins, des tâches plus opérationnelles. Outre cette mission principale, ils représentent également l'association auprès du partenaire. Les volontaires participent à la sensibilisation et l'information du public suisse<sup>2</sup> au premier plan, notamment par le biais de leur groupe de soutien. Ils produisent le matériau de base sur les réalités du Sud qui sont utilisées par Eirene Suisse dans sa stratégie de communication et de plaidoyer.

## 2.7. Les synergies d'Eirene Suisse

Eirene Suisse poursuit une stratégie à plusieurs niveaux en termes de synergies :

1. Au sein d'Unité et avec des organisations de **coopération par échange de personnes** :

- Engagement dans l'institution Unité : membre du comité, participation aux échanges, et formations (comité élargi, QMK élargie, séminaire des coordinateurs,...)
- Cycle de formation commun pour la préparation des volontaires avec E-Changer, Comundo et le DM Echange et mission (DM). Cette collaboration a mené à la formation d'Isango, une association à part entière responsable de la formation et dont les organisations fondatrices sont membres des instances dirigeantes.
- Séances d'information sur l'engagement volontaire communes avec E-Changer, le DM et Comundo.
- Mutualisation des efforts au niveau de la coordination locale en Amérique centrale (mandat avec Comundo et Interagir)

2. Avec des **organisations de coopération œuvrant sur les mêmes terrains d'action** :

- Des projets communs sont mis en œuvre conjointement avec des organisations ayant des partenaires communs avec Eirene Suisse (En Amérique centrale : medico international ; en Haïti : Wanga Neges).
- Les plateformes d'organisations suisses par zone : Eirene Suisse participe activement à la Plateforme Amérique centrale, la Plateforme Grands lacs, la Plateforme Haïti-Suisse.

3. Au sein des **fédérations cantonales de coopération** :

Membre de diverses fédérations cantonales (Fribourg Solidaire, Fedevaco, FGC, Valais solidaire, Latitude 21), ces plateformes permettent un échange sur la pratique de la coopération et permet des collaborations.

4. Au sein des réseaux de **promotion de la paix** : Eirene Suisse siège au comité du Centre pour la promotion de la paix (KOFF) de Swisspeace depuis 2012.

---

2 Certains volontaires disposent également d'un réseau important dans d'autres pays tels que la France par exemple. Nous utiliserons dans ce document la notion de « public suisse » par souci de simplicité.

5. A travers la **mise en réseau Sud-Sud** de nos partenaires : Appui au réseau de l'Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs, échanges Sud-Sud, rencontres entre les coordinateurs.

### 3. Bilan 2013-2016

Ce chapitre présente un bilan de l'action récente d'Eirene Suisse afin de dégager des leçons apprises permettant d'améliorer l'action future de l'organisation.

#### 3.1. Leçons apprises Eirene Suisse 2013-2016

La période quadriennale 2013-2016 a constitué la première phase programmatique. Plusieurs outils de suivi et de monitoring du programme ont été mis en place par Eirene Suisse au cours de cette période et une analyse institutionnelle externe, commanditée par Unité, a été réalisée au premier semestre 2016.

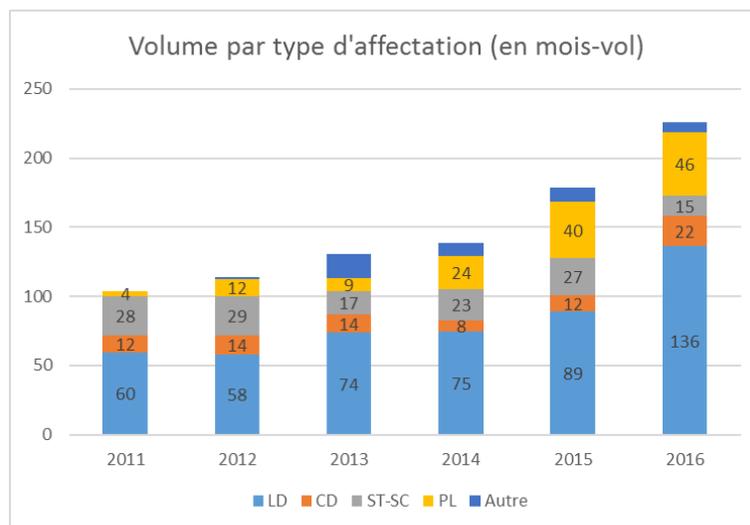
Eirene Suisse porte les constats suivants sur la période 2013-2016 :

1. **L'approche programmatique a renforcé Eirene Suisse** en termes de capacité d'action et de reconnaissance de son identité spécifique. Eirene Suisse a su profiter du passage à la logique programmatique pour se projeter collectivement dans l'avenir, réinterroger ses valeurs, construire des hypothèses de changement et mettre en place des programmes adaptés à chacune de ses régions d'intervention.
2. **La fusion de 2010 entre Eirene Suisse et GVOM est un succès et a donné de nouveaux moyens à l'organisation** : l'ensemble des membres et employés se retrouvent désormais autour d'une organisation à l'identité unifiée et au profil clair, les capacités d'action ont été augmentées tout en profitant d'économies d'échelles. Toutefois, les coûts engendrés par un processus de fusion axé sur la participation (temps de discussion, harmonisation des pratiques, restructuration du personnel) ont été considérables et ont entamé les réserves financières de l'association.
3. **La spécificité d'Eirene Suisse - organisation romande, laïque, spécialisée dans la coopération par l'échange de personnes en Haïti, dans l'Afrique des Grands Lacs et en Amérique centrale - est mieux reconnue** dans le paysage suisse de la coopération au développement et auprès du public, en particulier en Suisse romande.
4. **Eirene Suisse est parvenue à réduire sa dépendance aux financements de la DDC** (ils sont maintenus autour de 50% des dépenses), à diversifier l'origine de ses fonds, et à augmenter considérablement les financements de bailleurs institutionnels autres que la DDC : ceux-ci sont passés de 54'000.- en 2012 à une moyenne de 232'000.- sur la période 2013-2015. C'est le résultat d'une politique très active de recherche de financement lancée depuis la fusion en 2010. Toutefois, la recherche de fonds reste un exercice difficile et précaire dans un contexte de compétition accru entre ONG de coopération et de réduction des fonds à disposition.

5. **Sur la période quadriennale, Eirene Suisse a réussi à retrouver une situation financière proche de l'équilibre** alors qu'elle se trouvait nettement déficitaire avant la période quadriennale 2013. Sur le terrain, Eirene Suisse a bien maîtrisé ses coûts, puisque les dépenses par affectation ont été réduites de plus de 20% entre 2013 et 2015 par rapport aux prévisions budgétaires. Néanmoins, la situation financière reste très fragile, comme en témoigne la situation déficitaire en 2015 et constitue à nouveau un des principaux défis pour la période 2017-2020. Le capital libre à disposition de l'organisation est passé de CHF 137'000.- fin 2012 à CHF 166'000.- fin 2015. Eirene Suisse doit maintenir au minimum ce niveau de capital libre durant la prochaine période quadriennale, sans quoi elle entrerait dans de la zone d'alerte financière. Néanmoins, l'adhésion aux fédérations cantonales et l'accès aux fonds qui en résulte devrait permettre à Eirene Suisse de rester stable.
6. **Eirene Suisse dispose d'un fort ancrage, en particulier en Suisse romande** : sa base sociale est réelle et elle bénéficie d'un engagement bénévole conséquent. Elle est bien implantée dans les différents cantons romands comme en témoigne son adhésion aux fédérations cantonales de coopération des cantons de Fribourg (Fribourg Solidaire), Vaud (FEDEVACO), Neuchâtel (Latitude 21), Valais (Valais Solidaire) et Genève (FGC).
7. **Eirene Suisse a su augmenter son volume d'activité, mais elle n'est pas parvenue à atteindre la taille critique financière qu'elle visait.** Eirene Suisse se trouve dans une contradiction entre la nécessité de grandir pour financer des fonctions d'appui aux affectations et les difficultés à (co)financer la croissance.
8. **Eirene Suisse a géré une concentration géographique très importante et très rapide** : alors que GVOM et Eirene Suisse totalisaient 24 pays d'affectations avant la fusion en 2010. Il n'y en a aujourd'hui plus que 5. Cette concentration géographique a produit des gains d'efficience qui méritent d'être consolidés par la **poursuite de l'effort de concentration thématique** tout en garantissant la spécificité d'Eirene Suisse et des opportunités partenariales intéressantes.
9. Il existe de **grandes disparités de taille des programmes et de perspectives entre les zones d'intervention** :
  - **Le programme Amérique centrale constitue la colonne vertébrale des activités d'Eirene Suisse.** Il est le plus stable et connaît la meilleure santé financière. Ce programme connaît le plus grand nombre de séquences d'affectations auprès d'un même partenaire. Il s'articule autour d'un socle de partenaires stables et de nouveaux partenariats. Il doit être pérennisé au cours du programme 2017-2020.
  - **Le programme Haïti connaît un développement récent très positif** avec le démarrage d'un nombre significatif d'affectations longue durée grâce à un effort conséquent de renouvellement des partenariats. Cette évolution doit être confirmée et consolidée au cours de la période 2017-2020.
  - **Du fait de l'évolution négative du contexte sous-régional, le programme Grands Lacs est en difficulté** : il a connu un effondrement des affectations longues durées, son budget est faible et dépendant d'un unique projet. La stratégie d'intervention d'Eirene

Suisse dans cette zone d'intervention doit être repensée, ceci d'autant plus que la pertinence d'intervention d'Eirene Suisse en matière de transformation de conflits y est significative.

10. Les **affectations** longue durée restent de loin le « cœur de métier » d'Eirene Suisse. Celles-ci constituent la majorité du volume d'activité comme du volume financier. Des affectations complémentaires (courtes durées, stages, personnel local, Sud-Nord, Sud-Sud) ont également été réalisées. Elles demeurent un outil très intéressant et modulable de consolidation des partenariats. Alors que l'objectif était d'avoir 20 affectations de tout type en permanence sur le terrain, Eirene Suisse a terminé la période quadriennale avec 18 volontaires en permanence sur le terrain en 2016, dont 10 affectations longue durée.



11. Eirene Suisse a démontré sa capacité à s'adapter aux évolutions rapides des **contextes fragiles** : face à l'évolution du contexte dans les Grands Lacs, Eirene Suisse a réduit ses engagements avec des volontaires longue durée mais a continué à fournir un appui conséquent à ses partenaires via des affectations complémentaires. Si cette situation n'est pas satisfaisante à long terme, la réactivité d'Eirene Suisse a permis de maintenir le lien partenarial dans des conditions difficiles et de laisser ouverte la perspective d'une redéfinition de son intervention dans cette zone.
12. Le dispositif de **préparation et d'encadrement des affectations** donne globalement de bons résultats : sur le terrain, les partenaires ont souligné la qualité et l'implication des volontaires reçus, y compris en les comparant à ceux d'autres organisations d'envoi (non suisses), corrélée selon eux, à une bonne préparation des volontaires.
13. Grâce à ses compétences et son expérience spécifiques sur l'échange de personnes, Eirene Suisse gère bien **l'ajustement entre l'offre en termes de profils de volontaires de la Suisse et la demande des partenaires sur le terrain**. Le modèle selon lequel l'affectation répond parfaitement à la demande du partenaire reste souvent théorique. D'une part certains profils restent introuvables, d'autre part proposer un candidat dont le profil est sensiblement décalé par rapport à la demande peut faire naître des idées,

initiatives et innovations, avec des effets très positifs pour autant que la démarche soit guidée par le partenaire terrain.

14. Le dispositif de **monitoring de la qualité** a été considérablement amélioré : un grand effort a été réalisé pour améliorer et démontrer la qualité des affectations, notamment pour renforcer et mesurer les effets, avec (a) l'élaboration et l'application de nouveaux outils propres de monitoring des affectations et partenariats, (b) la création de la commission projet en tant qu'instance interne et (c) l'établissement d'hypothèses d'effets par zone d'intervention. Si les outils sont globalement appréciés, ils sont néanmoins jugés trop complexes et nécessitent des ajustements. Il est important donc de limiter les coûts engendrés par la gestion de la qualité.
15. L'importante **charge de travail qui pèse sur l'équipe du siège** rend difficile le développement des innovations annoncées : elle doit aujourd'hui gérer un volume d'activité qui a augmenté d'environ 50 %, pour un temps de travail qui n'a pas évolué. Ceci pèse sur la capacité de l'équipe à dégager du temps hors de la gestion des affectations, de la recherche de fonds et des activités de communication et sensibilisation pour mettre en œuvre les innovations portant par exemple sur les échanges Sud-Sud et Sud-Nord, ou le travail avec les diasporas.
16. Le dispositif des **coordinations locales** est fondamental pour l'action d'Eirene Suisse. La taille modeste des programmes ne permet que de financer des coordinations locales à temps partiel, ce qui leur laisse peu de marge de manœuvre pour (a) le développement du programme et la recherche de partenariats en phase avec le focus thématique d'Eirene Suisse, (b) la mise en place des innovations envisagées, (c) l'animation de travaux de capitalisation transversale et (d) l'intensification du réseautage et des échanges entre partenaires et volontaires. L'appropriation de nouveaux outils de suivi évaluation des effets pourrait être problématique dans ce contexte, car les coordinations locales devront jouer un rôle clé.
17. Les **compétences et le savoir-faire d'Eirene Suisse en matière de préparation et d'accompagnement de personnel à l'étranger** est reconnu et sollicité par des organisations tierces : Eirene Suisse a été sollicitée à plusieurs reprises durant le programme 2013-2016 pour assurer ce type de mandat (pour des affectations de courte durée). Ce genre de partenariat devra être recherché pendant la période quadriennale 2017-2020.

### 3.2. Analyse détaillée de l'atteinte des objectifs 2013-2016

Objectifs 2013-2016	Résultats prévus	Indicateurs de résultats atteints	Sources
<p><b>Objectif terrain 1 :</b> Renforcer les capacités de nos partenaires Sud en tant qu'acteurs de la société civile dans des contextes de fragilité ou d'instabilité, afin qu'ils puissent contribuer plus efficacement et durablement à la construction et à la défense de la paix et des droits humains.</p>	<p>Une <b>vingtaine d'affectations</b> sont menées dès 2015 (dont 10 affectations de longues durées en permanence ; une quinzaine d'affectations en 2013). Ces affectations apportent un appui d'un point de vue du fonctionnement institutionnel des organisations partenaires ainsi que dans leurs activités opérationnelles.</p>	<p>Le volume d'activité en matière d'affectations en permanence sur le terrain a augmenté de plus de 63% de 2013 à 2016. Durant toute la période, 63 affectations ont eu lieu.</p> <p>En 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de 27 affectations dont 7 longues durées</li> <li>• 11 volontaires en permanence dont 6 longues durées</li> </ul> <p>En 2014 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de 20 affectations dont 8 longues durées</li> <li>• 11 volontaires en permanence dont 8 longues durées</li> </ul> <p>En 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de 24 affectations dont 8 longues durées</li> <li>• 15 volontaires en permanence dont 7 longues durées</li> </ul> <p>En 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de 32 affectations dont 14 longues durées</li> <li>• 18 volontaires en permanence sur le terrain, dont 10 longues durées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord</li> </ul>
	<p>Les affectations et appuis répondent</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux outils de gestion des affectations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse</li> </ul>

	aux exigences d'une <b>gestion de qualité</b> et aux besoins du terrain.	développés • Création et structuration de la commission projets interne	institutionnelle 2016
	Les affectations et appuis ont un <b>effet sur la paix et les droits humains</b> au niveau local <sup>3</sup>	• En quatre ans, 63 affectations auprès d'associations locales répondant aux valeurs d'Eirene Suisse ont activement contribué à promouvoir la paix et les droits humains	• Grilles de critères des partenariats • Tableau de bord
<b>Objectif terrain 2 :</b> Favoriser la connaissance du public suisse sur les enjeux de la coopération au développement, les réalités du Sud et les expériences des partenaires sud.	L'effet de <b>multiplication par « capillarité » de nos actions de sensibilisation</b> est amélioré en privilégiant des publics-cibles de proximité, c'est à dire peu sensibilisés mais réceptifs à un message approfondi et suivi (groupes de soutien), plutôt que viser le nombre de personnes touchées. Cette stratégie est cohérente avec le type de coopération et la structure d'Eirene Suisse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque volontaire établi un groupe de soutien avant son départ : 32 groupes de soutien ont été créés entre 2013 et 2016</li> <li>• 505 donateurs en 2015</li> <li>• 75 membres en 2015</li> <li>• Plus de 1'000 personnes reçoivent le journal Point d ? en 2016</li> <li>• 122 événement organisé autour d'Eirene Suisse entre 2013 et 2016 (soirées de départ, soirées de retour, séances d'informations, présentations, formations...)</li> <li>• Un support important de rayonnement et de communication en Suisse a été les échanges Sud-Nord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des membres de groupe de soutien</li> <li>• Liste des personnes qui reçoivent le journal</li> <li>• Liste des personnes qui reçoivent la newsletter</li> </ul>
	Notre <b>présence dans les médias</b> est accrue, en particulier dans les médias régionaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration régulière avec la revue du KOFF et avec le journal l'Educateur</li> <li>• Articles dans le Temps, la Tribune de Genève,</li> </ul>	• Archives

<sup>3</sup> Actuellement, les associations actives dans la coopération par l'échange de personne sont encore en train d'élaborer les outils qui leur permettront d'observer et de mesurer la production de ces effets – un effort auquel Eirene Suisse participe activement, notamment au sein d'Unité. En l'occurrence, il n'est possible de justifier cet objectif qu'en montrant que les activités d'Eirene Suisse et de ses partenaires contribuent incontestablement à atteindre ces objectifs. De façon similaire, la Suisse justifie l'efficacité de sa coopération internationale en matière de sécurité humaine à l'aune de son engagement et de l'indubitabilité de la contribution qu'il y apporte. Ainsi, selon le Message sur la coopération internationale de la Suisse 2017-2020 : « Une mesure est considérée comme efficace lorsqu'elle contribue incontestablement à atteindre l'état défini dans l'objectif. Une mesure peut donc être efficace aussi lorsqu'elle n'atteint pas son but, car la Suisse n'est pas en mesure de contrôler seule tous les facteurs processus sociaux complexes. »

		<p>le 24 Heures, l'Impartial, Le Courrier, Cotmec info, l'AGEFI, Echo Magazine, l'Express</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollicitation directe de journalistes régulière</li> </ul>	
	<p>Des <b>actions de plaidoyer</b> sont entreprises, en collaboration avec d'autres organisations, auprès de personnalités suisses qui peuvent avoir de l'influence sur le cadre politique et social (parlementaires, représentants de l'administration, de collectivités publiques, d'entreprises,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à la campagne pour des multinationales responsables</li> <li>• Soutien à la campagne « Appel contre la faim et la pauvreté »</li> <li>• Soutien aux positions prises par les membres du KOFF sur le message sur la coopération internationale 2017-2020, sur la défense des valeurs de cette plate forme et de ses activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messages signés</li> <li>• Pétition signée</li> <li>• Website</li> <li>• Page Facebook</li> </ul>
<p><b>Objectif terrain 3 :</b> Promouvoir les échanges, les collaborations et le décloisonnement entre acteurs des sociétés civiles des différents pays dans lesquels nous sommes actifs.</p>	<p>Nos <b>partenaires Sud sont mis en réseau</b> par terrain d'action (systématisation des rencontres entre volontaires et partenaires)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentros annuels en Amérique centrale</li> <li>• Organisations de visites d'introduction des volontaires en Amérique Centrale et en Haïti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport d'encuentros</li> <li>• Visite terrain et échange avec Chargé de programme</li> </ul>
	<p>Des <b>actions innovantes</b> sont développées afin d'équilibrer les flux d'échange : des échanges thématiques entre partenaires Sud de différents terrains d'action sont expérimentés, au minimum une affectation Sud-Nord de longue durée est expérimentée d'ici 2016, des ateliers sont expérimentés en Suisse avec les diasporas des pays dans lesquels nous sommes actifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 échanges Sud-Nord 2013, 2015 (Nicaragua)</li> <li>• 2 échanges Sud-Nord 2013, 2014 (Haïti)</li> <li>• 1 échange Sud-Nord 2016 (Salvador)</li> <li>• 1 échange Sud-Nord longue durée 2016 (Haïti)</li> <li>• Un travail avec les diasporas de communautés présentes sur Vaud dans le cadre d'activités avec la FEDEVACO (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'échange</li> <li>• Rapports annuels</li> <li>• Articles</li> <li>•</li> </ul>
	<p>Des <b>actions de réseautage Sud-Sud</b> sont déployées (rencontre de volontaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 échanges Sud-Sud (Rwanda/RDC bénéficiaires de Pole) ; Nicaragua/ Salvador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification/Rapports d'échange</li> </ul>

	et partenaires par zone géographique, un échange Sud-Sud entre organisations issues de différents terrains d'actions mais partageant une démarche commune, échanges de personnel local entre organisations de la même zone géographique). Des actions spécifiques sont mises en œuvre pour appuyer la mise en réseau de « leaders intermédiaires » (par exemple « Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs »)	entre partenaire de Eirene Suisse et partenaire de Interagir.	• Rapports d'activités
<b>Objectif institutionnel 1 :</b> Consolider les efforts engagés pour garantir la qualité des actions et affectations	Les <b>partenaires à soutenir sont mieux ciblés</b> , à partir d'une analyse stratégique du panorama des acteurs clés, porteurs de changements en matière de paix et de droits humains.  Les partenaires sont des structures de taille suffisante (équipe ou capacité de mobilisation locale) afin de garantir que les moyens mis à disposition du partenaire restent en deçà des moyens propres du partenaire.	• Propositions de partenaires par les coordinations locales sur la base du programme et vérification de la coïncidence des visions et de l'intérêt mutuel lors de visites sur chaque terrain. Ce ciblage a permis d'avoir des partenaires dont la taille et les objectifs sont adaptés.	• Grille de critère du partenariat • Rapports de missions
	Les <b>compétences et l'intégration des coordinations locales</b> au sein d'Eirene Suisse sont renforcées (séminaire des coordinateurs Eirene Suisse tous les 2 ans, soit en 2014 et 2016) et les rencontres annuelles des volontaires Eirene Suisse par zone géographique sont systématisées.	• 1 séminaire des coordinateurs organisé en Suisse en 2014 • 4 Encuentros des volontaires et partenaires en Amérique Centrale • 10 visites entre volontaires organisées en Haïti	• Rapport d'encuentros • Témoignages des volontaires
	Des <b>synergies sont poursuivies ou</b>	• Le cycle de formation s'est développé et a	• Contrats de

	<p><b>mises en œuvre</b> pour accroître l'efficacité : cycle de formation romand, coordination locale en Amérique centrale avec InterTEAM, E-Changeur et Interagir, mener une réflexion avec Unité pour mutualiser des moyens de recrutement, identification de nouveaux partenaires suisses engagés auprès de partenaires locaux communs. Le positionnement d'Eirene Suisse au sein de la société civile suisse est renforcé.</p>	<p>donné naissance à l'association Isango, dont Eirene fait partie des instances dirigeantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'envoi d'une stagiaire en Mauritanie en 2014 relève d'une opportunité ponctuelle, n'a pas demandé d'encadrement spécifique sur le terrain mais ce chantier est déjà refermé : Eirene Suisse met ici son savoir-faire en matière de recrutement et d'envoi de volontaire au service d'une organisation suisse de coopération décentralisée (Eau service Lausanne), ce qui nous semble relever d'un jeu gagnant gagnant sans mettre en cause la politique de concentration géographique.</li> <li>• 9 séances de présentation de la CEP conjointement organisée avec les autres organisations</li> <li>• Cycle de formation actif donnant de nombreuses formations tout au long de l'année</li> <li>• Partenariat avec Filmar</li> <li>• Partenariat avec la Centrale Sanitaire Suisse Romande, medico international</li> <li>• Affiliation à 4 fédérations cantonale de coopération</li> </ul>	<p>partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de séance de présentation</li> <li>• Liste d'inscription au cours</li> <li>•</li> </ul>
	<p>Les <b>risques d'interruption d'affectation</b> sont mieux gérés (préparation des volontaires aux difficultés inhérentes au partenariat, module de préparation des volontaires sur les compétences interculturelles obligatoire, préparation interculturelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'affectations interrompues durant le programme : 1 au Nicaragua en 2015, 1 en Haïti en 2016 et 0 en GL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports d'affectation interrompue</li> <li>• Rapports annuels</li> </ul>

	<p>du partenaire, systématisation d'une demande écrite du partenaire, suivi personnalisé par coordination terrain et coordination en Suisse...)</p> <p>Les bénéfices des affectations sont optimisés (élaboration d'un baromètre du partenariat à une échelle trans-affectation, nouveaux outils pour documenter la capitalisation des acquis des affectations,...)</p>		
<p><b>Objectif institutionnel 2 :</b> Augmenter le nombre d'affectations pour atteindre un seuil critique d'efficacité et d'équilibre financier</p>	<p><b>20 affectations en permanence dès 2015</b></p>	<p>En 2015 :</p> <p>15 volontaires en permanence dont 7 longues durées en permanence</p> <p>8 affectations en GL 11 affectations en AC dont 6 LD 4 affectations en Haïti dont 2 LD</p> <p>En 2016 :</p> <p>18 volontaires en permanence sur le terrain, dont 10 longues durées</p> <p>9 affectations en GL dont un LD 12 affectations en AC dont 7 LD 10 affectations en Haïti dont 6 LD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats de travail</li> <li>• Rapports d'activités</li> </ul>
	<p>D'ici 2016, <b>cinq nouveaux partenariats sont établis</b> de manière proactive avec des organisations locales actives, dans leur contexte, dans la promotion de la paix et des droits humains et qui répondent aux critères de partenariat d'Eirene Suisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC : BICU, Asociación Roncalli (2)</li> <li>• Haïti: BDS, CES, IEPENH, Iratam, RNDDH, SENS, SJM, Wanga Neges (8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats de partenariats</li> </ul>
	<p>Le <b>recrutement des volontaires est renforcé</b> (identification de nouveaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualisation des efforts de recrutement : 9 séance d'information commune avec DM et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de séance de recrutement</li> </ul>

	canaux de recrutement en Suisse alémanique, amélioration de la communication des spécificités et avantages de la CEP auprès de potentiels candidat-e-s, plaidoyer au sein d'Unité pour un assouplissement des conditions de nationalité des volontaires, réflexion au sein d'Unité pour mutualiser des efforts de recrutement, utilisation des NTIC et réseaux sociaux)	Commundo/ E-changer entre 2013 et 2016 • Utilisation de la newsletter 8 fois par année	• Newsletter
	Les <b>valeurs et spécificités de la CEP sont mieux communiquées dans les pays d'affectation</b> , notamment auprès des partenaires potentiels (développement d'outils spécifiques de présentation, formation des coordinations locales).	• Visites de terrain (AC : 2013, 2014, 2015, Haïti : 2013,2015, GL : 2013, 2014, 2016) • Traduction du rapport annuel en espagnol • Un séminaire de coordinateurs Eirene en 2015	• Rapports de mission • Rapport d'activité
<b>Objectif institutionnel 3 :</b> Augmenter et diversifier les capacités financières pour sécuriser la viabilité de l'institution et pérenniser ses activités	<b>La visibilité et la crédibilité d'Eirene Suisse sont renforcées auprès du grand public en Suisse</b> (site web actualisé, élaboration d'une newsletter, présence dans les médias régionaux, activité dans les réseaux sociaux, utilisation des moyens de publication générés par l'engagement de volontaires ayant travaillé dans la communication (journalistes), mise en avant du professionnalisme et du travail de qualité mené par les volontaires qui possède de solides compétences techniques,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une newsletter a été créée. Elle est un relais d'information vers les blogs et les publications des volontaires.</li> <li>• Une page facebook a été créée, est régulièrement alimentée et suivie par près de 400 personnes.</li> <li>• Le site web est mis à jour quotidiennement</li> <li>• Communiqués de presse</li> <li>• Activités d'Eirene Suisse et/volontaire relayées dans les médias (20 articles dans presse locale ou régionales, 6 affiches et autre outil)</li> <li>• Intervention dans le cadre de formations (HETS-FR, CERAH, CODAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter</li> <li>• Page FB</li> <li>• Site</li> <li>• Lettres d'invitation</li> <li>• Coupures de presse, affiches, rapport activité de Filmar</li> </ul>

	interculturelles et sociales, ...)		
	<p><b>Les volontaires sont mobilisés pour la recherche de fonds auprès de donateurs privés</b> (encadrement et exigences à propos de la constitution et l'animation de groupes de soutien, organisation d'événements au retour, encadrement dans la publication d'informations,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque volontaire monte un groupe de soutien</li> <li>• Chaque volontaire produit un flyer de présentation et organise une fête de départ</li> <li>• Chaque volontaire rédige au moins 2 lettres circulaire par an</li> <li>• Chaque volontaire rédige un article pour le journal et/ou site</li> <li>• Chaque volontaire envoi du matériel photographique</li> <li>• Nombres de dons attribués</li> <li>• 2013 : 476, 2014 : 468, 2015 : 418)</li> <li>• Pourcentage de dons attribués dans recettes :</li> <li>• 2013 : 6%, 2014 : 6,53%, 2015 : 7,33%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des membres des GS (drupal)</li> <li>• Flyer, invitation, photos</li> <li>• Lettres (drupal)</li> <li>• Journal</li> <li>• FB, site, journal, newsletter</li> <li>• Drupal</li> <li>• Rapports financiers annuels</li> </ul>
	<p><b>La diversification des bailleurs institutionnels est poursuivie</b> (adhésion aux fédérations cantonales de coopération, présentations dans les clubs-service, identification de bailleurs institutionnels en Suisse alémanique, recherche de fondations, contribution systématique des partenaires Sud,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhésion à 4 fédérations cantonales Fedevaco 2013, Latitude 21 2015, FGC et Valais Solidaire : 2016</li> <li>• Fondations 2013 : 10 soit 12,7% , 2014 : 8 pour 8,55%, 2015 : 9 pour 11,53% (en 2012 : 6 pour 5,5%)</li> <li>• Contribution du partenaire sud (représente entre 0.7 et 1% des recettes)</li> <li>• Contribution de communes et cantons 2013 : 15, 8%, 2014 : 12,42%, 2015 : 9,96% (en 2012 : 6,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat tripartite</li> <li>• Rapports financiers</li> </ul>
	<p>Des <b>bénévoles sont mobilisés</b> en nombre suffisant pour mener des activités génératrices de revenus (stands de vente,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fête de la Solidarité à Fribourg en 2013</li> <li>• Noël Solidaire à Lausanne en 2013, 2014 et 2016</li> <li>• Fête de la Musique à Genève 2014 et 2015</li> <li>• Fête des écoles à Plan-les-Ouates en 2016</li> <li>• Fête d'Auvernier et de la Terre à Neuchâtel en 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des membres des sections cantonales</li> <li>• Listes des bénévoles sur les stands</li> </ul>

## 4. Objectifs et orientations stratégiques

### 4.1. Nos défis pour 2017-2020

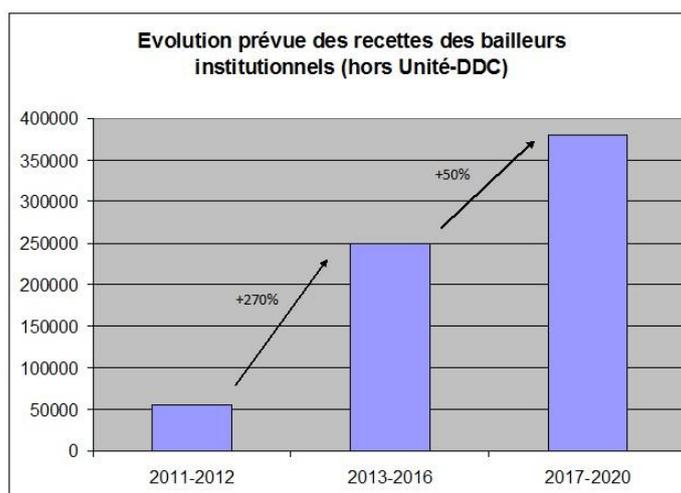
L'expérience de la première période quadriennale et les outils mis en place constituent une base solide sur laquelle Eirene Suisse compte s'appuyer pour la période 2017-2020. De nombreux défis qui existaient en 2012 lors de la mise en place du fonctionnement par programme ont été relevés avec succès (comme en témoigne le chapitre sur les leçons apprises et l'analyse institutionnelle externe) : le fonctionnement par programme est un succès qu'il s'agit de consolider.

