



Programme quadriennal 2013-2016

Eirene Suisse

Version du 21.12.12



Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Qui sommes nous ?	5
21. Notre identité.....	5
22. Notre vision et nos valeurs.....	5
23. Notre fonctionnement : organigramme et instances.....	6
3. Bilan 2010-2012.....	11
31. Etat des lieux des partenariats.....	11
32. Leçons apprises	14
4. Objectifs et orientations stratégiques	16
41. Nos défis institutionnels.....	16
421. Nos objectifs de terrain.....	17
432. Nos objectifs institutionnels	18
443. Ciblage thématique : « construire la paix, promouvoir les droits humains ».....	20
454. Ciblage géographique.....	21
465. La coopération par l'échange de personnes (CEP) envisagée par Eirene Suisse.....	22
476. Nos domaines d'action.....	28
487. Approches transversales.....	32
498. Les partenariats.....	33
5. Programmes par zone géographique.....	35
51. Objectifs retenus par domaine d'action et par zone géographique	35
52. Amérique Centrale	35
53. Région des Grands Lacs.....	41
54. Haïti.....	46
6. Outils de suivi et de pilotage	51
61. Instruments développés pour la coopération par l'échange de personnes.....	51
62. Instruments développés pour la gestion et le pilotage des partenariats.....	54
63. Risques et gestion des risques.....	55
64. Instruments et instances de pilotage du plan quadriennal.....	55
7. Stratégie de communication et d'information	57
8. Ressources.....	60
81. Stratégie de recherche de fonds	60
82. Planification budgétaire à quatre ans	63
Annexe 1 : Processus d'élaboration du programme 2013-2016.....	68

Annexe 2 : Composition des instances d'Eirene Suisse.....	68
Annexe 3 : Description de nos partenaires.....	68
Annexe 4 : Tableau répertoire des outils de gestion	68
Annexe 5 : Grille de critères de partenariat	68
Annexe 6 : Le baromètre du partenariat.....	68

Liste des acronymes

CD : Courte durée

CEP : Coopération par échange de personnes

CSSR : Centrale Sanitaire Suisse Romande

DM : DM Echange et mission

LD : Longue durée

MBI : Mission Bethléem Immensee

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

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

QMK : Commission qualité Unité

PL : Personnel local

RDC : République démocratique du Congo

RF : Recherche de fonds

SC : Service civil

SN : Sud-Nord

SS : Sud-Sud

ST : Stage

1. Introduction

L'élaboration d'un programme quadriennal signifie pour Eirene Suisse à la fois une évolution naturelle et une étape incontournable. D'une part, Eirene Suisse est entrée dans une démarche de type programmatique depuis la période 2009-2012 durant laquelle, bien que soumise à un co-financement de la DDC pour des « affectations individuelles », elle a soumis un plan d'action validé par la commission qualité d'Unité. Ce plan d'action orientait Eirene Suisse dans une approche de concentration thématique et géographique et sur la voie de la professionnalisation de la structure. La fusion avec GVOM en 2010 a confirmé ces orientations dans un nouveau plan d'action 2010-2012. D'autre part, le passage à une approche programmatique, au sein d'Unité, semble incontournable, tant pour rationaliser le travail d'obtention des financements que pour rendre le dispositif de planification-recrutement plus fluide et améliorer la qualité des actions.

Eirene Suisse a investi un effort conséquent pour concevoir ce programme 2013-2016 via une large participation des différents organes et personnes appartenant à la structure, mais aussi avec l'appui de ses principaux partenaires. Des temps de consultation et de co-construction ont été aménagés¹. Cette projection dans l'avenir a pu se baser sur un inventaire approfondi de ce qui a été réalisé jusqu'ici, en particulier grâce à l'analyse institutionnelle de Jean-Eudes Beuret commanditée par Unité au printemps 2012. Eirene Suisse a également reçu le soutien financier d'Unité pour un appui de M. Beuret à l'élaboration de ce plan quadriennal. Une attention particulière a été portée sur le respect des « Lignes directrices et standards pour l'orientation programmatique de l'échange de personnes dans la coopération internationale » édités par Unité fin 2011.

Le présent document commence dans le chapitre 2 par présenter qui est Eirene Suisse, en rappelant l'identité de l'association, sa vision et sa mission ainsi que son fonctionnement et les synergies qu'elle entretient avec d'autres acteurs en Suisse. Le chapitre 3 dresse un bilan de la période 2010-2012. A partir du chapitre 4, le document élabore ce qu'Eirene Suisse souhaite réaliser durant la période 2013-2016. Le chapitre 4 définit les objectifs de l'association, les stratégies mises en œuvre pour les atteindre, les domaines d'action retenus ainsi que les approches transversales et le type de partenaires privilégiés. A partir de ces orientations globales, le chapitre 5 établit les programmes par zone géographique, soit l'analyse du contexte de chaque terrain d'action, les avantages comparatifs qu'Eirene Suisse peut y faire valoir en termes de compétences acquises, la concrétisation des trois domaines d'action ainsi que les aspects de mise en œuvre et les risques. Le chapitre 6 décrit les instruments que se donne Eirene Suisse pour garantir une gestion de qualité. Le chapitre 7 définit la stratégie de communication et le chapitre 8 celui de la recherche de fonds.

