



Programme quadriennal 2021 – 2024



©Aurélien Vallotton, El Salvador, 2019

Eirene Suisse

Version du 10.11.2019

Liste des acronymes.....
Résumé
1. Introduction : processus d'élaboration du programme	1
2. Description d'Eirene Suisse.....	2
3. Champs de tension et défis généraux.....	2
4. Bilan 2017-2019 – leçons apprises de la phase de programme précédente	3
5. Orientations et objectifs	4
5.1. Ciblage thématique.....	5
5.2. Domaines d'action	5
5.3. Ciblage géographique	6
5.4. La coopération par l'échange de personnes (CEP) envisagée par Eirene Suisse	10
5.5. Partenariats.....	11
5.6. Stratégie Nord.....	11
5.7. Stratégie Développement Institutionnel	11
6. Objectifs opérationnels.....	12
6.1. Sud	12
6.2. Nord	15
6.3. Développement institutionnel.....	18
7. Gestion de la qualité.....	21
7.1. Leçons apprises et changements prévus	21
7.2. Instruments utilisés	22
7.3. Instruments et instances de pilotage du plan quadriennal	23
8. Gestion des risques.....	24
8.1. Risques internes.....	24
8.2. Risques externes	25
9. Finances	25
9.1. Bilan	25
9.2. Recherche de fonds pour 2021-2024	26
9.3. Planification budgétaire.....	27
Annexes.....	29

Liste des acronymes

AC : Amérique Centrale
AMI : Association Modeste et Innocent
CANTERA : Centro de Comunicación y Educación Popular
CD : Courte durée
CEP : Coopération par échange de personnes
CETAA : Centre d'Enseignement Technique de l'Environnement et de l'Agroforesterie
CLIO-CAEC : Cadre de Liaison Inter-Organisations
COPRAJ : Centro Ocupacional de prevencion y reinsercion para adolescentes y jovenes
CRESFED : Centre de Recherche et de Formation Économique et Sociale pour le Développement
CSSR : Centrale Sanitaire Suisse Romande
DDC : Direction du Développement et de la Coopération
DM : DM Échange et mission
ENL : École Normale à Liancourt
FADCANIC : Fundación para la Autonomía y el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua
FEDEVACO : Fédération Vaudoise de Coopération
GARR : Groupe d'Appui aux Rapatriés & Réfugiés
GVOM : Groupe volontaire d'outremer
GWED-G : Gulu Women's Economic Development & Globalization
HEPIA : Haute Ecole du Paysage, d'Ingénierie et d'Architecture de Genève
IDH : Indice de Développement Humain
IEPENH : Initiative des Éducateurs pour la Promotion de l'Education Nouvelle en Haïti
INEMA : Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
IRA : Indicateurs de Référence Agrégés
LD : Longue durée
LGBT : Lesbiennes, Gays, Bisexuels et transsexuels
LRA : Lord's Resistance Army
MARN : Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
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
OMD : Objectifs du Millénaire du Développement
ONG : Organisation Non-Gouvernementale
ONU : Organisation des Nations Unies
OI : Organisation Internationale
OP : Organisation Partenaire
QMK : Commission Qualité Unité
PL : Personnel local
RAAN : Région Autonome de l'Atlantique Nord
RACCS : Région Autonome de la Côte Caraïbe Sud
RBC : Réhabilitation Basée sur la Communauté
RDC : République Démocratique du Congo
RF : Recherche de Fonds
RLP : Refugee Law Project
RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
SC : Service civil
SFw-Haïti : Solidarité Fwontalye
SJM-Haïti : Service Jésuite aux Migrants
SN : Sud-Nord
SS : Sud-Sud
ST : Stage
UNES : Unidad Ecológica Salvadoreña
VSBG : Violence Sexuelle Basée sur le Genre

Résumé

Dans le cadre de ce troisième plan quadriennal, Eirene Suisse va fêter ses 60 ans d'existence en 2023. Fort de cette longue expérience, l'association désire s'appuyer sur son savoir-faire, notamment dans les contextes fragiles, mais également développer de nouveaux axes afin de renforcer l'impact de l'envoi de personnels qualifiés auprès de nos partenaires au Sud. La résilience, la flexibilité et l'agilité développées durant ces années font partie des composantes expliquant les réussites du programme en cours. Les nombreuses réussites de nos partenaires au Sud en termes d'amélioration des droits humains nous encouragent également à continuer sur cette voie. Eirene Suisse renforce la cohérence et la qualité du programme mis en place par l'organisation. Ceci nous permet de capitaliser les savoirs développés et améliorer les processus et outils de l'organisation. Ce travail s'effectue à tous les niveaux, au travers des fonctions support, en améliorant les processus financiers, la communication, les ressources humaines ou encore la recherche de fonds, mais également en augmentant la qualité de nos programmes sur le terrain. **L'atteinte des résultats du programme 2017-2020 permet donc d'affronter les défis 2021-2024.**

- Sur le terrain, Eirene Suisse soutient ses partenaires Sud afin de renforcer leur impact dans les domaines de la paix et des droits humains.
- Au Nord, l'organisation renforce son travail de plaidoyer et d'information auprès du public suisse, au travers de ses volontaires de retour, mais également via la mise en place de projets Sud-Nord, ainsi que le renforcement des partenariats avec des organisations suisses.
- Eirene Suisse perpétue son travail d'amélioration de la qualité, à la fois des projets sur le terrain, mais également dans le cadre des processus institutionnels en cours.
- Finalement, l'organisation diversifie ses contributeurs, notamment au travers de la mise en place de nouvelles approches permettant d'assurer l'arrivée de nouveaux fonds afin de pallier à la diminution de la contribution programme. Cet objectif sera notamment appuyé par l'obtention de la certification ZEWO.

Eirene Suisse capitalise sur les succès du programme quadriennal 2017-2020. La plus-value d'Eirene Suisse au travers de l'envoi de volontaires spécialisés dans des contextes fragiles est souvent soulignée par les partenaires et les volontaires. Cette approche, complémentaire à l'appui financier direct aux projets proposé par la coopération suisse se base avant tout sur les compétences des volontaires affectés et débouche sur une transmission des compétences plus durable. Malgré les défis qui se sont posés à l'association en terme de contextes géographiques changeants, mais également au niveau institutionnel, l'association a atteint ses objectifs.

- Eirene Suisse a réussi à maintenir un niveau d'activité permettant de répondre aux objectifs fixés dans le cadre du programme, mais également auprès des fédérations cantonales de coopération, et cela malgré un contexte politique instable dans les différents terrains d'actions.
- Les processus qualité et de contrôle interne continuent de s'améliorer pour répondre aux exigences, tout en s'adaptant aux réalités auxquelles fait face une organisation de la taille d'Eirene Suisse.
- Eirene Suisse a continué à diversifier sa recherche de fonds, pour répondre au défi de la diminution de la contribution programme. Au travers de son intégration dans les fédérations cantonales, ainsi qu'au travers de la recherche de financements auprès de fondations, l'organisation a atteint les objectifs fixés.

Eirene Suisse en 2018¹, c'est :



240 mois/volontaires



34 partenaires au Sud et au Nord



252 collaborateurs au Sud et
11'820 bénéficiaires impactés

L'objectif de ce programme est donc de mettre en place des initiatives nouvelles dans le cadre de la mission de l'association. Ces initiatives ont comme orientation le renforcement de l'impact de la CEP sur le terrain. Pour cela, Eirene Suisse va développer les processus mis en place dans le programme précédent. L'expérience que l'association a acquise par le biais de son travail dans des contextes fragiles est un atout important.

1. Introduction : processus d'élaboration du programme

Avec près de 60 ans d'expérience dans la coopération, Eirene Suisse demeure une organisation désireuse d'apprendre et de se renforcer. Ce troisième programme quadriennal a représenté une occasion de continuer à renforcer la logique d'action de l'organisation tout en perpétuant le travail de renforcement de la qualité en cours. Suite aux différents échanges entre les membres du bureau, ainsi qu'avec les retours de la commission qualité d'Unité, Eirene Suisse a décidé pour ce programme quadriennal de mettre en avant la flexibilité de l'organisation, compétence nécessaire dans le cadre d'activités dans des contextes fragiles. Dans le cadre de sa présence au sein d'Unité, Eirene Suisse a participé à

une étude sur la Coopération par échange de personnes dans les contextes fragilesⁱⁱ, soulignant la nécessité d'intégrer cette flexibilité.

La réflexion a porté sur une formalisation de la flexibilité intrinsèque à l'organisation, qui lui a permis d'être plus résiliente face aux différentes difficultés que rencontrent les organisations actives dans la coopération ces dernières années. Le changement principal entraîné par cette formalisation est celui d'une approche thématique avant d'être géographique. En effet, suite aux expériences acquises au cours des programmes quadriennaux précédents et des dialogues de programme de la commission technique d'Unité, il est apparu qu'il est important de pouvoir mettre en avant cette flexibilité dans le programme 2021-2024. La vision choisie de l'approche thématique est donc le fruit d'une réflexion et de l'expérience acquise qui devra être mise à l'épreuve durant cette prochaine période quadriennale.

2. Description d'Eirene Suisse

Eirene Suisse est une association laïque à but non lucratif active dans la coopération au développement, créée en 1963. Sa devise est: « construire la paix, promouvoir les droits humains ». Son objectif est 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.

Les valeurs d'Eirene Suisse sont le **dialogue**, **l'engagement citoyen** et **la solidarité**, sur le terrain, mais aussi en Suisse, **la participation** des parties prenantes concernées aux actions menées et le **respect** de chaque être humainⁱⁱⁱ.

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) et valoriser les actions développées par ces mêmes partenaires locaux qui développent leurs propres stratégies à partir de leur expertise du terrain.

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

Les organes d'Eirene Suisse sont l'assemblée générale, le comité, les sections cantonales, l'équipe de coordination, les coordinations locales présentes sur le terrain et les volontaires^{iv}.

Eirene Suisse poursuit une stratégie à plusieurs niveaux en termes de synergies et de partenariats, à savoir avec l'association Unité et des organisations de **coopération par échange de personnes**, avec des **organisations de coopération œuvrant sur les mêmes terrains d'action**, avec des **fédérations cantonales de coopération**, avec des réseaux de **promotion de la paix** et finalement au travers de la **mise en réseau Sud-Sud** de ses organisations partenaires.

3. Champs de tension et défis généraux

La stratégie développée par Eirene Suisse pour la période 2021-2024 vise à répondre aux trois principaux défis qui s'annoncent tout en s'appuyant sur les réussites du programme 2017-2020.

Défi n°1 : Maintenir la stabilité de nos programmes terrain et en renforcer le ciblage thématique

Le premier défi est celui de la consolidation thématique et le renforcement de la vision régionale. En effet, les contextes fragiles nécessitent une flexibilité géographique pour l'atteinte des résultats fixés dans des contextes fortement changeants. L'approche régionale permet cette flexibilité, mais elle nécessite une forte cohérence thématique. Pour ce faire, Eirene Suisse va continuer son travail dans la principale thématique d'activité dans laquelle sont actifs ses partenaires au Sud.

En matière de paix et de justice (**ODD 16**), notamment au travers de **l'amélioration des droits humains**, dans les différents contextes géographiques, il existe un réseau de partenaires actifs à différents niveaux de conflits et de médiation. Ceux-ci se dédient à apporter des réponses à différents types d'atteintes aux droits humains en fonction des régions. Cet objectif reste donc la thématique centrale du programme 2021-2024. Il va de pair avec le soutien que l'association continue à apporter en vue de réduire les inégalités. Les populations à forte vulnérabilité demeurent les bénéficiaires principaux de ce prochain programme.

Le programme 2021-2024 vise à améliorer la défense des droits humains et le maintien de la paix en étant directement actif dans la citoyenneté ou la médiation. En effet, le renforcement de la citoyenneté permet d'avoir un impact durable sur le développement de l'état de droit. Cela s'effectue également en défendant l'accès aux ressources vivrières et œuvrer pour la **faim zéro (ODD2)**, et à améliorer **le droit à la santé et au bien-être (ODD 3)** des populations vulnérables,



mais également au travers du savoir-faire de nos partenaires et des connaissances des volontaires spécialisés envoyés pour les renforcer, ou encore au travers du droit à une **éducation de qualité (ODD 4)**, notamment via des formations dispensées par les volontaires spécialisés et qui sont un excellent levier d'action pour Eirene Suisse auprès de ces différents partenaires.

Finalement, au Nord, Eirene Suisse développe son travail de sensibilisation et d'information auprès du public Suisse, notamment grâce à différents partenariats avec des organisations actives dans ces thématiques, contribuant ainsi aux **partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17)**.

Défi n°2 : Maintenir une gestion de qualité avec des outils adaptés

Le deuxième défi pour cette période est de garantir une gestion de la qualité efficace. Cette gestion se renforce constamment avec l'expérience, les connaissances et les procédures au profit de l'impact des programmes de l'association. Néanmoins, elle nécessite une adaptation et une mise à jour constante, qui doit s'effectuer dans un climat de concurrence croissante d'accès aux financements. En outre, cette gestion doit s'effectuer de manière réaliste et pragmatique pour ne pas entraver les activités réalisées au Sud. Durant la période de 2021-2024, Eirene Suisse va continuer à **renforcer sa gestion de la qualité au travers de la mise en place d'outils adaptés et de nouvelles procédures répondant aux critères des principaux labels dans le secteur**, dont ceux d'Unité et de ZEWO.

De cette manière, le programme 2021-2024 s'intègre dans les objectifs proposés dans le message pour la coopération internationale de la Suisse pour la période ciblée, notamment au niveau du service de base et de la qualité dans certaines zones à forte vulnérabilité. Il s'inscrit également dans l'objectif proposé de promotion de la paix. Finalement, il s'inscrit parfaitement dans la définition de la Coopération Internationale fixée dans l'article 54 de la Constitution Fédérale.

Défi n°3 : Poursuite du renforcement de notre assise financière

Le dernier défi est celui de la poursuite du renforcement de l'assise financière de l'association à travers la diversification des partenariats financiers. Le pourcentage de financements institutionnels diminuant, l'association continue sa mue vers une diversification des partenaires financiers. Les succès en la matière du programme 2017-2020 démontrent que les stratégies développées s'avèrent jusqu'ici payantes. Cette diversification au travers de bailleurs institutionnels hors-DDC a garanti à l'association l'atteinte de ses objectifs financiers en 2017 et 2018. La reconnaissance des fédérations cantonales et des fondations à propos de la qualité du programme d'Eirene Suisse est également un encouragement pour affronter les défis de la période 2021-2024. Néanmoins, cet équilibre reste fragile et les efforts de diversification des partenariats financiers doivent se poursuivre sur la période 2021-2024 afin de garantir la préservation du capital propre.

Les succès très significatifs obtenus en matière de recherche de fonds sur la période 2017- juin 2019 (recettes bailleurs institutionnels hors Unité/DDC) permettent de tabler sur une nouvelle augmentation de cette ressource durant la prochaine période : la prévision budgétaire 2021-2024 (voir chapitre 9.3) vise une augmentation significative entre les deux périodes quadriennales. Cette prévision paraît d'autant plus atteignable que les partenariats financiers qui ont été noués sont à présent solidifiés.