Subsistent néanmoins trois importants défis pour la poursuite de l'activité d'Eirene Suisse et l'atteinte des objectifs de l'association :

#### Défi n°1 : Renforcer notre assise financière

La période 2013-2016 a permis une importante diversification des partenariats financiers. Ceux-ci doivent à présent être approfondis pour garantir à Eirene Suisse la consolidation de sa situation financière. Il s'agit pour Eirene Suisse d'atteindre l'équilibre financier sur la période quadriennale 2017-2020 et de garantir ainsi la préservation de son capital propre.

Les succès très significatifs obtenus en matière de recherche de fonds sur la période 2013-2016 (recettes bailleurs institutionnels hors Unité/DDC : +270% entre 2011-2012 et 2013-2016<sup>4</sup>) permettent de tabler sur une nouvelle augmentation de cette ressource durant la prochaine période : la prévision budgétaire 2017-2020 (voir chapitre 9.2) vise une augmentation de +50% entre les deux périodes quadriennales. Cette prévision paraît d'autant plus atteignable que les partenariats financiers qui ont été noués sont solides : l'adhésion à différentes fédérations cantonales de coopération de Suisse romande est un gage de durabilité pour l'accès aux ressources financières consacrées à la coopération, en particulier auprès de la FEDEVACO et de la FGC qui disposent des moyens les plus importants et qui ont récemment validé le financement de l'échange de personnes.



#### Défi n°2 : Consolider nos programmes terrain et en renforcer le ciblage thématique

<sup>4</sup> Les recettes 2016 sont toutefois encore des prévisions.

L'évolution des trois programmes terrain a été inégale au cours de la période 2013-2016 :

- Le **programme Amérique centrale** a été stabilisé au volume d'activité attendu. En 2016, il a compté environ 90 mois-volontaires/an, dont plus de 5 affectations de longue durée en permanence.
- Le **programme Haïti** connaît un développement significatif en fin de période quadriennale après avoir tourné au ralenti entre 2013 et 2015. Fin 2016, le programme atteindra un volume satisfaisant correspondant au niveau planifié, mais atteint avec un certain retard. 4 affectations longue durée s'y déroulent désormais en permanence.
- Le **programme Grands Lacs** a connu des difficultés dues à la fragilisation du contexte et aux contraintes qui pèsent sur les organisations de la société civile. Eirene Suisse a poursuivi l'appui à ses partenaires en adaptant son dispositif d'affectation, ce qui a signifié préférer les affectations complémentaires au personnel suisse de longue durée. Cette situation n'a pas toujours été satisfaisante du point de vue de l'échange de compétences, de l'attente de certains partenaires et du point de vue financier (mauvais rapport coût/bénéfice). Cependant, cela a permis la continuation du programme, de prouver la capacité d'Eirene Suisse de s'adapter à un contexte en rapide évolution et exigeant. Ces difficultés ont permis de constater que le programme Grands Lacs a besoin d'une redéfinition stratégique de l'intervention d'Eirene Suisse dans la région (cf. chapitre 5.3).

Pour la période quadriennale 2017-2020, Eirene Suisse réaffirme sa volonté de poursuivre le renforcement des actions en faveur de la paix et de la promotion des droits humains dans les trois terrains. Le volume d'activité devra y être rééquilibré, ce qui signifie un maintien du programme Amérique centrale et une consolidation du programme Haïti. Une refonte du programme Grands Lacs s'impose afin de favoriser sa durabilité.

### **Défi n°3 : Maintenir une gestion de qualité avec des outils adaptés**

Le passage à un fonctionnement programmatique en 2012 a signifié pour Eirene Suisse une responsabilité accrue dans le suivi et l'évaluation de ses activités afin de garantir une gestion de qualité. A cette fin, de nombreux outils ont été développés ou révisés (à l'échelle des affectations et des partenariats ainsi qu'au niveau des effets), de nouveaux processus et instances internes ont été mis en place (notamment la commission projet). **Le dispositif actuel de monitoring de la qualité issu de ce travail réalisé en début de plan quadriennal a considérablement amélioré la gestion de la qualité**, comme l'a montré l'analyse institutionnelle externe réalisée en 2016.

Néanmoins, si les outils mis en œuvre sont globalement appréciés, ils sont jugés trop complexes avec trop de déclinaisons des documents et des difficultés d'agrégation pour le reporting. Des doublons avec d'autres instances de contrôle qualité du travail d'Eirene Suisse rendent la gestion qualité très lourde.

Les hypothèses de changement utilisées sont peu opérationnelles car trop globales pour servir le suivi-évaluation des effets et des trajectoires de changement. La Commission Projet a été très sollicitée, pendant les 3 premières années, ce qui induit d'une part une diminution de la réactivité qui ralentit les processus de planification des missions, et d'autre part un risque d'essoufflement et de perte des ressources bénévoles de qualité sur lesquelles elle repose.

Pour continuer à garantir une gestion de qualité, Eirene Suisse doit reconduire les outils et processus de monitoring de la qualité en y apportant les ajustements nécessaires pour qu'ils soient adaptés à la taille et niveau de complexité de l'organisation. Les enseignements tirés de

l'expérimentation du dispositif de monitoring de la qualité durant la période quadriennale 2013-2016 vont permettre cette adaptation pour la période 2017-2020.

## 4.2. Nos objectifs terrain

Les objectifs terrains 2017-2020 sont les mêmes que ceux du précédent programme. Néanmoins, Eirene Suisse procède à des ajustements dans les résultats à atteindre afin de tenir compte des leçons apprises durant cette première période quadriennale et aux évolutions institutionnelles en Suisse et contextuelles sur le terrain.

<b>Objectif 1 :</b>	<b>Résultats à atteindre :</b>
<p>Renforcer les capacités de nos partenaires Sud en tant qu'acteurs de la société civile dans des contextes de fragilité ou d'instabilité, afin qu'ils puissent contribuer plus efficacement et durablement à la construction et à la défense de la paix et des droits humains.</p>	<p><b>Les dispositifs d'échange de personnes et de compétences sont consolidés.</b> Ils s'articulent autour d'affectations de longue durée et d'actions transversales de renforcement des capacités (aussi appelés « projets »).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le volume d'affectations de LD est stabilisé autour de 10 volontaires longue durée en permanence sur le terrain. Des affectations complémentaires viennent compléter le dispositif d'appui au partenaire lorsque c'est pertinent.</li> <li>• Des actions transversales d'échange de personnes et de renforcement des capacités (« projets ») sont développées dans tous les terrains.</li> <li>• Des affectations sont déployées auprès des partenaires pour appuyer leur travail de <b>capitalisation</b> afin de faciliter la transmission des savoirs et d'étayer des plaidoyers. La CEP peut en effet jouer un rôle clé, de catalyseur de capitalisations locales d'intérêt général, car les partenaires ont des besoins de capitalisation mais manquent souvent de ressources et de méthodes pour y répondre.</li> </ul> <p><b>Les programmes terrain sont équilibrés et durables, ce qui implique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour <b>l'Amérique centrale</b>, un maintien du volume actuel, soit environ 4 volontaires longue durée en permanence complétés par des affectations complémentaires et des actions transversales (« projets ») ;</li> <li>• Pour <b>Haïti</b>, une consolidation du niveau atteint en 2016, soit environ 4 volontaires longue durée en permanence, complétés par des affectations complémentaires et des actions transversales (« projets ») ;</li> <li>• Pour les <b>Grands lacs</b>, une redéfinition stratégique permet de tenir compte de la volatilité du contexte et de la réactivité nécessaire face à celui-ci. Le programme Grands Lacs constitue un terrain intéressant d'expérimentation et d'innovations (p.ex. échanges avec la diaspora, capitalisation sur la thématique de prévention et gestion de conflits, évolution du rôle de la coordination locale, approche d'appui globale aux partenaires). Nous visons néanmoins deux volontaires longue durée en permanence sur le terrain.</li> </ul>

	<p><b>Une politique active de préparation au départ est maintenue.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'association Isango cofondée par Eirene continue à donner les formations.</li> <li>• Le recrutement garantit un volume d'activité satisfaisant pour le prochain programme quadriennal.</li> </ul>
--	--

<b>Objectif 2 :</b>	<b>Résultats à atteindre :</b>
Favoriser la connaissance du public suisse sur les enjeux de la coopération au développement, les réalités du Sud et les expériences des partenaires sud.	<p><b>Le volontaire est un acteur de sensibilisation et de diffusion d'information à part entière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque volontaire au départ crée son « groupe de soutien » qu'il va solliciter, alimenter en information et mettre à contribution.</li> <li>• Un temps de travail est négocié avec le partenaire local pour cette tâche (en général une demi-journée par semaine)</li> <li>• Cette diffusion d'informations se veut axée sur la qualité auprès d'un public réceptif de connaissances personnelles et professionnelles (effet multiplicateur par capillarité).</li> </ul> <p><b>La présence dans les médias est accrue</b>, en particulier dans les médias régionaux et les médias sociaux.</p> <p><b>L'ancrage local en Suisse romande est approfondi et ouvert à d'autres régions.</b> La présence au sein des fédérations de coopération est une opportunité pour la diffusion de messages et le renforcement de plaidoyer.</p>

<b>Objectif 3 :</b>	<b>Résultats à atteindre :</b>
Promouvoir les échanges, les collaborations et le décloisonnement entre acteurs des sociétés civiles des différents pays dans lesquels nous sommes actifs.	<p>Des <b>rencontres</b> réunissant les volontaires et partenaires dans chaque zone d'affectation sont généralisées là où il est possible de le faire avec d'autres organisations pertinentes.</p> <p>Des <b>échanges Sud-Sud</b> entre organisations locales sont réalisés, avec une approche de réciprocité. Ces échanges Sud-Sud associeront les acteurs de base, issus des groupes cibles de l'action, afin qu'ils bénéficient directement de la découverte, de l'échange, d'une source de motivation et d'inspiration</p> <p>Des échanges <b>Sud-Nord de longue durée</b> seront organisés. Dans la mesure du possible, il s'agit de mettre en œuvre des échanges un peu plus longs, centrés sur l'apport de compétences au Nord et/ou un processus d'apprentissage plus conséquent pour la personne en affectation.</p>

### 4.3. Nos objectifs institutionnels

<b>Objectif 4 :</b>	<b>Résultats à atteindre :</b>
Garantir une gestion de qualité des actions et des affectations grâce à un système de management adapté à la taille de l'organisation.	<p><b>L'utilisation des outils qualité développés au cours de la période 2013-2016 est poursuivie et ajustée</b> afin d'être pleinement au service de l'action et de son amélioration continue. Certains outils (suivi des partenariats et des affectations) sont redéfinis, recentrés sur leurs objectifs et simplifiés dans un esprit d'efficience.</p> <p><b>Un outil d'évaluation des effets et d'approche d'impact est mis en place</b> sur la base des propositions de l'analyse institutionnelle externe de 2016. Cet outil doit mesurer les trajectoires de changement à partir d'hypothèses travaillées avec les partenaires et rendues plus opérationnelles.</p> <p>Une réflexion sur <b>les risques institutionnels et comment les mesurer</b>, surtout dans les contextes fragiles, sera initiée et pourra intégrer l'analyse des risques déjà existante.</p>
	<p><b>La mise en place de coordinations locales partagées avec d'autres organisations (modèle de la coordination Amérique centrale) est une option étudiée.</b></p>
	<p><b>La Commission projet est repositionnée</b> dans son rôle et ses fonctions afin d'être plus efficace et d'utiliser ses ressources de manière plus rationnelle. Elle garde une fonction de « contrôle qualité » au cours du processus de planification des actions, mais ses tâches sont concentrées sur la vérification de (a) l'adéquation du projet avec le programme ; (b). L'inscription du projet dans une séquence cohérente d'affectations (c) la durabilité de l'appui. Ce recentrage doit lui permettre de conserver un contrôle interne solide sans compromettre la fluidité du processus de préparation des actions.</p>

<b>Objectif 5 :</b>	<b>Résultats à atteindre :</b>
Améliorer les capacités financières pour sécuriser la viabilité de l'institution et pérenniser ses activités.	<p><b>Les relations avec les bailleurs institutionnels sont étendues avec la recherche de nouveaux bailleurs et rendues durables</b>, notamment grâce à un ancrage local et l'adhésion des branches cantonales aux fédérations cantonales de coopération. La phase 2013-2016 a été celle de la diversification des bailleurs, avec une certaine réussite. La phase 2017-2020 sera celle de l'approfondissement de ces partenariats financiers et la poursuite de l'acquisition de nouvelles sources de financement. La cible visée pour la période 2017-2020 est donc de trouver en moyenne 380'000 CHF par année de bailleurs institutionnels hors DDC/Unité.</p>
	<p>La stratégie d'impliquer les volontaires directement dans la recherche de fonds autour de leur affectation, notamment par la création d'un <b>groupe de soutien</b> est renforcée. Il s'agit</p>

	d'encourager le dialogue entre le volontaire et les membres de son groupe et de dynamiser le groupe pour que celui-ci s'implique dans la recherche de fond. La cible visée est donc de recevoir une moyenne de 465 CHF par volontaire longue durée par mois d'affectation.
	<b>Les bénévoles en Suisse sont mobilisés pour l'organisation d'événements de soutien</b> (stands) comme cela a notamment été le cas à la fête de la musique ces dernières années.

#### 4.4. Ciblage thématique : « construire la paix, promouvoir les droits humains »

Dans la conception d'Eirene Suisse, la paix et les droits humains constituent deux éléments cohérents et interdépendants à promouvoir au même niveau.

La notion de **paix** est considérée comme une recherche permanente et non un aboutissement absolu : le conflit n'est pas l'opposé de la paix car il existe dans toutes les sociétés humaines et il est même la caractéristique principale de la démocratie. Vivre en démocratie signifie en effet être en permanence dans le désaccord, le débat, la contradiction, les pensées multiples. La violence, en revanche, s'exprime souvent en situation de faiblesse et d'impuissance, lorsqu'aucune confrontation de points de vue n'est possible. Elle s'exerce sous plusieurs formes telles que maltraitance, abandon, culpabilisation et humiliation. Le conflit débarrassé de la violence et de la haine peut devenir constructif, créateur de liens et de valeurs communes.<sup>5</sup> Dans ce sens, Eirene Suisse cherche à favoriser l'émergence d'une paix constructrice.

La notion de **droits humains** signifie que tout être humain possède des droits universels, inaliénables, quel que soit le droit positif en vigueur ou les facteurs locaux tels que l'ethnie, la nationalité ou la religion. Ils sont opposables en toutes circonstances à la société et au pouvoir et sont universalistes et égalitaires, c'est à dire incompatibles avec les systèmes fondés sur la supériorité d'un groupe sur les autres. Pour Eirene Suisse, les droits humains recouvrent à la fois les droits civils et politiques (droit à la vie, intégrité, liberté,... dits « droits de première génération ») que les droits économiques, sociaux et culturels (droit au travail, à l'éducation, à la santé,... dits « droits de deuxième génération ») ou encore les droits plus récents comme le droit à un environnement sain, au développement ou encore à la paix (dits « droits de troisième génération »).

Ainsi, pour Eirene Suisse, les notions de paix et de droits humains sont articulées et interdépendantes : la paix est caractérisée par la capacité des individus et/ou des groupes à vivre-ensemble malgré leurs différences. Or, vivre ensemble implique justice sociale et respect des droits quelle que soit l'appartenance des individus (sociale, ethnique, religieuse, géographique, genre...). Le respect des droits humains au sens large permet de créer les conditions du vivre ensemble. Paix et droits humains sont ainsi indissociables.

Répondant à cela, Eirene Suisse a accueilli avec satisfaction l'allocution du Conseiller fédéral Didier Burkhalter lors de l'ouverture de la session de juin 2016 du Conseil des droits de l'homme, à l'occasion de laquelle celui-ci lançait l'appel de la Suisse pour que les droits humains soient au cœur de la prévention des conflits. La vision d'Eirene Suisse cherchant à renforcer l'articulation et l'interdépendance de la promotion de la paix et des droits humains résonne ainsi de façon

<sup>5</sup> Cette interprétation du conflit et de la violence est inspirée de la thérapie sociale de Charles Rojzman. Voir par exemple : "Bien vivre avec les autres" Charles Rojzman, Larousse, Paris 2009.

cohérente avec les engagements suisses – bien qu'Eirene Suisse ne s'arrête pas à la prévention de conflit mais conçoit la paix comme étant plus qu'une absence de conflit.

La paix et le respect des droits humains sont deux conditions essentielles au développement durable. Ce principe est également ancré dans les objectifs de l'Agenda 2030 pour le développement durable et figure en tête du Message sur la coopération internationale de la Suisse 2017-2020. Eirene Suisse s'inscrit dans la continuité de cette vision et développe ses activités de façon cohérente avec cette conception. Il s'agit d'une approche intégrée. Ainsi, si son ciblage thématique reste centré sur la promotion de la paix et des droits humains, elle incorpore ses activités dans des domaines d'actions répondant aux Objectifs de développement durable.

## 4.5. Ciblage géographique

Eirene Suisse est active dans des zones soumises à des instabilités chroniques et/ou à des risques en matière de paix et de droits humains (contexte d'instabilité ou « fragile ») :

- ✦ **Amérique centrale** : Nicaragua, El Salvador : Le Nicaragua et le Salvador ont terriblement souffert de décennies de luttes armées. Aujourd'hui les disparités économiques, la violence urbaine et rurale et les migrations forcées marquent cette région qui peine à prendre en considération les minorités ethniques qui subsistent notamment sur la côte atlantique. Les efforts de développement des activités d'Eirene Suisse en Amérique centrale sont concentrés sur le Nicaragua et le Salvador. Eirene Suisse est présente en Amérique centrale depuis une trentaine d'années.
- ✦ **Grands Lacs** : Rwanda et la République démocratique du Congo (Nord et Sud-Kivu). Un déploiement dans les pays voisins est également possible en fonction de l'évolution du contexte local, des synergies thématiques et des capacités d'Eirene Suisse. Cette région est soumise à des violences de masse depuis plusieurs décennies. Les blessures profondes de l'histoire récente rendent le vivre-ensemble difficile, surtout que les fondements de la crise ne sont pas résolus (problèmes de gouvernance, d'identité et de partage des terres et des ressources minières). Eirene Suisse est présente dans les Grands Lacs depuis près de vingt ans.
- ✦ **Haïti** est un pays d'une grande pauvreté matérielle et qui souffre d'un Etat à la fois décomposé et fortement centralisé qui ne favorise pas l'engagement citoyen. Les catastrophes naturelles à répétition (séisme de 2010 en particulier) le rendent plus vulnérable encore. Le niveau de violence sociale et de pauvreté extrême y est élevé. Eirene Suisse est présente en Haïti depuis une cinquantaine d'année.

## 4.6. La coopération par l'échange de personnes (CEP) envisagée par Eirene Suisse

### 4.6.1. Les outils « classiques » de la CEP

La coopération au développement par l'échange de personnes est une forme de coopération au sein de laquelle les échanges interculturels et interpersonnels sont centraux. La CEP fait de la rencontre humaine un moteur de changement et de développement, plus que le soutien financier. La CEP consiste aujourd'hui principalement à affecter des volontaires suisses qualifiés, avec compétences professionnelles et sociales reconnues, auprès d'associations du Sud qui mènent elles-mêmes des projets de développement et de promotion de la paix et des

droits humains. Les volontaires s'inscrivent dans la démarche du partenaire en se mettant à sa disposition et en s'insérant dans l'équipe de travail locale. Le but est de réaliser des échanges interprofessionnels avec les collaborateurs locaux et augmenter ainsi leur autonomie, leur efficacité et leur efficience à travers l'appui, le conseil, l'accompagnement, le renforcement des capacités, le renforcement institutionnel, la formation, le développement d'outils et la mise en réseau. Les échanges Sud-Sud et Sud-Nord sont également de plus en plus développés. Ces échanges revêtent diverses formes :

*Mission longue* : Un/e volontaire avec une expérience professionnelle préalable s'engage pour deux à trois ans, ceci afin de favoriser le transfert et l'échange de compétences, mais également l'échange interculturel qui est au cœur de cette forme de coopération. Il s'agit d'encourager une meilleure compréhension mutuelle et d'établir des liens entre la Suisse et le pays d'accueil.

*Mission courte* : Parfois, l'un de nos partenaires éprouve le besoin d'un appui limité dans le temps, pour répondre à un besoin précis. Eirene Suisse peut organiser l'envoi d'un/e volontaire qui restera sur le terrain le temps d'une aide ponctuelle brève, éventuellement répétée dans le temps, le plus souvent dans un domaine très spécialisé et pour une tâche bien déterminée.

*Echange sud-nord* : Si l'on parle d'échange, il ne doit pas être à sens unique. C'est pour cela que très régulièrement Eirene Suisse invite en Suisse pour quelques semaines un/e collaborateur/trice de l'un de nos partenaires. Cette personne apporte chez nous son expérience et ses compétences et aura l'occasion d'échanger avec ses pairs à travers visites et rencontres. Un autre objectif est d'acquérir une meilleure connaissance d'Eirene Suisse et de la coopération suisse. Ces échanges sont également l'occasion de faire connaître Eirene Suisse ici, notamment à travers les médias et des rencontres avec des personnalités politiques et socio-économique de notre pays.

*Echange sud-sud* : Lorsque deux partenaires sont actifs dans le même domaine, Eirene Suisse peut ponctuellement favoriser des collaborations entre eux, à travers visites, séminaires, échanges d'informations ou de compétences.

*Soutien au personnel local* : Eirene Suisse appuie parfois financièrement un/e collaborateur/trice de l'un de ses partenaires, pour une période limitée dans le temps en complément ou à la place de missions longues. Ceci permet, par exemple, le suivi d'un projet après le départ d'un volontaire ou une formation complémentaire destinée à renforcer les compétences d'une personne.

*Stage professionnel* : Un/e jeune ayant achevé avec succès une formation professionnelle réalise une expérience professionnelle au Sud pour une durée de six à douze mois. L'apport du/de la stagiaire au partenaire sud est d'ordre plutôt technique et peut consister, par exemple, en une systématisation d'expérience ou une étude sur un thème particulier.

*Exploitation des expériences tirées d'affectations de longue durée* : les organisations membres peuvent engager des professionnels revenus en Suisse dans les six mois à compter de leur retour, cela pour une période de six mois au maximum. Pendant ce temps, les multiples expériences accumulées par ces personnes seront utilisées pour du travail de sensibilisation du public et des milieux politiques en Suisse, ainsi que pour la collecte de fonds et le développement de concepts d'affectations et de méthodes de travail.

Eirene Suisse a été parmi les premières organisations d'Unité à expérimenter l'envoi de stagiaires. Sur la base des premières expériences des années 1990, elle a développé un programme de stage auquel une cinquantaine de jeunes professionnels ont participé à ce jour. Cette expérience se construit dans le cadre de la construction de partenariats équilibrés : si le stagiaire apporte un appui technique ponctuel, à l'organisation partenaire, le stage permet

surtout l'apprentissage du stagiaire. Eirene Suisse entend poursuivre son programme de stages.

#### **4.6.2. La CEP au service de la paix et des droits humains<sup>6</sup>**

La coopération par échange de personnes est une forme de coopération adaptée à la construction de la paix et des droits humains au sein de projets locaux, car elle favorise l'ouverture à l'altérité et le dépassement de l'ethnocentrisme. Cette approche facilite la création d'un lien de confiance entre le volontaire et les acteurs locaux, élément déterminant pour toute action travaillant sur le lien social. Les volontaires sont des personnes engagées et motivées, disposées à partager les conditions de vie de leurs homologues. Ce statut – différent de celui d'«experts» – les amène à partager les réalités quotidiennes des acteurs locaux et à vivre au plus proche des problèmes que leur action contribue à résoudre. Cette connaissance du contexte local favorise la crédibilité du volontaire. La souplesse face aux réalités locales témoignée par le volontaire lui permet d'inscrire son action dans une démarche de solidarité citoyenne et créative en faveur de l'humain.

En pratique, le volontaire peut jouer un *rôle d'appui* à travers des apports techniques et méthodologiques qui renforcent le partenaire et donc l'impact de ses actions en faveur de la paix et des droits humains. Il peut également jouer un *rôle de catalyseur* du potentiel de paix local, notamment, à travers la mise à disposition d'outils pertinents d'analyse des conflits susceptibles de permettre aux actions de prendre en compte cette dimension. En tant qu'apport externe à une situation de conflit, un *rôle d'interpellation* qui facilite le processus de décentration identitaire et la création d'espaces décloisonnés. Par sa présence et son accompagnement, il joue aussi un *rôle de témoin*, solidaire et responsable face à des enjeux qui dépassent généralement les frontières strictes des conflits. Puisqu'il n'appartient à aucun des groupes en conflit, il peut avoir un *rôle connecteur* de mise en réseau en gagnant la confiance des différents groupes et les amenant à se connaître et travailler ensemble.

Le positionnement personnel du volontaire joue un rôle capital : pour s'insérer dans une démarche de promotion de la paix, le volontaire se considère comme un acteur à part entière du processus, au même titre que les partenaires locaux du projet. Pour être accepté en tant qu'acteur crédible dans un contexte de crise identitaire, le volontaire doit impérativement éviter l'adhésion partisane et exercer une neutralité active en dénonçant les injustices sans prendre parti.

Une affectation de volontaire nécessite un cadre cohérent pour atteindre des résultats et effets en matière de paix et de droits humains. La pertinence de l'action et du positionnement de l'organisation partenaire sont déterminants : ses leaders doivent avoir la capacité personnelle de développer une vision stratégique contextualisée et de servir de modèle en termes d'ouverture à l'autre et de décloisonnement. Dans la complexité d'une situation de conflit, une intervention mal encadrée risque de diluer, voire de détourner, les objectifs de construction de la paix du projet.