1 Le processus d'élaboration du programme 2013-2016 est détaillé dans l'annexe 1.

2. Qui sommes nous ?

21. Notre identité

Eirene Suisse est une association laïque à but non lucratif active dans la coopération au développement qui a pour devise « *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. Le moyen d'action privilégié d'Eirene Suisse est la coopération par échange de personnes pour renforcer les compétences des partenaires locaux (personnel qualifié avec statut de volontaire entre le Nord et le Sud et inversement)

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

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

22. Notre vision et nos valeurs

Notre vision

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

Notre mission

Eirene Suisse renforce et valorise les actions développées localement en faveur de la promotion de la paix et des droits humains, par l'échange et l'apprentissage mutuel. Eirene Suisse ne développe pas ses propres projets sur le terrain, mais appuie les actions de ses partenaires locaux qui développent leurs propres stratégies à partir de leur expertise du terrain. Eirene Suisse concentre ses efforts dans le renforcement des sociétés civiles œuvrant dans des contextes fragiles ou instables (cf. « Etats fragiles »²).

Nos valeurs

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

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

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

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

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

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

Nos moyens d'action

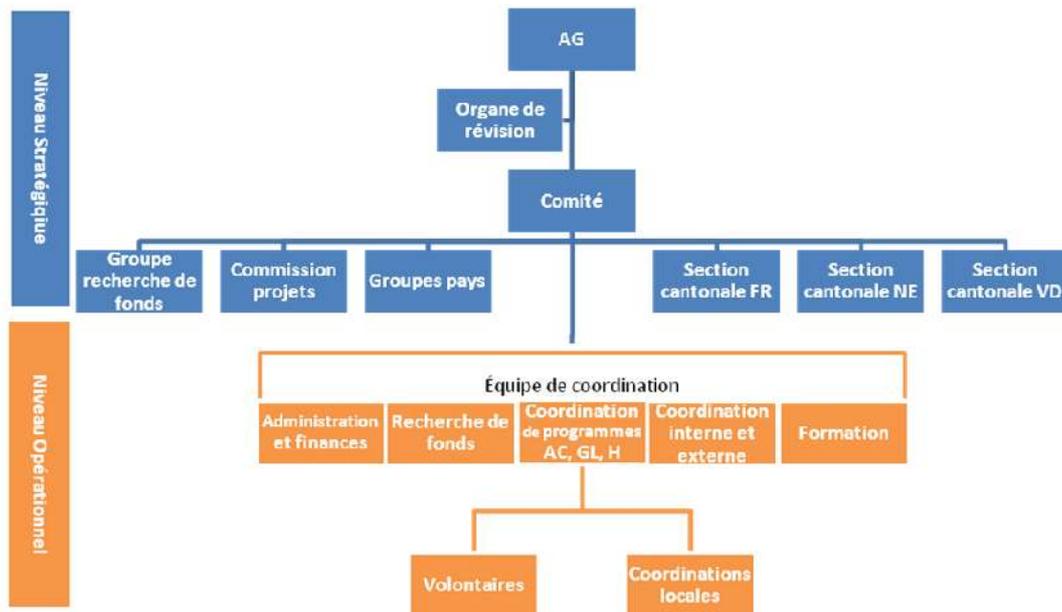
Eirene Suisse est spécialisée dans la coopération par l'échange de personnes (voir chapitre 46). C'est une forme de coopération complémentaire à l'appui financier classique, qui privilégie la rencontre humaine et l'apprentissage commun comme moteur principal de changement et de développement. Depuis sa création, Eirene Suisse a ainsi envoyé plus de 250 volontaires qualifiés de Suisse de longue durée pour appuyer le développement de ces structures locales en mettant à disposition leurs compétences.

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

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

23. Notre fonctionnement : organigramme et instances

Organigramme



Les organes d'Eirene Suisse

L'assemblée générale

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

Le comité

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

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

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

Les groupes cantonaux

Bien qu'ayant son siège à Genève, Eirene Suisse possède une base sociale sur l'ensemble de la Suisse romande. Des groupes cantonaux ont été créés dans plusieurs cantons (Fribourg, Vaud

et Neuchâtel à ce jour) afin d'appuyer le comité et l'équipe de coordination dans la tenue d'événements de sensibilisation et de recherche de fonds.