4. Bilan 2017-2019 – leçons apprises de la phase de programme précédente^v

- Sur la période quadriennale, Eirene Suisse a démontré sa capacité à **s'adapter aux évolutions rapides des contextes fragiles**. Peuvent être cités, l'évolution du contexte en Haïti, où Eirene Suisse a réussi à maintenir ses activités grâce à un travail soutenu avec ses partenaires locaux et un renforcement de sa participation à la Plateforme Haïti de Suisse (PFHS), ainsi que le contexte nicaraguayen qui a contraint Eirene Suisse à réduire temporairement ses activités et compenser par des envois plus élevés au Salvador. Dans les Grands Lacs, la flexibilité offerte par les différentes modalités d'échange de personnes a aussi garanti un niveau d'activité suffisant malgré des contextes politiques et sécuritaires tendus. L'envoi de nouveaux volontaires de longue durée démontre la cohérence de l'approche développée. Il est donc apparu qu'il est vital pour travailler dans les contextes fragiles de conserver tout l'éventail des modalités offertes par la CEP. Ces modalités garantissent de ne pas « abandonner » les partenaires à la moindre évolution du contexte, renforcent le lien de confiance et offrent une meilleure durabilité des projets et des relations de partenariats.
- **La rigueur d'Eirene Suisse dans la tenue des finances est récompensée** avec un exercice financier positif en 2017 et 2018, après une année 2017 marquée par un appel « Sauver Eirene » auprès des sympathisants en une période de crise financière. Ces résultats sont possibles grâce au soutien continu des donateurs, ainsi qu'aux efforts constants fournis par les volontaires et leurs groupes de soutien ainsi que par l'équipe de coordination dans la recherche de fonds. Il est à noter que le développement d'initiatives de crowdfunding s'est révélé peu voire pas du tout fructueux. Ce résultat est à mettre en parallèle avec le peu de moyens mobilisé pour la recherche de fonds. Cet aspect sera pris en compte dans le cadre du prochain programme avec une augmentation du budget lié notamment aux activités de

communication. La stratégie de financement via les fédérations et les fondations va continuer à se renforcer, notamment suite aux succès rencontrés par les projets déposés et le support apporté par les fédérations.

- Les **efforts de sensibilisation d'Eirene Suisse**, notamment grâce au **renforcement des sections cantonales**, ont permis d'atteindre et de sensibiliser un nouveau public à la coopération par l'échange de personnes et de susciter la réflexion autour d'une éthique d'échange et de respect dans le soutien au développement des sociétés civiles dans des contextes fragiles ou instables. Le développement des projets liés aux diasporas s'est cependant révélé plus compliqué que prévu. En effet, celles-ci ne sont pas organisées en une seule entité, mais en de nombreux groupes souvent antagonistes. Avec le peu de moyens à disposition d'Eirene Suisse pour ce travail qui s'avère complexe, nous avons choisi de reporter ce projet à moyen-long terme.
- Une **réalisation importante menée a été le renouvellement de l'image d'Eirene Suisse avec la refonte de sa charte graphique et le format de son journal trimestriel ainsi qu'un nouveau site internet et logo**. Les retours de nos membres et de nos bailleurs sont très positifs. Ils apprécient les changements réalisés.
- Avec ses trois années d'existence, **ISANGO devient une référence en termes d'information et de formation** dans le domaine de la coopération par l'échange de personnes. La certification EduQua **illustre la qualité des formations dispensées**. Le programme, destiné principalement aux volontaires en départ sur le terrain, s'est également ouvert à des **formations plus larges sur l'inter culturalité et l'engagement social en Suisse**. À présent, il s'agit de consolider cette position et d'assurer l'autonomie financière de l'association Isango.
- Eirene Suisse a également tissé de nombreux partenariats tant au Nord qu'au Sud afin de garantir une meilleure efficacité des efforts investis. Ces partenariats renforcent l'expertise technique et l'impact des projets. Eirene Suisse continuera de s'appuyer sur son réseau de partenaires existants et à créer de nouveaux partenariats au Sud et au Nord dès que cela sera pertinent.
- L'ensemble des objectifs fixés par le programme quadriennal 2017-2020 a été atteint malgré des contextes sécuritaires compliqués. Le programme quadriennal a également été marqué par l'évaluation externe de deux projets phares pour Eirene Suisse. Le projet de MURALES RACCS au Nicaragua et le développement de la Thérapie Sociale au Rwanda. La mise en place de projets sur plusieurs cycles offre l'opportunité d'améliorer les approches et processus selon les retours directs des bénéficiaires et des partenaires. Ce travail de capitalisation a également souligné la qualité du travail effectué par nos partenaires au Sud. Cette pratique sera donc répliquée dans le prochain programme.

<p>Succès :</p> <p>La flexibilité et l'agilité développées au sein de l'organisation se sont avérées être des stratégies payantes dans le cadre de projets dans les contextes fragiles.</p> <p>Les nombreux partenariats noués par Eirene Suisse améliorent l'efficacité et la pertinence des actions entreprises. De plus, la confiance des partenaires au Sud est un gage de succès pour les projets à venir.</p> <p>L'atteinte des objectifs fixés dans le programme précédent est un excellent signal pour les stratégies développées et la confiance accordée par les bailleurs.</p>	<p>Potentialités :</p> <p>Les différentes modalités de CEP sont d'excellents outils pour faire face à l'évolution des contextes sans délaissier nos partenaires.</p> <p>La recherche de fonds auprès des privés et des fondations est très peu développée et permet donc d'espérer des améliorations suite à un investissement y relatif.</p> <p>La mise en place de projets phares a offert une durabilité à l'organisation, mais a également développé une expertise dans certaines thématiques.</p>
<p>Echecs :</p> <p>La politique de crowdfunding ne s'est pas avérée fructueuse, mais n'a pas représenté un investissement conséquent.</p> <p>Après exploré les possibilités de travail avec les diasporas, il a été décidé de ne pas poursuivre pour le moment.</p> <p>L'atelier prévu en Haïti ne s'est pas réalisé par manque d'intérêts de certains de nos partenaires au Nord.</p>	<p>Obstacles :</p> <p>Les contextes fragiles changent rapidement et il est vital de s'adapter à ces évolutions.</p> <p>Les financements institutionnels sont de plus en plus sollicités par une augmentation des organisations actives dans la coopération</p> <p>Globalement, les financements pour la coopération internationale diminuent, que ce soit au Nord ou pour nos partenaires sur le terrain.</p>

5. Orientations et objectifs

Après une importante réflexion menée au sein du comité et de l'équipe de coordination, Eirene Suisse a décidé d'opter pour une définition des objectifs de son prochain plan quadriennal 2021-2024 en fonction d'une thématique et non plus par zones géographiques. Cette adaptation devrait permettre à Eirene Suisse de mieux gérer les instabilités présentes dans les contextes d'intervention et lui donner une plus grande flexibilité en cas de besoin. L'approche thématique répond également au modèle de théorie du changement^{vi} développé par l'organisation, et qui a été identifié comme la feuille de route pour les activités du programme 2021-2024 et de ceux à venir.

5.1. Ciblage thématique

Pour Eirene Suisse, la **promotion de la paix et des droits humains** ancrée dans ses contextes opérationnels invite à agir à différents niveaux. Afin de mettre en œuvre ses engagements en matière de coopération au développement, 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 orientations identifiées par Eirene Suisse, qui s'inscrivent dans les **Objectifs de développement durable (ODD)** des Nations Unies et en partagent leurs idéaux, contribuent principalement à la réalisation de l'ODD suivant :

ODD 16 Paix, justice, et institutions efficaces : cet objectif vise 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 le renforcement de la participation des pays en développement aux institutions de gouvernance mondiale.

L'objectif principal du troisième plan quadriennal est de contribuer au développement d'un comportement solidaire, responsable et proactif de la population suisse ainsi qu'au renforcement des capacités des OP au Sud en tant qu'acteurs de la société civile dans des contextes de fragilité ou d'instabilité, afin que tous puissent contribuer plus efficacement et durablement à la construction et à la défense de la paix et des droits humains. A travers des activités d'éducation populaire, d'empowerment et de plaidoyer, nos partenaires soutiennent leurs bénéficiaires dans l'acquisition d'outils qui leur permettront de revendiquer leurs droits, la justice et une meilleure prise en charge. Eirene Suisse dispose également d'une expérience riche et d'un réseau de partenaires actifs dans cette thématique particulière.

Les inégalités restent multiples, tant dans l'accès à une bonne santé et une éducation qu'à d'autres moyens de production et sont un problème global qui appelle 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.

5.2. Domaines d'action

Plusieurs phénomènes politiques, économiques, climatiques, sociétaux 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 à l'éducation. Dans une logique de concentration thématique et d'adaptation à chaque contexte, en addition aux initiatives de défense des droits humains et de promotion de la paix, il a été décidé d'intégrer également des domaines d'action concrets. Ce ciblage thématique a été effectué pour définir les domaines d'action spécifiques du plan quadriennal 2021-2024, à savoir **les droits à une alimentation, une santé et une éducation** adéquates, tous des droits humains qui sont couverts par les articles 25 et 26 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme. Ainsi, Eirene Suisse et ses partenaires prennent en compte ces thématiques dans l'élaboration de leurs activités. Le focus principal reste concentré sur les initiatives de gestion de conflits et de citoyenneté, mais en fonction des priorités dans les différentes régions d'affectation, une convergence peut être établie au travers des activités et des spécificités de nos partenaires. Le droit à une éducation de qualité continue par exemple à être un des défis majeurs dans plusieurs pays pour lesquels Eirene Suisse et ses partenaires œuvrent à travers la mise en œuvre de projets qui soutiennent une éducation inclusive et équitable, et qui permette aux populations les plus défavorisées d'améliorer leurs conditions de vie en vue d'un développement durable. D'autre part, Eirene Suisse soutient des projets d'éducation informelle et participative, **liés à l'ODD 16 Paix, justice et institutions efficaces**. En effet, afin de pouvoir mettre en place un système basé sur la démocratie, la transparence et la participation, les populations ont besoin d'être formées et d'acquérir les compétences, les outils et la compréhension en cette matière.

5.2.1. Approches transversales

Dans l'ensemble de ses actions, Eirene Suisse continue à promouvoir l'**autonomisation** des bénéficiaires et des acteurs. L'autonomisation est entendue comme la responsabilisation et le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. La mise en pratique de cette approche implique un changement personnel et conduit les individus à opérer des changements systémiques et assumer leurs choix. Les démarches d'autonomisation se déroulent sur les moyen et long termes. Elle vise un transfert durable des capacités afin de garantir le développement des compétences des collaborateurs locaux et un effet multiplicateur des impacts.

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.

L'approche **genre** est systématiquement intégrée dans les actions que mène Eirene Suisse. Le renforcement économique, social et politique des femmes, la lutte contre les violences liées au genre, l'accès à l'éducation de manière égalitaire sont des domaines sur lesquels Eirene Suisse et ses partenaires mettent un accent particulier.

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 auprès de ses partenaires (via l'appui des volontaires, les échanges Sud-Nord et Sud-Sud) et entre ceux-ci (rencontres entre partenaires). Il permet de valoriser et de s'appuyer sur les spécificités de chaque acteur.

Finalement, Eirene Suisse est consciente que ses actions peuvent avoir des effets négatifs non planifiés sur les situations de conflits locaux. C'est pourquoi, elle s'efforce de développer des projets sensibles aux conflits qui **renforcent les « connecteurs »** et non les « diviseurs » (approche « Do no Harm »).

5.3. Ciblage géographique

Eirene Suisse réaffirme sa volonté de renforcer des actions en faveur de la paix et de la promotion des droits humains dans ses trois zones d'intervention. Le volume d'activité devra y être rééquilibré, ce qui signifie un maintien du programme Amérique centrale au Nicaragua et au Salvador et du programme Haïti. La refonte du programme Grands Lacs au Rwanda, Ouganda et République Démocratique du Congo doit se poursuivre afin de favoriser sa durabilité. Eirene Suisse garde ouverte la possibilité d'explorer des pistes dans de nouveaux pays, lorsque la situation ne permet pas les activités dans les pays actuels. 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, plus couramment nommés contextes d'instabilité ou « fragiles ». Les zones d'intervention retenues pour le plan quadriennal 2021-2024 sont:

5.3.1. Amérique centrale

5.3.1.1. Nicaragua



Durant la dernière décennie, grâce à un modèle d'alliance entre le gouvernement et le secteur privé, le Nicaragua a pu obtenir de bons résultats économiques accompagnés d'une certaine stabilité. On constate notamment une diminution de la pauvreté : le PIB par habitant a augmenté de 1'344\$ (2007) à 2'222\$ (2017)^{vii} et la pauvreté diminué de 42.5% (2009) à 24.9% (2016)^{viii}. Malgré de nettes avancées dans le domaine de l'éducation, les dépenses publiques étant passées de 2.42% du PIB en 2003 à 4.35% en 2017^x, cette dernière reste de mauvaise qualité et doit être renforcée tout comme le programme de soins et d'éducation inclusifs pour enfants et jeunes en

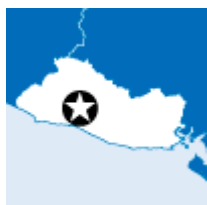
situation de handicap.

Depuis avril 2018, les tensions et problèmes politiques accumulés ont plongé le pays dans une crise économique et sociopolitique. De nombreuses manifestations ont eu lieu dans les principales villes du pays, accompagnées de blocages routiers. Ces mouvements ont été violemment réprimés par la police et les groupes paramilitaires. Cette répression a été accompagnée de graves violations des droits humains dont le gouvernement nie toute responsabilité, justifiant ces actions comme une défense contre un coup d'état. On constate que la crise actuelle a déjà entraîné une fuite des capitaux et une réduction des investissements étrangers, provoquant une forte contraction économique qui menace le système financier ainsi que les finances de l'État. Le pays a également perdu 140'000 emplois ce qui a de fait diminué le nombre d'affiliés à la sécurité sociale. Le taux de travail informel ainsi que le taux de sous-emploi ont augmenté de 50%^x, une situation difficile qui, combinée aux problèmes politiques, a déjà poussé des milliers de personnes à émigrer.

Bien qu'au niveau politique, la situation de la Côte Caraïbe ait été moins tendue et que les protestations aient pris fin relativement rapidement, cette région est toujours confrontée aux mêmes problèmes historiques, en raison de l'abandon et de la pauvreté dans lesquels l'Etat les a toujours maintenus. Les communautés autochtones et rurales de la côte Caraïbe continuent à s'appauvrir et se trouvent dans une situation d'extrême vulnérabilité sociale et économique. Ceci profite à la criminalité organisée, sous ses différentes formes ; le trafic illicite de bois et autres ressources naturelles, le blanchiment de capitaux et le trafic international de drogues, très présent dans ces régions du pays. En effet, il s'est même immiscé dans les structures organisationnelles, tout comme dans le reste de la région des Caraïbes de l'Amérique centrale.

Pour développer ses activités, le crime organisé profite de l'absence de l'État, de la faiblesse et de l'incapacité de ses institutions et de la situation de pauvreté dans laquelle se trouve la population de ces régions. Il a réussi à pénétrer dans le tissu social et à impliquer de nombreuses personnes dans des actes illicites, notamment, le trafic de ressources rares. Dans ce contexte, ces incitations économiques sont difficiles à rejeter face aux profits immédiats.