Cette vision qu'Eirene Suisse a de la CEP et son engagement à la défendre date de ses débuts et a été réitéré lors de la fusion de 2010. Les récentes résolutions des Nations Unies sur l'importance de l'engagement volontaire et de la coopération par échange de personnes, ainsi que leur contribution aux programmes de développement, à la promotion de la paix et des droits humains sont venues conforter et légitimer sur la scène internationale ce qu'Eirene Suisse faisait depuis longtemps. Ainsi, l'approche choisie par Eirene Suisse est cohérente avec la

---

6 Voir l'étude « Des volontaires pour la paix » menée par Eirene Suisse en 2005 avec l'appui d'Unité.

Résolution A/70/129 du 17 décembre 2015, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies et intitulée : « Intégrer le volontariat aux activités axées sur la paix et le développement : plan d'action pour la décennie à venir et au-delà ». Par ses outils et sa façon de concevoir ses partenariats et sa coopération par échange de personne, Eirene Suisse contribue à atteindre les objectifs stratégiques du Plan d'Action découlant de cette résolution onusienne, notamment en envoyant des volontaires venant appuyer l'engagement civique et créer un environnement propice à l'action citoyenne.

#### **4.6.3. Adapter nos actions en prenant en compte la mutation de la CEP**

Dans sa pratique, Eirene Suisse constate une évolution de fond de la CEP. D'une part, l'amélioration de la formation des cadres des pays du Sud au niveau des compétences techniques et de gestion occidentale amène une augmentation des exigences de la part de nos partenaires Sud quant aux profils de volontaires. D'autre part, en Suisse, l'engagement citoyen évolue et génère une transformation des attentes des potentiels volontaires : la génération militante issue de l'après-guerre laisse la place à une génération moins marquée idéologiquement et dont l'engagement solidaire est couplé à des exigences en termes d'efficacité des projets, d'apports professionnels et de réalisation personnelle. Cette évolution est renforcée par l'augmentation des exigences de « gestion de qualité » et de démonstration des effets exigées par les bailleurs de fonds. Enfin, la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) crée un monde où les distances géographiques peuvent, parfois avec illusion, être surmontées par des moyens techniques (internet, email, skype,...).

Ainsi, cette mutation – parfois appelée « professionnalisation » de la CEP –, et la mode du « youth volunteering » reflète des évolutions sociétales et anthropologiques modernes, génèrent des tensions avec le modèle traditionnel d'engagement solidaire. Eirene Suisse, comme l'ensemble des autres organisations actives dans la CEP y est confrontée et doit s'y adapter, sans renier ses valeurs de base. Cette adaptation comporte à la fois des risques et des opportunités.

La première conséquence pour les organisations de la CEP est le changement de profil de volontaires demandés par les partenaires : alors qu'hier les volontaires effectuaient principalement du travail technique opérationnel, les postes recherchés aujourd'hui comportent plutôt des tâches de formation et/ou de renforcement institutionnel. Ces tâches exigent des profils plus qualifiés amenant à une « élitisation » de la CEP (augmentation de la proportion des universitaires parmi les volontaires), pas forcément souhaitées par les organisations suisses, mais constatée en pratique et peuvent rendre plus difficile l'intégration dans les équipes locales.

La deuxième conséquence est l'augmentation des attentes des volontaires envers l'organisation d'envoi : tout d'abord, les volontaires attendent d'une affectation la réalisation d'un projet à la fois personnel et professionnel, apportant expérience de vie et compétences. Ainsi, les attentes de réalisation sont fortes et la tolérance face aux temps de « latence », inévitables dans la co-construction d'une relation de partenariat, peut s'avérer plus faible.

Dans ce contexte, Eirene Suisse reste convaincue que la CEP est un outil pertinent de coopération. En effet, la plus-value de la CEP est son indépendance face aux enjeux financiers et un accompagnement orienté sur les besoins et l'agenda du partenaire plutôt que sur ceux des bailleurs de fonds. Les volontaires constituent un canal d'échange, de circulation des connaissances, d'information alternative et de création de liens de solidarité. La CEP offre une souplesse et une durée de l'appui qui permettent de s'inscrire dans la dynamique existante du partenaire sans l'imposer de l'extérieur. Ainsi, malgré l'augmentation des exigences, le rôle du

volontaire reste fondamentalement différent de celui d'un expert et il ne constitue donc nullement un « expert au rabais » comme on pourrait le craindre.

Depuis le plan quadriennal précédent, Eirene Suisse, s'emploie donc à adapter son action afin d'accompagner cette évolution notamment en prenant en compte les aspects suivants :

- La **poursuite de la professionnalisation de l'encadrement** fourni par l'organisation d'envoi : un encadrement individualisé (qui est une plus-value de petites organisations telles qu'Eirene Suisse), mais répondant à des standards de qualité adéquats. Les compétences de la coordination locale doivent notamment être favorisées afin de répondre à ce besoin. Cette évolution doit toutefois préserver la capacité d'autonomie et la responsabilisation des volontaires sur le terrain qui constitue des éléments-clés de l'insertion auprès du partenaire local.
- Les **avantages de la CEP doivent être mieux valorisés** tant auprès du public suisse et des potentiels candidat-e-s qu'auprès des (potentiels) partenaires Sud. Des activités et échanges doivent avoir lieu avec les partenaires Sud. Cela peut à la fois servir de support de dialogue auprès des partenaires existants quand le besoin se fait ressentir et promouvoir la CEP comme forme de partenariat pertinente auprès de potentiels nouveaux partenaires. Eirene Suisse confirme l'appellation « volontaire », malgré l'ambiguïté du terme en fonction des contextes culturels et linguistiques (le terme « voluntario » en espagnol renvoie à un bénévole, en Haïti de nombreux « volontaires » sont de jeunes sans expérience professionnelle), car aucune alternative ne semble préférable. Un effort d'explicitation du contenu du terme « volontaire » (« ni bénévole, ni amateur, mais engagé et solidaire ») doit être clairement effectué en contrepartie, afin de valoriser les atouts de cette forme de coopération. La profession et la fonction du-de la volontaire doivent aussi être mis en avant, afin de les distinguer d'autres types de volontaires, moins qualifiés.
- Du fait de l'évolution des compétences au Sud, Eirene Suisse doit porter une attention particulière pour **garantir que les volontaires ne se substituent pas à du personnel local** disponible pour les organisations partenaires à des coûts raisonnables.
- Malgré l'augmentation des exigences en termes de compétences-métier, **le savoir-être et les compétences interculturelles restent les clés de la réussite des affectations**. Le recrutement des volontaires doit prendre en compte cette donnée.
- Eirene Suisse doit **mener une réflexion sur l'évolution de son modèle de volontariat et réaliser des expériences concrètes d'innovation**. L'évolution des compétences au Sud permet aujourd'hui d'envisager plus de réciprocité dans les échanges et des modèles de partenariat plus équilibrés, avec des effets attendus non seulement au Sud mais également au Nord.

Eirene Suisse est consciente de ces évolutions et adapte ainsi sa façon de travailler. Elle partage également ses observations avec les autres associations suisses actives dans la coopération par échange de personne, notamment via Unité, afin de renforcer la compréhension du volontariat et de son apport à la coopération au développement et à la promotion de la paix et des droits humains. Ainsi, l'engagement d'Eirene Suisse en faveur de la CEP répond au troisième objectif du Plan d'action des Nations Unies (2016-2030), afin d'intégrer le volontariat dans la décennie à venir et au-delà (Rapport du Secrétaire Général des Nations Unies A/70/118).

#### **4.6.4. Favoriser les innovations**

Eirene Suisse est une organisation innovante, soucieuse d'adapter son action avec l'évolution du contexte local et global. Par le passé, elle a promu au sein d'Unité la mise sur pied de formes complémentaires d'échange aux affectations longues durées (stages, Sud-Nord, Sud-Sud,...). Aujourd'hui, malgré l'intérêt de ces formes complémentaires d'échange, force est de constater que la majorité des projets est constituée d'affectations de longue durée. Or, du fait de tendances socio-anthropologiques de fond (cf. paragraphe précédent), de nouveaux modèles de volontariat international voient le jour. Ceux-ci pourraient contribuer à équilibrer les échanges en termes Nord-Sud et à décloisonner la CEP d'une approche orientée uniquement autour de l'envoi de volontaires de longue durée du Nord au Sud. Cette réflexion s'inscrit dans l'évolution actuelle des modèles de volontariat international (évolution du modèle dit de « technical assistance » vers un modèle dit de « partnerships », développement de programmes de jeunes, missions de courtes durées dans le cadre d'entreprises,...)<sup>7</sup>.

Eirene Suisse mettra à profit la période 2017-2020 pour mener une réflexion autour de son modèle de volontariat et expérimenter des innovations, notamment dans les Grands Lacs. Eirene Suisse s'engage également à poursuivre la réflexion au sein d'Unité quant à de nouvelles formes d'échanges.

#### ***Echanges Sud-Nord***

Aujourd'hui, les échanges Sud-Nord permettent à des collaborateurs d'organisations partenaires d'être invités en Suisse pour une durée de trois mois au maximum afin de participer activement à la préparation ou à la formation complémentaire de futurs volontaires et/ou contribuer à la sensibilisation de l'opinion publique et des milieux politiques.

Ces échanges Sud-Nord jouent un rôle essentiel dans la relation de partenariat et la sensibilisation du public suisse aux enjeux Nord-Sud, et favorisent les liens entre sociétés civiles suisses et du Sud. Eirene Suisse souhaite donc continuer à mener ce type d'échanges.

#### ***Intégration des diasporas en Suisse***

Au sein des diasporas issues d'Etats fragiles ou en conflits, les difficultés de vivre ensemble sont parfois plus graves que sur le terrain. En effet, les personnes de la diaspora projettent souvent sur la situation actuelle de leur pays d'origine les images de leurs souvenirs de fuite ou d'exil qui sont empreints de blessures personnelles, voire de traumatismes. Or, les diasporas possèdent une influence importante sur leur pays d'origine, notamment via les importants transferts de fonds, influence parfois positive, parfois négative. La fréquente difficulté à appréhender le présent dynamique du pays de provenance en lui substituant des enjeux figés du passé peut s'avérer destructive et amener à soutenir des structures qui renforcent les divisions sur le terrain. Cette dimension peut être renforcée lorsque les conflits identitaires ou ethniques ne sont pas thématiques au sein de la diaspora : vivre en Suisse permet en effet d'éviter d'assumer ces enjeux identitaires hérités de la région de provenance et de rester figer dans des postures dépassées sur le terrain.

Eirene Suisse a mené des premières expériences positives de travail avec les diasporas des Grands Lacs dans le cadre de la promotion du livre « Dépasser la haine »<sup>8</sup> et du travail avec le

---

7 Voir Cliff Allum, *ibid*.

8 *Dépasser la haine, construire la paix. Témoignages de paix de la région de Grands Lacs*, ouvrage collectif, Edition d'En-Bas, Eirene Suisse, Cotmec, 2011

réseau de l'« Initiative de Genève pour la paix dans les Grands lacs » en 2011 et 2012. Il a ainsi été mis en évidence que certains partenaires Sud ont développés des compétences en faveur du vivre-ensemble qui peuvent être profitables au sein des diasporas au Nord. Il existe une demande, parfois timide, que les enjeux de conflits qui traversent les diasporas puissent être thématiques, voire dépassés. Dans bien des cas, aucune structure en joue aujourd'hui de rôle de facilitation dans ce domaine. Les compétences d'organisation de coopération au développement telles que celles d'Eirene Suisse sont appropriées pour effectuer un travail d'intermédiation au sein des diasporas.

Eirene Suisse souhaite s'impliquer dans ce travail progressivement, en particulier en mettant en avant ses partenaires Sud. Impliquer des partenaires Sud pour pallier certaines difficultés présentes au sein de la société en Suisse constitue un intéressant retour de transfert de compétences Sud-Nord et crée une cohérence avec le travail mené par Eirene Suisse sur le terrain. L'objectif est de renforcer l'influence positive des diasporas sur les conditions du vivre ensemble sur le terrain et de permettre une meilleure intégration des diasporas en Suisse. Eirene Suisse prévoit la mise en place d'ateliers spécifiques avec les diasporas, dans un premier temps en poursuivant le travail initié avec les diasporas des Grands Lacs et, dans un deuxième temps, en l'étendant avec la diaspora haïtienne.

### ***Echanges Sud-Sud***

Le développement des échanges Sud-Sud s'inscrit dans la volonté de promouvoir les échanges, les collaborations et le déboulement entre acteurs des sociétés civiles des différents pays dans lesquels nous sommes actifs. Ce type d'échange permet de mettre en réseau des partenaires travaillant dans le même domaine. Il peut également permettre de rationaliser certains types d'appui dans les cas où l'appui spécifique d'un partenaire à un autre partenaire est plus approprié que l'envoi d'un volontaire. Les échanges Sud-Sud peuvent également permettre d'aborder la thématique identité et migration en mettant en commun des partenaires autour de travaux d'analyse commune.

Eirene Suisse envisage les actions concrètes suivantes :

- Systématisation des rencontres entre volontaires et partenaires
- Echange Sud-Sud entre organisations issues de différents terrains d'action mais partageant une démarche commune
- Echange de personnel local entre organisations de la même zone géographique
- Appui à des réseaux de leaders intermédiaires

### ***Projets***

Eirene Suisse a décidé de mettre en place un outil complémentaire pour consolider un partenariat. Il s'agit de projets avec des éléments d'échange de personne. Ces projets impliquent un soutien financier, ainsi qu'une composante d'échange et de renforcement des compétences en faveur des droits humains et de la paix. Ils sont mis en place par les partenaires au Sud, avec l'appui d'Eirene Suisse. Celui-ci peut prendre la forme d'affectations de tous types, de soutien technique dans la planification et le suivi et de soutien financier. Pour la période 2017-2020, Eirene Suisse s'appuiera sur les expériences menées dans le précédent programme pour

identifier durant la période 2017-2020, avec ses partenaires de potentielles collaborations dans ce sens<sup>9</sup>.

## 4.7. Les partenariats

Par sa mission d'appui aux initiatives locales, le partenariat est au centre de l'action d'Eirene Suisse. Les partenaires sont des organisations du Sud actives dans la promotion de la paix et des droits humains et ayant une vision commune du développement. Eirene Suisse les accompagne dans le processus d'identification, d'élaboration et d'exécution des projets, sans se substituer à eux dans le processus de décision. Cet appui est réalisé par les volontaires qualifiés d'Eirene Suisse qui renforcent les dynamiques et les compétences locales.

### 4.7.1. Les partenaires : des acteurs-clés du changement social

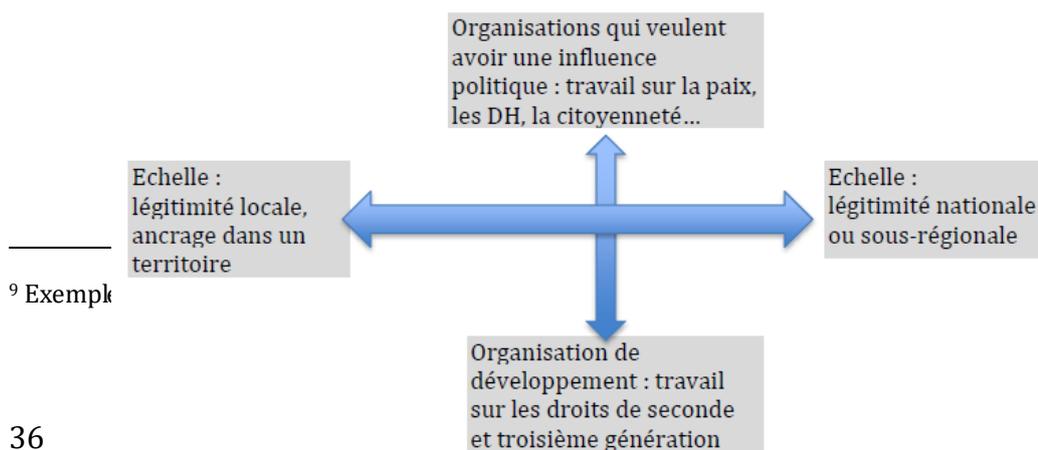
Eirene Suisse privilégie de collaborer avec des partenaires qui sont des acteurs-clés de changement social sur le terrain en matière de paix et de droits humains. Le choix des partenaires est déterminant pour la qualité de l'action d'Eirene Suisse. Un travail d'analyse stratégique et du paysage institutionnel est réalisé pour chaque terrain d'action en vue d'un ciblage des nouveaux partenariats. Une grille de critère de partenariat sert d'outil d'aide à la décision (voir chapitre 6).

Eirene Suisse cherche à ne pas systématiquement privilégier les organisations déjà les plus solides, ou les partenaires les plus professionnels au dépend de partenaires qui le sont encore peu mais sont ancrés dans des dynamiques de base solides. L'existence d'une vision de son rôle social et d'une capacité de projection dans un avenir souhaité, même si elle doit changer, nous semble très important. Une organisation qui possède une vision de son propre renforcement, au-delà de continuer à exister et d'une expansion simplement quantitative, aura une meilleure capacité pour intégrer les apports de la collaboration avec Eirene Suisse.

Au-delà des structures institutionnelles, une organisation ne peut représenter une force de changement social que si elle est identifiable par l'engagement de ses membres individuels, en particulier ses leaders. L'expérience menée dans les Grands Lacs avec le réseau de l'« Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs » amène Eirene Suisse à privilégier des partenaires dont les leaders ont la capacité de dépasser les clivages locaux (identitaires, politiques, régionaux,...) et dont l'engagement personnel est reconnu au sein de la population. Il est également essentiel que tant l'organisation que ses leaders soient dotée d'une capacité à inclure les autorités dans le travail qu'ils développent, pour les renforcer ou les amener à prendre en compte d'autres options.

### 4.7.2. La nature des partenariats

Les partenaires d'Eirene Suisse peuvent être situés dans un modèle à deux axes :



<sup>9</sup> Exemple

Eirene Suisse privilégie les organisations partenaires suivantes :

- ⤴ Des **ONG**, dont certaines ont un ancrage territorial alors que d'autres sont d'échelle nationale.
- ⤴ Des **centres de recherche-action** qui ont des activités de recherche orientées vers l'action de terrain.
- ⤴ Des **réseaux d'organisations de base** ou des **organisations d'appui aux organisations de base**.
- ⤴ Des **structures publiques ou parapubliques** au niveau local.

Eirene Suisse privilégie des **partenaires avec un « capital humain » solide** : l'organisation doit disposer de ressources humaines ou une capacité de mobilisation de la base suffisamment disponibles, aptes à être les interlocuteurs du volontaire et à « absorber » ses apports (on parle de « compétences homologues »). En cas de ressources instables, peu disponibles, trop faibles en termes de potentiel, il est risqué d'envisager un partenariat. En effet, au vu des expériences passées, la CEP n'est pas adaptée à des partenaires aux ressources humaines trop faibles. L'affectation de volontaires peut alors avoir des effets pervers liés à la mise en place d'une structure-projet qui affecte la dynamique propre du partenaire et pose problème dans la durée. La notion de ressources humaines recouvre ici non seulement l'équipe elle-même, mais également sa capacité de mobilisation locale.

Eirene Suisse possède une expérience de collaboration avec des **organisations publiques**. Or, dans les pays où l'Etat est défaillant, le redressement est difficilement envisageable sans lui et l'enjeu d'une collaboration avec des organisations publiques peut être de taille. Ainsi, les partenaires qui développent des stratégies pour influencer l'Etat dans des dynamiques favorables aux populations sont privilégiés et l'articulation entre l'initiative privée et le renforcement du secteur public est considérée, en particulier dans les terrains où un enjeu local existe à ce niveau. Cependant, cette articulation sera adaptée au contexte (voir programmes par zones géographique, chapitre 5).

#### **4.7.3. Le partenariat : un espace d'échanges**

Le partenariat est considéré comme un espace d'échanges interpersonnel, interculturel et interprofessionnel. Le renforcement institutionnel, notamment via l'échange de compétences spécifiques, est au cœur de la notion de partenariat. L'établissement d'une confiance mutuelle et la capacité de s'interpeller favorisent le co-apprentissage et la compréhension mutuelle, notamment pour dénouer les moments de « crise ». Cela implique des engagements de partenariat dans la durée.

Si les affectations de longue durée restent la base de l'échange de personnes, Eirene Suisse met en place d'autres espaces d'échanges qui favorisent la mise en réseau : rencontres de volontaires et partenaires sur le terrain, échanges Sud-Nord, échanges Sud-Sud,...

## 4.8. Nos domaines d'action

### 4.8.1. Définition des domaines d'action

Pour Eirene Suisse, la promotion de la paix et des droits humains ancrée dans ses contextes opérationnels invite à agir à différents niveaux. Ainsi, afin de mettre en œuvre ses engagements en matière de promotion de la paix et des droits humains, Eirene Suisse a identifié cinq domaines d'action. Lors du plan quadriennal précédent, deux domaines d'actions transversaux (citoyenneté ainsi qu'« identité et migration »), ainsi qu'un domaine spécifique à chaque terrain avaient été choisis. Dans une logique de concentration thématique et d'adaptation à chaque contexte, il a été décidé de garder un domaine d'action commun aux trois terrains pour le plan quadriennal 2017-2020 : celui sur la **citoyenneté**. En effet, ce domaine d'action particulièrement pertinent dans la promotion de la paix et des droits humains se retrouve sur chaque terrain d'Eirene Suisse et caractérise la spécificité de l'organisation. Le domaine d'action « **Lutte contre la pauvreté** » se retrouve en Amérique centrale et en Haïti, alors que les domaines d'actions spécifiques à chaque terrain sont « **identités plurielles et conflits** » pour l'Amérique centrale, « **migration** » pour Haïti et « **prévention et gestion de conflit** » pour les Grands Lacs. Toutes ces thématiques ont été élaborées en fonction des spécificités d'Eirene Suisse, de son réseau et des contextes locaux.

Le ciblage thématique d'Eirene Suisse se concentre sur la promotion de la paix et des droits humains, comme conditions essentielles d'un développement durable. En ce sens, les domaines d'actions identifiés par Eirene Suisse s'inscrivent dans **Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies** et en partagent leurs idéaux. Les domaines d'action identifiés par Eirene Suisse contribuent principalement à la réalisation des ODD suivants :

*ODD 1 : Pas de Pauvreté* : enrayer la pauvreté sous toutes ses formes d'ici 2030. Cela implique de cibler ceux qui vivent dans des situations de vulnérabilité, d'augmenter l'accès aux services et aux ressources de base, ainsi que de porter soutien aux communautés frappées par les conflits et les catastrophes climatiques.

*ODD 10 : Inégalités réduites* : Les inégalités de revenu sont un problème global qui appellent des solutions mondiales. Cela suppose d'améliorer la régulation et la surveillance des institutions et marchés financiers, d'encourager l'aide au développement et les investissements directs au profit des régions où les besoins sont les plus grands. Faciliter une migration et une mobilité sans danger est déterminant pour réduire cette fracture grandissante.

*ODD 16 : Paix, justice, et institutions efficaces* : Les Objectifs de développement durable visent à réduire largement toutes les formes de violence, et à œuvrer aux côtés des gouvernements et des communautés afin de trouver des solutions durables aux conflits et à l'insécurité. Le renforcement de l'état de droit et la promotion des droits humains sont au cœur de ce processus, tout comme la réduction du trafic illégal d'armes et le renforcement de la participation des pays en développement aux institutions de gouvernance mondiale<sup>10</sup>.

### 4.8.2. Domaine d'action transversal : Citoyenneté (ODD 10 et 16)

La citoyenneté permet aux individus d'être reconnus comme membres d'une collectivité (en général, un Etat) et d'y prendre une part active. La citoyenneté garantit des droits et implique

---

<sup>10</sup> UNDP, Septembre 2016, <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>

des devoirs des individus entre eux et des individus face à la collectivité et à ses institutions. Cette forme de « citoyenneté responsable » crée ainsi les conditions de participation des individus à l'exercice du pouvoir et à la gestion de la chose publique. Dans les sociétés contemporaines, la notion de citoyenneté est intrinsèquement liée aux mécanismes de bonne gouvernance et de l'Etat de droit, à la lutte contre l'impunité et la justice, et à la redevabilité des autorités face aux citoyens. Elle définit un lien social qui transcende les liens communautaires, culturels, religieux, ethniques, de classe sociale ou dynastiques et qui permet ainsi aux citoyens de se mobiliser pour l'intérêt général. La citoyenneté est ainsi liée au vivre ensemble - et donc à la paix - d'une part, et aux droits humains d'autre part.

Les contextes dans lesquels Eirene Suisse est active font face à un réel « défi de la citoyenneté » : la faible gouvernance, les tensions et/ou les violences sociales persistantes, les séquelles de massacres de masse, les crises humanitaires répétitives, le manque de ressources financières et humaines et le clientélisme constituent autant d'obstacles au développement d'une citoyenneté responsable et assumée collectivement. Face à des autorités parfois défaillantes, la société civile joue un rôle primordial de mobilisation des individus en faveur de leurs droits, notamment celui d'être protégé par l'Etat, mais également de leurs devoirs, notamment celui de l'engagement citoyen. Pour Eirene Suisse, lorsque c'est possible, la société civile doit privilégier la collaboration avec les autorités pour compléter leur action afin de favoriser un environnement qui permette à chaque être humain de se créer des perspectives de développement et une vie digne. Parfois, la société civile doit initier des actions afin de pallier au manque d'initiatives des autorités.

La citoyenneté telle qu'envisagée par Eirene Suisse fait écho à l'importance accordée par l'organisation à la dimension participative et au renforcement des capacités, notamment des minorités (« empowerment », voir chapitre 4.9). Eirene Suisse soutient des activités qui permettent la formation et la mobilisation de la société civile à l'engagement citoyen. Un accent particulier est mis sur la jeunesse, qui constitue une part très importante de la population dans les zones où les partenaires d'Eirene Suisse sont actifs et qui constitue un potentiel évident de développement. Des échanges culturels et artistiques pour la citoyenneté (théâtre forum en Haïti, *murales* au Nicaragua,...) et du travail d'éducation sont notamment promus. Eirene Suisse et ses partenaires mettent également en œuvre des approches pour la prévention et la gestion de la conflictualité, comme par exemple la thérapie sociale au Rwanda, ce qui favorise la responsabilité et la mobilisation sociale au-delà des clivages qui traversent les sociétés.

#### **4.8.3. Domaine d'action transversal : Lutte contre la pauvreté (ODD 1)**

Une répartition équitable des richesses est un facteur clé pour une cohabitation pacifique. La situation de pauvreté dans laquelle se trouve une part importante de la population dans de nombreux pays tend à mettre à mal cet idéal. La compétition pour l'accès aux ressources contribue à l'émergence de nouveaux conflits « socio-environnementaux » et de tensions plus importantes, comme l'atteste par exemple la situation sur la Côte atlantique du Nicaragua.

Eirene Suisse promeut un développement communautaire répondant au besoin de développement de la population en milieu rural. Le soutien à des coopératives, notamment avec l'Iratam en Haïti, ou à des programmes de développement communautaire soucieux des intérêts de chacun, tels que ceux menés par Fadcanic au Nicaragua, favorisent l'idée d'un développement au service du vivre-ensemble dans une optique de gagnant-gagnant.

La lutte contre la pauvreté doit également prendre en considération que donner les moyens aux gens de vivre dignement ne doit pas hypothéquer l'avenir des générations futures. L'aspect environnemental et de résilience face aux changements climatiques est donc à prendre en

compte en collaborant avec des organisations considérant notamment les principes de l'agroécologie. Eirene Suisse et ses partenaires favorisent ainsi une gestion responsable des ressources qui garantit un accès équitable des différentes communautés aux ressources naturelles.

#### **4.8.4. Domaine d'action spécifique à l'Amérique centrale : Identités plurielles et conflit (ODD 10 et 16)**

La notion d'identité d'un individu est principalement entendue comme le sentiment d'appartenance qu'il entretient vis-à-vis de la collectivité et qui lui permet de se définir par rapport aux autres. Cette relation à un ou plusieurs sous-groupes de la société peut procéder de données objectives (sexe, âge, profession, ...) mais également d'éléments subjectifs, souvent fantasmés. En ce sens, l'identité de l'individu est plurielle, composée de plusieurs identités parallèles ou interdépendantes : un individu peut se sentir appartenir à la catégorie des femmes en même temps qu'à celle des jeunes, des habitants d'une région spécifique, d'une communauté religieuse donnée et d'une ethnie particulière. D'autre part, l'identité est dynamique : le sentiment d'appartenance au groupe peut évoluer au cours du temps chez l'individu. Enfin, l'identité est dialectique : en adhérant à une appartenance collective qui lui préexiste, l'individu la transforme à travers ses perceptions et interactions. De manière générale, les identités font majoritairement référence à des dimensions culturelles (rites, normes culturelles, valeurs, ...).