Les groupes-pays

Les groupes-pays (Amérique centrale, Grands Lacs, Haïti) sont des groupes de travail constitués de membres de l'association qui ont une connaissance spécifique des terrains d'action en question (anciens volontaires, membres du comité,...). Ils apportent un soutien en terme de conseil et d'aide à la décision aux coordinateurs de chaque terrain d'action dans la préparation, la conduite et l'évaluation des projets et affectations. Ils appuient le recrutement, la préparation et le suivi des volontaires, ainsi que l'organisation d'événements de sensibilisation. Les groupes-pays se réunissent au moins trois fois par an.

Le groupe recherche de fonds

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

La commission projets (à partir de 2013)

La commission projets est un nouvel organe qui sera créé dès 2013 du fait du passage d'un co-financement de Unité/DDC par affectation au co-financement par programme. Alors que la commission affectation d'Unité était auparavant responsable de contrôler chaque affectation d'Eirene Suisse, dans le cadre du programme 2013-2016, Eirene Suisse va rendre des comptes au niveau du programme. Un contrôle interne à Eirene Suisse, indépendant de l'équipe de coordination doit donc être constitué afin d'analyser et approuver les propositions de projets et affectations émanant de l'équipe de coordination, de contrôler leur suivi et leur évaluation.

Il est prévu que cette commission soit constituée de 3 personnes minimum, avec au moins une personne de référence par terrain d'action d'Eirene Suisse et appartenant au groupe-pays. La commission est nommée par le comité et lui rend compte régulièrement de ses travaux. Les membres de la commission doivent avoir une expérience reconnue en matière de coopération par échange de personnes. Cette commission se réunit au minimum deux fois par an et peut également prendre des décisions par voie circulaire. Elle établit un rapport annuel à l'attention du comité qui contient un bilan des affectations nouvelles, une analyse des réussites, difficultés et défis rencontrés dans les affectations, ainsi qu'une synthèse des évaluations des affectations.

L'équipe de coordination

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

Les coordinations locales

Les coordinateurs-trices locaux-ales représentent Eirene Suisse sur le terrain. Ils sont chargés de la préparation des affectations, de l'accueil et du suivi des volontaires, du lien avec les partenaires et de la mise en œuvre du plan stratégique d' Eirene Suisse dans leur terrain

d'action. Ils facilitent le bon déroulement des projets et affectations sur le terrain. Ils mènent des analyses régulières du contexte et contribuent à la vision stratégique de l'action d'Eirene Suisse dans leur terrain d'action.

Les volontaires

Les volontaires constituent le cœur de l'action d'Eirene Suisse auprès de ses partenaires locaux. Ils sont engagés pour avoir une activité professionnelle pour laquelle ils sont précisément compétents auprès d'une association partenaire d'un pays du Sud. Ils mènent des tâches de renforcement des capacités (développement de compétences personnelles locales, renforcement des processus organisationnels, développement du réseautage, effet sur l'environnement) ainsi que, dans certains cas et suivant les besoins, des tâches plus opérationnelles. Outre cette mission principale, ils représentent également l'association auprès du partenaire. Les volontaires participent à la sensibilisation et l'information du public suisse³ au premier plan, notamment par le biais de leur groupe de soutien. Ils produisent le matériau de base sur les réalités du Sud qui sont utilisées par Eirene Suisse dans sa stratégie de communication et de plaidoyer.

24. Les synergies d'Eirene Suisse

Eirene Suisse est issue de la fusion d'Eirene Suisse et de GVOM en 2010. Le programme 2013-2016 d'Eirene Suisse a pour objectif de consolider cette fusion, comme recommandé par l'analyse institutionnelle d'Eirene Suisse menée par Unité en 2012.

Eirene Suisse poursuit une stratégie multi-niveaux en termes de synergies :

1. Au sein d'Unité et avec des organisations de **coopération par échange de personnes** :
 - Engagement dans l'institution Unité : membre du comité, participation aux échanges, et formations (comité élargi, QMK élargie, séminaire des coordinateurs,...)
 - Cycle de formation commun pour la préparation des volontaires avec E-Changer, la Mission Bethléem Immensee (MBI) et le DM Echange et mission (DM).
 - Séances d'information sur l'engagement volontaire communes avec E-Changer, la MBI et potentiellement DM.
 - Mutualisation des efforts au niveau la coordination locale en Amérique centrale (mandat avec Interteam, lié à E-Changer et Interagire)
2. Avec des **organisations de coopération œuvrant sur les mêmes terrains d'action** :
 - ▲ Des projets communs sont mis en œuvre conjointement avec des organisations ayant des partenaires communs avec Eirene Suisse (En Amérique centrale : la Centrale sanitaire de Suisse romande CSSR avec ALGES ; dans les Grands Lacs : Caritas Genève avec l'AMI ; en Haïti : Le Mouvement pour la Coopération Internationale (MCI) avec PAIS).
 - ▲ Les plateformes d'organisations suisses par zone : Eirene Suisse participe activement à la Plateforme Amérique centrale, la Plateforme Grands lacs, la Plateforme Haïti-Suisse.