5.3.1.2. Salvador



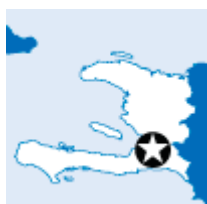
En 2017, la population du Salvador était estimée à 6'187'210 habitants avec 34.9% de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté^{xi} et un taux de chômage de 7%^{xii}. 24.46% de la population salvadorienne vit à l'extérieur du pays, notamment aux Etats-Unis (89.32% du total des émigrés)^{xiii}. La situation de la majorité de la population reste critique malgré les efforts déployés depuis le changement de gouvernement en 2009. Seul 30,3% de la population active occupe un emploi formel et a donc accès aux avantages sociaux (assurance maladie, pensions)^{xiv}.

Cette situation provoque une émigration massive de sa population, en particulier vers les USA. Cette émigration massive provoque la destruction du tissu social (famille et communauté), amenant de nombreux enfants et jeunes à intégrer des gangs (« maras ») qui, en l'absence de perspectives d'emploi, constituent non seulement un moyen de survie mais aussi une identité sociale. Cependant, le problème de violence provoquée par les « maras » est aujourd'hui devenu un facteur important à la fois des déplacements internes forcés et de la migration.

Le Salvador est confronté à des séismes et à des périodes de sécheresse aiguë de novembre à avril, avec en moyenne uniquement 7% de précipitations annuelles (MARN, 2013). Cette situation de stress hydrique s'accroît dans les zones côtières où se pratiquent certaines monocultures de grandes envergures (sucre) pour l'exportation, avec un déficit d'eau de 60% prévu entre mai et juillet (MARN, 2019). Selon l'indice de risque climatique global », le Salvador fait partie des pays les plus vulnérables du monde^{xv}; 88.7% du territoire est considéré comme zone à risques, notamment par la situation géo-climatique de la région, propice aux sécheresses, ouragans, mouvements sismiques. Selon le rapport INEMA, 95.45% de la population du pays vit dans des zones à risques. De plus, l'intensification des activités agricoles, la culture sur brûlis et le manque de contrôle de la part des autorités, favorisent la déforestation, la dégradation des sols, et l'érosion. Au changement climatique et à la détérioration des écosystèmes s'ajoutent la contamination de l'eau et des sols et la pollution de l'aire qui ont des conséquences directes sur les conditions de vie, l'insécurité sociale et l'insalubrité du pays.

L'Enquête nationale sur les personnes handicapées de 2015^{xvi}, fait état de 410 798 personnes handicapées, soit l'équivalent de 7,4 %^{xvii} de la population totale du Salvador. La population des jeunes en situation de handicap (0 à 18 ans) s'élève à 67 422 enfants et adolescents, ce qui équivaut à 16,4% de la population totale. Jusqu'à aujourd'hui, leurs besoins spécifiques ne sont généralement pas pris en compte et leurs droits pas respectés.

5.3.2. Haïti



Haïti est le pays le plus pauvre de l'Amérique centrale, avec un indice de développement humain de 0.498 qui le fait figurer à la 168^{ème} place sur 189 pays en 2018^{xviii}. On note une faible capacité de l'Etat haïtien à mobiliser des ressources domestiques et sa dépendance à l'égard des ressources extérieures représente 34% des ressources publiques pour l'exercice fiscal 2017-2018^{xix}. Le contexte économique, politique et social d'Haïti est instable et fragile. La population, vulnérable, fait face à des chocs politiques et sociaux, à des catastrophes naturelles majeures, à un manque d'accès aux services de bases et sociaux et à des déplacements de population. Celle-ci est majoritairement pauvre (58.7%) et 23.9% de la population souffre d'une pauvreté extrême^{xx}. Cette pauvreté est accentuée en milieu rural.

Depuis juillet 2018, on note de nombreuses manifestations sociales, blocages du pays, émeutes^{xxi}, des épisodes très souvent émaillés de violences civiles et policières. La population dénonce la misère, l'injustice et la corruption, proteste contre l'augmentation de coût de la vie. Ces très fortes tensions sociales témoignent de la difficulté des ménages haïtiens à faire face au quotidien.

Le secteur primaire haïtien, en particulier l'agriculture, représente le premier secteur économique du pays qui contribue à 20.2% du PIB^{xxii} et emploie 50% de la population active. La production agricole nationale, auto-suffisante jusqu'en dans les années 80, est en chute depuis 1986, période de libéralisation économique du pays. Moins de 50% des aliments consommés aujourd'hui en Haïti sont issus de la production nationale^{xxiii}. La plupart des régions du pays présentent une insécurité alimentaire dite « Stress (phase 2 de l'IPC) » ou « Crise (phase 3) »^{xxiv}. Ces situations entraînent un taux de sous-nutrition chronique de 22% chez les enfants de moins de 5 ans et un taux de sous-nutrition aiguë de 4%^{xxv}. Il résulte un affaiblissement de la santé et du développement cognitif des enfants.

Le système éducatif haïtien est occupé très majoritairement par un réseau privé payant, très hétérogène. Le financement du système scolaire repose ainsi sur les familles. L'ensemble des coûts liés à l'éducation représentent 15 à 25% par enfant du revenu annuel des ménages les plus défavorisés^{xxvi}. Les apprentissages sont mal maîtrisés par la majorité des enfants, les conditions matérielles insuffisantes, les enseignants sous qualifiés et faiblement rémunérés.

L'accès à l'école est difficile pour bon nombre de familles. Moins de 50% des enseignants du fondamental sont considérés comme qualifiés^{xxvii}. Les conditions de travail des enseignants sont précaires. D'autre part, il est estimé que moins de 5% des enfants en situation de handicap fréquentent une institution (scolaire, spécialisée ou classique)^{xxviii}. Concernant le secteur de la formation technique et professionnelle, il existe environ 450 centres de formation dont la grande majorité relève du réseau non public^{xxix}. Ce secteur forme environ 23'000 jeunes. L'offre est centrée dans le département de l'Ouest (56% des centres) et est, pour certaines filières prioritaires comme l'agriculture, la santé et le génie civil, insuffisante.

Il a été observé depuis 2015 des expulsions massives de migrants d'ascendance haïtienne provenant de la République dominicaine. Le GARR (Groupe d'Appui aux Rapatriés & Réfugiés) dénombre 52'510 cas de rapatriements, 109 mineurs non accompagnés et 700 retours spontanés au niveau des points frontaliers officiels et non officiels à la frontière haïtiano-dominicaine seulement pour le premier semestre de l'année 2019^{xxx}. Lors du processus de rapatriement, les femmes, les hommes et les enfants font l'objet de nombreuses violences physiques et verbales de la part du corps militaire dominicain spécialisé dans la sécurité de la frontière terrestre et de la police municipale dominicaine. L'équipe du SJM/SFw-Haïti (Service Jésuite aux Migrants / Solidarité Fwontalye) constate^{xxxi} la passivité des autorités haïtiennes face aux violences subies par les migrants haïtiens et l'absence de soutien des mêmes autorités lors de leurs arrivées à la frontière haïtiano-dominicaine.

5.3.3. Grands Lacs

Cette région est soumise à de violents conflits 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).

5.3.3.1. Ouganda



L'Ouganda, gouverné depuis 1986 par le président Museveni est l'un des pays les plus pauvres du monde. D'après le rapport du Programme des Nations Unies pour le Développement de 2016, l'Ouganda occupe la 162ème place sur 188 pays en ce qui concerne l'index de développement humain (IDH)^{xxxii}. L'Ouganda a comme pays limitrophes le Sud Soudan et la République Démocratique du Congo, pays qui connaissent une importante instabilité politique et économique ce qui engendre d'importants mouvements migratoires vers l'Ouganda. En effet, ces deux pays regroupent pratiquement à eux seuls la totalité des réfugiés actuels présents dans le pays.

Depuis 2008, l'Ouganda connaît une récente et relative stabilité, après avoir été plongé dès 1987, dans une guerre civile qui a duré plus de 20 ans et provoqué des conséquences dévastatrices en termes de développement économique et social. Le conflit s'est terminé en 2005 avec le retrait de la LRA en RDC, laissant environ 90% de la population du nord de l'Ouganda dans des camps de déplacés. Cette délocalisation forcée a eu un effet profond notamment sur la culture, l'éducation et la santé de la région.

Au niveau de la santé, le SIDA constitue un vrai fléau de santé publique. Si la pandémie s'est stabilisée depuis plusieurs années, elle reste importante. Selon les Nations Unies, 23 000 personnes sont mortes du VIH en 2018^{xxxiii}. Une telle épidémie a donc un impact économique et social considérable. Les jeunes adultes atteints par la maladie ne sont plus en mesure de fournir de la main-d'œuvre ni des services. Par conséquent, de plus en plus d'enfants se retrouvent orphelins, tandis que les personnes âgées sont livrées à elles-mêmes et contraintes de s'occuper des enfants de leurs propres enfants. En terme de santé, la violence basée sur le genre (VSBG) est également une préoccupation majeure du gouvernement ougandais et des pays voisins ; Malgré une forte volonté politique des autorités pour diminuer les inégalités de genre, il existe des réticences, notamment chez la population dans les zones rurales. La violence au sein des familles représente un problème de santé publique d'une ampleur nouvelle ces dernières années. Les violences conjugales ou communautaires témoignent du désordre pulsionnel et des conflits intérieurs chez nombre d'individus et met en lumière la désintégration des normes sociales lors des différents conflits. Des problèmes structurels subsistent, conditionnant la place de la femme à une place de subordination et de soumission, et d'acceptation des pratiques de VSBG et sont des obstacles à la bonne application de la politique nationale en faveur de lutte contre les VSBG.

Quant à la jeunesse (18 et 35 ans), elle est souvent mise de côté des décisions importantes et des activités communautaires. Ils n'ont ainsi pas de pouvoir décisionnel concernant la vie politique du pays. De plus, les jeunes ont le plus haut taux de chômage en Ouganda. Trop souvent, ils ont été affectés par la guerre, vivent dans l'ombre de leur violent passé, n'ont pas de travail, ni les moyens de terminer leurs études; ils se sentent ainsi souvent mis de côté et sans importance. De ce fait, Il est primordial de pouvoir continuer à mettre des projets et place qui permettent l'insertion sociale et professionnelle des femmes, des jeunes et des personnes en situation de grande précarité et vulnérabilité.

5.3.3.2. Rwanda



Le Rwanda préserve une situation politique stable depuis sa sortie du génocide en 1994. Malgré la destruction des infrastructures et institutions du pays, ce dernier 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 s'est renforcé par le changement de la constitution en 2015 ayant permis au président de se représenter et d'être élu pour un troisième mandat en 2017. Au Rwanda, le taux de croissance du PIB a atteint environ 8% en moyenne par an^{xxxiv}. 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

Cependant, malgré les progrès économiques et les efforts du gouvernement rwandais pour soutenir la population et entamer un processus de réconciliation, la précarité psychosociale reste très élevée particulièrement dans les zones défavorisées du pays, notamment dans les prisons. Le fort taux de dépendance à l'alcool et à la drogue accentue la précarité au sein des familles, particulièrement dans le milieu rural. Le taux de violence domestique alarmant constitue un problème de santé publique majeur. De plus, les divisions de caractère ethniques continuent à être sources de tensions, plus particulièrement dans le cadre du processus de restitution des biens pillés pendant le génocide. Ces tensions complexifient ainsi la restauration d'un climat de paix et de confiance.

La précarité dans les prisons est un problème majeur. Surpeuplées, elles sont occupées par des dizaines de milliers de personnes accusées d'avoir participé au génocide. Les conditions extrêmes de vie auxquelles sont confrontés les prisonniers, le taux élevé de traumatisme et de dépression de ces derniers et le manque de moyen complexifient la mise en place d'un processus de médiation. De plus, bien que certains prisonniers souhaitent pouvoir entamer un processus de réconciliation avec leur famille et les rescapés du génocide, les prisons n'ont pas les moyens financiers et logistiques de mettre des projets en place. La libération prochaine en masse des prisonniers de longue peine est donc un thème de préoccupation au sein de la population Rwandaise. Dans ce contexte, l'insuffisance de professionnels sur le terrain et de projets officiels de réintégration sociale ne permet pas de répondre aux besoins de la population

Dans ce contexte, il est nécessaire de former des professionnels qui puissent travailler à la réconciliation, à réintégrer les populations vulnérables et victimes des traumatismes du génocide afin qu'ils puissent s'insérer dans la société.

5.3.3.3. République Démocratique du Congo



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 défaillantes. 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 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.

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. En 2018, la RDC est sortie de la récession économique occasionnée par la chute des cours mondiaux de ses principaux produits d'exportations entre 2015 et mi-2017. La croissance économique a continué de pour atteindre 4,1 % en 2018, contre 3,7 % en 2017 et 2,4 % en 2016^{xxxv}. Cependant, la population ne bénéficie pas de ces richesses ; la mauvaise gouvernance et les conflits armés à répétition maintiennent le pays dans l'extrême pauvreté.

En effet, 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.

En 2018, la RDC a connu une année lourde en événements. En plus de l'augmentation de régions instables ou en proie aux milices, la RDC a également été frappée par une propagation du virus Ebola. Selon les spécialistes, cette épidémie liée aux climats sécuritaires rend le suivi des patients compliqué et risque de rendre la maladie endémique dans certains endroits du pays. L'année s'est terminée par la tenue de l'élection présidentielle qui avait été reportée depuis 2016, et dont le résultat est contesté. Ce climat d'instabilité n'a pas permis l'envoi de volontaires en 2018, mais nous continuons à investiguer le terrain dans le Sud Kivu notamment à la recherche de partenaires.

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

La coopération au développement par l'échange de personnes est la méthode centrale qui régit la stratégie d'Eirene Suisse et s'inscrit dans les objectifs de développement durable (ODD 17). La CEP fait de la rencontre humaine un moteur de changement et de développement, plus que le soutien financier. Le but est de réaliser des échanges interprofessionnels et interculturels 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.

Eirene Suisse pratique tous les types d'échanges définis par les standards de qualité pour la CEP développés par Unité. Ces standards de qualité permettent de viser une meilleure qualité des affectations en vue d'engendrer de réels changements (impacts). La CEP 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 échanges Sud-Sud et Sud-Nord sont également de plus en plus développés. Le type d'échange Sud-Sud 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-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 les sociétés civiles suisses et du Sud. Eirene Suisse vise également à mesurer la qualité des affectations et les changements engendrés par la CEP (impacts).

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. Il est primordial qu'il garde un statut neutre en évitant l'adhésion partisane. Le volontaire est un acteur à part entière du processus et son positionnement personnel est primordial et détermine le bon déroulement du projet.

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 fait depuis longtemps. Ainsi, l'approche choisie par Eirene Suisse est cohérente avec la 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.

5.5. Partenariats

Par sa mission d'appui aux initiatives locales, le partenariat est au centre de l'action d'Eirene Suisse^{xxxvi}. 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.

Le renforcement des partenariats existants et le développement de nouveaux partenariats en vue d'atteindre les Objectifs du Développement Durable établis par les Nations Unies à travers la réalisation de l'ODD 17 font partie de la stratégie d'Eirene Suisse.