Dans les sociétés – comme celles où Eirene Suisse est active - où le tissu social est fragile, où les institutions dysfonctionnent et où aucun projet politique mobilisateur pouvant susciter l'adhésion de tous ne se dégage, l'identité peut constituer un lieu de refuge qui donne l'illusion d'une sécurité que l'Etat ne peut plus garantir. L'individu se redéfinit alors en s'opposant à l'autre et y cultive sa «différence». L'espace de complémentarité et de construction d'identités plurielles, propre à chaque société hétérogène, s'en trouve ainsi considérablement réduit. Lorsque l'appartenance identitaire est figée et que, chez l'individu, une identité domine systématiquement les autres, les identités deviennent créatrices de clivages et d'exclusions. Sont alors réunies les conditions d'une récupération politique qui, à son tour, est de nature à renforcer les divisions. L'analyse des mécanismes des violences collectives montre que l'appartenance identitaire, à travers les préjugés, les stéréotypes ou les mythes culturels, constitue un vecteur puissant pour instrumentaliser les haines individuelles en haines collectives.

En Amérique centrale, Eirene Suisse collabore avec différentes organisations qui promeuvent la cohabitation pacifique de personnes avec des identités plurielles. Au Nicaragua, elle collabore notamment avec le CEIMM, un institut de recherche et de formation qui agit notamment sur le féminisme interculturel et communautaire et les droits LGBT. Eirene Suisse travaille également avec FADCANIC qui agit notamment sur la résolution de conflits fonciers et sur une répartition équitable des ressources naturelles pour les différentes populations.

#### **4.8.5. Domaine d'action spécifique à Haïti : Migration (ODD 10 et 16)**

Les phénomènes contemporains de migration exacerbent souvent le sentiment d'appartenance identitaire, autant auprès des communautés d'accueil que de celles en exil. Que la migration soit choisie ou non, qu'il s'agisse de déplacés internes ou de réfugiés internationaux, l'individu qui migre est soumis à un déracinement culturel et social qui l'amène à se recréer de nouvelles identités. Selon les situations personnelles, celui-ci cherche plus ou moins à reproduire – voire influencer - les identités d'origine ou à s'adapter à celles du lieu d'accueil. La relation des

communautés d'accueil avec les communautés migrantes est également marquée par des réactions identitaires, notamment parce que l'arrivée de migrants amène les individus de la communauté d'accueil à devoir repenser leurs propres identités. Alors que les phénomènes de migration peuvent constituer des opportunités d'échanges culturels et économiques, ils peuvent également générer des dérives importantes qu'il faut prévenir.

Eirene Suisse et ses partenaires mènent des activités qui permettent aux individus de vivre leurs différences en étant reconnus tout en respectant celle de l'autre. Il s'agit d'une part d'actions qui valorisent et renforcent des communautés minoritaires ou des groupes exclus afin de favoriser la cohabitation pacifique. D'autre part, un travail de sensibilisation et de réflexion autour des enjeux identitaires est aussi directement effectué : il amène les individus à dépasser l'horizon unique du groupe d'appartenance pour entrer dans une dynamique de responsabilité individuelle, nourrie de ses identités mais pas déterminée par elles.

En Haïti, Eirene Suisse collabore notamment avec le GARR et le SJM, deux organisations qui soutiennent les rapatriés haïtiens venus de la République Dominicaine notamment (voir chapitre 5.4) et mettent en œuvre un plaidoyer auprès des autorités et de la société civile pour que cette question de migration soit adressée de manière à ce que chacun prenne ses responsabilités en faveur du vivre-ensemble.

#### **4.8.6. Prévention et gestion de conflits (Grands Lacs), ODD 16**

Eirene Suisse s'engage dans la prévention et gestion de conflit, comme domaine d'action permettant de mettre en œuvre ses engagements en matière de promotion de la paix et des droits humains. La région des Grands Lacs est une région qui a connu des événements d'une violence extrême et qui est marquée depuis plusieurs générations par de fortes tensions sociales. Les conséquences de ces violences – qui se poursuivent dans certaines zones - sont omniprésentes aujourd'hui et influencent les relations sociales. Une part importante de la population souffre de traumatismes, alors que les capacités de prise en charge sont largement insuffisantes. En dépit des efforts consentis dans les processus de réconciliation ou de transformation des conflits, la méfiance occupe toujours une place prépondérante dans la société. Les émotions et les blessures collectives et individuelles ne sont pas exprimées ou donnent lieu à des expressions de violences, ce qui alimente la spirale de la haine. Les violences sexuelles très répandues dans la région ont également malmené l'image de la femme. De nouveaux types de conflits et de violences surgissent parfois des années après les événements tragiques comme, pour le cas du Rwanda, les violences familiales, l'augmentation des toxicodépendances ou les conflits liés à la restitution des biens pillés durant le génocide.

Face aux conséquences des violences collectives, Eirene Suisse et ses partenaires promeuvent le développement d'approche novatrices et adaptées au contexte, telles que la thérapie sociale comme méthode de gestion de conflit et la prise en charge communautaire des traumatismes, en collaboration avec l'AMI. Une attention est également portée à la restauration de la dignité de la femme, en collaboration avec « Réseau des femmes ».

## 4.9. Approches transversales

- Dans l'ensemble de ses actions, Eirene Suisse promeut l'« **empowerment** »<sup>11</sup> des bénéficiaires et des acteurs. L'empowerment est entendu comme la responsabilisation et le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Le renforcement des capacités n'apporte ainsi pas seulement des compétences pour favoriser l'adaptation à la société : la mise en pratique de cette approche implique un changement personnel et conduit les individus à changer leur milieu de vie et assumer leurs choix<sup>12</sup>. Les démarches d'empowerment se situent dans le long terme.
- Dans ses projets, Eirene Suisse favorise l'**intégration des personnes vulnérables et/ou des groupes minoritaires** au niveau social, économique, politique, culturel, du genre et/ou environnemental. Le principe de non-exclusion est intégré aux conventions signées avec nos partenaires.
- Eirene Suisse favorise **la mise en réseau et le partage des informations**, afin de permettre l'émergence de l'intelligence collective. Ce travail de décloisonnement s'effectue au sein d'Eirene Suisse (processus participatifs, comité ouvert, ...), auprès de ses partenaires (via l'appui des volontaires, échanges Sud-Nord et Sud-Sud) et entre ceux-ci (rencontres entre partenaires).
- Eirene Suisse est consciente que ses actions peuvent avoir des effets négatifs non planifiés sur les situations de conflits locales. C'est pourquoi, Eirene Suisse s'efforce de développer des **projets sensibles aux conflits** qui renforcent les « connecteurs » et non les « diviseurs » (approche « Do no Harm »). Un module de formation à l'analyse et la gestion des conflits est inclus au cycle de formation à l'attention des volontaires.

---

11« Notre compréhension du terme d'empowerment est inspirée par le sens que lui donne le chercheur québécois Yann Le Bossé. Voir : « Empowerment : désirs et défis de Marcel Arteau et Lorraine Gaudreau. Préface de William Ninacs et postface de Yann Le Bossé.

12 En français, la notion d'empowerment est souvent traduite par le terme « responsabilisation » ou « émancipation »

## 5. Programmes par zone géographique

### 5.1. Objectifs retenus par domaine d'action et par zone géographique

Le tableau suivant résume de manière synthétique les objectifs retenus pour chaque zone géographique selon les domaines d'actions d'Eirene Suisse :

Domaine d'action	Amérique Centrale	Grands Lacs	Haïti
<b>1. Citoyenneté</b>	Appuyer la société civile pour la revendication des droits des populations, la transparence et le renforcement de l'État de droit	Mobiliser la société civile à l'engagement citoyen et au plaidoyer et encourager la participation au processus démocratique	Favoriser, auprès de la société civile, la mobilisation citoyenne et la mise en réseau en l'absence de structures étatiques solides
<b>2. Lutte contre la pauvreté</b>	Favoriser une meilleure répartition des richesses en donnant à la population les moyens de vivre dignement		Favoriser le développement économique et la sécurité alimentaire à travers une gestion durable des ressources naturelles.
<b>3. Domaines d'action spécifiques à chaque terrain d'action</b>	<b>Identités plurielles et conflit :</b> Soutenir les initiatives qui favorisent le rapprochement et le vivre ensemble de communautés et populations aux intérêts divergents, confrontées à des situations de compétition dans des contextes multiculturels.	<b>Traumatismes et blessures collectives :</b> Soutenir les initiatives qui cherchent à renforcer une meilleure gestion des conséquences des violences et à une meilleure prise en charge des traumatismes	<b>Migration :</b> Appuyer les migrants, les déplacés internes et les rapatriés en Haïti et en République dominicaine et favoriser les échanges entre sociétés civiles des deux pays

### 5.2. Amérique Centrale

#### 5.2.1. Bilan 2013-2016

- Comme exposé dans l'analyse institutionnelle d'Eirene Suisse de 2016<sup>13</sup>, l'Amérique centrale a été la principale zone d'action d'Eirene Suisse en termes de nombre d'affectations (28) durant la période 2013-2016. Il s'agit également de la région où une grande variété de types d'affectations de la CEP a été utilisée.
- L'analyse institutionnelle a également relevé la pertinence de l'appui sur une longue durée, appui organisé autour d'une séquence d'affectations – de différents types mais dont la colonne vertébrale est généralement l'affectation de longue durée - qui participe et consolide le processus de renforcement institutionnel du partenaire. Eirene Suisse compte ainsi 4 partenaires – deux au Nicaragua et deux au Salvador - avec lesquels elle a développé un partenariat basé sur une séquence d'affectations. Cela s'est produit avec Odesar, FADCANIC, UNES et Los Angelitos.
- Durant la période 2013-2016, l'effort visant à renforcer la cohérence thématique s'est poursuivi. Ainsi, au Nicaragua, Eirene Suisse a noué de nouveaux partenariats en lien avec

<sup>13</sup> Voir Analyse institutionnelle d'Eirene suisse (2013-2016), J.E. Beuret, 2016.

les domaines d'action identifiés : Fundar, CANTERA (gestion des ressources naturelles), Asociación Roncalli Juan XXIII, BICU, CENIDH, IMLK, Murales RACCS, CANTERA (Citoyenneté) ; SJM – Nicaragua, Murales RACCS, BICU (Identités et Migration). Certains partenaires sont impliqués dans plusieurs domaines d'action. Deux de ces partenariats ne se sont pas consolidés (IMLK, SJM-Nicaragua) pour des raisons de changements structurels et de conflits internes. Par ailleurs, 2 affectations ont été interrompues avant terme (raisons familiales et maladie).

- Eirene Suisse s'est fortement impliquée sur la côte atlantique du Nicaragua, avec 4 partenaires (FADCANIC, CEIMM, BICU, MURALES RACCS), 5 affectations de longue durée, 1 stage, 2 Sud-Nord). Ceci s'explique par la volonté d'Eirene Suisse d'être présente dans une région pauvre<sup>14</sup>, multiethnique, isolée et délaissée par le gouvernement central et où les problèmes du reste du pays semblent encore plus aigus.
- Eirene Suisse peut s'appuyer sur sa bonne connaissance du terrain, qui a permis la construction de partenariats solides avec des acteurs qui se connaissent et travaillent en réseau.
- Si la collaboration avec les structures académiques réalisant des recherches actions sur les droits humains correspond au programme 2013-2016, il a été observé que la très grande lourdeur administrative et les enjeux politiques au sein de ces structures affectent le dynamisme des institutions dans lesquels sont intégrés nos volontaires. Nonobstant, la position relativement indépendante de ces volontaires leur permet souvent d'avancer et d'apporter un effet catalyseur dans une équipe.
- Au Salvador, les partenariats déjà existants avec la UNES et Los Angelitos se sont poursuivis et renforcés. L'engagement d'Eirene Suisse avec la UNES a visé le secteur communication de l'organisation. Ainsi deux affectations ont permis de répondre à un besoin exprimé par Los Angelitos de développer une stratégie d'éducation inclusive pour les enfants en situation de handicap. Au cours de ces quatre ans, Eirene Suisse a également régulièrement collaboré avec deux partenaires de Los Angelitos en Suisse - Medico International et la Centrale Sanitaire Suisse Romande - ce qui a permis de renforcer Los Angelitos et le travail de sensibilisation en Suisse.
- La coordination en Amérique centrale est partagée avec d'autres organisations de la CEP (Comundo-Interagire et Interteam). La personne en charge de cette coordination est un acteur essentiel de la gestion de la qualité d'Eirene Suisse, notamment pour le suivi des domaines d'action du programme avec la recherche de partenaires et l'appui dans la construction de partenariats, le suivi des affectations et la gestion de conflit et des urgences.
- L'organisation de rencontres annuelles pour les volontaires et leurs partenaires remplit un rôle de formation, mais surtout de mise en réseau des partenaires et des volontaires. Le partage de savoirs est ainsi valorisé par Eirene Suisse.
- La situation sécuritaire délicate au Salvador a conduit Eirene Suisse à adopter une attitude de prudence, favorisant le recrutement autour d'affectations courtes (2 affectations de courte durée, 2 stages et 1 longue durée) et à mettre en place en 2016 une structure de coordination légère permettant un suivi rapproché des affectations. Cette prudence s'est traduite sur le terrain par la mise en place, de concert avec les partenaires, de mesures visant à optimiser la sécurité (logement, déplacements, etc.)

---

<sup>14</sup> Plus de 60% de la population vit en situation de pauvreté et plus de 25% en situation de pauvreté extrême selon la banque mondiale : <http://siteresources.worldbank.org/INTNICARAGUAINSPANISH/Resources/NInfPobreza08.pdf>

- 4 services civils totalisant 30 mois d'affectation ont été organisés au Nicaragua - pays où les affectations de civilistes à l'étranger sont possibles - au sein de partenaires ayant l'expérience de l'encadrement de volontaires (3 à ODESAR et 1 à FUNDAR) dans des projets d'appui à l'auto-construction, d'agriculture biologique et de protection de l'environnement.
- En décembre 2015, avec la fin du contrat comme personnel local d'un journaliste de l'organisation costaricaine *Voces Nuestras*, Eirene Suisse mettait un terme à son engagement au Costa Rica. Pendant plus de vingt ans, Eirene Suisse s'était impliquée dans différents domaines, et notamment ceux liés à la protection de l'environnement (agriculture biologique, éducation à l'écologie, création de potagers scolaires, gestion des déchets, « médecine verte », etc.) et à la formation de médias communautaires, domaines où le Costa Rica avait un rôle précurseur dans la région. Ceci avait contribué à nourrir la réflexion sur ces thèmes des partenaires au Nicaragua et au Salvador.

### 5.2.2. Analyse du contexte et défis prioritaires

Malgré leurs points en commun, les contextes nicaraguayens et salvadoriens se distinguent clairement.

#### Nicaragua :

Dans cette deuxième moitié 2016, on observe un scénario très polarisé au niveau politique avec l'approche des élections nationales et municipales prévues en fin d'année pour les premières et en 2017 pour les secondes. De fait, en novembre 2016, face à une opposition extrêmement faible et divisée, Daniel Ortega, président depuis 14 ans semble certain d'être élu une nouvelle fois à son poste. Il dispose d'une grande popularité malgré les accusations répétées de corruption, clientélisme et de dérives autoritaires. Il ne semble pas y avoir d'alternative tant à l'intérieur du parti que dans l'opposition, et les élections pourraient donner lieu à de grandes tensions, du fait de questionnements autour de la légitimité du conseil suprême électoral, et de l'absence d'observation électorale indépendante.

Au niveau socio-économique, la situation est stable, malgré certaines vagues de mécontentement. Les programmes sociaux mis en place par le gouvernement pour combattre la pauvreté de la population la plus vulnérable ont porté leurs fruits : si, selon le FIDEG (Fundación Internacional para el Desafío Económico Global), 39% des Nicaraguayens vivent dans la pauvreté, durant la période 2009 – 2015, 5.7% des habitants ont amélioré leur niveau de vie et le nombre d'habitants vivant dans l'extrême pauvreté est passé de 9.7% à 7.6%. L'effet des programmes s'est vu renforcé par les fonds envoyés par les nombreux Nicaraguayens expatriés (environ 600 000) et l'augmentation des prix des produits d'exportation.

Par ailleurs, l'alliance nouée par le gouvernement avec les entreprises privées et le grand capital paraît solide et devrait faciliter les investissements étrangers et le développement de l'emploi. Parallèlement, le gouvernement a continué à développer les infrastructures (routes, accès à l'eau potable et assainissement, etc.)

Pour autant, ces avancées se voient remises en question par les tensions politiques et sociales, conséquences de projets emblématiques tel le Grand Canal interocéanique, lequel a suscité de forts questionnements de divers secteurs sociaux quant aux formalités juridiques et l'impact sur l'environnement ainsi que le manque de respect des droits des peuples indigènes et afro-descendants vivant sur le tracé du canal. Contribuent également à cette tension sociale l'impact de la sécheresse, les effets de la déforestation et le non respect de règlement quant à l'extraction du bois, qui constituent des thèmes dans le cadre national auquel le gouvernement central devra apporter des réponses rapidement. Par ailleurs la couverture et la qualité de l'éducation

continuent à être des défis importants au niveau national, de même que l'accès à des soins de qualité et la réduction du haut taux d'emploi informel.

Bien que le Nicaragua soit le pays le plus sûr de l'isthme centraméricain, dans quelques régions du pays – et notamment sur la côte caribéenne –, on observe une augmentation de la violence et de l'insécurité urbaine dues au trafic de drogue et au crime organisé. Au nord de la côte atlantique on assiste à des conflits parfois violents entre des colons métis et la population indigène (mizquito) qui défend son droit à la terre. Les principaux défis consistent à trouver une solution globale et systémique au conflit territorial entre indigènes et colons ; et à enrayer et inverser le processus de dégradation des terres indigènes et afrodescendants dans le sud de la région.

Durant les dernières années, la situation environnementale s'est aggravée avec la déforestation, la pratique d'une agriculture non durable, l'élevage intensif, l'exploitation minière ou la contamination des rivières, ce qui renforce les conséquences du réchauffement climatique, aggravant les phénomènes météorologiques, dans un pays déjà hautement vulnérable face aux désastres naturels. Les ONG environnementales et la population potentiellement touchée tentent de s'organiser.

### **El Salvador:**

La situation politique est excessivement polarisée, avec le FMNL au gouvernement central ainsi qu'à l'exécutif de diverses municipalités, et la majorité parlementaire aux mains des partis de droite (ARENA, GANA, PDC, PCN). ARENA demeure le principal parti d'opposition (et le bras politique de l'entreprise privée) et compte suffisamment d'élus depuis les élections législatives de 2015 pour bloquer tout vote nécessitant la majorité qualifiée. Ceci signifie qu'il peut limiter la capacité d'action et de prise de décision du gouvernement actuel et influencer sur les politiques futures, notamment en asphyxiant financièrement le gouvernement (refus de voter certains budgets) et en paralysant des institutions clef par son refus de nommer leurs responsables (cour des comptes, CNJ, etc.). La situation ne devrait pas s'apaiser d'ici aux élections présidentielles en 2019.

Le gouvernement est confronté à une situation financière critique : ceci s'explique par le fait que ARENA refuse d'approuver les prêts nécessaires au fonctionnement de l'Etat, que le niveau d'évasion fiscale des entreprises privées est très élevé et que l'Etat doit assumer toute la dette du système de retraite après que celui-ci ait été privatisé par la droite. La situation économique de la majorité de la population est difficile. S'il est vrai que les programmes sociaux ont eu un certain impact au niveau de la réduction de la pauvreté et de la pauvreté extrême, une grande partie de la population vit au jour le jour.

Le Salvador est un des pays les plus violents au monde : en janvier 2016, il a atteint le record historique de 24 assassinats en moyenne par jour. Toute la société salvadorienne est affectée par cette violence. Le gouvernement a pris des mesures extraordinaires qui ont permis de réduire ce taux (« plus que » 11 homicides quotidiens en août 2016), mais il est permis de douter que ces mesures, avant tout répressives, suffisent à maintenir ce calme relatif. Dans ce contexte de polarisation politique extrême, la position d'un grand nombre d'associations et organisations est très délicate du fait qu'elles risquent d'être récupérées dans des polémiques entre le gouvernement et l'opposition.

Comme au Nicaragua, le changement climatique lié au déboisement intensif constitue un risque énorme : les ressources hydriques, de même que la sécurité alimentaire sont directement touchées, ce qui menace la survie de la population. Il faut ajouter que l'opposition, soutenue par les grandes entreprises, s'oppose à l'approbation de la « loi générale de l'Eau » qui végète au

Parlement depuis 10 ans et à la « loi sur la souveraineté alimentaire », deux lois qui, une fois votées, affecteront les intérêts économiques de grandes entreprises.

### **Au niveau régional**

Il convient d'ajouter que, tant au Salvador qu'au Nicaragua, une majorité des organisations exécutant des projets avec et en faveur des populations les plus vulnérables ont de plus en plus de difficulté à recevoir le financement nécessaire (montant et durée) pour leurs projets : la coopération internationale en général se réduit, et la coopération des pays européens en particulier, qui réorientent leurs activités pour répondre à la crise migratoire et à un changement de paradigme en Europe.

### **5.2.3. Développement du programme 2017-2020**

Les diverses expériences menées en Amérique centrale ces dernières années et les résultats obtenus nous incitent à poursuivre dans la même direction. 2017-2020 sera donc une **phase de consolidation**.

Au niveau **géographique**, au Nicaragua, Eirene Suisse entend s'impliquer sur un axe Managua-Matagalpa ainsi que dans la région de la côte atlantique, et principalement dans la RAACN. Au Salvador, qui est un pays beaucoup plus petit, la localisation des affectations dépendront avant tout de la situation sécuritaire et des moyens mis en place par nos partenaires pour travailler au mieux dans un tel contexte.

Au niveau thématique, les domaines d'action se calquent sur ceux des partenaires d'Eirene Suisse. Comme expliqué au chapitre 4.8, il s'agit des domaines d'action Citoyenneté, Identités plurielles et conflits et Lutte contre la pauvreté.

Ces thématiques s'inscrivent dans un contexte global de **réchauffement climatique** dont les conséquences, dans cette région déjà hautement vulnérable, sont particulièrement aiguës et viennent renforcer les déséquilibres – sociaux, économiques et environnementaux –, et les conflits – politiques, communautaires, territoriaux – déjà existants. La fréquence croissante de phénomènes climatiques extrêmes liés au réchauffement de la planète ont un impact et mettent en péril la jouissance pleine et entière d'une série de droits humains, tels que le droit à l'alimentation, à la santé et au logement adéquat. Ainsi, les partenaires d'Eirene Suisse prennent en compte cette thématique dans l'élaboration de leurs activités.

La récente analyse institutionnelle a démontré l'intérêt de « **l'engagement séquentiel** » de volontaires, à savoir la valeur d'une succession d'affectations auprès d'un même partenaire, sur la durée. Il est prévu de poursuivre dans cette direction car ce type d'échanges favorise l'accompagnement de la réflexion de partenaire tout en nourrissant celle d'Eirene Suisse. Comme elle l'a déjà fait au cours du précédent programme, Eirene Suisse entend utiliser tous les outils de la CEP, à savoir **les affectations de longue durée**, particulièrement appréciées des partenaires, ainsi que les **échanges complémentaires**, qui ont toute leur valeur lorsqu'ils s'inscrivent dans une séquence d'affectations qui dynamisent le partenariat.

Afin de **faciliter l'échange de savoirs et d'expériences**, il pourrait être imaginé de mettre un volontaire à disposition de plusieurs partenaires (de façon ponctuelle ou sur une plus longue durée). Les échanges d'expériences entre partenaires seront favorisés, qu'il s'agisse de partenaires d'Eirene Suisse, mais également de partenaires d'organisations partageant la coordination à Managua, notamment Interagir (Comundo).

La **coordination** continue de jouer un rôle clef dans la mise en œuvre du programme sur le

terrain. L'identification de partenaires potentiels n'étant plus une priorité, il est attendu de la coordination qu'elle poursuive son rôle de facilitateur d'échanges et de visites entre volontaires et entre partenaires, participe à la préparation en amont d'échange Sud-Nord - pour découvrir ce qui se fait déjà ailleurs et favoriser l'échange de savoirs et de méthodes -, accompagner **l'organisation d'échanges Sud-Sud et Sud-Nord**, poursuivre l'organisation des **rencontres annuelles** qui mettent les volontaires d'Eirene Suisse en Amérique centrale et leurs homologues en contact durant une semaine autour d'une thématique. Cet événement permet de nouer les contacts. Il décroïsonne thématiquement et géographiquement, participe à la circulation du savoir, favorise l'organisation d'échanges Sud-Sud par l'organisation de visites de partenaires/associations.

La **recherche de synergies** – au niveau logistique, financier, ou opérationnel -, en Suisse comme sur le terrain, avec des organisations suisses collaborant avec nos partenaires locaux.

Durant ces prochaines années, et suite aux observations/souhaits émis par plusieurs partenaires<sup>15</sup>, il est prévu d'appuyer un voire deux partenaires dans leur effort de **capitalisation** d'expériences et ce dans la perspective de renforcer leur action et leur incidence.

Il est également prévu d'associer certains partenaires aux efforts de visualisation et de valorisation de l'apport des volontaires à leur action (au niveau individuel et au niveau collectif) afin de mieux permettre de montrer la contribution de la CEP à la coopération.

Enfin, **un, voire deux projets** de partenaires de cette région seront financièrement soutenus. Ces projets seront sélectionnés sur la base de leur complémentarité avec l'action préexistante d'Eirene Suisse auprès de ces partenaires. Ils viendront renforcer cette action.

#### **5.2.4. Nos domaines d'action**

**Domaine d'action transversal : Citoyenneté (ODD 10 et 16) :** *Favoriser la mobilisation citoyenne et soutenir des impulsions facilitant le développement d'une société démocratique, égalitaire, inclusive et respectueuse des droits des minorités :*

- Appui à la recherche, la diffusion et la formation en droits humains, notamment en faveur et auprès des populations les plus vulnérables et/ou les minorités ;
- Renforcement de partenaires qui gèrent des programmes visant l'inclusion dans la société de secteurs vulnérables et minoritaires ;
- Appui au développement local de projets favorisant la jouissance de la citoyenneté et le respect des droits humains ;

**Domaine d'action spécifique : Identités plurielles et conflit (ODD 10 et 16) :** *Soutenir les initiatives qui favorisent le rapprochement et le vivre ensemble de communautés et populations aux intérêts divergents, confrontées à des situations de compétition dans des contextes multiculturels*

- Appui à des partenaires qui gèrent des programmes visant une meilleure connaissance et compréhension mutuelle ainsi que le rapprochement et la collaboration de diverses ethnies et communautés ;
- Appui à l'émergence de leaders par la formation et le coaching sur la citoyenneté, les droits et les devoirs des élus et des électeurs ;

---

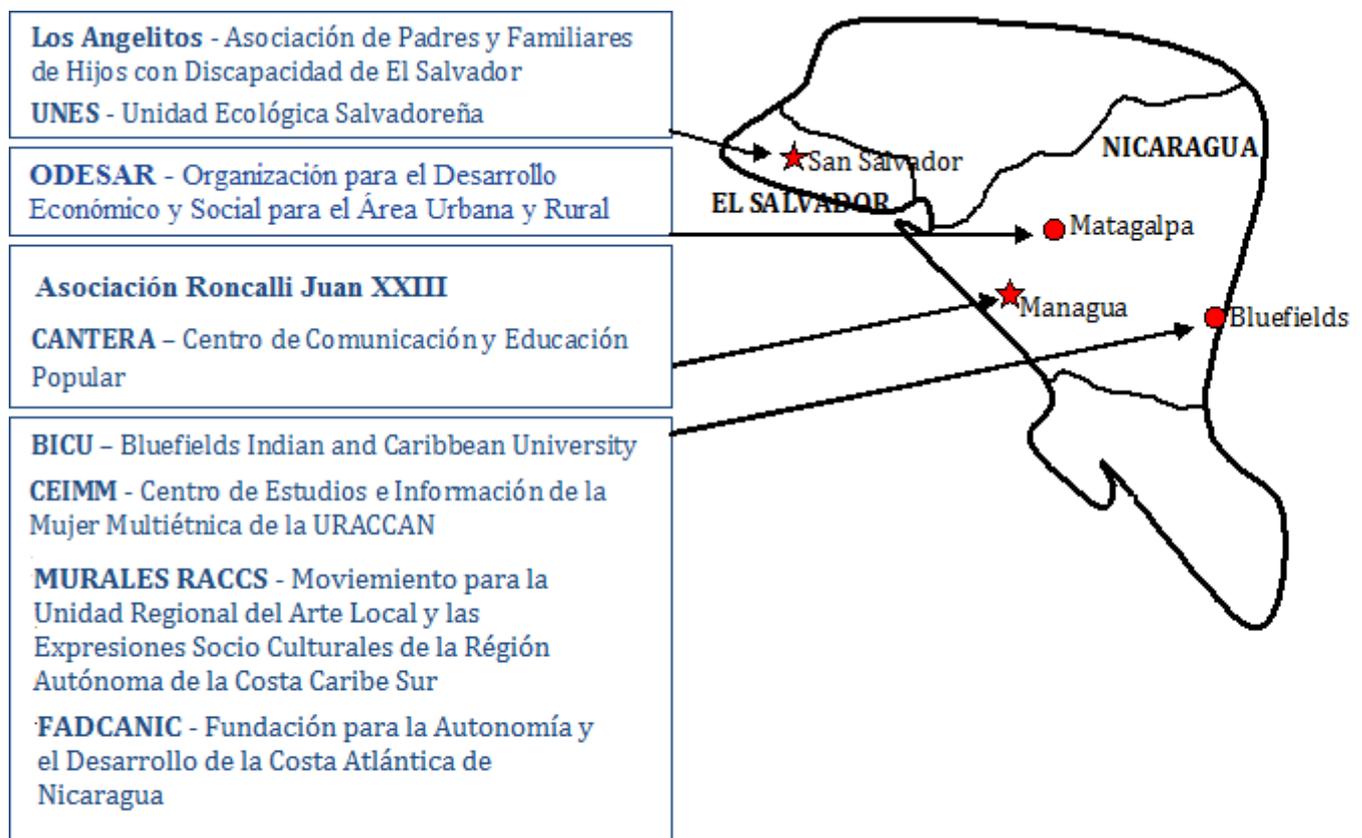
<sup>15</sup> Voir Analyse institutionnelle d'Eirene Suisse (2013-2016), J.E. Beuret, 2016

**Domaine d'action transversal : Lutte contre la pauvreté (ODD1) :** Favoriser une meilleure répartition des richesses en donnant à la population les moyens de vivre dignement, sans avoir à hypothéquer l'avenir des générations futures et dans un contexte de réchauffement climatique.