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

3. Au sein des réseaux de **promotion de la paix** : Eirene Suisse siège au comité du Centre pour la promotion de la paix KOFF de Swisspeace depuis 2012.
4. A travers de la **mise en réseau Sud-Sud** de nos partenaires : Appui au réseau de l'Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs, échanges Sud-Sud,...

3. Bilan 2010-2012

Ce chapitre présente un bilan de l'action récente d'Eirene Suisse afin de dégager des leçons apprises permettant d'améliorer l'action future de l'organisation. Un rappel des partenariats actuellement en cours est effectué au début de ce chapitre.

31. Etat des lieux des partenariats

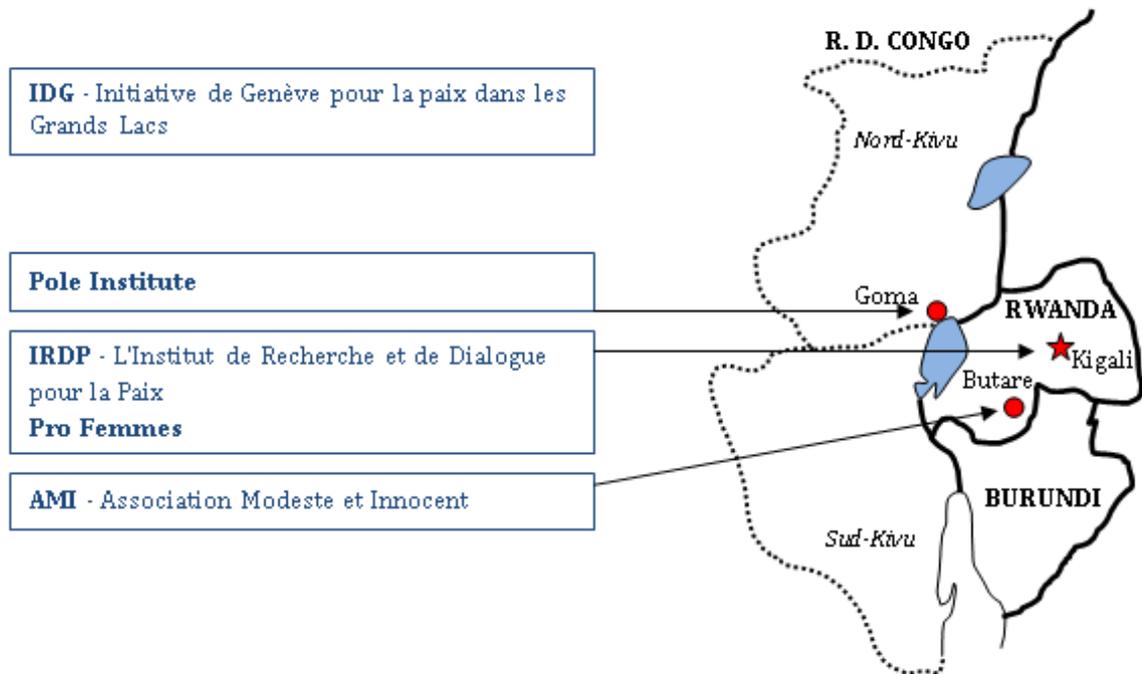
L'année 2010 a été celle de la fusion d'Eirene Suisse et de GVOM. Cette fusion a été l'occasion d'élaborer un nouveau plan d'action 2010-2012, en fonction de la nouvelle dynamique au sein de l'entité fusionnée. Ce plan a consacré une approche de concentration thématique et géographique: Eirene Suisse a choisi de s'investir spécifiquement pour la promotion de la paix et des droits humains et d'orienter ses partenariats dans ces thématiques. Trois zones géographiques ont été conservées (Amérique centrale, Grands Lacs, Haïti), alors que trois autres ont été fermées (Mexique, Tchad, Uruguay).