Eirene Suisse se donne comme but pour les années 2021-2024 de consolider les partenariats existants, de développer de nouveaux partenariats dans les pays d'intervention et d'explorer le développement de partenariats publics/privés. Nous investiguerons les possibilités de collaboration avec des entreprises éthiques au Nord..

Eirene Suisse soutient les initiatives de plaidoyer de ses partenaires locaux auprès des autorités gouvernementales de leur pays. Par ce biais, nous entendons favoriser les dynamiques favorables aux populations locales, que ce soit dans le but d'améliorer l'accès aux droits humains ou pour un développement durable. Comme par le passé, Eirene Suisse reste ouverte à l'envoi de volontaires auprès d'organes étatiques, après analyse des risques.

Eirene Suisse privilégie des collaborations 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. Les OP qu'Eirene Suisse privilégie sont des ONG, des centres de recherche-action, des réseaux d'organisations de base ou des organisations d'appui aux organisations de base et des structures publiques ou parapubliques^{xxxvii}.

Eirene Suisse privilégie des **partenaires avec un « capital humain » solide** : l'organisation doit disposer de ressources humaines ou une capacité de mobilisation de sa base suffisamment disponibles, aptes à être les interlocuteurs du volontaire et à « absorber » ses apports.

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 continue de mettre en place d'autres espaces d'échanges qui favorisent la mise en réseau comme par exemple les rencontres de volontaires et partenaires sur le terrain, échanges Sud-Nord, échanges Sud-Sud, le soutien de personnel local.

5.6. Stratégie Nord

L'orientation principale donnée aux activités au nord est de contribuer à l'atteinte de l'ODD 16 grâce à la modification des comportements des populations, y compris dans leur participation citoyenne. En effet, le manque d'intérêt et d'information de qualité sur les problématiques réelles des pays du Sud font que les habitudes de vie des populations en Suisse et au Nord y sont inadaptées et ne font qu'aggraver la situation des populations vulnérables. Par ses activités au Nord, Eirene Suisse s'engage à informer le public sur les contextes locaux, et sur les actions menées pour les améliorer de façon durable. Dans notre mission de sensibilisation au nord, nous souhaitons contribuer à la modification des comportements pour que le public puisse adopter des modes de vie plus respectueux et conscients. L'effet visé ne s'arrête pas au choix de produits fabriqués sans violation des droits de l'homme ni de l'environnement, mais il va jusqu'à encourager un engagement sociétal par le don, le bénévolat et l'engagement actif en faveur des populations vulnérables. Avec ses actions de sensibilisation, information, plaidoyer et formation, et au sein de ses réseaux de partenaires, Eirene Suisse vise également de manière indirecte à favoriser des décisions politiques en faveur du renforcement des activités de coopération au développement.

5.7. Stratégie Développement Institutionnel

La stratégie d'Eirene Suisse adoptée pour les activités institutionnelles est de garantir la pérennité de l'organisation et renforcer sa structure opérationnelle afin de permettre l'atteinte des objectifs du programme. Les efforts particuliers fournis pour assurer la gestion de la qualité et des risques ainsi que le contrôle interne contribueront à améliorer la qualité des projets. La recherche de stabilité financière via une approche de diversification des fonds et la gestion des



savoirs assurera la pérennité de l'expérience acquise au cours de ces 60 ans d'existence, et surtout le maintien du soutien apporté aux partenaires locaux. La durabilité de l'organisation, grâce au renforcement et la reconnaissance de la qualité de son travail, vise également une continuité des effets au-delà des échéances du programme 2021-2024 et des projets.

6. Objectifs opérationnels

6.1. Sud

6.1.1. Amérique centrale

Afin d'influer sur le futur du Nicaragua et du Salvador et de construire une nation de paix et de justice, dans laquelle les droits de chacun soient respectés et où les institutions travaillent de manière efficaces, nous avons choisi d'axer notre intervention sur le renforcement de l'éducation formelle et informelle, avec comme focus le vivre-ensemble, la non-violence, l'auto-détermination, la compréhension des enjeux locaux et globaux et l'universalité des droits-humains.

Au Salvador et au Nicaragua, Eirene Suisse a décidé d'appuyer des organisations composées de familles de jeunes en situation de handicap, qui luttent pour avoir leur place dans la société. Au Salvador, nous collaborons avec l'association Los Angelitos et au Nicaragua, avec l'association Los Pipitos. Au travers de ces appuis, notre objectif est que toutes les personnes en situation de handicap puissent être incluses dans la société et jouir des mêmes droits que n'importe quel citoyen. Il s'agit aussi d'accompagner les personnes concernées afin que l'Etat et la société en général prennent en compte leurs besoins spécifiques, physiques, psychiques, sociaux et économiques.

La Côte Atlantique du Nicaragua est un lieu à part. Région isolée est pauvre, composée par de nombreuses communautés d'origines différentes, elle est rongée par la violence et est traversée par le trafic de stupéfiants allant de la Colombie vers les Etats-Unis. Grâce à la collaboration avec des organisations partenaires telles que la fondation MURALES RACCS et la COPRAJ, Eirene Suisse entend appuyer la prévention et la diminution des comportements à risques, notamment chez les jeunes. Nous comptons également réduire la violence et la consommation de drogues, éviter la marginalisation et offrir aux jeunes de la Côte des outils pour le vivre ensemble, l'auto-organisation, le plaidoyer et la création d'opportunités.

Dans la même région, nous collaborons avec la fondation FADCANIC, qui gère de nombreux projets centrés sur le vivre ensemble et le renforcement de l'autonomie des régions de la RACCS (Région Autonome de la Côte Caraïbe Sud) et la RAAN (Région Autonome de l'Atlantique Nord). FADCANIC gère une réserve naturelle sur laquelle vivent plusieurs groupes d'origines différentes et qui doivent cohabiter. Au cœur de cette réserve, FADCANIC a monté le Centre d'Enseignement Technique de l'Environnement et de l'Agroforesterie (CETAA), qui offre des formations professionnelles dans des branches telles que la mécanique, la menuiserie et l'agroforesterie. Nous appuyons FADCANIC dans le développement de ce centre de formation professionnel, ainsi que de tout projet touchant à l'éducation à la paix, au vivre ensemble et à l'agro écologie.

Au Salvador, la UNES est une plateforme de la société civile, qui regroupe des organisations nationales et communautaires autour de la question de l'environnement. Elle offre des formations en environnement, communication et plaidoyer, afin que les communautés puissent avoir les outils et les connaissances pour revendiquer leur droit à un environnement sain. La UNES accompagne également les communautés pour les aider à s'auto-organiser. Eirene Suisse appuie la UNES dans ce travail de vulgarisation scientifique, de formation sur les problématiques environnementales, dans la communication et le plaidoyer à tous les niveaux.

6.1.2. Haïti

Afin d'appuyer la construction d'un Etat de Droit en Haïti, Eirene Suisse a choisi d'appuyer des partenaires travaillant dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté et de l'éducation formelle. D'autre part, Eirene Suisse appuie des organisations travaillant avec les populations les plus vulnérables, telles que les migrants rapatriés et les paysans.

Avec notre partenaire IEPENH, basé en Artibonite – milieu rural, l'objectif est de former des enseignants afin qu'ils puissent offrir aux élèves un enseignement de qualité, basé sur la participation et sans utiliser la violence. En plus d'un appui sur les matières et la pédagogie, un accent sur la transformation positive de la société est donné; non-violence, participation, collaboration, remise en question, philosophie, respect de l'autre et droits humains sont aussi des notions qui seront travaillées avec les enseignants et reportées sur les élèves. Les enseignants travaillent également avec les familles des élèves, afin que l'accompagnement de ceux-ci dans leur foyer soit en harmonie avec l'accompagnement reçu à l'école. Un cursus de formateurs est développé, afin que des enseignants haïtiens puissent en former d'autres. Avec ce système multiplicateur, nous souhaitons pouvoir influer sur la qualité de l'enseignement au-delà des limites du projet.

En Haïti, Eirene Suisse soutient l'éducation à la paix et à la citoyenneté, au travers de son partenariat avec le CRESFED. Ce dernier collabore avec des autorités locales et assure la formation des élus sur les thématiques de la démocratie, la transparence, la responsabilité politique et tout sujet touchant à l'exercice de la démocratie et du pouvoir politique. D'autre part, le CRESFED collabore avec des Universités, des groupes d'étudiants, des organisations de la société civile et des groupes de jeunes.

Eirene Suisse appuie des communautés rurales afin qu'elles puissent avoir accès à une nourriture variée et de qualité. Avec son partenaire Wanga Nègès, Eirene Suisse appuie des communautés dans le Plateau Central, afin de développer des techniques agro-écologiques pour augmenter les productions et les varier, notamment avec du maraîchage sur les terrains autour des maisons. Wanga Nègès incite également les paysans à s'organiser et à mettre en place des réseaux d'échanges de semences, de plantules ou d'aliments. Wanga Nègès participe au plaidoyer national pour la souveraineté alimentaire à travers le CLIO-CAEC (Cadre de Liaison Inter-Organisations). D'autre part, des ateliers sur le genre, les conséquences des violences sur le développement, ainsi que sur les droits humains, sont donnés afin que les populations paysannes puissent mener une réflexion sur ces problématiques et diminuer la violence qui gangrène les communautés et freine leur développement.

Nous collaborons avec le GARR et le SJM-Haïti qui sont toutes deux des organisations d'aide aux migrants. En appuyant ces deux organisations, Eirene Suisse a comme objectif la protection des hommes, femmes et enfants dans une situation d'extrême vulnérabilité de par leur statut de migrant. Souvent, ces personnes migrent vers la République dominicaine sans être documentées et un grand travail de plaidoyer auprès des autorités et de la population est mené afin d'enregistrer les nouveau-nés auprès de l'Etat Civil. Le travail de plaidoyer ne s'arrête pas là et est mené en parallèle auprès des autorités dominicaines et haïtiennes pour assurer la protection des migrants, le respect de leurs droits et lutter contre l'apatridie. D'autre part, de nombreuses femmes et mineurs non-accompagnés font l'objet de violences lors du passage illégal de frontières ou lors de retours forcés. Un accompagnement est offert aux rapatriés afin qu'ils puissent rentrer dans leur communauté et leur offrir des moyens socio-économiques qui leur permettra de ne plus être contraints de quitter le pays. Au travers de ces projets, le GARR et le SJM-Haïti soutiennent l'éducation des enfants et des jeunes, ainsi que l'appui aux femmes et aux paysans, qui sont les populations les plus vulnérables face à l'immigration illégale.

6.1.3. Région des Grands Lacs

Pour obtenir des effets sur la promotion de la paix, et des droits humains dans les Grands Lacs, Eirene Suisse s'appuie sur deux domaines d'action principaux. Le premier axe est celui de la médiation et l'éducation à la citoyenneté. Eirene Suisse continue son projet de support dans le cadre de la mise en place d'une expertise en médiation, notamment au Rwanda. Cette expertise est d'autant plus importante, car depuis 2019, les prisonniers de longue durée, actifs durant le génocide, commencent à être relâchés. Malgré un important travail de mémoire, les autorités sont peu actives pour anticiper les potentiels conflits que peut engendrer le retour de ces anciens bourreaux auprès des survivants. L'AMI effectue depuis plusieurs années, en partenariat avec Eirene Suisse, un travail de médiation entre survivants et ex-prisonniers. Suite à l'obtention de leur certification en thérapie sociale, ils seront légitimes pour être actifs à l'échelle nationale. En effet, le partenaire a déjà été invité par les autorités, ainsi que les responsables d'autres régions du Rwanda pour présenter son action. L'AMI va continuer son travail de réconciliation entre les ex-prisonniers et les survivants du génocide au travers de l'utilisation de la bonne puissance. De plus, l'initiative est en train de faire des émules auprès d'autres partenaires d'Eirene Suisse en Ouganda (Vivo Uganda) et en RDC (Pole Institute).

En Ouganda, le travail de médiation se concentre au Nord du pays, région qui accueille la majorité des réfugiés et déplacés, mais est également l'une des plus pauvres de l'Ouganda. Via son partenariat avec Refugee Law Project (RLP), Eirene Suisse vise à diminuer les potentiels conflits entre les autorités, les populations locales et les réfugiés. Dans cette optique de réduction des conflits, Eirene Suisse est également active au travers d'un partenariat avec Advance Afrika afin de supporter les jeunes emprisonnés à se réintégrer en tant que citoyen et à se réconcilier avec leur victime. Finalement, le partenaire est actif dans la défense du droit des femmes prisonnières.

Dans les Grands Lacs, l'approche au travers du **droit à la santé** représente le deuxième domaine d'action dans le cadre de la promotion des droits de l'Homme. Les populations vulnérables dans la région des Grands Lacs sont confrontées à des risques importants de maladies sans détenir les moyens nécessaires pour se guérir. Les populations les plus vulnérables et les plus pauvres, restent celles qui sont les plus exposées aux problèmes de santé et sont souvent dans l'incapacité d'avoir un accès aux soins. Eirene Suisse et ses partenaires appuient le développement local de projets favorisant l'accès aux soins de santé, notamment la santé mentale, et ce à une qualité satisfaisante à des coûts abordables, et ainsi réduire les inégalités d'accès à ce droit humain fondamental.

En Ouganda, Eirene Suisse va continuer à favoriser l'accès à des soins de qualité aux populations les plus vulnérables. L'accent est mis sur les populations les plus vulnérables telles que les orphelins atteints du VIH, les enfants des rues, ou encore les femmes battues. Eirene Suisse vise également à offrir un meilleur accès aux réfugiés et déplacés internes,

souvent laissés pour compte. Les différents partenaires ougandais actifs dans la santé sont le St-Francis Health Care Services, #Gulu, GWED-G, Handle Uganda, ainsi que Refugee Law Project.