- Appui à des partenaires soucieux de développer des modèles de développement axés sur la gestion pérenne des ressources par les communautés, la sécurité alimentaire et la valorisation des produits locaux ;
- Appui à des projets favorisant le droit à un logement décent pour des populations vulnérables dans une région prompte aux catastrophes naturelles.

### 5.2.5. Nos partenaires

Eirene Suisse vient en appui à des partenaires dans leur effort de promouvoir les droits humains, notamment les droits de troisième génération et en particulier les droits à l'environnement, à un logement convenable et à une alimentation saine.



La plupart des partenariats d'Eirene Suisse en Amérique centrale existent depuis plus de quatre ans – certains depuis beaucoup plus. De fait, Eirene Suisse travaille depuis plus de 15 ans avec Odesar à Matagalpa et avec FADCANIC sur la côte atlantique. La première est une organisation de développement local qui s'attache à améliorer les conditions de vie des plus vulnérables dans une perspective d'autonomisation. La seconde vise l'autonomisation des peuples et communautés de la côte atlantique à travers l'éducation bilingue et un modèle de développement local respectueux des générations futures.

Au Salvador, Eirene Suisse collabore avec Los Angelitos, une organisation de défense des droits des enfants handicapés qui, parallèlement à tout un travail de prise en charge des enfants et de soutien et de formation de leurs parents, se veut une force de proposition vis-à-vis du gouvernement afin que l'inclusion des enfants handicapés à tous les niveaux de la société salvadorienne devienne réalité.

Eirene Suisse soutient des associations de défense de l'environnement qui mènent avant tout des actions en vue de l'atténuation du réchauffement climatique et d'éducation à l'environnement, telles Fundar au Nicaragua, mais aussi des organisations telle la UNES au Salvador, qui revendiquent et dénoncent les atteintes à l'environnement, tout en élaborant également des propositions de lois (sur l'eau, sur le changement climatique, etc.) à l'intention des autorités nationales.

Eirene Suisse travaille avec des partenaires issus du monde associatif mais également des partenaires directement ou indirectement liés au monde académique et notamment des centres de recherche action (ce qui est unique par rapports aux autres organisations suisses présentes dans la région). Dans la RACCs, il s'agit de centres de recherche en matière de droits humains des universités régionales que sont la BICU et la URACAAN. A travers l'éducation, celles-ci participent au renforcement du processus d'autonomie qui doit conduire les communautés indigènes et afrodescendantes de la côte à trouver les réponses à leurs besoins et leurs aspirations. Il s'agit pour Eirene Suisse de les aider à réunir et organiser les informations et ressources qui fourniront des bases sur lesquelles appuyer les revendications, et organiser le plaidoyer et la défense des droits des communautés au niveau régional, national et international.

A Managua, l'Asociación Roncalli Juan XXIII est issue de la UCA et, outre la promotion à la santé, elle tente de défendre le droit pour les plus vulnérables à un logement convenable. Il s'agit pour Eirene Suisse d'apporter un appui technique dans la construction de logement accessible aux secteurs les plus pauvres, mais également d'encourager l'organisation de structures organisationnelles alternatives dynamiques (coopératives) qui facilitent l'accès au logement et développe l'esprit citoyen.

## Liste des partenaires :

### Salvador

- **Los Angelitos (ALGES)** : fondée et reconnue légalement en 2010 au Salvador, l'organisation de Los Angelitos regroupe les parents et les familles d'enfants handicapés. La mission de Los Angelitos comporte un volet médical et un volet politique. D'un côté, l'organisation veille à ce que les enfants reçoivent un traitement médical adapté à leur handicap. De l'autre elle travaille à leur inclusion, en tant que citoyen à part entière au sein de la société en motivant les familles à s'organiser pour défendre les droits de l'enfant porteur d'un handicap. L'idée à long terme de Los Angelitos n'est pas de suppléer aux failles de l'Etat, mais d'élaborer des structures et de plans d'action fonctionnels, et de les proposer à l'Etat en le mettant face aux besoins et à ses responsabilités, afin qu'il prenne le relais.
- **UNES** : Constituée en 1987, la UNES est une ONG qui lutte pour la protection et la conservation de l'environnement au Salvador et dans la région centraméricaine. Elle s'est donné pour mission de défendre la nature et d'améliorer la qualité de vie de la population salvadorienne, de stimuler l'organisation et la participation de femmes et d'hommes dans le « scénario » national, régional et international. Les activités de la UNES s'organisent autour des thématiques suivantes : eau, changement climatique et énergies, gestion écologique des risques, souveraineté alimentaire, genre et environnement.

## Nicaragua

- **Asociación Roncalli** : Créé dans les années 60 en tant qu'institut d'action sociale de l'Université Centroaméricaine (UCA), à Managua, il appuie les secteurs les plus vulnérables de la population dans leurs efforts de construction de justice sociale et d'émancipation. L'Asociación Roncalli Juan XXIII travaille sur les thématiques d'accès au logement social, et accès aux services de santé. Son action s'inscrit dans une perspective de gestion durable des ressources.
- **CANTERA** : ONG nicaraguayenne de développement au service des secteurs populaires urbains et ruraux, fondée en 1988 et basée à Managua. CANTERA s'est donnée pour mission de contribuer à la construction d'une société plus juste, équitable et durable, à travers le renforcement des identités et des capacités des personnes avec lesquelles elle travaille, et ce tant au niveau personnel que collectif. Son action est basée sur la pratique de l'Éducation Populaire et de l'éthique, la prise en compte des générations et de la perspective genre, d'agro-écologie.
- **ODESAR** : ONG basée à Matagalpa, chef-lieu de la zone productrice de café, dont le but fondamental est de contribuer au développement des communautés rurales. Elle privilégie des projets qui combattent l'extrême pauvreté et qui touchent aussi bien les petits producteurs que les travailleurs agricoles, et notamment les femmes. Odesar promeut la sécurité alimentaire et la participation citoyenne tout en tenant compte des thèmes de genre, de respect de l'environnement et de la biodiversité.
- **FUNDAR** : Créée en 1998, la Fundación Amigos del Rio San Juan FUNDAR est une ONG environnementale nicaraguayenne active dans tout le pays. FUNDAR offre un processus d'éducation, de formation et de renforcement organisationnel qui permet, au niveau local, la mise en œuvre de projets de développement humain intégral respectueux des ressources naturelles et de la biodiversité.
- **BICU** : est une université qui assure son enseignement sur la base de la reconnaissance et de la promotion de la multiculturalité. Elle est basée à Bluefields avec 5 autres campus disséminés sur la côte caribéenne du pays. Elle forme des professionnels aptes à contribuer à l'autonomie des peuples de la côte atlantique. Elle contribue à la promotion des droits humains au travers de recherches et de travaux de systématisation. Elle est également impliquée dans un programme avec la jeunesse pour l'organisation des COMAJ (consejos municipales de adolescentes y jóvenes). C'est la seule université du pays à offrir une formation en biologie marine.
- **CEIMM** : Le CEIMM est un institut de l'Université URACCAN (Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense), à Bluefields, sur la côte atlantique du Nicaragua. Sa mission première est d'institutionnaliser le thème du genre à l'université même ; parallèlement, et en articulation avec les institutions et les mouvements qui travaillent dans le même domaine au niveau régional, elle élabore une conscience critique des inégales relations de genre afin de promouvoir et défendre les droits de la femme sur la côte atlantique.
- **FADCANIC** : La Fundación para la Autonomía y el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua est une importante organisation non gouvernementale qui a été créée en 1990. Sa mission est de renforcer le processus d'autonomie et de développement durable de la Côte caraïbe du Nicaragua depuis la société civile, grâce à la transformation qualitative des relations sociales et des communautés indigènes et ethniques entre elles. FADCANIC facilite, accompagne et assure une exécution efficace du processus de développement au travers de l'éducation et d'un usage rationnel et durable des ressources naturelles.
- **Fundación MURALES RACCS**: organisation fondée en 2012 qui vise le développement

intégral d'adolescents et jeunes socialement désavantagés de la côte caribéenne sud du Nicaragua, afin de promouvoir leurs droits humains dans le cadre d'une culture de la paix. MURALES RACCS utilise l'art mural pour développer des espaces d'expression et de formation pour les jeunes de manière que ceux-ci puissent aborder depuis une perspective multiculturelle les problèmes qu'ils vivent quotidiennement et trouver ensemble des solutions à proposer aux autorités locales.

- COPRAJ (à ajouter si organise un partenariat)

### 5.2.6. Volume prévu des affectations

Amérique Centrale					
<i>En mois-volontaires</i>	2017*	2018**	2019**	2020**	Total
Affectations LD	49	38	59	53	199
Affectations CD	9	0	0	0	9
Affectations ST	0	0	0	8	8
Affectations SC	8	9	16	14	47
Affectations SN (nombre d'affectation)	1	1	0	0	2
Affectations SS (nombre d'affectation)	0	1	1	1	3
Affectations PL	18	24	9	12	63
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>73</b>	<b>85</b>	<b>88</b>	<b>331</b>

\* Basé sur les affectations planifiées

\*\* Basé sur une projection

## 5.3. Grands Lacs

### 5.3.1. Analyse du contexte et défis prioritaires

La région des Grands Lacs considérée par Eirene Suisse est composée de la République Démocratique du Congo (Est de la RDC) et du Rwanda<sup>16</sup>. Si le contexte spécifique de ces deux pays n'est pas le même, les enjeux qui les traversent s'y retrouvent. Depuis plusieurs générations, les dynamiques conflictuelles se répandent par-delà les frontières et agissent comme des vases communicants. Celles-ci relèvent de l'interaction entre le pouvoir (intérêts politiques), la terre (gestion des ressources) et l'identité. Des acteurs locaux, régionaux ou internationaux se positionnent par rapport à ces dimensions en fonction de leurs intérêts particuliers, ce qui renforce les tensions.

Sur le plan de **la gouvernance**, la RDC est un pays miné depuis plus de 20 ans par de multiples conflits armés et dont les structures de l'Etat sont défailtantes. Les services publics y sont encore presque inexistantes et la sécurité n'est pas garantie pour les populations. Des groupes armés nationaux et étrangers sévissent toujours à l'Est de la RDC tout en menaçant la sécurité de leurs

<sup>16</sup> Le programme précédent comprenait le Burundi, mais en raison du manque de collaboration entre Eirene et des organisations de ce pays, il ne sera pas inclus dans le programme 2017-2020 (voir chapitre 5.3.3).

pays d'origine. Aujourd'hui, la gouvernance en RDC est marquée par un manque d'efficacité et la centralisation de l'administration sur la capitale, développant ainsi une forme d'apathie démocratique. De plus, des incertitudes persistent quant à l'organisation d'élections présidentielle prévues fin 2016, ainsi que la répression de mouvements d'opposition et de promotion de la démocratie.

Le Rwanda vit une situation différente. Sorti en 1994 d'un génocide ayant été accompagné par la destruction des infrastructures et institutions du pays, il a accompli un développement à pas de géant. En effet, un processus de décentralisation donne des succès énormes en termes de rapprochement des services publics de la population. La place et le rôle de la femme ont acquis une importance de plus en plus grande. La lutte contre la corruption est efficace et la sécurité physique est garantie. En contrepartie, il faut cependant souligner l'omniprésence de l'Etat, ainsi que l'importance prépondérante de l'armée. L'espace public est réduit et les médias sont contrôlés, ce qui reflète un manque de pertinence des institutions démocratiques. Ce sentiment est renforcé par le changement de la constitution en 2015 permettant au président de se représenter pour un troisième mandat en 2017.<sup>17</sup>

Sur le plan **économique**, la réalité entre les deux pays est également contrastée. Avec ses 80 millions d'hectares de terres arables et plus de 1 100 minéraux et métaux précieux répertoriés, la RDC a le potentiel de devenir l'un des pays les plus riches du continent africain. Le pays a enregistré une croissance économique ininterrompue avec en moyenne un taux de 7,7 % par an entre 2010 et 2015, soit un niveau bien supérieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne.<sup>18</sup> Cependant, la région du Kivu se remet d'une série de conflits qui ont généré un marasme économique et social prolongé. Cette situation ne permet pas le développement d'activités rentables à long-terme et ne laisse aucune marge viable au secteur agricole pour pallier l'important manque à gagner. En conséquence, l'insécurité alimentaire, liée à l'insécurité physique pèsent lourdement sur les populations. Par les aides qu'elle apporte et les emplois qu'elle crée, la communauté internationale, par le biais de l'ONU ou des ONG, occupe une place importante dans l'économie, ce qui contribue à une certaine forme de dépendance et à une hausse des prix à Goma.

Au Rwanda, le taux de croissance du PIB a atteint environ 8% en moyenne par an<sup>19</sup>. Cette forte croissance économique a permis au pays de se doter rapidement de nouvelles infrastructures. Le Rwanda avait déjà atteint la plupart des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) à la fin de l'année 2015. Le taux de mortalité infantile a baissé de deux tiers et le pays a presque atteint l'éducation primaire universelle. La pauvreté reste néanmoins fortement présente en zone rurale.

Au niveau **identitaire**, malgré les efforts de la société civile et des autorités, des tensions exprimées de manière plus ou moins ouverte semblent encore exister dans les deux pays. Face à la fragilisation du tissu social, le rôle de l'ethnie reste prononcé. Celle-ci apparaît comme le lieu de refuge, l'espace de repli, le cercle rassurant qui donne l'illusion de sécurité. L'analyse des rapports sociaux montre une confusion entretenue entre une identité officielle « théorique », nationale et homogène, et une identité ethnique ou communautaire « réelle » mais souvent mal assumée. Les ethnies débordant les frontières, les conflits dans la région sont transfrontaliers. La haine interethnique et intercommunautaire est récurrente dans la région : ses armes de

---

<sup>17</sup> Ce changement a été voté par le peuple avec comme résultat officiel 98,13% de oui, permettant potentiellement au président de diriger le pays pour 17 années supplémentaires.

<sup>18</sup> Banque mondiale, <http://www.banquemondiale.org/fr/country/drc/overview>, 2 aout 2016

<sup>19</sup> Banque mondiale, <http://www.banquemondiale.org/fr/country/rwanda/overview>, 2 aout 2016

prédilection sont la manipulation et la désinformation. Elle sert d'argument politique quand la société est en rupture ou en panne de projet et devient alors un outil de pouvoir.

Les conflits au Kivu ont contribué à réveiller les démons de la haine et de la division entre les différents groupes. Certains groupes armés revendiquent la défense des intérêts de tel ou tel groupe ethnique et s'en prennent à des civils des autres groupes. Au Rwanda, la méfiance et la peur restent très présentes au sein d'une population qui a connu les affres du génocide, des massacres et des années d'exil forcé. Le régime invite tout le monde à regarder l'avenir à travers la lecture d'une citoyenneté nouvelle qui fait fi des ethnies. L'idée de rassembler toute la population autour d'une nouvelle identité nationale semble pertinente mais le chemin est sans doute semé d'obstacles, eu égard aux blessures des uns et des autres. Le positionnement des diasporas originaires de ces pays s'est en outre souvent aligné sur des positions extrémistes. Et pourtant, vivant loin de leurs milieux d'origine, ils subissent moins de pression et disposent de plus de marge de liberté pour s'approcher des membres des autres groupes ethniques ou des pays voisins afin de servir de modèle de dialogue et de cohabitation pacifique.

L'avenir de cette région reste volatile et incertain. La construction de l'Etat et d'une nouvelle citoyenneté ne pourra se faire qu'avec le concours des communautés rurales et urbaines. La voie du dialogue, de la négociation et de l'ouverture citoyenne est possible dans les deux pays et dans la région, et pourrait favoriser une sorte de nouveau contrat social. Néanmoins, le risque de nouveaux basculements violents replongeant la région dans un cycle de drames ne peut être écarté. Face à ce contexte volatile, Eirene Suisse a tiré les leçons apprises de ses dernières années et décidé de s'investir dans le renforcement de la citoyenneté et de la prévention et gestion de conflit. Il doit aussi être pris en compte qu'Eirene Suisse doit pouvoir s'adapter au fait que cette situation peut rapidement apporter des difficultés aux volontaires suisses.

### **5.3.2. Bilan 2013-2016**

- Eirene Suisse bénéficie d'un excellent réseau de leaders intermédiaires engagés dans la promotion de la paix et la transformation des conflits dans la région des Grands Lacs ainsi qu'un réseau de contacts au sein de la diaspora en Suisse et en Europe à partir de son appui aux travaux de l'« Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs » et la publication du livre « Dépasser la haine, construire la paix ». Ces travaux ont renforcé sa crédibilité pour travailler dans des domaines aussi complexes que la promotion de la paix et les droits humains dans les Grands Lacs qui est prisé par ses partenaires, mais aussi les bailleurs en Suisse.

- Le contexte fragilisé en période d'élections, des changements institutionnels chez les partenaires, des difficultés de recrutement de longues durées et les financements incertains tant au Nord comme au Sud n'ont pas permis l'atteinte des objectifs programmatiques et la réalisation du volume d'activité prévu dans le programme 2013-2016.

- L'activité d'Eirene Suisse a été inexistante au Burundi, du fait de l'insécurité et du manque de partenaires sur place.

- Eirene Suisse a mis en œuvre un partenariat avec Omoana, une association suisse active notamment dans la promotion de la paix en Ouganda<sup>20</sup>, à travers l'envoi d'une volontaire en 2016. Il s'agit d'un pays voisin, avec des thématiques convergentes. Ce genre de coopération permet une optimisation des ressources et des échanges pertinents.

---

<sup>20</sup> Etat fragile, situation de post-conflit, travail avec population traumatisée et stigmatisée victime de blessures collectives.

- Les affectations longue durée au cœur de l'action d'Eirene Suisse n'ont pas correspondu aux attentes programmatiques : En RDC, la situation instable attire peu de candidats au volontariat de longue durée et, au Rwanda, l'Etat demande de démontrer que les compétences du volontaire ne sont pas disponibles localement. Toujours, au Rwanda, la marge de manœuvre des organisations de la société civile est réduite, ce qui pose des défis importants à nos partenaires et peut rendre les collaborations plus difficiles à mettre en œuvre.
- Malgré ces évolutions défavorables du contexte, Eirene Suisse a su rester à l'écoute de ses partenaires et a décidé de privilégier le personnel local et des affectations plus courtes, tels que les courtes durées, les services civils et les stages dans les Grands Lacs. Si cette stratégie a fait sens et a démontré la capacité de réponse d'Eirene Suisse à s'adapter au contexte, elle a beaucoup mobilisé l'équipe de coordination, aux dépens d'autres projets dont les innovations autour de la diaspora notamment.
- Il a été intéressant de constater que l'appui au personnel local a permis un échange de connaissances dans les thématiques du partenaire et une plus grande participation et échange au programme de ce dernier.<sup>21</sup>
- Les stages et les services civils de personnel préparé et dont l'encadrement local du partenaire était suffisant ont produit des effets qui ont démontré que des effets positifs peuvent avoir lieu au delà des effets attendus au départ : l'échange humain ne se limitant pas à un cadre logique.
- La capacité d'encadrement d'un partenaire<sup>22</sup> semble être déterminante pour la réussite de l'affectation et la production d'effets valorisables sur le terrain.
- Les outils de qualité n'ont pas suffi à déterminer et identifier les risques liés aux changements institutionnels ni la capacité d'encadrement réelle d'un partenaire. S'il est impératif que des outils demeurent souples dans des contextes fragilisés où la société civile est l'objet de grande pression gouvernementale, il est difficile d'anticiper des risques que peut amener un changement institutionnel radical chez un de nos partenaires et qui peut mettre en péril l'affectation du volontaire.
- La réalité entre ville et campagne demeure très différente et a un potentiel de tension future. Eirene Suisse doit garder un lien fort avec les associations locales ancrées dans les milieux ruraux.
- Eirene Suisse a continué de développer une expérience importante en termes de prévention et gestion de conflits, notamment dans la prise en charge des traumatismes et la gestion de conflit sur le terrain, et de leur impact sur la santé mentale, à la fois au niveau individuel et communautaire (projet AMI). Ce projet a bénéficié d'un solide appui et intérêt de la part de bailleurs suisses ce qui a permis des synergies locales intéressantes. Ce projet sera poursuivi dans une deuxième phase en 2017-2020.
- Eirene Suisse a appuyé son partenaire Pole Institute dans le plaidoyer pour le respect des droits humains, la bonne gouvernance et le dialogue inter-ethnique. Cette collaboration a des effets non négligeables, ayant permis un accompagnement d'une centaine de femmes « gagne petit » dans le but de leur autonomisation et de la prévention de la violence basée sur le genre, mais aussi auprès des jeunes de la région dans la promotion du dialogue intercommunautaire.

---

<sup>21</sup> Exemple : A travers le partenaire Pole à Goma, un échange entre femmes congolaises et rwandaises a notamment eu lieu. Dans le cadre d'un projet de renforcement économique des femmes congolaises, ces dernières ont visité des entrepreneuses rwandaises durant quatre jours, afin d'échanger sur leurs pratiques économiques.

<sup>22</sup> Il s'agit ici d'avoir un partenaire dont l'équipe est assez grande pour que l'échange puisse être durable et qu'une personne s'engage à être un interlocuteur fiable pour le volontaire.

-> La responsabilisation et l'autonomisation des jeunes et des femmes sont des éléments clés pour la promotion de la paix et la prévention de conflits dans les Grands Lacs et, par conséquent, de la stratégie d'Eirene Suisse.

### 5.3.3. Développement du programme 2017-2020

Après ce bilan, repenser la stratégie de la CEP dans les Grands Lacs compte tenu des fortes contraintes qui pèsent sur cette forme de coopération dans la région a été une nécessité. Une meilleure prise en compte des spécificités du contexte dans les pays fragiles semble indiquer la pertinence d'une **ossature de programme construite autour d'échanges au sein de la région pour la période 2017-2020** et moins par envoi de personnel suisse de longue durée, même si ce-dernier restera poursuivi dans une moindre mesure.

Ainsi, Eirene Suisse compte se donner les moyens pour développer et soutenir **des projets innovants dans la région et des projets avec la diaspora** et favoriser activement la mise en réseau des associations locales actives dans la promotion de la paix, la gestion et la prévention de conflits, restant à l'écoute de partenaires mais aussi en acceptant qu'une stratégie plus flexible est nécessaire dans cette région.

**Allier CEP et co-financement de projets à la thématique de prévention/gestion de conflit** semble être pertinent au niveau des résultats auprès des bénéficiaires et des besoins des partenaires : soutien aux structures locales, renforcement institutionnel, accès aux financements du Nord, mise en réseau et visibilité plus importante, mais aussi au niveau de la survie financière : augmentation du nombre de projets pour atteindre le volume financier correspondant au budget du programme quadriennal ; fidélisation des bailleurs satisfaits des effets des projets dans cette thématique et des compétences démontrées d'Eirene Suisse.

**Les projets mobilisant des affectations complémentaires** (Sud-Sud ; Sud-Nord ; courte durée ; ateliers) seront donc privilégiés vu la difficulté de recrutement des longues durées et la pertinence de ce choix dans un contexte volatil.

**Le rôle de la coordination locale**, dans le programme quadriennal 2017-2020, sera plus orienté vers la préparation, coordination et le suivi de projets d'appui aux partenaires et des projets liés à la diaspora, au lien entre celle-ci et les acteurs restés au pays d'origine, aux innovations et moins au soutien aux volontaires.

Cette redirection du cahier de charges du coordinateur permettra de concrétiser des projets innovants, mais aussi **une capitalisation régionale autour de la thématique de la prévention et gestion de conflits**.

Eirene Suisse continuera à soutenir le renforcement économique et politique des femmes, la lutte contre les violences liées au genre et la prise en charge psychosociale des femmes qui en sont victimes.

Dans un contexte de pression et d'emprise gouvernementale, il semblerait légitime de pouvoir **continuer à soutenir les partenaires qui le demandent à travers des appuis au renforcement institutionnel**, notamment en communication et recherche de fonds, compétences en forte demande chez nos partenaires rwandais. Il faudra veiller à soutenir des organisations qui sont déjà un minimum solide structurellement et ayant une capacité à produire des effets et influencer les politiques locales. Il n'est pas exclu que cet appui puisse passer par le développement d'un rôle d'appui du coordinateur auprès des partenaires.

Eirene Suisse n'inclut plus le Burundi dans sa zone d'action, mais reste ouverte à des coopérations dans les pays proches de la zone considérée (exemple : Ouganda, Burundi...), lorsque celle-ci s'avèrent pertinentes, en regard avec les thématiques traitées.

Cette redéfinition stratégique permettra de tenir compte de la volatilité du contexte et de la réactivité nécessaire face à celui-ci. Le programme Grands Lacs constituera donc un terrain intéressant d'expérimentation et d'innovations (p.ex. échanges avec la diaspora, capitalisation sur la thématique de prévention et gestion de conflits, évolution du rôle de la coordination locale, approche d'appui globale aux partenaires) qui pourrait également se développer en partenariat étroit avec Unité.

Une mission spécifique d'un consultant externe sera réalisée sur ce sujet fin 2016 afin de confirmer la pertinence de cette stratégie.

#### **5.3.4. Nos domaines d'action**

L'objectif d'Eirene Suisse dans les Grands Lacs a été d'apporter une contribution dans la prévention et la gestion de conflits, dans la promotion de la paix régionale, et dans le renforcement institutionnel de ses partenaires travaillant dans ces domaines. Comme pour son programme 2013-2016, dans les Grands Lacs, il s'agit surtout d'appui aux actions liées au dépassement de la haine, la méfiance et la violence entre des groupes sociaux, ethniques et nationaux mais aussi l'autonomisation des groupes plus fragiles comme les femmes et les jeunes. Pour le programme 2017-2020, un effort de concentration thématique a été de mise.