Actuellement, Eirene Suisse travaille avec les partenaires Sud suivants :

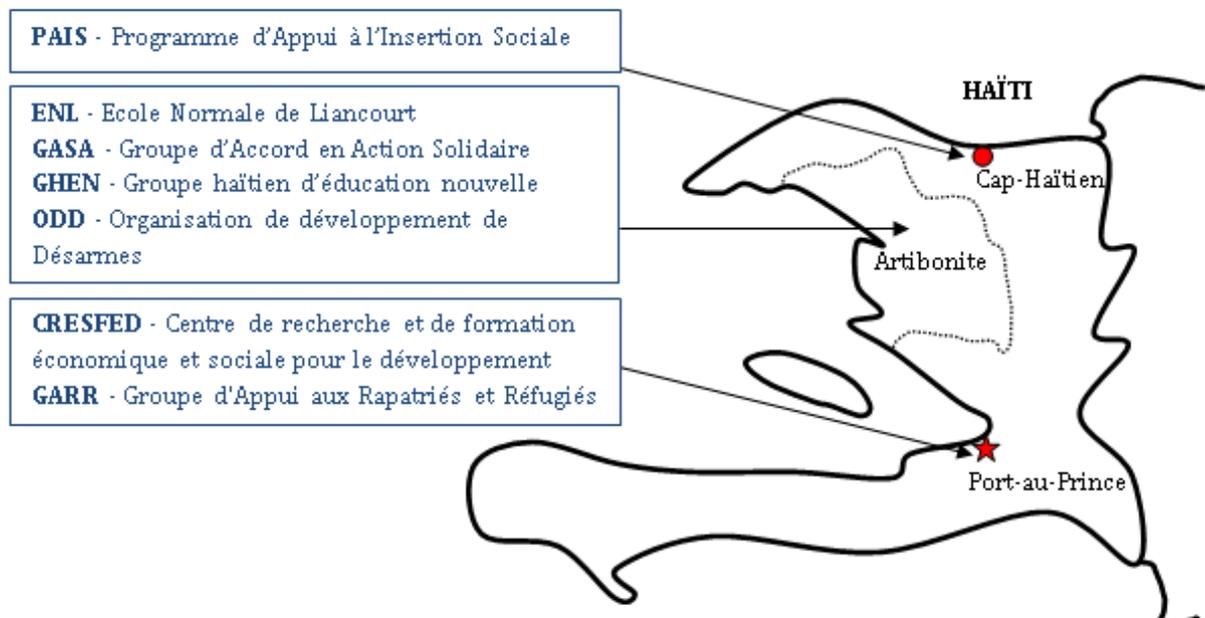
Amérique centrale



Grands Lacs



Haïti



Entre 2010 et 2012, les affectations suivantes ont été menées:

<i>En mois-volontaires</i>	2010	2011	2012
Affectations LD	126*	60	58
Affectations CD	0	11	14
Affectations ST	0	0	12
Affectations SC	23	28	14
Affectations SN (nombre d'affectation)	1	2	2
Affectations SS (nombre d'affectation)	0	0	1
Affectations PL	12	4	12
TOTAL	161	103	110

* Le nombre d'affectations longue durée en 2010 s'explique car les terrains du Mexique du Tchad et de l'Uruguay n'avaient pas encore été fermés suite à la fusion.

Description de nos partenaires en annexe 3.

32. Leçons apprises

En préalable à l'exercice de réflexion stratégique et de planification pour le programme quadriennal, un travail important a été mené par Eirene Suisse pour établir un bilan de son action de ces dernières années. Nous rapportons ici plusieurs constats issus d'une réflexion interne, de la consultation de nos partenaires stratégiques (voir en annexe) et de l'analyse institutionnelle commanditée par Unité en 2012 :

1. **Les orientations de bases d'Eirene Suisse sont claires et judicieuses:** l'identité de l'organisation et les valeurs de base sont claires, le choix de se concentrer sur trois terrains d'actions est judicieux et le recentrage thématique sur la paix et les droits humains est pertinent. Eirene Suisse doit continuer à agir au bénéfice de sociétés civiles en situation de fragilité et d'instabilité.
2. **Eirene Suisse dispose des compétences et des outils nécessaires pour la mise en œuvre de ses activités de coopération par échange de personnes** et fait preuve d'une réactivité satisfaisante en cas de difficulté, voire de crise. Eirene Suisse dispose d'une expérience conséquente sur chacun de ses terrains d'action.
3. **Eirene Suisse est dotée d'une gestion de qualité** répondant aux exigences croissantes en la matière, grâce aux efforts investis ces dernières années. Son équipe est professionnelle et les processus instaurés assurent un travail de qualité.