6.1.4. Cadre logique Objectif Sud

<p>Objectif Sud : Les partenaires au Sud gagnent en efficacité dans le cadre de leurs projets dans la promotion de la paix, la justice et les institutions efficaces.</p> <p>Indicateurs qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires d'Eirene Suisse au Sud collaborent avec les autorités dans le cadre de leur expertise. - Les politiques régionales ou nationales dans les domaines d'actions de nos partenaires s'améliorent. 			
<p>Hypothèse d'effets : Le contexte politique permet d'envoyer des volontaires spécialisés, dont la préparation au départ garanti les réussites de l'échange. Les volontaires spécialisés forment leurs collègues, et participent également à la mise en place de mesures formelles tant au niveau institutionnel que technique. Le réseau des partenaires est également une garantie nécessaire pour les activités de plaidoyer et de recherche de fonds. Ces activités amènent des améliorations en faveur de la construction de la paix, d'une justice plus équitable et d'institutions plus efficaces.</p>			
<p>Inputs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement de volontaires spécialisés - Processus de suivi du volontariat - Recherche de financements - Réseau d'organisations partenaires au Sud et au Nord - Suivi de la qualité 			
Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs 2021-2024
Les partenaires Sud sont renforcés dans leurs compétences au travers de la CEP et le soutien à des projets.	Les organisations partenaires sont renforcées via l'acquisition de nouvelles compétences, de nouveaux outils de travail et d'un réseau élargi	Affectation de volontaires auprès de nos OP	Nombre de personnes en échange affectées dans des projets/organisations du domaine de la paix, des droits humains, de la démocratie et de la gouvernance Valeur cible : 60 personnes
	Les méthodes de travail de nos OP sont améliorées et plus efficaces.	Mise en place de mesures de renforcement institutionnel	Nombre de mesures formelles de renforcement institutionnel menées dans le domaine de la paix, des droits humains, de la démocratie et de la gouvernance Valeur cible : 225 mesures
	Les formations données débouchent sur l'acquisition de compétences par les collaborateurs locaux	Formation des collaborateurs de nos OP	Nombre de personnes (collaborateurs des organisations partenaires) touchés Valeur cible : 512 personnes
	Le fonctionnement du partenaire est plus efficient	Identification et implémentation d'améliorations structurelle au sein des OP	Nombre d'améliorations institutionnelles identifiées auprès des partenaires et/ou au sein de leurs activités Valeur cible : 324 améliorations structurelles
	Les bénéficiaires directs du partenaire Sud bénéficient des activités mises en place.	Mise en place d'activités dans les domaines de la paix et des droits humains	Nombre de bénéficiaires finaux (empowerment - participation – inclusion – transparency) concernés par les programmes/projets soutenus durant l'année dans le domaine de la paix, des droits humains, de la démocratie et de la gouvernance. Valeur cible : 42'400 bénéficiaires finaux
	Les activités du partenaire participent au développement de la paix, des droits humains, de la démocratie et de la gouvernance dans les régions concernées.	Soutien de OP par des activités d'échanges de personne et de soutien aux projets	Nombre d'organisations/projets partenaires soutenus dans le domaine de la paix, des droits humains, de la démocratie et de la gouvernance Nombre de bénéficiaires finaux (empowerment - participation – inclusion – transparency) concernés par les programmes/projets soutenus durant l'année

			dans le domaine de la paix, des droits humains, de la démocratie et de la gouvernance Valeur cible : 28 organisations
Les réseaux des partenaires sud sont renforcés.	Les partenaires Sud créent des contacts concrets avec d'autres partenaires au Sud.	Organisation d'échanges Sud-Sud	Nombre d'organisations partenaires dans le domaine de la paix, des droits humains, de la démocratie et de la gouvernance qui participent aux échanges Valeur cible : 20 organisations
	Les partenaires Sud développent leurs relations avec d'autres partenaires du Nord	Organisation d'échanges Sud-Nord	Nombre d'organisations partenaires dans le domaine de la paix, des droits humains, de la démocratie et de la gouvernance qui participent aux échanges Valeur cible : 20 organisations

6.2. Nord

Dans le cadre de la stratégie mise en place pour contribuer à l'amélioration des conditions permettant l'atteinte de l'ODD 16, les objectifs opérationnels Nord s'axent autour de la sensibilisation, la formation, les réseaux et le plaidoyer des activités d'Eirene Suisse et de ses partenaires.

6.2.1. Sensibilisation & information

L'une des missions que l'association Eirene Suisse s'est donnée depuis toujours, au travers de ses statuts, est « d'améliorer la connaissance du public suisse quant aux réalités des pays dans lesquelles Eirene Suisse est active et de favoriser les échanges avec ses OP »^{xxxviii}. Pendant le programme 2017-2020, elle a mis en œuvre une stratégie de communication visant essentiellement des **publics ciblés**, ce qui lui a permis de consolider et élargir son réseau. Les activités d'information et de communication menées en Suisse cherchent à mettre en exergue la spécificité d'Eirene Suisse. Elles s'insèrent dans un contexte international où la coopération au développement est mise à rude concurrence en matière budgétaire, et dans un contexte national où une partie de la population questionne encore le bienfondé de la coopération au développement. Le travail de communication externe visera à informer un public déjà sensibilisé et à sensibiliser un public nouveau grâce à des messages et des supports adaptés à chaque cible^{xxxix}.

Eirene Suisse souhaite communiquer à l'externe et auprès de ses partenaires en mettant l'accent sur : les réalisations de ses volontaires sur le terrain, les thématiques prioritaires de son programme, et sa spécificité en tant qu'ONG œuvrant pour la défense des droits humains au moyen de la CEP. Eirene Suisse cherchera également à accroître sa visibilité et atteindre un public plus large et jeune.

Pour cela, Eirene Suisse entend continuer à développer et renforcer ses différents outils de communication qui sont le site internet, le journal trimestriel, la newsletter, les réseaux sociaux, qui ont été mis en place jusqu'à présent et modernisés plus récemment dans le cadre du dernier programme quadriennal (en particulier: nouveau site internet, nouveau format pour le journal point d'? intensification de l'animation des réseaux sociaux, création de comptes Instagram et Twitter). Un effort particulier sera mis dans la production, par les volontaires ou lors des visites terrain, de photos de qualité et de vidéos, qui se prêtent particulièrement bien à la mise en ligne sur les réseaux sociaux.

Eirene Suisse partira à la rencontre du public, comme elle le fait déjà, en participant à différents événements, en visant également des populations plus ou moins sensibilisées à ses activités et thématiques. Ces événements continueront à faire l'objet de collaborations ponctuelles ou régulières (par ex, le festival Filmar en Amérique Latina ou l'Association des Ingénieurs Civils de l'HEPIA), afin de garder une ouverture et une certaine flexibilité sur des nouvelles opportunités. Comme cela a déjà été le cas par le passé, les activités organisées en collaboration avec d'autres entités seront privilégiées afin de concentrer les efforts sur les activités dans lesquelles Eirene Suisse peut apporter une plus-value, comme par exemple le partenariat développé en 2019 avec l'Institut International de Lancy. De plus, conscients de nos limites en termes de ressources de par la petite taille de l'équipe de coordination, nous continuerons de chercher à nous associer à des activités organisées par nos partenaires afin de créer des synergies.

Les volontaires sont des acteurs majeurs dans la communication d'Eirene Suisse. Ils continueront à être sollicités pour la production de matériel écrit et visuel. Sous la coordination de la responsable de la communication, ils sont encouragés à produire du matériel d'information écrit et visuel pour les supports de sensibilisation d'Eirene Suisse, à participer à des conférences et témoigner, à collaborer avec des journaux, à répondre à des interviews, etc. Le guide de communication qui a été mis à jour durant la période 2017-2020 sera diffusé de façon systématique dès la préparation au départ des volontaires, et Eirene Suisse veillera à ce que le temps de travail de sensibilisation prévu dans leur mission d'affectation soit bien compris par les équipes au sein desquelles ils s'intègrent.

Les Sections cantonales et les groupes de soutien sont un relais précieux pour la diffusion d'information et lors d'organisation d'événements. Ils seront invités à s'impliquer dans ces activités, et la communication avec le bureau sera

facilitée par l'identification d'une personne de référence par groupe de soutien et d'un responsable pour chaque section cantonale. Ces dernières seront rendues plus autonomes grâce à un guide donnant des lignes directrices et une communication étroite avec l'équipe de coordination.

Enfin, la communication externe faite autour des échanges Sud-Nord, qui proposent une approche particulière de partage des savoirs et de sensibilisation du public suisse via un contact direct avec les problématiques et les réalisations de nos partenaires au Sud, sera renforcée via nos canaux et notre réseau.

Toutes ces activités de communication devront également être structurées en un plan annuel qui sera développé afin de prioriser les actions, définir les fréquences et les messages les plus adaptés pour chaque cible et chaque outil, et pour permettre une meilleure planification des ressources ainsi que le suivi des activités.

6.2.2. Réseau & partenariats

Eirene Suisse a pour habitude de toujours travailler en partenariat pour que les expertises et les compétences se complètent et se partagent. Durant la période 2017-2020, Eirene Suisse a pu compter sur un réseau de partenaires existants et de nouveaux partenariats ont aussi vu le jour. Dans le cadre du programme 2021-2024, nous nous attacherons à entretenir les liens avec nos partenaires existants, et nous chercherons à pérenniser les partenariats qui ont été créés initialement pour des projets ou événements ponctuels.

Au **niveau national**, Eirene Suisse est présente dans deux instances d'Unité : au sein du comité et à la commission de communication. Pour Eirene Suisse, cet engagement répond à une nécessité de plaider en faveur des spécificités et de 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 s'engage au sein du **Centre pour la promotion de la paix (KOFF)** et publie des articles dans leur magazine « À propos ». Eirene Suisse collabore étroitement et s'implique au sein de **plateformes nationales et transnationales de coopération, d'intérêt géographique ou thématique** : La plate-forme Haïti de Suisse, et par elle son réseau européen, la Plateforme-Amérique centrale et la Plateforme Grands Lacs, qui permettent l'échange d'informations opérationnelles et/ou stratégiques sur des sujets en lien direct avec le travail et l'engagement d'Eirene Suisse, ainsi que de concerter et de défendre les activités de la coopération au développement dans ces zones.

Eirene Suisse s'engage également dans des activités d'information et de sensibilisation à travers son adhésion aux **différentes fédérations cantonales de coopération**. Les **sections cantonales** bénéficient également d'un réseau local qui ouvre des opportunités pour développer des activités de sensibilisation nouvelles, souvent innovantes et créer de **nouveaux partenariats** qui lui permettront d'améliorer sa visibilité et d'ouvrir le champ à de nouvelles catégories de personnes et de ressources financières.

Les **volontaires de retour et les anciens collaborateurs**, qui sont nombreux à retrouver une activité professionnelle dans la coopération internationale ou le secteur social, font également partie du réseau qu'Eirene Suisse cultive. Notre intention est de maintenir le lien avec ces personnes pour élargir le réseau et créer de nouvelles possibilités de partenariats, au Nord, mais aussi au Sud.

6.2.3. Formation

La formation est un élément essentiel de la préparation au départ des volontaires pour Eirene Suisse.

Eirene Suisse a connu d'importants développements en matière de formation dans le cadre de son engagement auprès d'**Isango Formation**. Créée en partenariat avec E-Changer, DM-échange et mission et Comundo, l'association Isango dispense des formations essentielles pour les professionnels de la coopération au développement, en particulier la CEP et les personnes travaillant sur le terrain. L'association a été renforcée par l'arrivée de nouveaux membres: la FEDEVACO en 2017 et la FGC en 2018, et doit maintenant se stabiliser grâce à une autonomisation financière. Ce développement confirme l'existence d'un besoin en formation participative, notamment dans le cadre d'un départ à l'étranger. De plus, il permet une ouverture à de nouveaux modules et thématiques de formation complémentaires. La certification EduQua, renouvelée d'année en année, est un gage de qualité des formations dispensées. Pour la période 2021-2024, les volontaires d'Eirene Suisse continueront à suivre en moyenne deux formations du cycle Isango, et Eirene Suisse continuera de s'impliquer, avec les autres organisations co-fondatrices d'Isango Formation, dans la mise en œuvre d'un programme de qualité pour la formation des volontaires, qui pourra également bénéficier à d'autres professionnels de la CEP, ou de la CI.

L'expérience positive des **séances d'information** communes à « E-Changer-COMUNDO-Eirene Suisse » dans différentes villes de Suisse romande (min. 3 séances par an) permet de présenter l'association et les modalités d'engagement, afin que le public puisse mieux connaître la CEP. Cette activité est très appréciée des personnes intéressées à un engagement

au Sud, et constitue également une activité de formation - information - sensibilisation de la population suisse. Ces séances font l'objet d'une évaluation permanente afin de répondre au mieux aux attentes des différents acteurs.

Les **interventions dans le secteur de l'Éducation** en Suisse font également partie de la mission de formation de notre association: Eirene Suisse cherchera à intervenir de façon régulière auprès d'élèves et d'étudiants de différents âges, grâce au maintien et au développement de partenariats avec des écoles et autres centres de formation, comme par exemple les HES et l'IL. Les témoignages de volontaires ou de partenaires lors de sud-nord seront privilégiés car ils suscitent un grand intérêt et ont un fort impact sur ces types d'audiences. En plus de ce type d'interventions, les coordinateurs d'Eirene Suisse interviennent pour présenter la CEP et les projets d'Eirene Suisse au Sud. Les bureaux d'Eirene Suisse accueillent aussi régulièrement des stagiaires, participant ainsi à leur formation.

6.2.4. Cadre logique Objectif Nord

Objectif Nord : La population suisse développe un comportement solidaire, responsable et proactif			
Indicateurs qualitatifs :			
<ul style="list-style-type: none"> - La population suisse accède à de l'information sur les contextes des pays du sud et les actions qu'elle peut mener pour les améliorer. - La Suisse renforce sa politique en faveur de la coopération au développement. 			
Hypothèse d'effets : Les ressources pour les activités au Nord sont maintenues. Les partenaires continuent leurs activités et sont intéressés par des collaborations avec Eirene Suisse. L'association Isango Formation maintient ses activités grâce à l'atteinte d'une autonomie financière. Finalement, les médias externes sont intéressés à publier du contenu sur les domaines d'action et les thématiques du programme au Sud.			
Inputs			
<ul style="list-style-type: none"> - Outils de communication fonctionnels et canevas pour les documents de communication (lettres circulaires, le site internet, le journal trimestriel, newsletters, réseaux sociaux) - Canevas pour le plan annuel de communication - Guide pour la réalisation de photos et vidéos et de communication pour les volontaires - Document de lignes directrices pour les sections cantonales - Sollicitation des groupes de soutien et des sections cantonales pour les activités de communication - Listes de distribution et de partenaires issus de l'outil de base de données - Organisation d'échanges Sud-Nord 			
Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs 2021-2024
Le public suisse romand est informé et mieux sensibilisé aux enjeux de la coopération au développement, aux réalités du Sud et aux expériences menées par des OP au sud.	Une variété de supports de communication est utilisée et les messages sont adaptés en fonction des cibles	Création, développement et diffusion de contenu de communication et de sensibilisation	Nombre de publications par année Valeur cible : 129 Nombre de personnes touchées par les publications Valeur cible : 100'000 Plan de communication avec des objectifs par cible et une priorisation des messages
	Un public large est sensibilisé à nos activités	Participation à des événements de sensibilisation	Nombre d'événements Valeur cible : 10 par année Nombre de participants aux événements Valeur cible : 100
		Information des Groupes de soutien sur les activités des projets par les volontaires	Nombre de lettres circulaires par volontaire par an Valeur cible : 4 Nombre de groupes de soutien Valeur cible : 58 Nombre moyen de personnes par groupe de soutien Valeur cible : 40
Les activités menées sont renforcées grâce à un réseau et des partenariats visant synergies	Les intérêts de la Coopération au développement et de la CEP sont défendus et ses effets valorisés	Participation aux instances permettant de défendre les intérêts de la Coopération au développement et d'appuyer les activités en	Nombre d'instances dans lesquelles Eirene Suisse est représentée Valeur cible : 5

et complémentarité des compétences.		faveur de nos thématiques principales	
		Maintien d'un réseau de partenaires	Fréquence de mise à jour de la liste des partenaires Valeur cible : chaque 2 mois Nombre de nouveaux partenaires pour les activités de sensibilisation et plaidoyer Valeur cible : 4
		Participation à des événements avec ou organisés par nos partenaires	Nombre d'événements Valeur cible : 4
Les personnes intéressées par la coopération et un engagement solidaire sont formées à des thématiques pertinentes.	Le public en suisse romande accède à des informations sur la CEP et les modalités d'un engagement au sud	Organisation de soirées d'information co-animées avec E-changer, et Comundo dans différentes régions romandes	Nombre de soirées d'information Valeur cible : 12 Nombre de participants aux soirées d'information Valeur cible : 240 Nombre de cantons où sont organisées les séances par année Valeur cible : 3
	Les volontaires suivent une formation adaptée dans le cadre de leur préparation au départ.	Inclusion de la formation dans les activités de préparation au départ des volontaires	Nombre de jours de formation moyen par volontaire Valeur cible : 4 Nombre de volontaires qui suivent une formation avant le départ Valeur cible : 58
		Implication dans le développement du cycle de formation Isango	Nombre de séances d'Isango où Eirene Suisse est présente ou pour lesquelles elle donne son input chaque année Valeur cible : 10 Nombre de participants aux formations Isango par année Valeur cible : 100
	Les élèves et étudiants sont touchés par des informations sur la CEP et la améliorent leur connaissance de Coopération au développement	Intervention auprès d'écoles et organismes de formation	Nombre d'interventions par année Valeur cible : 1 Nombre moyen de participants aux interventions Valeur cible : 30
		Accueil de stagiaires (et/ou civilistes et/ou mesures Syni et/ou mesures PPE+)	Nombre moyen de stagiaires au nord ou au sud par année Valeur cible : 4

6.3. Développement institutionnel

Au niveau du développement institutionnel, Eirene Suisse veut se fixer comme objectif le renforcement de son assise en tant qu'association reconnue pour son expertise et ses spécificités.