La contribution d'Eirene Suisse se traduit donc dans les domaines interdépendants suivants :

**Domaine d'action transversal :** Citoyenneté (ODD 10 et 16) *promotion du dialogue comme outil de gouvernance démocratique et des droits humains*

- Appuyer la mise en réseau régionale, les échanges de compétences entre sociétés civiles des différents pays pour renforcer les capacités de plaidoyer et sur la citoyenneté (Projet avec Pole, IdG, Umuseke)
- Soutenir les initiatives qui visent à responsabiliser et inciter la participation démocratique en particulier des jeunes et des femmes (Projets avec Pole, Umuseke, Réseau des Femmes)
- Promouvoir et faciliter la participation des citoyens au développement durable (Projets AMI, Pole, Réseau des Femmes)

**Domaine d'action spécifique prévention et gestion de conflits (ODD16) :** *Dialogue, médiation,; traitement du passé*

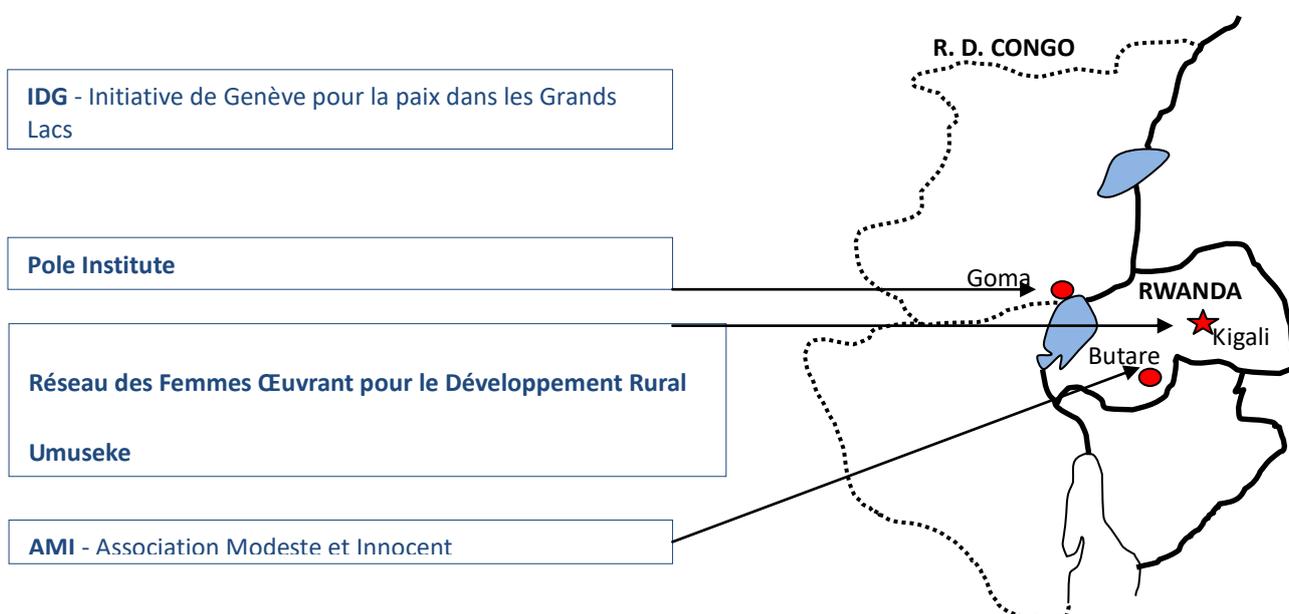
- Appuyer les initiatives visant à gérer les violences pour la transformation des conflits au sein de la société rwandaise (projet AMI)
- Promouvoir les initiatives liées à la promotion de la paix à travers une approche communautaire qui permet aux victimes de se reconstruire une santé psychique et physique ainsi que de se réintégrer socialement et économiquement (AMI, Pole).
- Appuyer la recherche-action sur les thématiques sensibles en matière de cohabitation pacifique, la violence basée sur le genre, l'autonomisation des femmes, le dialogue entre les jeunes, la lutte contre les « identités meurtrières » (Pole Institute, AMI)
- Animer des débats au sein de la diaspora sur le vivre-ensemble (projets IdG, AMI, Pole)

### 5.3.5. Nos partenaires

Pour être efficace sur le terrain dans des domaines aussi complexes que la construction de la paix et des droits humains, le choix des partenaires est déterminant. Le programme 2013-2016 a connu des obstacles à son développement dû à un contexte fragilisé, des partenaires déstabilisés par un manque de ressources pour le développement de leurs propres projets, mais aussi la difficulté d'Eirene Suisse de trouver du personnel suisse adéquat pour des affectations longue durée.

Dans ce nouveau programme quadriennal, Eirene Suisse veut s'investir dans les innovations avec la diaspora, les projets autour de la CEP qui favorisent le vivre-ensemble et la prévention/gestion de conflits. L'appui institutionnel à des partenaires qui le demandent n'est pas exclu, vu le besoin de la société civile en demande d'appui dans ce sens-là.

Trois types de partenaires sont envisagés dans la région des Grands Lacs : ONG, centres de recherche action, réseaux. Cependant, la priorité d'Eirene Suisse sera de continuer à appuyer les partenaires plus solides et de longue date.



#### Liste des partenaires :

##### République Démocratique du Congo

- **Pole Institute** est un institut interculturel pour la paix dans les Grands Lacs. Il mène des activités de recherche, de formation et d'information, favorisant la promotion de la paix, de la citoyenneté et le dialogue. Il est né du défi que s'est imposé un groupe de personnes du Nord et du Sud-Kivu (RDC) de croiser leurs regards dans un contexte de crise caractérisé par des cycles de violences, de pauvreté, de mauvaise gouvernance, et d'insécurité. Pole s'est considérablement investi dans des projets liés à l'émancipation et l'autonomisation de la femme et du dialogue entre les jeunes.

##### Rwanda

- **AMI** Association Modeste et Innocent, fondée en 2000, est un organisme de sensibilisation, de formation, de médiation et d'accompagnement pour retrouver un mieux-vivre ensemble au Rwanda. La mission de l'AMI est de promouvoir l'Ubuntu dans la société. (Ubuntu est un terme bantou qui fait référence à l'humain dans l'homme, au droit-devoir qui fonde l'humain en son humanité, face aux autres). L'AMI vise ainsi la transformation sociale (tant

au niveau des individus que des organisations) vers une société en équilibre au sein de laquelle règne une paix durable

- **Réseau des Femmes Œuvrant pour le Développement Rural** a été créée en 1986 dans l'objectif de promouvoir le statut de la femme rurale rwandaise. Sa mission est de renforcer les femmes du milieu rural pour qu'elles soient pleinement impliquées dans la transformation de leur vie et deviennent actrices et vecteurs d'un changement positif pour un développement durable.
- **Umuseke** est une organisation rwandaise imaginée dans l'après génocide et fondée en 2000. L'objectif d'UMUSEKE est double. Il s'agit d'une part de promouvoir une culture de paix dès le jeune âge afin de favoriser un mieux vivre ensemble et, d'autre part, de concevoir et d'appuyer des programmes et des projets améliorant les conditions socio-économiques, qui ont une influence directe sur le maintien d'une paix durable. Bien que l'essentiel des activités d'UMUSEKE prenne place au Rwanda, certains projets se déroulent également au Burundi et en République Démocratique du Congo.

### Région/diaspora

- **IdG**, « Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs » est un réseau de leaders intermédiaires issus de la région (Burundi, Kivu/RDC et Rwanda) qui sont engagés pour la promotion de la paix et du mieux-vivre ensemble. Ce réseau regroupe des responsables reconnus d'ONG, des militants des droits de l'homme, des enseignants, des médecins et des journalistes qui appartiennent aux différentes communautés ethniques de la région, vivant sur place ou appartenant à la diaspora.

### 5.3.6. Volume prévu des affectations

Grands Lacs					
<i>En mois-volontaires</i>	2017*	2018**	2019**	2020**	Total
Affectations LD	20	36	32	24	112
Affectations CD	2	2	2	2	8
Affectations ST	0	0	0	0	0
Affectations SC	0	0	0	0	0
Affectations SN (nombre d'affectations)	0	0	0	0	0
Affectations SS (nombre d'affectations)	6	6	6	6	24
Affectations PL	34	17	18	18	87
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>50</b>	<b>231</b>

\* Basé sur les affectations planifiées

\*\* Basé sur une projection

## 5.4. Haïti

### 5.4.1. Analyse du contexte et défis prioritaires

La situation en Haïti n'a pas évolué positivement durant ces dernières années. Aux problèmes de pauvreté et d'inégalités récurrentes se sont ajoutées trois années consécutives de sécheresse (2013 – 2015) qui ont impacté les rendements agricoles. Une épidémie de ravageurs a touché le petit mil en 2015 et a réduit les récoltes de plus de 80%. En 2016, 3.6 millions d'Haïtiens sont en état d'insécurité alimentaire, 1.5 millions en état dit sévère. Ceci représente près de 50% de la population totale du pays, d'après les estimations du Ministère de l'agriculture haïtien<sup>23</sup> (MARNDR).

L'arrivée sur le marché haïtien, depuis plusieurs dizaines d'années, de produits agricoles étrangers subventionnés (comme le blé, le riz et bientôt l'arachide) provoque un dumping des prix et fragilise l'existence des exploitations familiales. La politique menée par le gouvernement Martelly ces cinq dernières années (« Haïti's open for business ») a encore augmenté la dépendance alimentaire du pays. Haïti importe aujourd'hui plus de 50% des aliments consommés.

Cette politique a également pour effet l'accaparement des terres par des multinationales et l'éviction des paysans de leurs parcelles. D'autre part, durant le mandat du président Martelly, ce dernier a mis en place des réformes de la loi minière, afin d'encourager la prospection sur le territoire haïtien.

La situation, invivable pour nombre d'Haïtiens, les pousse à l'émigration, notamment vers la République dominicaine, où la situation des migrants haïtiens est de plus en plus précaire. En effet, depuis septembre 2013, un arrêt de la Cour constitutionnelle dominicaine autorise le retrait de nationalité de manière arbitraire, visant les Dominicains d'origine haïtienne. Cette situation touche de plein fouet les citoyens dominicains concernés, ainsi que les migrants haïtiens qui sont victimes du racisme et de la xénophobie de la population et de l'Etat dominicain à leur encontre. Chaque jour, des personnes traversent la frontière depuis la République dominicaine, soit de manière forcée, soit de leur propre chef, craignant une expulsion forcée. Ne sachant, pour beaucoup, pas où aller, ils s'installent dans des camps de fortune sur le territoire haïtien en bordure de frontière. Human Rights Watch estime à 200'000 le nombre de personnes qui pourraient être touchées par l'apatridie.

L'ajournement systématique des élections depuis 2011 avait mené à la nomination des autorités locales par l'exécutif dans plusieurs municipalités (au lieu que celles-ci ne soient régulièrement élues). Sans Assemblée nationale, le gouvernement aurait pu prendre la place du législatif par le biais de décrets présidentiels, ce qui aurait été un scénario très dangereux pour la démocratie. Finalement, un nouveau gouvernement a été mis en place par le Président Martelly en décembre 2015. Ce nouveau gouvernement s'est consacré à assurer la tenue des élections en août 2015, mais à la suite de graves irrégularités relevées par les observateurs qualifiés, une investigation sérieuse et indépendante a été demandée par les observateurs nationaux. Le bilan de cette investigation a mené à l'annulation de ce premier tour et à la non-tenue du 2<sup>ème</sup> tour. Malgré tout, le Président Martelly a terminé son mandat le 7 février 2016, laissant le pays sans président. Le 14 février, Jocelerme Privert a été élu président ad-intérim par les parlementaires pour une période de 120 jours, afin d'organiser des élections.

Le rapport du 12 février 2016 de l'Expert indépendant des Nations Unies sur la situation des droits de l'homme en Haïti mentionne cinq facteurs clés de la situation des droits humains en

---

<sup>23</sup> Chiffres cités lors de la Table Ronde sur l'insécurité alimentaire organisée par l'Union européenne, Port-au-Prince, 12.05.2016

Haïti : (1) L'inégalité sociale et les droits économiques, sociaux et culturels ; (2) La liberté, la privation de liberté et les conditions de détention ; (3) La précarité institutionnelle : la faiblesse de l'Etat de droit ; (4) L'impunité et les violations commises dans le passé ; (5) Les tragédies humanitaires liées à d'autres facteurs ou acteurs affectant les droits humains.

#### 5.4.2. Bilan 2013-2016

- A la suite de l'analyse institutionnelle menée en 2012 en Haïti, une restructuration profonde a eu lieu sur ce terrain, afin d'intégrer ses recommandations. Forts d'une nouvelle coordination locale plus à même de répondre aux défis, de nouveaux partenariats ont été élaborés avec des organisations locales plus solides qu'auparavant, ainsi qu'avec le ministère de l'éducation nationale (BDS). Certains partenariats amorcés dans le passé ont été consolidés (CRESFED). Cette restructuration a eu pour effet un ralentissement d'envoi de volontaires en début de phase (2013-2014) et un accroissement visible par la suite, avec 3 nouveaux contrats de volontaires longues durées en 2016.
- Le travail autour des thématiques développées dans le précédent programme a pu être réalisé grâce aux partenariats déjà existants, mais également à de nouveaux partenaires, tels que SJM (Identités et Migrations), RNDDH, SENS, CES, Les Rescapés, le BDS, l'IEPENH (Citoyenneté) et Wanga Nègès, IRATAM (Développement local). D'autres organisations ont été approchées durant le programme 2013-2016 mais, soit elles n'ont pas poursuivi les démarches, soit elles ont été jugées inadéquates à l'envoi de volontaires pour le moment.
- Une visite d'observation a été menée en République dominicaine à la fin 2012 pour évaluer les possibilités de partenariats avec des organisations dominicaines d'appui aux migrants haïtiens. Des rencontres très intéressantes ont eu lieu et des informations utiles ont pu être récoltées, mais malgré tout, les organisations approchées n'avaient pas de structures solides ou souffraient de bouleversements internes, ce qui n'a pas permis de donner suite à des collaborations. De ce fait, Eirene Suisse s'est plutôt concentré sur les partenariats en Haïti. Les derniers événements touchant la communauté haïtienne en République dominicaine, ainsi que les dominicains d'origine haïtienne, démontrent la nécessité de travailler autour de la thématique des identités et de la migration.
- Un travail de réseau important a été intensifié entre Eirene Suisse et d'autres organisations suisses travaillant en Haïti. Eirene Suisse étant la seule organisation suisse d'envoi de volontaires en Haïti, cette particularité a séduit d'autres ONG suisses et des partenariats ont pu être conclus en ce qui a trait à l'envoi de volontaires dans des structures haïtiennes soutenues par ces organisations. Une présence accrue et une participation active à la Plateforme Haïti-Suisse (PFHS) a facilité ces rencontres. La coordination au siège d'Eirene Suisse a également participé à deux reprises à la Plateforme Europe-Haïti, en tant que représentant de la PFHS. La coordination locale, présente en Suisse pour un Sud-Nord, a également pu participer à des rencontres de la PFHS. La position particulière du volontaire, au plus près des réalités et populations locales, permet à Eirene Suisse de diffuser des informations auprès des membres de la PFHS et des représentations suisses en Haïti, auxquelles ceux-ci n'ont pas forcément accès.
- La situation sécuritaire a subi des dégradations, notamment à Port-au-Prince, dû à la situation politique et électorale à fin 2015 et toujours non réglée. Des mesures spéciales ont dû être prises lors du premier tour des élections en octobre 2015, notamment concernant les déplacements. Un taxi privé de confiance, pris en charge par Eirene Suisse, a été attribué durant quelques mois aux volontaires de Port-au-Prince, afin de diminuer les risques d'incident. C'est également pour cette raison qu'Eirene Suisse vise un équilibre entre

l'envoi de volontaires en zone urbaine et en zone rurale, où la situation sécuritaire est plus stable.

- En Haïti, les structures de recherche-action les plus solides, avec des sections régionales se trouvent à Port-au-Prince. De ce fait, des partenariats ont été développés dans la capitale et trois volontaires LD, quatre volontaires CD et une stagiaire y ont été envoyés entre 2013 et 2016. Dans la région rurale de l'Artibonite, Eirene Suisse a pu développer d'intéressants partenariats, notamment avec le Ministère de l'éducation au travers du Bureau des Inspecteurs Scolaires des Verrettes (BDS) et l'envoi de deux volontaires longue durée et une courte durée. Le partenariat continue avec GASA, auprès duquel Eirene Suisse a envoyé un couple de volontaires courte durée par deux fois. Au Cap Haïtien, une collaboration a été développée avec IRATAM et l'envoi d'un volontaire LD, volontariat qui a dû malheureusement se terminer après six mois. Un couple de volontaires LD a été envoyé pour l'appui d'un projet dans le Département du Centre, au travers d'une collaboration avec l'organisation Wanga Nègès.
- Deux Sud-Nord très intéressants ont pu être réalisés. Le premier, avec la troupe de théâtre des Rescapés, qui a tout d'abord bénéficié de l'appui d'un volontaire de courte durée à Port-au-Prince afin de monter un spectacle de théâtre-forum autour de la migration, adapté au public suisse. A la suite de cela, la troupe des Rescapés a sillonné, durant un mois, différentes scènes et salles de classe de Suisse romande, afin d'interagir avec le public sur la problématique migratoire, du point de vue du migrant. Le second Sud-Nord est un projet-pilote de Sud-Nord longue durée, avec la venue en Suisse du coordinateur local d'Eirene Suisse pour un Master en Action Humanitaire et Développement auprès du CERAH, des activités avec Eirene Suisse et d'autres associations genevoises telles que l'Armée du Salut, Lumière pour Haïti et le Centre pour l'action non-violente. A travers ce Sud-Nord, Eirene Suisse compte également offrir un accompagnement de qualité à ses volontaires en Haïti, qui bénéficieront de l'appui d'un coordinateur local comprenant parfaitement les enjeux interculturels de la CEP.
- Un projet de développement local mené par le CRESFED a été soutenu, pour lequel une volontaire de LD développe l'aspect communication.

### **5.4.3. Développements du programme 2017-2020**

Forts du bilan du programme 2013-2016, Eirene Suisse envisage les développements suivants en Haïti pour la période 2017-2020 :

- Consolider les nouveaux partenariats conclus lors du dernier programme quadriennal et soutenir les partenaires d'Eirene Suisse en Haïti dans la durée. Continuer le travail dans les domaines d'action définis dans le programme 2013-2016, car ils sont pertinents et en harmonie avec les politiques nationales et les objectifs du développement durable.
- Effectuer un travail de capitalisation sur l'appui d'Eirene Suisse et de ses partenaires au secteur de l'éducation en Artibonite. En effet, depuis 2009, plusieurs affectations sont venues appuyer ce domaine avec l'envoi d'une première volontaire de longue durée et la construction d'une école normale (ENL). Depuis lors, plusieurs initiatives locales ont vu le jour sous l'impulsion des activités d'Eirene Suisse (GHEN, IEPENH,..) et une collaboration est née avec le Ministère de l'éducation au travers du BDS. Le projet s'agrandit avec l'envoi de plusieurs volontaires de longue et courte durée. De ce fait, une capitalisation pourrait être faite à l'horizon 2018 et dans l'idéale réalisée par une personne externe.

- Mettre en place des rencontres annuelles entre les volontaires d'Eirene Suisse et les partenaires, comme cela se fait en Amérique centrale. Au vu du nombre de volontaires présents sur le terrain, il est indispensable de créer des liens entre eux et de développer le travail thématique avec les partenaires. Ce projet va toutefois dépendre des ressources financières et humaines à disposition.
- Continuer à participer de manière active à la Plateforme Haïti-Suisse et à développer les liens et partenariats avec des organisations suisses actives en Haïti.
- Rechercher des possibilités de travail avec la diaspora haïtienne en Suisse. En effet, lors d'événements organisés par Eirene Suisse en Suisse, les informations sont transmises à la responsable de la diaspora à Genève. Il serait donc intéressant de pouvoir développer cette relation ces prochaines années.

#### **5.4.4. Nos domaines d'actions**

**Domaine d'action transversal : Citoyenneté (ODD 10 et 16) :** *Favoriser, auprès de la société civile, la mobilisation citoyenne et donner des impulsions facilitant le développement d'une société démocratique et d'un Etat de droit :*

- Appui à la recherche, la diffusion et la formation en droits humains ;
- Appui à la formation sur la citoyenneté, les droits et les devoirs des élus et des électeurs ;
- Appui au développement local de projets favorisant la jouissance de la citoyenneté ;
- Appui à la diffusion d'une éducation de base respectant les droits de la personne et de l'enfant et leur participation.

**Domaine d'action transversal : Lutte contre la pauvreté (ODD1) :** *Améliorer la gestion des ressources naturelles, le développement économique et la sécurité alimentaire :*

- Favoriser l'amélioration des conditions de vie en zone rurale, par l'appui aux familles paysannes et aux initiatives telles que la création de coopératives ;
- Améliorer les rendements agricoles par l'appui à la formation et diffusions de techniques agricoles durables.
- Appui à la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité et sensibiliser les populations sur ces problématiques ;

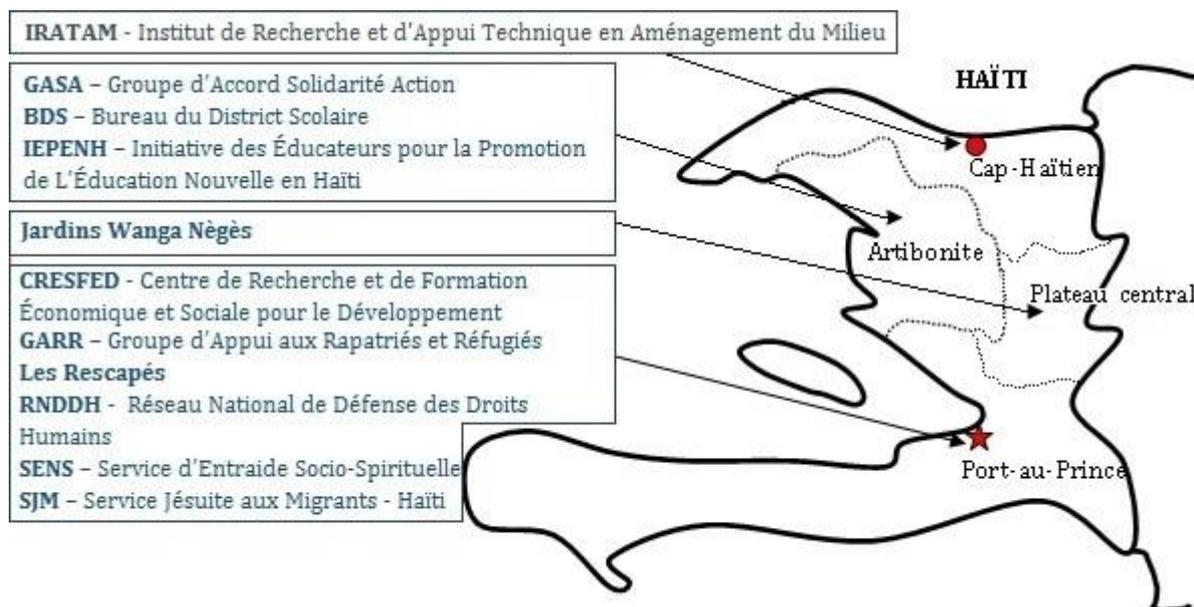
**Domaine d'action spécifique Migration (ODD 16) :** *Appuyer les migrants, les déplacés internes et les rapatriés en Haïti et en République dominicaine et favoriser les échanges entre les sociétés civiles des deux pays :*

- Appui à la réduction de la vulnérabilité et à la défense des droits des personnes et communautés déplacées et migrantes : déplacés internes, migrants de retour en Haïti, migrants haïtiens en République dominicaine.
- Développement d'une culture des droits humains et de coexistence pacifique à la frontière haïtiano-dominicaine.

#### **5.4.5. Nos partenaires**

En Haïti, Eirene Suisse continuera d'appuyer quatre types de partenaires, tels qu'ONG, Centre de recherche-action, réseaux et secteur étatique, dans les régions de Port-au-Prince, de l'Artibonite, du Cap Haïtien et du Plateau Central.

D'autre part, Eirene désire renforcer ses partenariats en Suisse avec la PFHS et les organisations suisses œuvrant en Haïti.



### Liste des partenaires :

Domaine d'action « Citoyenneté » :

- BDS (Bureau des Inspecteurs Scolaires)
- CRESFED (Centre de Recherche et de Formation Economique et Sociale pour le Développement)
- IEPENH (Initiative des Educateurs pour la Promotion de l'Education Nouvelle en Haïti)
- Troupe de théâtre Les Rescapés
- RNDDH (Réseau National pour la Défense des Droits Humains)
- SENS (Service d'Entraide Sociospirituelle)

Domaine d'action « Développement durable » :

- GASA (Groupe d'Accord Solidarité Action)
- IRATAM (Institut de Recherche et d'Appui Technique en Aménagement du Milieu)
- MPP (Mouvement Paysan Papaye)

Domaine d'action « Identités et Migrations » :

- GARR (Groupe d'Appui aux Rapatriés et aux Réfugiés)
- SJM Haïti (Service Jésuite aux Réfugiés et Migrants)

Partenaires en Suisse :

- Wanga Nègès
- Aide Suisse à l'Enfance Haïtienne
- LPH (Lumière pour Haïti)

#### 5.4.6. Volume prévu des affectations

Haïti					
<i>En mois-volontaires</i>	2017*	2018**	2019**	2020**	Total
Affectations LD	48	55	38	36	177
Affectations CD	9	1	2	1	13
Affectations ST	0	0	0	0	0
Affectations SC	0	0	0	0	0
Affectations SN (nombre d'affectations)	0	0	0	0	0
Affectations SS (nombre d'affectations)	0	0	0	0	0
Affectations PL	0	0	11	11	22
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>212</b>

\* Basé sur les affectations planifiées

\*\* Basé sur une projection

## 6. Gestion de la qualité

Afin de garantir une gestion de qualité, Eirene Suisse a développé différents outils qui lui permettent d'une part d'optimiser la qualité de la mise en œuvre des affectations et projets, et d'autre part de standardiser et documenter ses processus. L'analyse institutionnelle menée en 2016 a confirmé qu'une réadaptation de ces derniers était nécessaire, afin de simplifier les processus de manière à les rendre plus efficaces et plus légers. Les outils utilisés ne sont pas des supports pour une instruction et un contrôle, mais doivent servir au cadrage, au débat entre les différents acteurs (y compris avec la commission projet) via des temps de dialogue (plus que par des échanges écrits), et de pilotage. Certains des documents existants seront gardés, d'autres supprimés ou révisés.

### 6.1. Leçons apprises et changements prévus

Les outils de monitoring de la qualité de la période 2013-2016<sup>24</sup> sont à reconduire pour la période 2017-2020, avec des ajustements à introduire en début de quadriennal, sur la base des projets de révision interne appuyés par les propositions faites lors de l'analyse institutionnelle de 2016. Suite à celle-ci, ces changements ont été décidés :

- La grille de sélection du partenariat s'avère utile pour identifier les partenaires dont les buts et les structures sont compatibles avec Eirene Suisse. Il a donc été décidé de la conserver, en procédant à des ajustements mineurs dans le document.
- Le baromètre du partenariat a pu être perçu comme intrusif par certaines organisations partenaires, et a été peu pertinent au vu des informations qui peuvent être trouvées dans d'autres documents. Il a donc été décidé de l'abandonner.
- Les canevas des demandes d'affectations ont rendu le travail d'analyse transversale des effets relativement difficile. Il a donc été décidé de réviser et simplifier ces documents. Il

<sup>24</sup> Voir programme 2013-2016

s'agit de trouver un équilibre entre les éléments pertinents nécessaires à une bonne gestion et mesure de la qualité, soit une dimension technique répondant à la professionnalisation de la coopération au développement, avec ce qui peut raisonnablement être exigé à des partenaires aux ressources limitées.

- (d) Des trames spécifiques à chaque type d'affectations avaient été élaborées et utilisées, ce qui s'était avéré trop complexe, notamment pour les partenaires. Il a donc été décidé d'avoir un même canevas de base pour tous les types d'affectation.
- (e) Il a été décidé de remplacer le compte rendu de l'examen de l'affectation après 3 mois par une actualisation du document cadre de l'affectation, à réaliser lors d'une réunion entre le volontaire et le partenaire, 1 à 3 mois après le début de l'affectation.
- (f) Dans les bilans de fin d'affectation, le tableau de triangulation des évaluations chiffrées de l'affectation (volontaire, partenaire, coordination, siège) a été abandonné, du fait qu'il apporte peu d'informations pertinentes.
- (g) Dans l'analyse institutionnelle 2016, il a été relevé que des lacunes existaient dans la qualité de l'évaluation des effets. Elle repose en effet en grande partie sur les volontaires qui n'ont pas toujours une compréhension suffisante des termes tels que les résultats et les impacts. Afin de palier à cela, le format des rapports des volontaires sera revu. L'analyse des effets sera préférée à celle des écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui a effectivement été réalisé.

## 6.2. Instruments utilisés

### 6.2.1. Instruments développés pour la gestion des partenariats

- *Grille de critères de partenariat* : Une grille de critère de partenariat sert d'outil d'aide à la décision pour établir de nouveaux partenariats. Certains critères constituent des conditions sine qua non pour engager une relation de partenariat alors que d'autres sont plutôt des objectifs que le partenaire pourrait potentiellement atteindre, seul ou via le partenariat. L'enjeu est que l'usage de cet outil ne conduise pas à privilégier les organisations déjà les plus solides, ou les partenaires les plus professionnels au dépend de partenaires qui le sont encore peu mais sont ancrés dans des dynamiques de base solides.
- Il a été décidé d'ajouter un point spécifique, dans la partie « valeurs » sur l'existence d'une vision et d'une « théorie du changement » clairs de la part du partenaire.
- *Convention de partenariat* : Eirene Suisse signe des conventions de partenariat avec l'ensemble de ses partenaires. Celles-ci décrivent les fondements et objectifs de base du partenariat, les modalités pratiques et actions menées ensemble, ainsi que les obligations mutuelles.
- Visites de terrain par le chargé de programme et le coordinateur local : Cela permet d'identifier les partenaires pertinents et de suivre le partenariat.

### 6.2.2. Planification des affectations

Les éléments suivants permettent à Eirene Suisse de préparer le contenu des affectations :

- *Demande écrite du partenaire* : pas de format prédéfini, mais doit contenir l'explicitation des termes-clés du contenu de l'affectation, des éléments sur le positionnement du volontaire, son encadrement et les compétences homologues disponibles, son inscription dans la

dynamique du partenaire, ainsi que les attentes en termes d'objectif et de résultats à atteindre. Cet outil se veut un support de dialogue au départ, puis un support pour des ajustements ultérieurs.