4. **La coopération par échange de personnes telle que mise en œuvre par Eirene Suisse favorise la connaissance mutuelle, l'échange et la gestion transparente des difficultés** vis-à-vis des partenaires locaux.
5. **La fusion Eirene Suisse-GVOM a constitué une réponse pertinente aux enjeux et défis** de la coopération suisse par échange de personnes. L'évolution programmatique d'Eirene Suisse actuellement en cours doit être poursuivie.
6. **L'appui diversifié et souple apporté aux partenaires répond aux besoins du terrain et apporte des résultats effectifs.** Les volontaires jouent un rôle important en matière de transfert de capacités, de création d'outils spécifiques, d'appui au développement de programme, de facilitation de synergies,...
7. **Le travail de sensibilisation en Suisse porte ses fruits** et le nombre de personnes touchées est en augmentation.
8. **Une augmentation du volume des activités est nécessaire.** Le renforcement de l'approche programmatique d'Eirene Suisse, l'amélioration de la communication sur les valeurs et les spécificités du volontariat dans les pays d'affectation et l'optimisation de l'identification de candidats au départ répondent à cet enjeu.
9. **La recherche de fonds doit être consolidée afin de garantir la pérennité de l'organisation.** La stratégie actuelle de recherche de fonds doit être approfondie : recherche de fonds institutionnelle systématique avant le départ des candidats, constitution d'un groupe de soutien, fidélisation des donateurs privés,... (cf paragraphe 81).
10. **Eirene Suisse doit optimiser la préparation des volontaires, des partenaires et des affectations, et valoriser les bénéfices des affectations** qui s'inscrivent dans des partenariats de plus longue durée. De nouveaux outils doivent être développés (baromètre du partenariat, capitalisation des acquis) et une préparation interculturelle des partenaires introduite. Ainsi, **les risques d'interruption d'affectation seront mieux gérés.** Les affectations successives auprès d'un même partenaire gagneront en efficacité.
11. **Des innovations pourront être développées afin de renforcer la dimension d'échange réciproque** dans le modèle de volontariat d'Eirene Suisse (évolution d'un modèle de « technical assistance » vers un modèle « partnerships »⁴)
12. **Il est important qu'Eirene Suisse accompagne la mutation de l'engagement volontaire en Suisse.** Les volontaires sont aujourd'hui plus attentif quant à l'efficacité des projets et à l'apport personnel et professionnel des affectations proposées (cf paragraphe 46).

Ces leçons apprises quant à l'expérience récente permettent à Eirene Suisse de mieux se projeter dans l'avenir. Elles alimentent donc les objectifs et stratégies pour les quatre années à venir et qui sont détaillés dans les chapitres qui suivent.

4 Cliff Allum, New developments in programme models, Séminaire des coordinateurs Unité 2012, <http://www.unite-ch.org/08grundlagendoku/new-models.pdf>

4. Objectifs et orientations stratégiques

Le chapitre 4 définit les éléments stratégiques fondamentaux qu'Eirene Suisse se donne pour les quatre années à venir afin de remplir sa mission. Cette projection dans le futur se fonde sur notre identité de base (valeurs, mission; chapitre 2) ainsi que les leçons apprises des expériences précédentes (chapitre 3).

41. Nos défis institutionnels

Ce paragraphe résume les principaux défis auxquels Eirene Suisse fait face pour ces quatre prochaines années en tant qu'organisation. Les défis liés directement au contexte régional sont mentionnés au chapitre 5 pour chaque terrain d'action.

- *Augmentation du volume d'activités*: Afin de parvenir à une stabilité financière tout en maintenant une gestion de qualité qui nécessite une structure d'accompagnement suffisante, Eirene Suisse poursuit sa stratégie de croissance des activités.
- *Engagement dans des zones fragiles et/ou instables*: deux des trois zones d'activité d'Eirene Suisse connaissent des conditions de fragilité et d'instabilité (Grands Lacs, Haïti). L'engagement en Amérique centrale avec un volume plus élevé que dans les autres terrains permet de réduire les risques de déstabilisation de l'institution en cas d'évolution négative dans une des zones d'activités.
- *Recrutement*: L'augmentation des besoins des partenaires locaux, comme les pressions supplémentaires rencontrées par les volontaires dans des zones fragiles, exige un recrutement efficace de profils pertinents, tant en termes de savoir-faire que de savoir-être. Ce défi est à considérer avec l'évolution de l'engagement volontaire, plus professionnel et plus exigeant.
- *Augmentation du financement hors DDC*: Le financement de la DDC par programme permet à Eirene Suisse de sécuriser 50% de son financement et de mieux planifier son travail et la mobilisation de nouvelles ressources. Toutefois, parvenir à récolter les 50% des fonds nécessaires à l'échange de personnes représente un défi important.
- *Gestion de qualité du programme*: L'investissement consenti pour assurer une gestion de qualité est poursuivi. De nouveaux outils doivent être développés pour assurer cette gestion de qualité dans le cadre d'un programme qui laisse plus de liberté de gestion à Eirene Suisse, mais nécessite plus de contrôle interne.
- *Innovations*: Eirene Suisse a l'ambition de développer des innovations en direction d'une coopération par échange de personnes plus équilibrée entre le Nord et le Sud.
- *Identification de nouveaux partenaires*: Pour assurer sa stratégie d'augmentation du volume d'activité, Eirene Suisse va développer de nouveaux partenariats. Ceux-ci pourront répondre directement aux axes thématiques d'Eirene Suisse. Un équilibre doit aussi être trouvé entre des organisations solides effectuant un travail pertinent, et des organisations moins structurées mais disposant d'autres atouts (mobilisation, légitimité locale,...), afin de ne pas renforcer uniquement des organisations déjà fortement appuyées par d'autres acteurs de la coopération internationale.