6.3.1. Positionnement

La spécificité de l'association réside dans le cœur même de ses activités: l'envoi de volontaires dans le cadre de projets de promotion de la Paix et de défense des droits humains dans des pays à contextes fragiles auprès des populations les plus vulnérables. Ceci représente un **positionnement unique qui permet de proposer des projets différenciés aux bailleurs institutionnels, publics et privés**, et qui sera mis en avant pour les activités de communication institutionnelle et de recherche de fonds.

6.3.2. Gestion de la qualité et des risques

Eirene Suisse s'efforcera de garantir la gestion de la qualité et la gestion des risques, qui sont les efforts centraux du développement institutionnel de l'association. Ces points sont abordés de façon approfondie dans les chapitres 7 (gestion de la qualité) et 8 (gestion des risques) suivants. La garantie de cette gestion sera assurée, non seulement par

l'utilisation des outils en place dans le cadre de nos relations avec Unité et les différentes fédérations cantonales, mais aussi au moyen d'outils de suivi interne permettant une vision globale, et de la gouvernance de l'association autour de ce contrôle interne. L'outil de contrôle interne qui sera développé et implémenté, devra être pensé de manière à rendre notre organisation plus efficiente, en veillant à ne pas faire doublon avec les outils de nos partenaires et aussi en limitant au maximum les ressources nécessaires à son utilisation.

Le recrutement fait également partie de la gestion de la qualité et des risques, notamment via la sélection et la préparation des volontaires. Un effort sera fourni pour cibler la diffusion des offres via les canaux les plus adaptés, mais aussi pour sensibiliser un public plus large (notamment les jeunes avec une expérience professionnelle) sur les possibilités d'une orientation de carrière vers la coopération au développement et les expériences de volontariat, avec pour objectif d'assurer sur le long terme un volume d'activité répondant aux besoins exprimés par nos partenaires sud. Notre activité reposant sur une base de partenariats avec des organisations au sud, il est essentiel pour Eirene Suisse que nos partenaires continuent d'être satisfaits par la qualité du soutien que nous leur apportons, tant au niveau de la quantité qu'au niveau de la qualité des volontaires affectés. De plus, les volontaires étant des ambassadeurs importants pour notre organisation, il est essentiel de leur offrir la meilleure expérience de volontariat possible en tant qu'employeur.

6.3.3. Gestion des savoirs

La gestion des savoirs s'ajoute comme activité de développement institutionnel d'Eirene Suisse, et contribue au renforcement de l'expertise de l'organisation. Elle s'insère dans l'objectif de qualité du programme. Cette activité doit cependant correspondre aux besoins et ressources d'une organisation de petite taille telle qu'Eirene Suisse, et les objectifs fixés pour la période consistent principalement en une formalisation, ou systématisation, de tâches qui sont effectuées de façon informelle.

Tout d'abord, afin de gagner en efficacité et pour assurer une cohérence de nos méthodes de travail, un effort de mise à jour de nos documents internes tels que les marches à suivre, les documents de suivi, les rapports évaluant chaque projet et activités, ainsi que les contrats, est essentiel. Cette tâche est déjà effectuée par les membres de l'équipe de coordination, mais de façon individuelle. Un point important qui sera développé est celui du partage de ces documents et informations mises à jour, pour s'assurer que chacun dispose du même niveau d'information et des dernières mises à jour à tout moment. En effet, aujourd'hui l'équipe ne dispose pas d'un emplacement fiable et accessible à tous pour le stockage des informations. Le système qui sera mis en place sera l'utilisation d'un serveur interne, mais accessible depuis l'extérieur, pour la mise en commun des différents documents de travail liés aux activités du programme, aussi bien pour les terrains que pour les activités au Nord. Les outils de contrôle interne permettant la gestion des risques et de la qualité seront également partagés sur ce serveur. Enfin, un espace réservé au partage de documents et outils de travail par thématiques, créés par les volontaires et les partenaires, sera maintenu, grâce à la configuration de l'accès à distance de cet outil. Cet espace permettra l'échange de savoirs entre les volontaires des terrains et entre les volontaires et le bureau.

Les analyses institutionnelles réalisées avec Unité dans le cadre des programmes quadriennaux représentent un autre outil de capitalisation. Les rapports sont partagés non seulement au sein de l'équipe de coordination, mais aussi avec les membres du comité, et surtout avec nos bailleurs et partenaires, et constituent un gage de professionnalisme. Les évaluations externes des différentes méthodologies mises en place dans le cadre de projets sont également partagées avec nos partenaires intéressés.

A ces efforts de capitalisation interne s'ajoute un travail de diffusion des savoirs à l'externe, notamment grâce aux échanges Sud-Nord qui permettent de partager les expériences et méthodes de nos partenaires au Sud avec la population suisse et nos partenaires Nord. Ces moments d'échanges sont de véritables passerelles qui garantissent le partage des savoirs et l'amélioration des méthodologies utilisées. La création d'Isango Formation et les soirées d'informations reconduites chaque année sont aussi des résultats des enseignements tirés des expériences en synergie avec nos partenaires de la CEP.

6.3.4. Communication institutionnelle et interne

Afin de mettre en avant sa spécificité, Eirene Suisse pourra compter sur des activités de communication institutionnelle, visant l'élargissement de notre base de sympathisants, le renforcement de notre présence dans les différents cantons romands, et une meilleure visibilité, auprès du public comme auprès des autres acteurs de la coopération internationale.

La nouvelle identité visuelle déployée pendant la période 2017-2020 résulte de ce besoin d'identification, et permet une meilleure visibilité d'Eirene Suisse auprès d'un plus large public. Eirene Suisse a ainsi gagné en efficacité, grâce à un meilleur impact visuel de ses actions de communication. Les messages de communication institutionnelle seront diffusés au moyen des outils et supports de communication existants, et du rapport annuel partagé en particulier avec nos bailleurs et partenaires institutionnels.

Un événement spécial pendant cette période 2021-2024 sera également organisé en 2023 pour célébrer les 60 ans depuis la création de l'association. Cet événement représentera un bon forum pour mieux faire connaître Eirene Suisse.

Enfin, la reconnaissance d'une organisation doit aussi prendre en considération son audience "interne", qui représente son ancrage social, grâce au lien entretenu avec nos membres et sympathisants, nos sections cantonales, volontaires, bénévoles, comité, et équipe de coordination. La réflexion autour du développement d'une communication interne fluide avec chaque groupe sera effectuée en parallèle des activités de communication externe et institutionnelle. L'objectif de ce travail de réflexion sera de garantir un niveau d'information approprié, et renforcer le sentiment d'appartenance.

6.3.5. Recherche de fonds: ZEWO

Dans le cadre de son programme 2021-2024, Eirene Suisse compte s'appuyer sur sa certification **ZEWO** pour renforcer ses capacités du suivi de l'utilisation des fonds et garantir une plus grande transparence aux donateurs. L'obtention de ce label permet également d'ouvrir de nouvelles pistes de financements, notamment au travers de fondations déjà identifiées qui exigent la certification ZEWO dans le cadre d'un financement. Ce processus va donc renforcer la démarche de diversification des fonds reçus.

6.3.6. Cadre logique Objectif Développement institutionnel

Objectif Développement Institutionnel : Eirene Suisse est une organisation reconnue pour son expertise dans ses domaines d'activité.			
Indicateurs qualitatifs :			
<ul style="list-style-type: none"> - Les bailleurs continuent d'apporter leur soutien financier. - Le public intéressé par la coopération au développement connaît les activités d'Eirene Suisse. 			
Hypothèse d'effets : Unité et les fédérations cantonales maintiennent leurs outils de suivi et une analyse institutionnelle est réalisée pendant la période quadriennale. Les instances internes en place permettent d'assurer le contrôle interne. Les partenaires continuent leurs activités. Le label Zewo est renouvelé chaque année. Les activités de communication externes sont maintenues.			
Inputs			
<ul style="list-style-type: none"> - Positionnement clair - Outils de communication externe - Processus de recrutement des volontaires - Evaluation des affectations par les partenaires et par les volontaires - Listes de contacts et de bailleurs de fonds - Outils de gestion de la qualité, des risques et de contrôle interne - Système de partage de documents - Label Zewo 			
Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Principales activités	Indicateurs 2021-2024
La qualité des programmes est garantie grâce à des outils de suivi adaptés et une gestion des savoirs.	La gestion de la qualité et des risques est assurée.	Utilisation des outils en place dans le cadre de nos relations avec Unité et les différentes fédérations cantonales	Nombre d'outils Valeur cible : 4
	Le contrôle interne est assuré de manière efficiente.	Renforcement du suivi interne de la gestion des risques et de la qualité	Fréquence de mise à jour annuelle de l'outil de contrôle interne Valeur cible : 4
	La gestion des savoirs est formalisée.	Mise en commun des enseignements tirés des activités et projets.	Système sécurisé pour le partage des documents accessible par l'équipe de coordination et les volontaires.
Eirene Suisse recrute du personnel qui correspond aux besoins de ses partenaires.	Le temps et la qualité du recrutement sont optimisés.	Diffusion des offres d'emploi via des canaux propres et externes ciblés	Durée moyenne de la recherche de candidats Valeur cible : 6 mois Nombre d'affectations pour lesquelles les partenaires sont satisfaits du travail des volontaires Valeur cible : 53

			Nombre d'affectations pour lesquelles les volontaires sont satisfaits de la relation avec Eirene Suisse Valeur cible : 53 pour la période
La diversification des bailleurs de fonds est renforcée.	De nouveaux bailleurs financent nos projets.	Sollicitations de bailleurs, y-compris ceux exigeant le label Zewo	Nombre de nouveaux bailleurs sollicités sur la période Valeur cible : 4
La spécificité d'Eirene Suisse est reconnue.	La visibilité de l'organisation est améliorée.	Création et diffusions de messages de communication institutionnelle	Nombre de messages institutionnels partagés par année Valeur cible : 6 Nombre de personnes touchées par les messages institutionnels par année Valeur cible : 600
		Organisation d'un événement pour les 60 ans d'Eirene Suisse	Nombre de participants à l'événement Valeur cible : 200
Le sentiment d'appartenance à l'organisation et ses valeurs est renforcé	La communication interne avec les différents groupes est plus soutenue.	Réflexion autour d'une stratégie de communication interne	Nombre de messages d'information interne reçues par les différents groupes par année Valeur cible : 2

7. Gestion de la qualité

Afin de garantir une gestion de la 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 des projets, et d'autre part de standardiser et de 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 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.

7.1. Leçons apprises et changements prévus

Les outils de monitoring de la qualité de la période 2017-2020^{xl} sont à reconduire pour la période 2021-2024, avec des ajustements à introduire en début de période quadriennale, sur la base des projets de révision interne appuyés par les propositions faites lors de l'analyse institutionnelle de 2016.

L'outil de suivi du cadre logique mis en place s'est révélé utile, malgré de nombreuses modifications à y apporter, notamment en termes de lisibilité.

Dans l'analyse institutionnelle 2016, il a été relevé que des lacunes existaient dans la qualité de l'évaluation des effets. Le développement du modèle d'impact à 3 niveaux permet également de prendre en compte les différents changements qui découlent d'une affectation. L'analyse de ces 3 niveaux s'est vue renforcée par la mise en place des indicateurs de référence agrégés, également utile en terme de communication auprès des différentes instances, mais aussi auprès du grand public.

La participation aux fédérations de coopération s'est avéré très utile en terme d'amélioration de la qualité. En effet, le mandat d'appui et de renforcement des fédérations a permis de consolider les différentes approches mises en place et améliorer la qualité des projets implémentés. La reconnaissance de la qualité des projets soulignée par les commissions techniques des différentes fédérations a également permis d'approcher de nouveaux acteurs privés (fondations, ...).

Finalement, les évaluations externes effectuées sur des projets de longue durée mises en place par des partenaires d'Eirene Suisse ont offert la possibilité de modifier certains points problématiques, mais ont surtout validé les approches développées.

7.2. Instruments utilisés

7.2.1. Gestion des partenariats

Les outils pour garantir la qualité des partenariats ont démontré leur efficacité, ainsi qu'une meilleure adaptation aux besoins d'Eirene Suisse. Ces documents seront donc conservés. Il s'agit par exemple de la grille de critère du partenariat^{xli} qui permet au comité de se positionner vis-à-vis d'un potentiel nouveau partenaire et s'assurer de sa cohérence avec les objectifs et thématiques fixés par le programme quadriennal. Les conventions de partenariat sont également une condition sine qua none pour une affectation. Les visites de la coordination locale ou Suisse représentent toujours un élément important du suivi des partenaires et des volontaires. Dans le cadre d'une potentielle affectation, les partenaires doivent également remplir une demande d'affectation, qui permet à la fois de disposer des éléments techniques concernant le profil et le contexte de l'affectation, mais également des informations institutionnelles sur le partenaire et finalement sur la capacité du partenaire à fournir les informations pertinentes. Finalement, les contrats tripartites entre les volontaires, Eirene Suisse et le partenaire Sud formalisent le partenariat, ainsi que le suivi de certaines règles, notamment le code de conduite.

7.2.2. Gestion de l'échange des personnes

La qualité des affectations dépendant en partie du volontaire., il s'agit d'effectuer un suivi en amont, durant et après une affectation.

La phase de lancement : Les partenaires sélectionnés selon les critères présentés ci-dessus effectuent une demande de volontaire via un formulaire à remplir qui comprend des informations pratiques sur le volontariat et le partenaire, mais également sur le contexte, les activités et les effets désirés dans le cadre de cette affectation, ainsi qu'à propos du contexte sécuritaire et des perspectives post-affectation. Cette phase garantit une adéquation du projet d'affectation avec les objectifs d'Eirene Suisse.