- *Demande d'affectation prévisionnelle* : Eirene Suisse reprend l'outil utilisé entre 2013 et 2016. Celui-ci inclut des informations quant au profil et aux activités du partenaire, ses ressources en termes d'encadrement de volontaire et ses attentes. Il inclut donc un cahier des charges prévisionnel. Son utilisation pourra être adaptée en fonction des besoins spécifiques liés à la région et au partenaire.
- *Demande d'affectation* : Un document modèle pour tout type d'affectation sera conçu à partir de ceux déjà existants. Il sera composé de deux parties, la première informative, sur les éléments nécessaires à la compréhension du pourquoi et du contenu de l'affectation, la seconde faisant office de termes de référence de l'affectation, appelée à être un document cadre de l'affectation et à alimenter le contrat d'affectation. Cette seconde partie est évolutive, du fait qu'elle peut être révisée lorsque le volontaire a été identifié (avant son départ), et durant les premiers mois de son affectation.
- *Feedback de la commission projet basé sur le projet d'affectation* : La commission projet d'Eirene Suisse étudiera la pertinence des projets d'affectation et émettra des recommandations en lien avec l'adéquation du projet d'affectation avec les activités du partenaire et de la cohérence de la demande de projet avec le programme d'Eirene Suisse<sup>25</sup>.
- *Validation de l'affectation* : Les chargés de programmes valident ou non l'affectation en prenant en compte les recommandations de la commission projet.
- *Contrats bilatéraux et tripartites* : des contrats spécifiques sont signés entre le volontaire et Eirene Suisse d'une part (règlement des modalités administratives et financières et des questions liées à la Suisse) et entre le volontaire, le partenaire et Eirene Suisse d'autre part (règlement des modalités de travail et d'encadrement et des questions terrain).

### **6.2.3. Le recrutement des volontaires**

Eirene Suisse utilise les canaux de recrutement et d'informations à destination de potentielles candidat-e-s volontaires :

- Soirées d'informations : 3 soirées d'informations annuelles sont menées en Suisse romande avec E-Changer, COMUNDO et le DM.
- Diffusion des offres de poste sur le site web Eirene Suisse, le site web Unité, le Cinfoposte et autres sites ad-hoc.
- Informations personnalisées via les groupes de soutien.
- Présence dans les médias.

Un canevas de recrutement des volontaires est à disposition de l'équipe de coordination pour favoriser le recrutement. Celui-ci décrit les processus de recrutement et une check-list de questions à poser au candidat. Il doit être adapté en fonction des besoins.

---

<sup>25</sup> Voir recommandation n°3, Analyse institutionnelle 2016, Jean-Eudes Beuret

#### 6.2.4. La préparation et la formation des candidats au départ

La formation des volontaires est une étape essentielle de la préparation au départ. Elle permet de renforcer les compétences en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. Elle s'inscrit en outre dans une logique de transmission et d'appropriation de méthodologies d'éducation populaire qui peuvent être mises en place au Sud, dans le cadre des activités de chaque volontaire.

##### **Le cycle de formation**

Un cycle de formation complet d'une dizaine de modules a été mis sur pied par les organisations romandes de coopération par échange de personnes dès 2009. Les organisations suivantes gèrent aujourd'hui ce cycle: E-Changer, Comundo, Eirene Suisse et le DM Echange et mission. Ce cycle sera indépendant d'ici 2017, en tant qu'association à part entière, avec les associations fondatrices représentées dans les instances dirigeantes.

Les modules du cycle de formation sont ouverts à toute personne intéressée par la problématique du développement ou par une démarche de coopération dans un pays du Sud. L'objectif est de favoriser l'échange et l'analyse de thèmes autour de la coopération au développement ainsi que de renforcer les compétences des participant(e)s pour travailler dans ce domaine.

La formation est divisée en quatre grands chapitres:

- Contextuel: Coopération au développement, Compétences interculturelles, contexte fragile
- Méthodologique: Méthodologies participatives et éducation populaire, Les enjeux de la communication, Gestion de projets (spécifique à la coopération au développement)
- Renforcement institutionnel, Analyse et gestion de conflits, les incontournables du développement
- Auto-évaluation personnelle: Week-end d'introduction: motivations et compétences.

Ce cycle de formation est certifiée EduQua. L'offre de formation est complétée par celles d'autres organisations qui font souvent partie de nos réseaux, ou les fédérations de coopérations en fonction des besoins et du calendrier.

Il est généralement demandé au volontaire de suivre au minimum deux modules. Cela peut être adapté en fonction des circonstances.

**Briefing administratif des volontaires :** un document contenant les différentes modalités administratives liées aux volontaires permet au personnel d'Eirene Suisse de briefier les volontaires.

**Briefing sur le contexte :** Le volontaire est briefé sur le contexte afin d'obtenir les informations pratiques nécessaires pour la vie quotidienne sur le terrain. Il est encouragé à rencontrer des anciens volontaires.

##### **Préparation spécifique des volontaires**

Mentionnons encore un autre type de préparation exigée de la part de nos candidats. Nous leur demandons, avant un départ sur le terrain, une participation aux activités d'Eirene Suisse, un engagement concret et déterminé, une adhésion à nos valeurs et à notre manière de travailler.

Les candidats sont notamment amenés à participer aux séances de comité d'Eirene Suisse afin de s'imprégner des enjeux liés à la coopération par échange de personnes et comprendre comment fonctionne l'association. Un briefing spécifique a lieu en ce qui concerne les conditions du terrain où se rend le-la volontaire : rencontre avec d'anciens volontaires sur le terrain, briefing avec la coordination suisse, contact avec la coordination locale et le partenaire, lectures tutorées, et sur ce qui est attendu de lui au niveau de la recherche de fonds et de la sensibilisation.

### **6.2.5. Le suivi-évaluation de l'affectation sur le terrain**

Le suivi du volontaire à partir du commencement de sa mission se fait principalement par la coordination locale avec l'appui du/de la chargé(e) de programme en Suisse. Il se fait à travers les étapes suivantes :

- *Accueil et suivi à l'arrivée du volontaire* : A son arrivée, le volontaire est accueilli par le coordinateur local et introduit par ce-dernier auprès du partenaire. Le coordinateur soutiendra le volontaire dans ses démarches administrative et de recherche de logement. Il le conseillera sur les us et coutumes du pays et lui offrira un soutien moral.
- *Visite de la coordination locale après 1-3 mois* pour réviser le cahier des charges avec le partenaire. Une réunion a lieu entre le volontaire, la coordination locale, et la personne référente dans l'organisation partenaire, afin de tirer les leçons des premiers mois de collaboration et adapter le cahier des charges.
- *Visite trimestrielle* (semestrielle en fonction des contextes géographiques) de la coordination locale (complétée par environ un suivi téléphonique par mois). Une réunion a lieu entre le volontaire, la coordination locale, et la personne référente dans l'organisation partenaire, afin d'étudier le succès de l'affectation. La coordination a aussi une réunion en tête à tête avec le volontaire. Elle en profite également pour conseiller le volontaire sur la vie quotidienne, l'intégration dans le pays, ainsi que toute autre sujet pertinent.
- *Echanges réguliers avec chargé de programme* : échange téléphonique, par Skype ou par mail au moins 1 fois par mois, en fonction des besoins.
- *Planification annuelle* : Le partenaire, le volontaire et la coordination locale élaborent une planification annuelle des objectifs et activités du volontaire.
- *Evaluation annuelle* : Le volontaire rédige un rapport annuel. Le format de celui-ci sera révisé afin de prendre en compte une analyse plus pertinente des effets. Il inclura la participation du partenaire.
- *Rapport final* : Afin d'avoir un regard croisé sur les effets d'une affectation un rapport final avec des parties à remplir par le volontaire, le partenaire, et le coordinateur local est rédigé. Le format de celui-ci sera révisé afin de prendre en compte une analyse plus pertinente des effets. En effet, selon l'analyse institutionnelle de 2016, il serait plus pertinent d'analyser des effets plutôt que les écarts prévu-réalisé. Ils pourraient ainsi être utilisés de manière plus efficace par Eirene Suisse dans l'élaboration du rapport d'Etat et du rapport d'activité annuel. Les points mentionnés dans les rapports sont rediscutés avec les partenaires lors des visites terrains et avec le volontaire.
- *Risques et gestion des risques* : Un instrument de gestion des risques a été développé en 2009 par Eirene Suisse, notamment parce que les terrains d'affectation sont soumis à des instabilités. L'instrument a été révisé et simplifié en 2012 grâce à l'expérience accumulée. L'instrument est mis à jour par la coordination locale au minimum tous les 6 mois et lorsque

la situation le nécessite. Une fiche est développée et elle est mise à la disposition du-de la volontaire, du partenaire, du coordinateur local et du chargé de programme en Suisse. La fiche administrative du volontaire est jointe en annexe, car elle contient les informations de base sur l'assurance maladie et rapatriement, ainsi que les données médicales importantes.

### **6.2.6. Suivi de projets (actions transversales d'échange de personnes et de renforcement des capacités)**

Comme expliqué au point 4.6.4, pour la période 2017-2020, Eirene Suisse va discuter avec ses partenaires afin d'identifier des affectations de volontaires dans le cadre de « projets »<sup>26</sup>. Un suivi spécifique sera alors nécessaire. Il n'y aura cependant pas de nouvel outil conçu à cet effet. En effet, les outils fournis par les bailleurs ainsi que ceux déjà élaborés par Eirene Suisse suffisent à un suivi de qualité.

Le suivi se fera selon les modalités suivantes :

- *Demande du partenaire* : Lors des visites terrains des coordinateurs et chargés de programme, les partenaires témoignent leurs besoins en termes de transferts de compétences.
- *Sélection des partenaires pour des actions transversales* : en fonction des opportunités de financement et d'envoi de volontaire, Eirene Suisse propose aux partenaires une collaboration dans le cadre d'un projet, tout en étant clair que celle-ci est conditionnée à un succès en termes de recherche de fonds.
- *Planification du projet* : Eirene Suisse fournit au partenaire la trame du bailleur de fond envisagé au partenaire. Des échanges réguliers auront alors lieu afin d'élaborer et planifier au mieux le contenu du projet et ses modalités.
- *Accord de partenariat* : En cas de financement du projet, Eirene Suisse et le partenaire élaborent un accord de partenariat régissant les modalités administratives, financières et méthodologiques.
- *Rapports narratifs et financiers* : Des rapports narratifs et financiers sont élaborés par le partenaire en fonction des modalités convenues.
- *Visites régulières de la coordination locale et du chargé de programme* : Une visite du projet a lieu régulièrement afin d'échanger sur son déroulement, et d'améliorer, le cas échéant, son fonctionnement.

## **6.3. Instruments et instances de pilotage du plan quadriennal**

### **6.3.1. Pilotage interne du programme**

- *Le tableau de bord* : cet instrument contient une dizaine d'indicateurs apportant des informations sur l'état des finances, la diversification des fonds, les activités terrain et les activités de sensibilisation.

---

<sup>26</sup> **Lignes directrices régissant le cofinancement par la DDC pour les projets liés à des affectations**, 13 septembre 2016 : Ces lignes directrices définissent avec précision quelles dépenses sont susceptibles d'être cofinancées ou non par la DDC s'agissant de frais se rapportant à des affectations, au soutien de projets, à la communication, au recueil de fonds et à la gestion.) :<http://www.unite-ch.org/fr/extranet-page/download/151>

- *Dialogue avec la commission projet* : Au minimum, une réunion annuelle a lieu entre les chargés de programme et la commission projet, afin de réviser ensemble les affectations de l'année précédente. Cela se fait de manière orale et permet de discuter des différents défis et succès afin d'en tirer des leçons en lien avec le programme.
- *Etats financiers trimestriels* : un état financier trimestriel est établi afin de pouvoir suivre de près l'évolution financière du programme.
- *Visites terrain* : Elles permettent la mise en réseau des partenaires, la sensibilisation interculturelle des partenaires ainsi que la discussion des enjeux locaux et des défis des partenaires. Cette rencontre annuelle est également mise à profit pour l'évaluation du programme d'Eirene Suisse ainsi que contribuer à la planification de la phase suivante.
- La personne responsable du pilotage interne est la personne de l'équipe de coordination en charge du poste de « coordination interne », sous supervision du membre du comité référent pour le suivi du programme et la gestion de qualité.

### 6.3.2. Capitalisation des expériences

- *Analyse transversale des rapports affectations* : Une analyse transversale des rapports d'affectation est réalisée chaque année.
- *Rencontre de partenaires sur le terrain* : Ces échanges ont également pour but de capitaliser les leçons apprises du terrain. Des rapports de ces échanges sont rédigés.
- Depuis des années, une rencontre annuelle en AC entre volontaires accompagnés de leurs homologues est organisée autour d'une thématique par la coordination locale. Cette rencontre favorise la mise en réseau et l'échange de bonnes pratiques. Il est prévu de l'étendre en l'adaptant à chaque contexte géographique et aux financements à disposition.
- *Capitalisation d'expérience pour des partenaires spécifiques* : L'analyse institutionnelle a également montré le besoin de certains de nos partenaires de capitaliser des expériences qui pourraient avoir des conséquences stratégiques et l'incapacité à pouvoir le faire (manque de ressources). Un effort sera fait pour soutenir une ou deux capitalisations de ce type, en vue de valoriser des approches innovantes.
- *Capitalisation du travail d'Eirene Suisse dans certaines thématiques* : Certaines thématique, notamment en lien avec la promotion de la paix et la citoyenneté font partie de la spécificité d'Eirene Suisse et devraient être valorisée, dans la mesure du possible à travers des capitalisations.

De manière plus spécifique, Eirene Suisse envisage les capitalisations suivantes :

- *Haïti*

Depuis 2009, Eirene Suisse développe des activités d'appui à l'éducation en Artibonite, Haïti, à travers l'envoi de volontaires, la construction d'une école et école normale à Liancourt (ENL), le soutien à des ateliers de formation et la mise en réseau. Actuellement, nous soutenons un Projet de formation d'enseignants pour une éducation adaptée à la psychologie de l'enfant et de l'adolescent en Artibonite, qui comprend deux volontariats de longues durées, une courte durée et du financement d'ateliers de formations. Nous estimons qu'à la fin de la période de ce projet, qui correspondra à une activité de presque une dizaine d'années, une capitalisation devrait être réalisée. Cette capitalisation ferait l'objet d'un projet à part entière, qui doit être encore mûri au

sein d'Eirene, en collaboration avec les partenaires locaux, les bénéficiaires du projet, la coordination locale et les bailleurs du projet intéressés.

- *Amérique centrale*

Notre partenaire Los Angelitos au Salvador travaille sur la Réhabilitation Basée sur la Communauté (RBC) depuis une dizaine d'années. Ils ont construit leur modèle, qui est adapté à la réalité de leur région des communautés bénéficiaires. Eirene Suisse souhaite appuyer une capitalisation de cette expérience, telle que souhaitée et développée par Los Angelitos.

Eirene Suisse soutient les activités puis des projets de Muralisme sur la côte atlantique sud du Nicaragua (RACCS) depuis 2007, au travers de plusieurs instruments de la CEP, tel que personnel local (inclus sa formation), échanges Sud-Nord et échanges Sud-Sud. De cette expérience, nous avons élaboré du matériel de capitalisation, « Appui d'Eirene Suisse au mouvement de muralismo RACCS du Nicaragua – Capitalisation », écrit et audio (interviews d'acteurs). Ce matériel a été produit avec le soutien de la République et Canton de Genève.

Aujourd'hui, nous désirons produire un matériel de capitalisation visuel, qui permette de mettre en valeur la dimension artistique de cette expérience et de favoriser sa diffusion auprès du public.

- *Grands Lacs*

Eirene Suisse soutient des activités de promotion de la paix en collaboration avec l'AMI au Rwanda et Pole en République Démocratique du Congo.

Elle a soutenu la mise en place d'un projet de thérapie sociale avec l'AMI qui permet principalement un travail de médiation entre les anciens bourreaux et victimes du génocide. Elle a également envoyé des volontaires et financé du personnel local au sein de Pole afin de soutenir les jeunes et les femmes dans des activités de citoyenneté et de promotion de la paix. Une capitalisation est envisagée sur le travail de ces acteurs afin de mettre en perspectives les différentes pratiques visant à surpasser les clivages dans la région.

### **6.3.3. Dialogue avec Unité**

Le dialogue régulier établi avec Unité sera poursuivi. Il permet d'évaluer l'atteinte des objectifs du programme Eirene Suisse et de vérifier les aspects financiers.

Il se fait notamment à travers la remise de rapports, le dialogue programme, des rencontres régulières, des échanges par téléphone ou par e-mail, des coopérations dans le cadre de mandats, une analyse institutionnelle, et la participation de membres du bureau à divers instances d'Unité. Eirene Suisse attend notamment d'Unité un soutien technique dans l'élaboration d'outils pertinents, en particulier dans le cadre de la mutualisation des efforts afin de déterminer les outils permettant de mesurer la plus-value et les effets de la coopération par échange de personnes.

### **6.3.4. Evaluation interne**

*Évaluation à mi-parcours* : Une évaluation interne aura lieu en 2018 afin d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme et, le cas échéant, d'élaborer des recommandations nécessaires à son adaptation. Cette évaluation permettra ainsi de s'assurer que les objectifs du programme puissent être atteints et/ou de définir des stratégies nécessaires pour qu'ils puissent l'être.

Cette évaluation interne se fera à l'occasion d'une rencontre en Suisse avec les coordinateurs locaux d'Eirene Suisse. Cette rencontre inclura les coordinateurs locaux, l'équipe de coordination suisse, le comité d'Eirene Suisse et la commission projet. Elle sera menée de manière participative sur deux jours sur la base des éléments suivants : analyse des contextes régionaux ; évaluation de la situation des partenaires et des relations partenariales ; discussion sur les affectations déroulées ; pertinence, adéquation et cohérence des activités et des partenariats avec le programme 2017-2020 ; évaluation des domaines d'action identifiés.

### 6.3.5. Evaluation externe

Une analyse institutionnelle dont les modalités sont à définir avec Unité aura lieu à la fin de la période 2017-2020. Elle servira d'évaluation finale et permettra de préparer les programmes 2021-2024.

## 7. Stratégie de communication et d'information

### 7.1. Bilan

Depuis toujours, Eirene Suisse s'est donné pour objectif « d'améliorer la connaissance du public suisse quant aux réalités des pays dans lesquels Eirene Suisse est active et de favoriser les échanges avec ses organisations partenaires »<sup>27</sup>. Le travail de communication et d'information est donc central pour l'association. Durant le programme 2013-2016, partant du constat que, « Bien qu'existant depuis plus de 50 ans, Eirene Suisse reste peu connue ou alors connue d'un cercle restreint », le choix a été fait d'une stratégie de communication visant essentiellement des publics ciblés. Ainsi, à quelques mois de la fin du programme, Eirene Suisse est mieux connue en Suisse romande, elle a consolidé et élargi son **réseau**.

**Au niveau cantonal**, Eirene Suisse, déjà membre de Fribourg solidaire, a rejoint, par le biais de ses sections cantonales, 4 fédérations cantonales de coopération, soit la FEDEVACO (2013), Latitude 21 (2014), la FGC et Valais Solidaire (2016). Ceci a permis un renforcement de l'ancrage local d'Eirene Suisse avec une visibilité accrue, un accès à de nouvelles ressources financières, un accès facilité aux formations organisées par les fédérations soucieuses de garantir la qualité des projets soutenus, et le développement de synergies avec d'autres organisations de coopération dans ou hors du cadre des fédérations, notamment dans le domaine de la sensibilisation.

A plusieurs reprises, des collaborateurs ont été appelés à intervenir dans le cadre de cursus universitaires et de hautes écoles à Genève et à Fribourg (entre autres : Centre pour l'Education et la Recherche en Action Humanitaire de Genève, Haute Ecole de Travail Social de Fribourg, et la Haute Ecole de paysage, d'Ingénierie, d'architecture de Genève) et de programmes de formation d'associations (Centre de conseils et d'appui pour les jeunes en matière de droits de l'homme, CODAP).

Parallèlement, pour renforcer sa visibilité et sa présence, Eirene Suisse s'est associée à des entités aux intérêts similaires autour d'activités telles que des interventions de volontaires de retour au cours de la célébration de la Journée de l'Habitat avec l'HEPIA et Urbamonde, le partenariat avec le Festival Filmar en Amérique latine, la présentation en Suisse du film documentaire « ma différence » en collaboration avec la Centrale Sanitaire Suisse Romande (CSSR) et Medico International, film témoignant de la pratique de la RBC au Salvador par l'un de nos partenaires communs.

---

<sup>27</sup> Statuts d'Eirene Suisse

S'y ajoutent les **échanges Sud-Nord**. Ceux-ci ont toujours été l'occasion pour Eirene Suisse de se faire connaître auprès du grand public mais aussi auprès des autorités et administrations locales et de travailler avec des entités actives dans des domaines autres que celui de la coopération : le milieu d'artistique (théâtre et graff), le milieu carcéral, le milieu de la migration.

**Au niveau national**, Eirene Suisse est présente dans 2 instances d'Unité : au sein du comité et à la commission de communication. Pour Eirene Suisse, cet engagement répond à une nécessité de défendre les spécificités et la place de ce secteur qu'est la coopération par échange de personnes au sein de la coopération suisse.

En tant qu'organisation de promotion de la paix, Eirene Suisse a poursuivi son engagement au sein du Centre pour la promotion de la paix (KOFF) avec un représentant au Comité de direction de l'association, participant ainsi à la redéfinition de la stratégie du KOFF et publiant à plusieurs reprises dans la newsletter.

A son échelle, Eirene Suisse a relayé diverses campagnes nationales en lien avec la coopération par échange de personnes, et la promotion des droits humains. Il est difficile de se prononcer sur les résultats directs de cet engagement.

**Les volontaires** ont une bonne compréhension de leur rôle et responsabilités concernant le travail d'information attendu de leur part. Le temps qui est dévolu à cette activité durant l'affectation fait partie du contrat tripartite (volontaire/partenaire/Eirene Suisse). De fait, les volontaires ont tous contribué à l'effort d'information par l'apport de matériel (écrit et/ou visuel), et par l'information personnalisée transmise à leur groupe de soutien. Certains d'entre eux ont pu régulièrement diffuser des informations via les médias, pour d'autres, l'accès aux médias traditionnels est difficile. Les journalistes, même proches, sont de plus en plus exigeants quant aux communiqués de presse et autres sollicitations. Ce travail d'information et de sensibilisation nécessite un suivi et une supervision importante de la part du bureau.

Eirene Suisse a développé et renforcé différents **outils de communication** dont la qualité a été saluée à plusieurs reprises par les lecteurs/abonnés. Ces outils ont été utilisés de manière interconnectée et le rythme de parution est planifié de manière à ne pas submerger les abonnés et les personnes intéressées par trop de sollicitations. Les dosages à opérer sont délicats et complexes et varient d'un outil à l'autre. Le journal demeure un outil déterminant pour la recherche de fonds. L'alimentation continue du fichier d'adresses demeure un défi permanent. Par ailleurs, Eirene Suisse est confrontée à l'obsolescence des outils de communication et de leurs supports techniques dont la mise à jour est indispensable.

L'information est indispensable au **recrutement de candidats**. A cette fin, Eirene Suisse s'est basée sur ses propres outils (traditionnels et nouveaux, tels la newsletter) pour ce faire. Elle a également travaillé en synergie avec le DM-Echange et Mission ainsi qu'E-changer-COMUNDO afin d'optimiser les ressources à disposition. Cette collaboration est très appréciée des personnes intéressées. Ces séances font l'objet d'une évaluation permanente afin de répondre au mieux aux attentes des différents acteurs.

**Sur la base de ces observations, la stratégie mise en place durant le précédent programme sera poursuivie et consolidée.**

## **7.2. Communication externe**

Il s'agit d'informer sur nos activités au Sud et en Suisse d'une part, en mettant en exergue la spécificité d'Eirene Suisse, et d'autre part de défendre la place et la valeur de la CEP au sein de la coopération. Cette activité s'insère cependant dans un contexte international instable et volatile, où la gestion de la question migratoire et la coopération au développement sont mises en

concurrence en matière budgétaire, dans un contexte national où une partie de l'opinion publique questionne le bienfondé de la coopération au développement.

### **7.2.1. Promotion de l'image et des actions d'Eirene Suisse**

Eirene Suisse doit poursuivre le travail initié ces dernières années en investissant des ressources dans son réseau qui s'est étoffé (présence d'Eirene Suisse et de ses sections au sein des fédérations romandes de coopération). A cet effet, il est important de renforcer les sections cantonales d'Eirene Suisse (Fribourg, Neuchâtel, Vaud, Genève, Valais, ainsi qu'un noyau à Bienne/Jura bernois) afin de profiter au maximum de la caisse de résonance offerte par les fédérations en matière d'information en Suisse romande. L'implication dans les différents cantons et au sein des fédérations doit être régulière pour permettre d'asseoir notre ancrage local. Lors de la période 2017-2020, chaque section organisera et/ou collaborera à au moins deux événements dans son canton chaque année, dans le cadre et hors cadre des fédérations, en coordination avec le bureau. Les synergies seront recherchées.

Par ailleurs, la création de groupe de soutien par chaque volontaire sera poursuivie. Un effort supplémentaire sera engagé pour dynamiser ces groupes afin qu'Eirene Suisse puisse s'appuyer sur eux: les membres de ces groupes peuvent être d'excellents relais lors d'organisation d'événements.

Principale « vitrine » de l'association, le site internet sera transféré sur une nouvelle plateforme de gestion afin de pallier à son obsolescence. Il est également prévu de le remodeler. A côté du site internet, l'autre « vitrine » importante de l'association est le journal Point d'?. Celui-ci permet d'informer les membres de l'association et toute personne intéressée sur les affectations en cours et les principales activités de l'association. Son contenu continuera à être largement assuré par les contributions des volontaires envoyées depuis le terrain sur la base des sollicitations du rédacteur en chef. Vieux de dix ans, celui-ci nécessite cependant d'être mis à jour. Une refonte de la ligne graphique du journal Point d'? est donc prévu.

### **7.2.2. Information et échange d'information sur nos thématiques et nos terrains**

La participation à des plateformes d'intérêt géographique ou thématique, telles la Plateforme Haïti, la Plateforme-Amérique centrale, le KOFF et Unité sera poursuivie afin de favoriser l'obtention et l'échange d'informations opérationnelles et/ou stratégiques sur des sujets en lien direct avec le travail et l'engagement d'Eirene Suisse.

Par ailleurs, Eirene Suisse doit créer des relais dans les médias et développer des liens de confiance et de proximité avec les journalistes dans chaque canton romand. Il s'agit-là d'un travail de Sisyphe dû à la concurrence, les exigences des journalistes et leur « turn over ». Eirene Suisse veut être une source pour leur accès à l'information et un appui pour leur analyse. Eirene Suisse facilitera la mise en lien de journalistes partant faire un reportage dans l'une de nos régions d'activités avec les volontaires/partenaire/coordination.

Eirene Suisse se veut romande et doit s'adapter aux différentes « cultures médiatiques » cantonales. A cette fin, l'association s'appuie au niveau local sur ses sections cantonales, qui disposent d'une bonne connaissance du tissu local, et en particulier des réseaux journalistiques, associatifs et politiques. Sur la base des liens déjà existants, ceci devrait permettre de développer dans chaque canton romand un petit noyau de journalistes sensibles/intéressés par le travail d'Eirene Suisse.

Un effort sera également fait pour s'ouvrir sur la Suisse alémanique, en particulier avec la traduction en allemand de documents de base, et, le cas échéant, l'organisation d'activités autour de d'affectations de volontaires alémaniques.

L'organisation d'échanges sud-nord continuera à être l'occasion privilégiée pour lancer des activités d'information et de sensibilisation et élargir le réseau d'Eirene Suisse dans les différents lieux où celles-ci seront organisées.

S'appuyant sur des collaborations ponctuelles ou régulières (par ex, le festival Filmar en Amérique latina ou l'Association des Ingénieurs Civils de l'HEPIA), Eirene Suisse partira à la rencontre de nouveaux publics, tels que les collégiens, les étudiants, etc. Comme cela a déjà été le cas par le passé, les activités organisées en collaboration avec d'autres entités seront privilégiées.

Les volontaires constituent des éléments majeurs de la stratégie de communication d'Eirene Suisse. Ils continueront à être sollicités pour la production de matériel écrit et visuel. Sous la coordination du responsable de l'information, ils sont encouragés à produire du matériel d'information écrit et visuel, à participer à des conférences et témoigner, à collaborer à des journaux, à répondre à des journalistes, etc.

Un effort particulier sera mis dans la production de vidéos qui se prêtent particulièrement bien à la mise en ligne sur les réseaux sociaux.

### **7.2.3. Faire connaître et valoriser la spécificité de la CEP**

Comme elle l'a fait durant le programme précédent, Eirene Suisse entend travailler au sein d'Unité pour défendre la CEP (partage d'informations et données, participation à la Commission d'information, mobilisation et association à activités de lobbying), sa spécificité et sa complémentarité aux autres types de coopération au niveau national. Cet engagement contribue ainsi à réaliser le troisième objectif du Plan d'action des Nations Unies (2016-2030), afin d'intégrer le volontariat dans la décennie à venir et au-delà (Rapport du Secrétaire Général des Nations Unies A/70/118).

La mise en œuvre de cet engagement international ne se fait pas qu'au niveau national avec Unité mais également au niveau cantonal, où Eirene Suisse fera ce même travail dans le cadre des fédérations de coopération et avec les différents liens qu'elle a pu tisser avec le monde académique, les hautes écoles et le milieu associatif local.