42. Nos objectifs de terrain

Les « objectifs de terrain » sont les objectifs que se donne Eirene Suisse en termes de « produits » réalisés sur le terrain concourant à la réalisation de sa mission. Ils sont à

différencier des « objectifs institutionnels » qui, eux, définissent ce qui est attendu en termes de fonctionnement.

1. Renforcer les capacités de nos partenaires Sud en tant qu'acteurs de la société civile dans des contextes de fragilité ou d'instabilité, afin qu'ils puissent contribuer plus efficacement et durablement à la construction et à la défense de la paix et des droits humains.

Résultats à atteindre :

- Une **vingtaine d'affectations sont menées dès 2015** (dont 10 affectations de longue durées en permanence ; une quinzaine d'affectations en 2013). Ces affectations apportent un appui d'un point de vue du fonctionnement institutionnel des organisations partenaires ainsi que dans leurs activités opérationnelles.
- Les affectations et appuis répondent aux exigences d'une **gestion de qualité** et aux besoins du terrain.
- Les affectations et appuis ont un **effet sur la paix et les droits humains** au niveau local.

2. Favoriser la connaissance du public suisse sur les enjeux de la coopération au développement, les réalités du Sud et les expériences des partenaires sud.

Résultats à atteindre :

- L'**effet de multiplication par « capillarité »** de nos actions de sensibilisation est amélioré en privilégiant des publics-cibles de proximité, c'est à dire peu sensibilisés mais réceptifs à un message approfondi et suivi (groupes de soutien), plutôt que viser le nombre de personnes touchées. Cette stratégie est cohérente avec le type de coopération et la structure d'Eirene Suisse.
- Notre **présence dans les médias** est accrue, en particulier dans les médias régionaux.
- Des actions de **plaidoyer** sont entreprises, en collaboration avec d'autres organisations, auprès de personnalités suisses qui peuvent avoir de l'influence sur le cadre politique et social (parlementaires, représentants de l'administration, de collectivités publiques, d'entreprises,...)

3. Promouvoir les échanges, les collaborations et le décloisonnement entre acteurs des sociétés civiles des différents pays dans lesquels nous sommes actifs.

Résultats à atteindre :

- Nos partenaires Sud sont mis en réseau par terrain d'action

(systématisation des **rencontres entre volontaires et partenaires**)

- Des **actions innovantes** sont développées afin d'équilibrer les flux d'échange: des échanges thématiques entre partenaires Sud de différents terrains d'action sont expérimentés, au minimum une affectation Sud-Nord de longue durée est expérimentée d'ici 2016, des ateliers sont expérimentés en Suisse avec les diasporas des pays dans lesquels nous sommes actifs.
- Des **actions de réseautage Sud-Sud** sont déployées (rencontre de volontaires et partenaires par zone géographique, un échange Sud-Sud entre organisations issues de différents terrain d'actions mais partageant une démarche commune, échanges de personnel local entre organisations de la même zone géographique). Des actions spécifiques sont mises en œuvre pour appuyer la **mise en réseau de « leaders intermédiaires »**⁵ (par exemple « Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs »)

43. Nos objectifs institutionnels

Les « objectifs institutionnels » sont les objectifs que se donne Eirene Suisse en ce qui concerne ses propres processus et son fonctionnement. Ces objectifs permettent à Eirene Suisse de disposer de moyens adaptés pour réaliser ses actions sur le terrain.

1. Consolider les efforts engagés pour garantir la qualité des actions et affectations

Résultats à atteindre :

- Les partenaires à soutenir sont mieux ciblés, à partir d'une **analyse stratégique** du panorama des acteurs clés, porteurs de changements en matière de paix et de droits humains .
- Les partenaires sont des **structures de taille suffisante** (équipe ou capacité de mobilisation locale) afin de garantir que les moyens mis à disposition du partenaire restent en deçà des moyens propres du partenaire.
- Les compétences et l'intégration des **coordinations locales** au sein d'Eirene Suisse sont renforcées (séminaire des coordinateurs Eirene Suisse tous les 2 ans, soit en 2014 et 2016) et les rencontres annuelles des volontaires Eirene par zone géographique sont systématisées.
- Des **synergies** sont poursuivies ou mises en œuvre pour accroître l'efficacité (cycle de formation romand, coordination locale en