La phase de préparation intervient ensuite. Elle commence par la rédaction d'un cahier des charges basé sur la demande pour identifier un volontaire. La recherche de volontaires se fait essentiellement au travers des soirées d'information communes, qui permettent de présenter en détails les conditions d'une affectation aux intéressés. Avant le départ, les partenaires Sud sont activement impliqués dans la sélection du volontaire. Lors de la signature de contrat, un contrat spécifique lie le volontaire avec Eirene Suisse, et un deuxième contrat tripartite lie le volontaire, le partenaire et Eirene Suisse. Le volontaire est ensuite préparé via différents outils. Tout d'abord la formation, au travers d'Isango^{xlii}, offre la possibilité de renforcer les volontaires sur certains aspects spécifiques à une affectation au Sud (multi culturalité, transmission participative, stress et sécurité,...). 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. Ces formations dispensées sur un week-end, offrent la possibilité à Eirene Suisse de bénéficier d'un retour des formateurs sur les compétences de savoir-être des candidats. Les candidats suivent en moyenne deux formations du cycle. Les volontaires sur le départ bénéficient également de briefings spécifiques, administratifs ou encore contextuels.

Durant l'affectation, la phase de mise en œuvre, l'encadrement s'effectue au travers de différents moments clés. L'arrivée et l'intégration sont assurées par le coordinateur local, ainsi qu'un collaborateur du partenaire. Le coordinateur se tient à disposition du volontaire, et un premier point est effectué après trois mois, permettant d'ajuster le cahier des charges entre le partenaire et le volontaire. Le volontaire peut également solliciter à tout moment le coordinateur local ou le coordinateur en Suisse. Des évaluations trimestrielles sont également conduites par le coordinateur local. Ces réunions ont lieu entre le volontaire, la coordination locale, et la personne référente dans l'OP, 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.

Finalement, durant la phase de clôture, le volontaire remplit un rapport annuel regroupant les informations liées à son projet, mais également à son affectation. A la fin de l'affectation, afin d'avoir un regard croisé sur les effets, un rapport final avec des parties à remplir par le volontaire, le partenaire, et le coordinateur local est rédigé. Cette rédaction fait suite à une réunion de remise selon les critères fixés en amont et permet à chacune des parties de s'exprimer sur le déroulement de l'affectation.

La phase post-projet représente le suivi du partenariat, mais également la capitalisation avec les volontaires de retour. Le suivi du projet sur la durée se fait via l'entretien d'une relation de partenariat étroite. En effet, d'éventuels effets systématiques peuvent découler d'une activité effectuée par l'un des volontaires spécialisés affectés. Ces effets qui se mesurent sur la durée peuvent surgir à différente période et nécessitent donc un suivi du partenaire des principales politiques nationales ou régionales en place. La capitalisation à long terme avec le volontaire de retour s'effectue également sur la durée et en fonction de la motivation des personnes. Ces volontaires sont sollicités tout d'abord pour

être actifs au sein des sections cantonales et continuer ainsi le travail de sensibilisation en Suisse. Les volontaires sont également sollicités lors de différents événements de représentations ou de sensibilisation comme les soirées d'information ou dans le cadre de Sud-Nord. Et enfin, les volontaires de retour peuvent intégrer le comité d'Eirene Suisse.

7.2.3. Gestion des projets

Au niveau micro des projets, le développement se fait selon les standards de cycle de projet définis par les fédérations, notamment au travers du manuel « Outils de gestion pour projet de coopération au développement ^{xliii} ». Chaque projet est donc structuré selon ses standards et accompagné d'un cadre logique, d'un chronogramme et d'un document financier garantissant le suivi de l'implémentation du projet.

L'impact est analysé au travers des différentes commissions techniques des fédérations cantonales de coopération. Ces commissions sont formées par des experts dans les différentes thématiques de la coopération. Elles permettent d'augmenter la qualité des projets dès la procédure de soumission via la transmission de remarques à adopter, ainsi qu'au travers d'un suivi très détaillé. Le modèle d'impact à 3 niveaux est également reporté à ce niveau, notamment pour le cadre logique demandé par les fédérations.

Au Sud, certaines méthodologies mises en place par nos partenaires sont parfois capitalisées afin de pouvoir améliorer la qualité des outils, mais également afin de les diffuser. Ces analyses d'approche sont effectuées en externe au niveau régional. Cette vision au niveau de l'approche projet par un regard technique extérieur garantit concrètement de monter en qualité les projets mis-en place dans ce cadre-là.

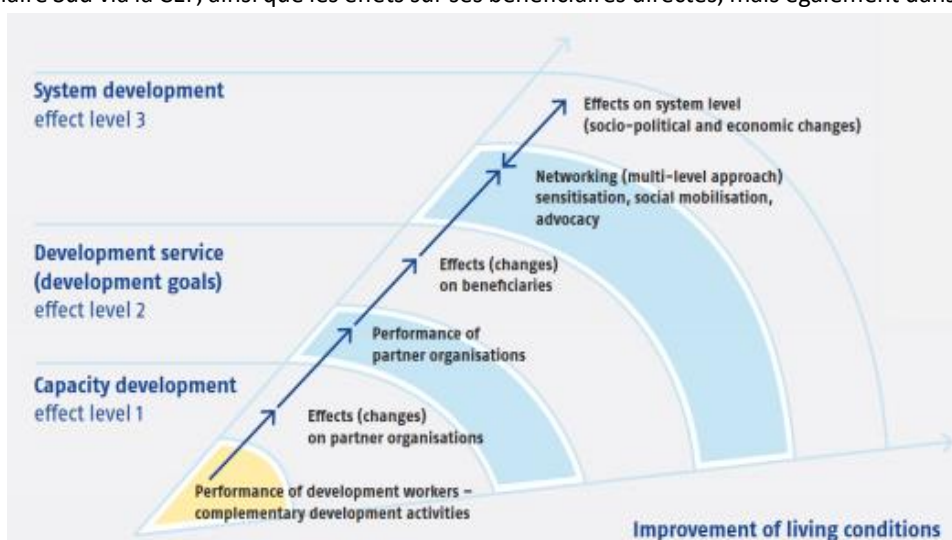
7.2.4. Gestion du programme institutionnel

En termes de suivi interne, Eirene Suisse continue sa mue avec un renforcement du contrôle interne. L'outil de suivi du cadre logique par le comité sera amélioré en continu par un processus itératif entre le bureau et le comité. Des processus renforcés de suivi interne par le comité sont également en cours d'étude afin qu'ils soient implémentés, à la condition qu'ils correspondent aux besoins de la structure et qu'ils n'impliquent pas un surplus de travail démesuré.

L'obtention du label ZEW0 vise à améliorer la qualité du parcours du don, offrant ainsi une meilleure visibilité au grand public, ainsi que la garantie d'une utilisation des dons selon des exigences de qualité strictes. L'affectation des dépenses selon la nomenclature ZEW0 garantit une meilleure transparence dans le cadre de l'utilisation des dons.

7.2.5. Identification quantitative et qualitative des effets

L'impact sur le terrain d'Eirene Suisse est mesuré à l'aide du modèle d'impact à 3 niveaux développés par Unité ^{xliiv}, à savoir la capacitation du partenaire Sud via la CEP, ainsi que les effets sur ses bénéficiaires directes, mais également dans certains cas, des effets systémiques. Ces effets sont analysés quantitativement chaque année durant le dialogue programme entre Eirene Suisse et la commission qualité d'Unité au travers de la remise des indicateurs de références agrégés annuels. Durant chaque phase programmatique, l'impact est également mesuré de manière qualitative au travers d'une évaluation qualitative et participative des effets.



7.3. Instruments et instances de pilotage du plan quadriennal

Le suivi à jour du programme s'effectue en premier lieu par le comité d'Eirene Suisse sur la base du retour des volontaires et des partenaires au Sud. Ces retours sont intégrés dans un document de suivi du cadre logique, à l'image

d'un tableau de bord qui offre une vue d'ensemble au comité. Le comité pose ensuite des questions sur l'atteinte ou non des objectifs de manière ad-hoc en direct avec le bureau ou lors des réunions de comité, qui réunissent le comité d'Eirene Suisse, mais également la totalité du bureau.

La commission qualité d'Unité représente la deuxième instance de contrôle du plan quadriennal. En effet, au travers du dialogue programme annuel, les principaux aspects du programme en cours sont passés en revue. Via le transfert d'un rapport d'avancées, des IRA annuels, ainsi que des comptes et du rapport annuel, la qualité du programme de l'année précédente est discutée afin d'en dégager les succès, et déterminer comment faire face aux potentiels difficultés rencontrées. Le programme est également analysé qualitativement au travers d'une analyse institutionnelle effectuée dans l'un des terrains d'action d'Eirene Suisse.

Les commissions techniques des fédérations se chargent de l'atteinte des résultats au niveau des projets. Ce suivi s'effectue sur la base de différents documents à fournir. Tout, d'abord des rapports intermédiaires et finaux narratifs offrent la possibilité de suivre le projet sur la base de la demande effectuée. Le monitoring se base aussi sur un document de suivi du cadre logique de projet soumis et offre la possibilité de quantifier l'impact en cours. Un rapport financier est également nécessaire afin de garantir l'envoi et l'utilisation de fonds. Finalement, lors de projets de plus d'une année, un audit financier du projet au niveau du partenaire Sud est effectué.

8. Gestion des risques^{xlv}

Eirene Suisse a identifié une série de risques qui pourraient remettre en question la mise en œuvre du programme et a élaboré un certain nombre de stratégies afin de les écarter. Les risques présentés sont des risques ayant un impact direct sur l'implémentation du programme 2021-2024. A l'échelle des terrains, une matrice de risques est remplie pour chaque affectation et mise à jour par le coordinateur pour offrir une meilleure visibilité de la situation sécurité des différents terrains d'affectation, souvent instables.

8.1. Risques internes

8.1.1. Risques liés au manque de ressources financières

L'intensification de la recherche de fonds s'effectue au travers de différentes mesures telles que :

- Le renforcement des sections cantonales d'Eirene Suisse et l'augmentation de leurs activités de communication et d'information à propos des activités d'Eirene Suisse;
- Une communication accrue (adhésion à de nouveaux réseaux sociaux, vente d'artisanat mise en avant);
- Le renforcement institutionnel lié notamment à l'obtention du label ZEW0;
- Une meilleure transparence assurée par le mandat à un comptable professionnel augmentant la confiance des donateurs et des bailleurs auprès d'Eirene Suisse.

8.1.2. Risques liés aux ressources humaines

La charge de travail est souvent beaucoup plus élevée que le temps de travail octroyé aux collaborateurs salariés d'Eirene Suisse. Le renforcement des capacités du bureau est assurée par :

- L'engagement de personnel via les mesures de chômage du Canton de Genève (PPE) et du canton de Vaud (Syni) ainsi que l'engagement d'un stagiaire ou civiliste en gestion de projets et communication chaque semestre.
- Le renforcement du suivi et de la formation des nouveaux membres ainsi que l'adaptation continue de marches à suivre afin d'assurer une passation complète et efficace.

8.1.3. Autres risques

La complexification de la gestion, notamment de la comptabilité est prévenue par:

- L'engagement d'un comptable professionnel qui permet d'assurer la justesse des comptes à l'heure où ceux-ci se complexifient, notamment, suite à l'obtention du label ZEW0.

Finalement, en travaillant essentiellement avec l'humain, Eirene Suisse est attentive aux problèmes d'exploitation sexuelle, d'abus et de harcèlement qui peuvent avoir lieu. Les volontaires, coordinateurs, partenaires et salariés d'Eirene Suisse signent donc un code de conduite pour s'engager personnellement:

- Afin de prévenir ce risque, l'organisation est en cours d'adoption d'une Politique de prévention de l'exploitation sexuelle, d'abus et de harcèlement;

- Eirene Suisse a également effectué un changement afin de valider la double signature pour toutes les décisions relatives à l'association et à l'utilisation des fonds. Ce système déjà en place prévoyait une exception pour le président, avec signature individuelle qui sera révoquée en 2019;
- Eirene Suisse effectue également des audits dans le cadre de projets pluriannuels auprès des partenaires pour diminuer les risques de corruption.

8.2. Risques externes

8.2.1. Risques politiques et liés aux catastrophes naturelles

L'instabilité sociopolitique et les catastrophes naturelles peuvent entraîner l'arrêt des projets et le retour des volontaires en Suisse :

- 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 la représentation suisse sur le terrain;
- Une évaluation des risques sur chaque terrain est régulièrement mise à jour par la coordination sur la base des informations locales réunies sur un serveur commun à la coordination suisse et la coordination au Sud;
- Des scénarios théoriques de contingence via les différents types d'affectations permises par la CEP, ainsi qu'un lien étroit avec d'autres pays des régions concernées offrent des possibilités pour que ces risques ne mettent pas en danger le programme.

8.2.2. Risques liés à l'affaiblissement des OP

Afin de faire face à l'instabilité — liée aux ressources financières et aux contextes terrain difficiles — qui menace les OP, il faut:

- Continuer à renforcer le partage d'information sur la situation par les coordinations locales et le dialogue noué lors des visites de terrains;
- Continuer à assurer un système d'évaluation de la situation avec les acteurs concernés pour déterminer la réaction d'Eirene Suisse.

9. Finances

9.1. Bilan

Les stratégies de recherche de fonds mises en place dans le cadre du programme 2017-2020 se sont avérées payantes. En effet, l'objectif fixé auprès des fédérations cantonales (185'000-200'000 CHF) a été largement dépassé lors des exercices 2017^{xlvi} (près de 270'000CHF) et 2018^{xlviii} (233'000 CHF). Ces résultats encourageants peuvent encore être améliorés au vu des quotas dont bénéficie Eirene Suisse auprès des fédérations. Cette stratégie va donc être conservée et renforcée dans le cadre du prochain programme. Ce développement s'effectue également via le renforcement des sections cantonales, déchargeant ainsi la charge de travail du bureau dans le cadre des activités cantonales.

La transmission des compétences de recherche de fonds à une seule personne responsable offre une vision globale des demandes en cours et une meilleure adaptation des demandes de fonds en fonction des projets à financer et des priorités des différents bailleurs. Cette concentration facilite également la mise en place de stratégies globales de recherche de fonds.

De nouvelles fondations ont pu être approchées dans le cadre de la mise en place des projets avec les fédérations cantonales. Le support technique des fédérations, ainsi que leur financement ont garanti un bon retour des demandes de projets soumises aux fondations.

Les groupes de soutien des volontaires affectés se sont également avérés généreux (730.-/mois volontaire en moyenne) dépassant presque du double l'objectif fixé (465.-/mois volontaire). Le travail d'information et d'animation du réseau porte donc ses fruits. La stratégie de financement de projets via des plateformes de crowdfunding s'est avérée peu judicieuse, puisqu'elle demande beaucoup de travail de suivi et d'activation de réseau pour un résultat faible. Nous restons néanmoins flexibles et offrirons d'appuyer les volontaires s'ils souhaitent faire appel à leur réseau en mettant en place une telle campagne.

Dans l'ensemble, les résultats en termes de recherche de fonds institutionnels sont très concluants, puisqu'ils ont dépassé les objectifs fixés, permis à l'organisation de se trouver dans une situation financière plus durable. La marge de progression qui demeure encore, auprès des fédérations, des fondations, des entreprises et des donateurs privés, offre une vision optimiste pour le développement de ces stratégies en 2021-2024.