Sur la base de l'expérience globalement positive des séances d'information communes à « DM-COMUNDO-Eirene Suisse » dans différentes villes de Suisse romande (3 séances par an) Eirene Suisse entend poursuivre cette pratique qui, au-delà de présenter l'association et les modalités d'engagement, contribue à expliquer ce qu'est la CEP au grand public.

## **7.3. Communication interne**

### **7.3.1. Consolidation du sens d'appartenance**

La professionnalisation croissante de ces dernières années, liée à la centralisation des activités de coordination, a fait naître le risque de créer une distance entre salariés/comité et les membres et sympathisants de l'association. Eirene Suisse doit veiller à conserver un lien de proximité avec sa base par l'apport d'une information régulière, transparente, multicanale (journal, site, newsletter, page Facebook, événements ad hoc). Le contenu de cette dernière doit tenir compte des différentes catégories des personnes auxquelles elle veut accéder (âge,

situation socioéconomique, contexte cantonal) d'une part, et d'autre part ne pas être trop abondante de façon à ne pas lasser son public.

Pour respecter sa tradition participative, Eirene Suisse doit se donner les moyens de mobiliser ses membres et prendre le temps de les consulter et, dans la mesure du possible, de les associer aux réflexions internes en cours. Eirene Suisse veillera également à organiser, avec l'appui de ses sections cantonales, des événements festifs chaque année pour stimuler l'esprit associatif.

### **7.3.2. Elargissement de la base**

Eirene Suisse doit élargir sa base. La meilleure façon d'y parvenir actuellement est certainement par « le captage » de membres des groupes de soutien des volontaires. Il s'agit 1) d'informer directement (par le biais du volontaire) et indirectement (par la voie associative) ces différentes personnes du déroulement de l'affectation ; 2) de les intéresser aux autres activités/affectations d'Eirene Suisse et aux activités organisées en Suisse par Eirene Suisse ; 3) en vue de conserver 25% des membres des groupes de soutien dans le fichier d'adresses après le retour du volontaire, comme abonnés, sympathisants ou donateurs qui payent cotisations, abonnement, dons pour Eirene Suisse ou autres projets, participent à activités bénévoles, participent aux activités d'informations organisées localement, etc.). Parallèlement, Eirene Suisse veillera, lors de l'organisation d'événements publics, à recueillir les données des personnes intéressées par l'organisation et ses activités.

### **7.3.3. Les sections cantonales**

Les sections cantonales seront cruciales dans le développement de la communication d'Eirene Suisse ces quatre prochaines années. C'est pourquoi il est de première importance de consolider ces structures, de garantir une communication fluide entre elles et l'équipe de coordination, de définir avec elles ce qui est attendu d'elles en matière d'activités d'information et de communication et d'assurer un appui et un suivi. En tant qu'acteurs locaux, les sections cantonales constituent des forces de suggestion incontournables sur lesquelles l'équipe de coordination et le comité doivent pouvoir s'appuyer.

## **8. Recherche de fonds**

### **8.1. Bilan :**

**Eirene Suisse est parvenue à réduire sa dépendance aux financements de la DDC** (ils sont maintenus autour de 50% des dépenses), à diversifier l'origine de ses fonds, et à augmenter considérablement les financements de bailleurs institutionnels autres que la DDC : ceux-ci sont passés de 54'000.- en 2012 à une moyenne de 232'000.- sur la période 2013-2015. C'est le résultat d'une politique très active de recherche de financement. La stratégie de recherche de fonds du programme 2013-2016 s'articulait autour de 4 axes :

1. La **régionalisation** : En tant qu'organisation romande qui envoie au Sud du personnel issu de toute la Suisse, mais avec une majorité de Romands, Eirene Suisse s'inscrit d'abord dans le paysage romand de la coopération qui a pour particularité l'existence de fédérations cantonales de coopération. Celles-ci jouent un rôle prépondérant dans le financement de projet de coopération par l'accès aux fonds publics, ainsi que dans la sensibilisation du public.

Comme cela était attendu, les sections cantonales vaudoises et neuchâtelaises ont rejoint respectivement la FEDEVACO (2013) et Latitude 21 (2015). Par ailleurs, des démarches lancées pour devenir membres de deux autres fédérations cantonales, la FGC et Valais solidaire ont abouti en 2016. Une section d'Eirene Suisse a été constituée en Valais, et le groupe de Genève est constitué par les salariés de l'association et par un certain nombre de bénévoles établis sur Genève.

Par conséquent, 5 sections cantonales deviennent des acteurs importants de la recherche de fonds et des courroies de transmission indispensables pour assurer la circulation de l'information entre le bureau de coordination d'Eirene Suisse et leur fédération respective. Il sera important pour Eirene Suisse de renforcer ses sections cantonales et de maintenir et développer un flux régulier d'information avec elles.

Par ailleurs, Eirene Suisse développera sa connaissance du panorama de la recherche de fonds en Suisse alémanique en vue de mener une recherche de fonds autour des volontaires alémaniques et plus largement autour de l'organisation et de ses activités. Cela a déjà été réalisé mais dans une mesure limitée, vu le nombre restreint de volontaires alémaniques durant cette période. Il faut relever la création d'un groupe ad hoc dans la région de Bienne/Jura bernois, très actif, avec l'organisation d'au moins un événement par an, et l'accès par Eirene Suisse à des fonds provenant de plusieurs fondations établies du côté alémanique.

L'appui et la coordination du bureau de coordination est nécessaire pour planifier, encadrer et coordonner.

**2. La participation décentralisée :** Partant du principe que la recherche de fonds est l'affaire de tous au sein de l'association et que cette activité doit être faite de façon coordonnée selon les principes de subsidiarité et de suppléance, l'association a été mobilisée à tous les niveaux : AG, comité, membres, volontaires, sections cantonales, salariés, groupe recherche de fonds. On observe que les groupes pays ont peu à peu disparu au profit des différentes sections cantonales au sein desquelles leurs membres se sont intégrés<sup>28</sup>.

La recherche de fonds est coordonnée par le/la responsable recherche de fonds, accompagné dans son travail par le groupe recherche de fonds. Le groupe recherche de fonds a été très sollicité au niveau stratégique en début de programme ; puis ses membres se sont plutôt consacrés à des tâches de type opérationnel (organisation de stand, appui à l'élaboration de dossier de demandes de financement, etc.). Par ailleurs, Eirene Suisse a pu s'appuyer sur les sections cantonales pour l'organisation d'activités de recherches de fonds et de promotion, telles que la tenue de stand et la vente d'artisanat dans leur canton respectif.

Les volontaires sont parties prenantes à la recherche de fonds avant, pendant et si possible au retour de leur affectation. Durant le précédent programme près de 40 groupes de soutien ont vu le jour, constitué par chaque personne (volontaire de longue durée, stagiaire et civiliste) envoyée au Sud par Eirene Suisse. L'appui à la création de groupe de soutien par les volontaires nécessite un fort engagement du bureau de coordination d'Eirene Suisse (sensibilisation du volontaire à l'importance du groupe de soutien, appui financier pour l'organisation d'un événement avant le départ, appui à la rédaction d'un flyer, participation d'Eirene Suisse à cet événement) La comparaison des groupes existants montre qu'ils ont un fort potentiel en tant que ressource financière, relais pour l'organisation d'événement et d'information. Un effort doit être

---

<sup>28</sup> Ceci implique que les membres de l'association sont organisés de façon géographique pour mener des activités opérationnelles de sensibilisation, recherche de fonds et autres en lien avec des projets/affectations données. Les discussions stratégiques sont déléguées au comité et groupe de coordination et au sein des différentes plateformes auxquelles Eirene prend part.

entrepris pour les aider à s'autonomiser et se mobiliser en faveur du terrain idéalement sans devoir mobiliser plus d'énergie du bureau.

Il faut relever également la hausse du nombre de nos partenaires locaux contribuant, dans la mesure de leurs possibilités, à l'indemnité de vie du volontaire qu'ils intègrent à leurs équipes<sup>29</sup>.

**3. La fidélisation** des donateurs privés et des bailleurs institutionnels a été au centre de la stratégie d'Eirene Suisse. Cette tâche fastidieuse nécessite des ressources dans la durée.

Eirene Suisse s'est efforcée de communiquer et de construire un rapport de confiance avec les donateurs privés et des bailleurs institutionnels. De janvier 2013 à août 2016, 496 nouveaux donateurs ont ainsi été remerciés de façon personnalisée dans le mois suivant leur premier don<sup>30</sup>. Plus d'un tiers a effectué un ou plusieurs dons par la suite ; le plus difficile restant de conserver ces donateurs après l'affectation du volontaire lorsqu'ils font partie d'un groupe de soutien.

En ce qui concerne les bailleurs, en sus des remerciements, Eirene Suisse cherche régulièrement à établir un rapport de proximité avec le terrain par l'envoi d'informations et l'organisation de rencontres avec les volontaires et les partenaires, lorsque cela est possible. Avec les fédérations, l'établissement de ce rapport de confiance passe d'abord par les sections cantonales.

**4. L'approche intégrée de la recherche de fonds et de la communication**, soit l'utilisation d'outils de communication pour contribuer à la recherche de fonds et l'utilisation d'actions de recherche de fonds pour renforcer la communication, a été appliquée de façon quasi systématique, dans un effort de maximisation des ressources à disposition.

Le **site**, a été régulièrement mis à jour, avec la création d'une partie recherche de fonds autour de chacune des affectations/projet, incluant une barre de progression et la possibilité de faire des dons en ligne. La possibilité de faire des dons est rappelée sur tous nos supports communication, certains d'eux se prêtant plus que d'autres à la pro-activité des donateurs potentiels : boutons pour faire des dons sur le site, la newsletter, la page Facebook.

**19 appels de fonds** ont été lancés autour des affectations liées à des aires géographiques en Suisse en résonances avec le volontaire (lieu de résidence, d'origine, d'études, d'insertion professionnelle, etc.) ou des segments de notre base de données liés à la profession/zones d'intérêt. Ils sont élaborés les mois où le journal ne paraît pas : pour stimuler la génération de dons et éviter la concurrence, leur envoi s'intercale avec l'envoi des journaux trimestriels qui sont accompagnés d'un bulletin. A la fin des 4 ans, on observe que le format des appels s'est standardisé et la mise en page professionnalisée. Ces appels de fonds permettent à Eirene Suisse d'informer de façon brève sur une affectation, un partenaire et une problématique, de compléter les groupes de soutien de l'affectation en question et de redynamiser des donateurs dormants de la base de données.

## **8.2. La Recherche de fonds pour 2017-2020**

Eirene Suisse demeure confrontée à deux défis majeurs interconnectés : s'assurer les ressources financières lui permettant de réaliser son programme (garant de son existence) et diversifier l'origine de ces ressources (garant de sa sécurité).

---

<sup>29</sup> En 2015, leur participation s'élève à près de 1% de nos recettes.

<sup>30</sup> Le montant global de ces premiers dons s'élève à CHF 78'997.-

La recherche de fonds est omniprésente et engendre un travail constant au quotidien qui mobilise l'association à tous les niveaux. Le processus de diversification des ressources est en marche : après quatre ans, on observe un équilibre<sup>31</sup> dans la provenance des dons et soutiens financiers.

La stratégie adoptée durant le précédent programme en matière de recherche de fonds qui était organisée autour des 4 axes (régionalisation, participation décentralisée, fidélisation et approche intégrée de la recherche de fonds et de la communication) sera poursuivie et intensifiée. Cette recherche de fond s'effectue à deux niveaux : auprès des acteurs institutionnels et auprès des acteurs non institutionnels.

### 8.2.1. Recherche de fonds institutionnelle

En rejoignant à travers ses sections cantonales **5 fédérations cantonales** de coopération, Eirene Suisse a opéré un choix stratégique qui se répercute tant au niveau de la recherche de fonds que de la communication. Par ces adhésions, Eirene Suisse et ses sections s'assurent l'accès à des fonds publics octroyés aux fédérations par les communes et cantons où elles sont établies pour financer des projets de coopération. Néanmoins, par ces mêmes adhésions, Eirene Suisse et ses sections ont renoncé à solliciter directement ces cantons et ces communes. Ceci implique pour l'avenir qu'Eirene Suisse devra compenser l'accès aux fonds publics romands (près de 10% de ses recettes en 2015) par le biais de ces mêmes fédérations. Le montant recherché auprès des fédérations devra ainsi compenser ce montant « abandonné ». Il est donc attendu que les recettes ainsi obtenues atteignent un montant global annuel entre CHF 185'000.- et CHF 200'000.-. De fait les fédérations devraient rapidement devenir les deuxièmes plus gros bailleurs d'Eirene Suisse après la DDC/Unité et favoriser une plus grande stabilité de la situation financière de l'association.

Le développement de la recherche de fonds institutionnelle, notamment auprès des fédérations, nécessite une **réorganisation de la recherche de fonds institutionnelle au sein du bureau de coordination**, sur la base de ce qui a été initié en 2016, soit la répartition des efforts entre les différents chargés de programme selon les trois zones géographiques, sous la coordination du responsable de la recherche de fonds et avec l'appui du responsable financier. Ceci facilite le montage des dossiers et la rédaction des rapports d'activités et financiers par les personnes qui connaissent le mieux le terrain. Les sections cantonales seront associées à cette responsabilité du fait de leur lien direct et privilégié avec les fédérations dont elles sont membres.

De ce fait, il est important de disposer de **sections cantonales dynamiques** et de renforcer le dialogue et la coordination entre les sections et le bureau de coordination.

Parallèlement, des efforts supplémentaires seront consacrés à l'élargissement de la palette de bailleurs avec « l'acquisition » d'au moins deux nouvelles **fondations** par an et à l'établissement de liens de proximité avec ces entités pour pouvoir développer des rapports de confiance. Il s'agit d'identifier de nouvelles fondations dont les intérêts convergent avec les objectifs, les axes de travail de Eirene Suisse, ses zones d'intervention et le mode opérationnel

---

<sup>31</sup> En 2012 l'année précédant le programme, l'origine des recettes était répartie comme suit : DDC 49,9%, dons privés 20,3%, cantons et communes 6,5%, utilisation du capital 6,5%, recettes extraordinaire 6,3%, fondations/associations/paroisses 5,5%, %, Ventes 4% formation 0,5%, entreprises 0,5%.

En 2015, les recettes se répartissaient ainsi : DDC : 51,5%, dons privés (GS /dons et cotisations) 16,14%, fondations/associations 12,76%, Cantons et communes 9,96%, ventes/stands 6,12%, Fédérations cantonales 4,08%, contributions de partenaires 0,96%, recettes extraordinaires 0,43%.

d'Eirene Suisse; d'étendre et affiner la partie de la banque de données relative aux fondations ; d'intéresser de nouveaux bailleurs à la coopération par échange de personnes.

**La recherche de fonds du côté alémanique** sera intensifiée par l'identification de nouveaux bailleurs potentiels (fonds publics et privés) et l'élaboration de dossiers de recherche de fonds en anglais et/ou allemand. Toujours dans le cadre d'une recherche de fonds décentralisée mais coordonnée, le bureau de coordination pourra s'appuyer sur la section ad hoc Bienne/Jura bernois

Par ailleurs les **collaborations et les synergies** avec des organisations actives dans les mêmes domaines/pays /partenaires locaux et permettant un co-financement des activités seront poursuivies<sup>32</sup>.

Les **mandats**<sup>33</sup> de recrutement et suivi de volontaires sur le terrain pour d'autres organisations de coopération suisses ou entités menant des projets de coopération seront recherchés, étudiés et acceptés si pertinents.

### **8.2.2. Recherche de fonds non institutionnelle**

Les principes de subsidiarité et de suppléance chapeautent la recherche de fonds non institutionnelle qui se fait au plus près de là où elle est pertinente et tient compte des réalités et spécificités cantonales et locales.

Si nous continuons à axer une partie de la stratégie sur la fidélisation de nos donateurs avec l'envoi de remerciements, d'information et d'attestation de don -, un effort particulier sera fait en matière de **captation** de nouveaux donateurs.

L'expérience a montré que la principale source de nouveaux donateurs est constituée par les membres des **groupes de soutien**.

Durant tout le précédent programme un effort considérable a été investi dans la création d'un groupe de soutien par chacun des volontaires de longue durée, civilistes et stagiaires. Ce montage requiert beaucoup de temps et de pédagogie en amont au moment du recrutement pour faire comprendre au volontaire et aux membres des groupes à quoi cette entité va servir, de coaching durant l'affectation pour nourrir le groupe de soutien et informer les volontaires de façon transparente sur la provenance des dons, ainsi qu'au retour dans l'effort de fidélisation de ces donateurs initialement liés à une affectation Il est attendu que chaque groupe de soutien soit constitué en moyenne d'une vingtaine de membres, ce qui fournit un nombre identique d'adresses. Le groupe de soutien peut et doit être alimenté en cours d'affectation par des initiatives propres du volontaire (présentations publiques en cours de mission), un appui d'Eirene Suisse (lancement d'appels), des activités du groupe de soutien.

Le potentiel des groupes de soutien en tant que source directe et indirecte de financement pour Eirene Suisse est néanmoins sous-utilisé. En plus d'un apport de fonds en faveur du financement de l'affectation qui pourrait être stimulé, il devrait disposer d'une dynamique propre pour relayer le travail de sensibilisation du volontaire et gérer des actions de recherche de fonds de façon décentralisée, ou s'associer à des activités de recherche de fonds d'Eirene Suisse au niveau local (stand, etc). Ceci requiert l'instauration et le développement, durant la durée de

---

<sup>32</sup> Deux conventions ont été signées avec medico international concernant des affectations en 2017 et 2018.

<sup>33</sup> Deux mandats avec des organisations suisses sont en cours jusqu'en 2018 (Omoana et Wanga Neges)

l'affectation, d'un **rapport de proximité**, si possible **personnalisé**, entre le volontaire et les membres de son groupe de soutien.

A cette fin, le rôle du volontaire et sa responsabilité en matière de recherche de fonds seront **officialisés** : les documents de base d'Eirene Suisse mis à jour en ce sens ; le temps nécessaire imparti à la recherche de fonds par le volontaire doit être prévu et accordé contractuellement : Il en sera fait mention dans le contrat tripartite entre Eirene Suisse/volontaire/partenaire (de la même façon qu'est déjà mentionné le temps à allouer pour le travail de sensibilisation)

A la fin du programme, chaque groupe de soutien organise ou participe à l'organisation d'au moins un événement/action de recherche de fonds par le groupe de soutien par an pour le volontaire auquel il est lié ou pour Eirene Suisse (de façon autonome ou avec l'appui du bureau de coordination et/ou section cantonale, le cas échéant). Il est ainsi possible d'espérer que 50% des membres des groupes de soutien ait effectué au moins un don ; et une moyenne de CHF 465.- de dons mensuels par volontaire.

Par ailleurs, le responsable de la recherche de fonds s'efforcera de « réveiller » les **donateurs dormants**<sup>34</sup> d'Eirene Suisse. A cet effet, une dizaine d'appels de fonds au minimum par an seront lancés pour les volontaires ou pour Eirene Suisse. Les récepteurs de ces appels seront sélectionnés en fonction de liens géographique ou d'intérêt thématique et ils comprendront au moins les membres du groupe de soutien. Afin d'optimiser les ressources et de diminuer les frais d'envoi, plusieurs appels seront faits conjointement. Cet exercice contribuera à la mise à jour régulière du fichier d'adresse d'Eirene Suisse qui est un outil central pour la recherche de fonds.

En outre, la captation de donateurs **au niveau local** sera développée en utilisant les événements publics et/ou promotionnels organisés par, ou auxquels participent, les sections cantonales. Les événements auxquels participeront des membres du bureau de coordination et/ou du comité fourniront également la possibilité d'acquérir de nouveaux donateurs potentiels. A cette fin, des listes de participants seront systématiquement utilisées.

Deux expériences de **crowdfunding** ont été initiées en 2016. Ces expériences sont très récentes, mais on peut déjà noter que le succès de la recherche de fonds par ce biais passe par une communication et une présence importante dans les réseaux sociaux, lieux où Eirene Suisse est actif mais pas omniprésent. La plateforme choisie nous offre la possibilité de poster des informations régulières sur le projet présenté. L'acquisition de nouveaux donateurs par le biais du **crowdfunding** est à développer. Deux, voire trois projets seront ainsi présentés chaque année sur au moins deux sites de crowdfunding. Le succès de ce type de recherche de fonds passe par la circulation de l'information auprès d'un maximum de personnes. C'est pourquoi la recherche de fonds par crowdfunding va de paire avec le développement de la présence d'Eirene Suisse sur les réseaux sociaux (qu'il s'agisse de LinkedIn, de Facebook ou d'autres réseaux). Néanmoins, ce développement ne doit pas se faire au détriment des autres activités de recherche de fonds et de communication déjà en cours (site, journal, newsletter, etc.).

---

<sup>34</sup> Les donateurs qui n'ont pas fait de dons depuis plus de 2 ans et qui sont sortis du fichier des donateurs actifs.

## 9. Gestion des Risques

Eirene Suisse a identifié une série de risques qui pourraient mettre en question la mise en œuvre du programme. Afin de parer à ces potentiels freins elle a établi un certain nombre de stratégies pour y pallier.

### a. Risques internes :

Manque de ressources financières :

Intensification de la recherche de fonds par :

- ⇒ La réorganisation interne de cette charge par le partage de la recherche de fonds institutionnelle entre les chargés de programme des trois terrains
- ⇒ L'intégration contractuelle des volontaires à cette activité
- ⇒ Le développement de l'accès aux fonds de cantons et communes romandes par l'intégration des sections d'Eirene Suisse aux Fédérations romandes de coopération
- ⇒ Le renforcement de l'équipe par l'engagement de personnel en recherche de fonds et communication (mesures de chômage du Canton de Genève - PPE+ et du canton de Vaud - Syni)

Risques liés aux ressources humaines :

Réponse à la lenteur de recrutement

- ⇒ Mise en place d'une stratégie de recrutement pro-active

Inadéquation entre les postes et les profils des candidats :

- ⇒ Mise en place en Suisse d'un programme de formation en collaboration avec d'autres organisations (Isango)
- ⇒ Institutionnalisation de ce programme en vue de sa pérennisation
- ⇒ Révision des cahiers des charges des volontaires après quelques semaines d'affectation

Gestions de problèmes divers sur :

- ⇒ Coordinations locales fiables et en lien direct avec les chargés de programme

### b. Risques externes

Risques politiques et risques liés à des catastrophes naturelles :

- ⇒ Les OP s'engagent à veiller sur la sécurité des volontaires
- ⇒ Les coordinations locales sont chargées de gérer la situation de première urgence. La poursuite des affectations ou leur réorganisation sont déterminées par le chargé de programme après évaluation de la situation par les coordinateurs en lien avec les partenaires
- ⇒ Les volontaires sont en communication étroite avec l'ambassade suisse et/ou DDC sur le terrain
- ⇒ Une évaluation des risques sur chaque terrain est régulièrement mise à jour par la coordination sur la base des informations locales

Affaiblissement des organisations partenaires (ressources financières, leadership, etc.)

- ⇒ Information sur la situation par les coordinations locales et le dialogue noué lors des visites de terrains.
- ⇒ Evaluation de la situation avec les acteurs concernés pour déterminer la réaction d'Eirene Suisse.

## 10. Planification budgétaire

### 10.1. Planification des activités en termes de mois volontaires

Ce tableau prévisionnel permet de visualiser combien de mois volontaires sont prévus pour une meilleure planification budgétaire.

<b>Tous les terrains</b>					
<i>En mois-volontaires</i>	<b>2017*</b>	<b>2018**</b>	<b>2019**</b>	<b>2020**</b>	<b>Total</b>
Affectations LD	117	129	129	113	<b>488</b>
Affectations CD	20	3	4	3	<b>30</b>
Affectations ST	0	0	0	8	<b>8</b>
Affectations SC	8	9	16	14	<b>47</b>
Affectations SN (nombre d'affectation)	1	1	0	0	<b>2</b>
Affectations SS (nombre d'affectation)	6	7	7	7	<b>27</b>
Affectations PL	52	41	38	41	<b>172</b>
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>190</b>	<b>194</b>	<b>186</b>	<b>774</b>

\* Basé sur les affectations planifiées

\*\* Basé sur une projection

## 10.2. Planification des projets

Le nombre de projets prévus en lien avec les affectations sont inclus dans le tableau suivant :

<b>Nombre de projets</b>				
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Amérique Centrale	1	1	1	1
Grands Lacs	1	1	1	1
Haïti	0	0	1	1

### 10.3. Budget

## DEPENSES

<b>1. Programme Amérique Centrale</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Activités échange de personnes	182'227	135'771	193'896	175'878
Activités projets	33'370	26'761	20'000	40'000
Frais de suivi coordination locale	27'870	27'870	27'870	27'870
Frais de suivi chargé de programme	42'840	42'840	42'840	42'840
<b>Sous-total Programme AC</b>	<b>286'310</b>	<b>233'240</b>	<b>284'610</b>	<b>286'590</b>

<b>2. Programme Grands Lacs</b>				
Activités échange de personnes	89'920	112'234	106'453	84'690
Activités projets	82'300	53'780	46'000	46'000
Frais de suivi coordination locale	17'500	19'300	19'300	19'300
Frais de suivi chargé de programme	42'840	42'840	42'840	42'840
<b>Sous-total Programme GL</b>	<b>232'560.00</b>	<b>228'150</b>	<b>214'590</b>	<b>214'590</b>

<b>3. Programme Haïti</b>				
Activités échange de personnes	174'360	186'830	131'137	118'679
Activités projets	7'150	7'150	20'000	20'000
Frais de suivi coordination locale	16'900	16'900	16'900	16'900
Frais de suivi chargé de programme	42'840	42'840	42'840	42'840
<b>Sous-total Programme Haïti</b>	<b>241'250.00</b>	<b>253'720</b>	<b>210'880</b>	<b>210'880</b>

<b>4. Sensibilisation et formation</b>				
Salaires et charges sociales	42'840	42'840	42'840	42'840
Frais Point ?	10'000	10'000	10'000	10'000
Frais stands	20'000	20'000	20'000	20'000
Frais événements de sensibilisation	1'000	1'000	1'000	1'000
Frais objets en vente	500	500	500	500
Frais rapport annuel	3'000	3'000	3'000	3'000
<b>Sous-total Sensibilisation</b>	<b>77'340.00</b>	<b>77'340</b>	<b>77'340</b>	<b>77'340</b>

<b>5. Frais administratifs</b>				
Salaires et charges sociales	41'560	41'560	41'560	41'560
Civilistes et stagiaires en Suisse	11'820	11'820	11'820	11'820
Loyer	14'400	14'400	14'400	14'400
Frais de bureau	2'500	2'500	2'500	2'500
Frais de déplacement	3'000	3'000	3'000	3'000
Frais de réunion	2'000	2'000	2'000	2'000
Frais de port, téléphone, internet, bancaires	13'000	13'000	5'000	5'000

Cotisation Unité/QMF (non co-finançable)	10'000	10'000	10'000	10'000
Autres abonnements & cotisations	3'000	3'000	3'000	3'000
Honoraires fiduciaire & conseil	2'000	2'000	2'000	2'000
<b>Sous-total Frais administratifs</b>	<b>103'280</b>	<b>103'280</b>	<b>95'280</b>	<b>95'280</b>

<b>6. Recherche de fonds</b>				
Salaires et charges sociales	19'040	19'040	19'040	19'040
<b>Sous-total Recherche de fonds</b>	<b>19'040</b>	<b>19'040</b>	<b>19'040</b>	<b>19'040</b>

<b>DEPENSES TOTALES</b>	<b>959'780</b>	<b>914'770</b>	<b>901'740</b>	<b>903'720</b>
-------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## RECETTES

<b>1. Dons et cotisations</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Cotisations membres	4'000	4'000	4'000	4'000
Dons privés	23'200	23'200	23'200	23'200
Dons Groupes de soutien	69'231	57'692	53'846	46'154
<b>Sous-total Dons et cotisations</b>	<b>96'431</b>	<b>84'892</b>	<b>81'046</b>	<b>73'354</b>

<b>2. Bailleurs</b>				
Contributions partenaires Sud	8'000	8'000	8'000	8'000
Unité/DDC	465'370	442'865	436'350	437'340
Bailleurs institutionnels	374'634	380'000	380'000	380'000
<b>Sous-total Bailleurs</b>	<b>848'004</b>	<b>830'865</b>	<b>824'350</b>	<b>825'340</b>

<b>3. Sensibilisation et formation</b>				
Abonnement Point d'?	1'000	1'000	1'000	1'000
Recettes formation	2'000	4'000	3'000	1'500
Recettes stands	30'000	30'000	30'000	30'000
Vente objets	5'000	5'000	5'000	5'000
<b>Sous-total Sensibilisation et formation</b>	<b>38'000</b>	<b>40'000</b>	<b>39'000</b>	<b>37'500</b>

<b>RECETTES TOTALES</b>	<b>982'435</b>	<b>955'757</b>	<b>944'396</b>	<b>936'194</b>
-------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>RESULTAT</b>	<b>22'655</b>	<b>40'987</b>	<b>42'656</b>	<b>32'474</b>
-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------