9.2. Recherche de fonds pour 2021-2024

Les conditions de co-financement des différents bailleurs institutionnels représentent un défi majeur, et les efforts de recherche de fonds devront viser aussi bien le financement du programme et des projets que les dons de particuliers via les cotisations et les dons libres.

Afin de maintenir une assiette financière stable et dans la lignée du programme 2017-2020, Eirene Suisse renforcera l'approche de diversification des bailleurs institutionnels pour ne pas créer de dépendance financière. Au niveau cantonal, Eirene Suisse va continuer à entretenir les liens avec les fédérations cantonales de coopération, et maximiser les possibilités de financement selon leurs critères. Malgré cela, les projections présentées ci-dessous ne se basent pas sur la totalité des financements auxquels Eirene Suisse a droit. Elles se basent sur un niveau d'activité légèrement en hausse par rapport à 2017 et 2018. Le montant à obtenir auprès des bailleurs institutionnels est plus élevé d'environ 8% par rapport aux projections budgétisées pour 2019. La fidélisation des fondations ayant déjà soutenu des projets et le développement de nouvelles relations avec des fondations donatrices viendront enrichir notre base de donateurs institutionnels. La mise en place d'un outil centralisé pour les demandes de financement de tous les projets viendra faciliter la planification des recherches institutionnelles.

L'importance du soutien financier provenant des particuliers n'est pas négligée, et Eirene Suisse s'efforcera de fidéliser et d'élargir sa base de donateurs privés, composée de membres, de sympathisants et des groupes de soutien. Un effort sera fourni pour renforcer le lien entre les activités d'Eirene Suisse et ces personnes afin de leur créer des opportunités de nous soutenir également en tant que bénévoles dans des actions de collectes de fonds. La recherche de fonds sera développée grâce à un nouveau budget dédié afin de mettre en place de nouvelles initiatives. Les projections présentées ci-dessous sont très conservatrices, prévoyant un retour uniquement lors de la deuxième année de programme. Cet aspect de la recherche de fonds ayant longtemps été peu développé, il existe une réelle marge de progression.

Les sections cantonales auront également un rôle à jouer dans la recherche de fonds: Eirene Suisse tâchera d'encourager ses sections cantonales à être plus actives et multiplier les initiatives locales grâce à un engagement social bénévole.

Toutes ces activités seront rendues possibles grâce à la maintenance de l'outil de gestion de la base de données et la mise à jour quotidienne des informations.

L'un des autres objectifs que veut se fixer Eirene Suisse est de pouvoir accéder à des sources de fonds alternatives. Pour cela, des partenariats et des activités ou événements générateurs de revenus seront privilégiés, en particulier parce qu'ils conjuguent les activités de sensibilisation et information avec les activités de collecte de fonds. Ces activités sont par exemple la vente d'artisanat du Sud au marché de Noël Solidaire et dans des magasins en Suisse, la tenue d'un stand lors de fête de la Musique de Genève et lors d'autres événements de Suisse romande, des mandats de prestation de service dans l'appui à d'autres organisations de la coopération internationale, des partenariats avec des bars ou restaurants pour des soirées solidaires ou expositions de photos. Eirene Suisse cherchera également à bénéficier de la tendance au développement de la responsabilité sociétale des entreprises en essayant de développer des partenariats public-privé pour les activités de sensibilisation et le financement, tout en respectant la charte éthique d'Eirene Suisse et en recherchant l'adéquation des valeurs avec ce nouveau type de partenaires.

Enfin, Eirene Suisse visera à faciliter la réalisation de dons spontanés, à encourager les dons réguliers et à capter une base de donateurs potentiels plus jeunes en testant des nouveaux moyens de paiement, incluant l'exploration de nouvelles technologies: les dons en ligne par carte de crédit, les plateformes participatives et l'application TWINT par exemple pourront venir compléter le traditionnel bulletin de versement, les coordonnées IBAN et PayPal.

Afin de mettre en place ces nouvelles activités, Eirene Suisse devra étudier et tester plusieurs méthodes pour ensuite sélectionner celles qui sont le plus adaptées à sa structure opérationnelle, ses ressources à disposition et à ses objectifs financiers et qui pourront être reconduites. Il faut s'attendre à ce que les retours liés à ces nouvelles activités ne soient pas immédiats.

Si les projections de recherche de fonds ne se réalisaient pas, Eirene Suisse prévoit d'intensifier la recherche de financements auprès des fondations, en particulier les fondations suisse-allemandes peu approchées, jusqu'à présent, en mettant en avant l'obtention de la certification ZEW, afin de convaincre de la qualité des projets. Le risque financier est mitigé par la stratégie de financer tous nos projets auprès de fédérations ou de fondations. Cela veut dire que si les financements diminuent, les activités et les dépenses diminuent également. Néanmoins, la planification s'est effectuée de manière réaliste sur la base des résultats 2017, 2018, des projections 2019, ainsi que des nouvelles contraintes du programme 21-24. Les projections détaillées du plan de financement^{xlviii} se trouvent en annexe, et sont constituées d'un

scénario de base réaliste élaboré dans la continuité des résultats obtenus en 2017^{xlix} et 2018^l, ainsi que d'un scénario pessimiste^{li}.

9.3. Planification budgétaire

DEPENSES 2021-2024				
1. Programme Amérique Centrale	2021	2022	2023	2024
Activités échange de personnes	198'212	198'212	198'212	198'212
Activités de projets	66'000	66'000	66'000	66'000
Frais de suivi coordination locale	19'070	19'070	19'070	19'070
Frais de suivi chargé de programme	37'940	38'319	38'703	39'090
<i>Sous-total Programme AC</i>	321'220	321'600	321'990	322'370
2. Programme Grands Lacs				
Activités échange de personnes	131'685	131'685	131'685	131'685
Activités de projets	70'000	70'000	70'000	70'000
Frais de suivi coordination locale	5'500	5'500	5'500	5'500
Frais de suivi chargé de programme	47'370	47'844	48'322	48'805
<i>Sous-total Programme GL</i>	254'555	255'029	255'507	255'990
3. Programme Haïti				
Activités échange de personnes	64'068	64'068	64'068	64'068
Activités de projets	81'127	81'127	81'127	81'127
Frais de suivi coordination locale	16'300	16'300	16'300	16'300
Frais de suivi chargé de programme	28'460	28'745	29'032	29'322
<i>Sous-total Programme Haïti</i>	189'955	190'239	190'527	190'817
4. Sensibilisation et formation				
Salaires et charges sociales	47'430	47'904	48'383	48'867
Frais Point ?	10'000	10'000	10'000	10'000
Matériel de sensibilisation	11'336	18'336	18'336	18'336
Frais participation. ISANGO	5'000	5'000	5'000	5'000
Frais stands	1'000	1'000	1'000	1'000
Frais événements de sensibilisation	4'700	4'700	20'000	4'700
Frais objets en vente	1'000	1'000	1'000	1'000
Frais rapport annuel	5'000	5'000	5'000	5'000
<i>Sous-total Sensibilisation</i>	85'466	92'940	108'719	93'903

5. Frais administratifs				
Salaires et charges sociales	57'480	58'055	58'635	59'222
Mandat administration-comptabilité	32'310	32'310	32'310	32'310
Civilistes et stagiaires en Suisse	20'730	20'730	20'730	20'730
Loyer	11'400	11'400	11'400	11'400
Frais de bureau	2'500	2'500	2'500	2'500
Frais de déplacement	2'000	2'000	2'000	2'000
Frais de réunion	1'000	1'000	1'000	1'000
Frais de port, téléphone, internet, bancaires	10'400	10'400	10'400	10'400
Frais de recrutement	500	500	500	500
Cotisation Unité/QMF (non co-finançable)	18'500	18'500	18'500	18'500
Autres abonnements & cotisations	3'000	3'000	3'000	3'000
Honoraires fiduciaire & conseil	2'500	2'500	2'500	2'500
<i>Sous-total Frais administratifs</i>	162'320	162'895	163'475	164'062
6. Recherche de fonds				
Salaires et charges sociales	18'970	19'160	19'351	19'545
Frais de récolte de fonds	10'000	10'000	10'000	10'000
<i>Sous-total Recherche de fonds</i>	28'970	29'160	29'351	29'545
DEPENSES TOTALES	1'042'486	1'051'863	1'069'570	1'056'687
Total co-finançable Unité/DDC	992'016	1'001'203	1'018'719	1'005'642
Total non co-finançable Unité/DDC	50'470	50'660	50'851	51'045
RECETTES 2021-2024				
1. Dons et cotisations	2021	2022	2023	2024
Dons Libres	79'046	83'515	93'955	102'395
Dons Groupes de soutien	67'860	67'860	67'860	67'860
<i>Sous-total Dons et cotisations</i>	146'906	151'375	161'815	170'255
2. Bailleurs				
Contributions partenaires Sud	2'000	2'000	2'000	2'000
Unité/DDC	396'806	400'481	407'487	402'257
Bailleurs institutionnels	499'025	492'389	497'889	478'389
<i>Sous-total Bailleurs</i>	897'831	894'870	907'376	882'646
3. Sensibilisation et formation				

Recettes formation	500	500	500	500
Recettes stands	-	6'000	-	6'000
Vente objets	1'000	1'000	4'000	1'000
<i>Sous-total Sensibilisation et formation</i>	1'500	7'500	4'500	7'500
RECETTES TOTALES	1'046'237	1'053'745	1'073'692	1'060'401
RESULTAT	3'752	1'883	4'122	3'714

Part DDC 40.0% 40.0% 40.0% 40.0%

Annexes

1. Statuts
2. Charte éthique
3. Organigramme
4. Activités réalisées
5. Monitoring du cadre logique
6. Théorie du changement
7. Cartographie des acteurs
8. Grille d'analyse
9. Détails des partenaires (en cours)
10. Publics cibles
11. Tableau des risques et matrice
12. Rapport annuel 2017
13. Rapport annuel 2018
14. Projections détaillées
15. Scénario pessimiste

-
- ⁱ Les chiffres seront agrégés 2017-2020 à la fin du programme.
- ⁱⁱ https://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/PEZA/unite_rapport_fr_strobel_contexte_fragiles_web.pdf, consulté le 03/10/2019
- ⁱⁱⁱ Annexe Charte éthique et Annexe Statuts
- ^{iv} Annexe Organigramme
- ^v Annexe Activités Réalisées et Annexe Monitoring du cadre logique
- ^{vi} Annexe Théorie du changement
- ^{vii} https://databank.worldbank.org/views/reports/reportwidget.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=NIC, consulté le 17/09/2019
- ^{viii} <https://fr.countryeconomy.com/gouvernement/pib/nicaragua>, consulté le 17/09/2019
- ^{ix} <https://fr.countryeconomy.com/gouvernement/depenses/education/nicaragua>, consulté le 17/09/2019
- ^x <http://www.inide.gob.ni/ECH/Publicacion%20ECH%20IV%20Trimestre%202018.pdf>, p.9, consulté le 17/09/2019
- ^{xi} <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=69&c=es&l=es>, consulté le 03/10/2019
- ^{xii} <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=es&l=es>, consulté le 03/10/2019
- ^{xiii} <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/el-salvador>, consulté le 03/10/2019
- ^{xiv} [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1287:exportaciones-de-el-salvador-alcanzan-us\\$59045-millones-en-2018-y-crecen-25&Itemid=168](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1287:exportaciones-de-el-salvador-alcanzan-us$59045-millones-en-2018-y-crecen-25&Itemid=168), consulté le 03/10/2019
- ^{xv} http://www.marn.gob.sv/descargas/informe-nacional-del-estado-del-medio-ambiente-inema/?wpdmdl=41835&ind=4bRABnUmOG3ciWCvK_ASFluKil6Xm2eqHOLleSoVpGM, p.35, consulté le 25/09/2019
- ^{xvi} *Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad 2015. Primera Lectura de Datos*; Cap. V. Principales Resultados, mai 2016
- ^{xvii} Idem, p.14
- ^{xviii} *Analyse de la situation de l'éducation*; Cambridge Education; mai 2019
- ^{xix} Idem
- ^{xx} Chiffres recalculés sur la base de l'enquête de ménage conduite en 2012 (ECVMAS). Les lignes nationales de pauvreté et d'extrême pauvreté se situent à 82.2 et 41.7 HTG / habitant / jour (soit 2.42 et 1.23 USD PPA de 2005)
- ^{xxi} Mobilisation du 17 octobre et du 21 – 23 novembre 2018 ; opération « Peyi Lòk – Pays fermé » en février 2019 puis en juin 2019 et en septembre 2019
- ^{xxii} Institut Haïtien de Statistique et d'Information (IHSI)
- ^{xxiii} MARNDR 2013, « Plan triennal de relance agricole (PTRA) 2013-2016 »
- ^{xxiv} (5 phases sont définies : Minimale ; Stress ; Crise ; Urgence & Famine) - Few's Net, Août 2019
- ^{xxv} *Analyse de la situation de l'éducation*; Cambridge Education; mai 2019
- ^{xxvi} Rapport du PNUD sur le développement humain, p.89; 2015
- ^{xxvii} Annuaire statistique; 2015-16
- ^{xxviii} *Analyse de la situation de l'éducation*; Cambridge Education; mai 2019
- ^{xxix} *Rapport de diagnostic de la formation professionnelle en Haïti*; I&D; Septembre 2013
- ^{xxx} *Rapattements à la frontière : bilan semestriel de l'année 2019*, GARR, 11 juillet 2019
- ^{xxxi} *Rapport « Les expulsions de la République Dominicaine vers Haïti »*, SJM-Haïti, juin 2016
- ^{xxxii} http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_fr.pdf, consulté le 20/09/2019
- ^{xxxiii} <https://www.unaids.org/fr/regionscountries/countries/uganda>, consulté le 20/09/2019
- ^{xxxiv} <http://www.banquemoniale.org/fr/country/rwanda/overview>, consulté le 20/09/2019
- ^{xxxv} <https://www.banquemoniale.org/fr/country/drc/overview>, consulté le 03/10/2019
- ^{xxxvi} Annexe Cartographie des acteurs
- ^{xxxvii} Annexe Détails partenaires
- ^{xxxviii} Annexe Statuts d'Eirene Suisse
- ^{xxxix} Annexe Publics cibles
- ^{xl} Voir programme 2017-2020 : <https://eirenesuisse.ch/wp-content/uploads/2019/02/Programme-2017-2020-FINAL.pdf>, consulté le 03/10/2019
- ^{xli} Annexe Grille d'analyse
- ^{xlii} <http://isango-formation.org/>, consulté le 03/10/2019
- ^{xliii} https://fgc.federeso.ch/system/files/attachments/fosit_livre_2010_outils_de_gestion_0.pdf, consulté le 06/10/2019.
- ^{xliv} https://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Manuel/Francais/standards_de_qualite_cep_unite_07_2019def.pdf, p. 22, consulté le 06/10/2019.
- ^{xlv} Annexe Tableau des risques et format de matrice de risques
- ^{xlvi} Annexe Rapport annuel 2017
- ^{xlvii} Annexe Rapport annuel 2018
- ^{xlviii} Annexe Projections détaillées
- ^{xlix} Annexe Rapport annuel 2017
- ^l Annexe Rapport annuel 2018
- ^{li} Annexe Scénario pessimiste