5 Les leaders intermédiaires occupent des positions importantes sans être toutefois liés à l'autorité et à l'agenda politique. Il s'agit de leaders de la société civile, d'individus issus d'une région géographique ou d'un groupe identitaire en conflit qui sont respectés ou reconnus même en dehors de celui-ci. Ils sont en contact à la fois avec les leaders politiques et la population. Leur leadership n'est pas basé sur un pouvoir politique ou militaire et leur statut provient avant tout de leur réseau de relations professionnelles et privées. Ils jouissent d'une plus grande liberté d'action. Ils peuvent jouer un rôle décisif dans les sociétés en crise (cf. modèle de John Paul Lederach pour la structuration du leadership dans des sociétés en conflit, in « Construire la paix sur le terrain : Mode d'emploi, » sous la direction de Luc Reyhler et Thania Paffenholz, Editions Complexe, 2000)

Amérique centrale avec InterTEAM, E-Changer et Interagir, mener une réflexion avec Unité pour mutualiser des moyens de recrutement, identification de nouveaux partenaires suisses engagés auprès de partenaires locaux communs). Le positionnement d'Eirene Suisse au sein de la société civile suisse est renforcé.

- Les **risques d'interruption d'affectation** sont mieux gérés (préparation des volontaires aux difficultés inhérentes au partenariat, module de préparation des volontaires sur les compétences interculturelles obligatoire, préparation interculturelle du partenaire, systématisation d'une demande écrite du partenaire,...)
- Les **bénéfices des affectations** sont optimisés (élaboration d'un baromètre du partenariat à une échelle trans-affectation, nouveaux outils pour documenter la capitalisation des acquis des affectations,...)

2. Augmenter le nombre d'affectations pour atteindre un seuil critique d'efficience et d'équilibre financier

Résultats à atteindre :

- 20 affectations en permanence dès 2015
- D'ici 2016, **cinq nouveaux partenariats sont établis** de manière proactive avec des organisations locales actives, dans leur contexte, dans la promotion de la paix et des droits humains et qui répondent aux critères de partenariat d'Eirene Suisse
- **Le recrutement des volontaires est renforcé** (identification de nouveaux canaux de recrutement en Suisse alémanique, amélioration de la communication des spécificités et avantages de la CEP auprès de potentiels candidat-e-s, plaidoyer au sein d'Unité pour un assouplissement des conditions de nationalité des volontaires, réflexion au sein d'Unité pour mutualiser des efforts de recrutement, utilisation des NTIC et réseaux sociaux)
- **Les valeurs et spécificités de la CEP sont mieux communiquées dans les pays d'affectation**, notamment auprès des partenaires potentiels (développement d'outils spécifiques de présentation, formation des coordinations locales).

3. Augmenter et diversifier les capacités financières pour sécuriser la viabilité de l'institution et pérenniser ses activités.

Résultats à atteindre :

- **La visibilité et la crédibilité d'Eirene Suisse sont renforcées** auprès du grand public en Suisse (site web actualisé, élaboration d'une newsletter, présence dans les médias régionaux, activité dans les réseaux sociaux, utilisation des moyens de publication générés par l'engagement de volontaires ayant travaillé dans la communication

(journalistes), mise en avant du professionnalisme et du travail de qualité mené par les volontaires qui possèdent de solides compétences techniques, interculturelles et sociales, ...)

- Les volontaires sont mobilisés pour la recherche de fonds auprès de donateurs privés (encadrement et exigences à propos de la constitution et l'animation de **groupes de soutien**, organisation d'événements au retour, encadrement dans la publication d'informations,...)
- La **diversification des bailleurs institutionnels** est poursuivie (adhésion aux fédérations cantonales de coopération, présentations dans les clubs-service, identification de bailleurs institutionnels en Suisse alémanique, recherche de fondations, contribution systématique des partenaires Sud,...)
- Des bénévoles sont mobilisés en nombre suffisant pour mener des **activités génératrices de revenus** (stands de vente,...)

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

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

La notion de *paix* est considérée comme une recherche permanente et non un aboutissement absolu : le conflit n'est pas l'opposé de la paix car il existe dans toutes les sociétés humaines et il est même la caractéristique principale de la démocratie. Vivre en démocratie signifie en effet être en permanence dans le désaccord, le débat, la contradiction, les pensées multiples. La violence, en revanche, s'exprime souvent en situation de faiblesse et d'impuissance, lorsqu'aucune confrontation de points de vue n'est possible. Elle s'exerce sous plusieurs formes telles que maltraitance, abandon, culpabilisation et humiliation. Le conflit débarrassé de la violence et de la haine peut devenir constructif, créateur de liens et de valeurs communes.⁶ Dans ce sens, Eirene Suisse cherche à favoriser l'émergence d'une paix constructrice.

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

Ainsi, pour Eirene Suisse, les notions de paix et de droits humains sont articulées et interdépendantes : la paix est caractérisée par la capacité des individus et/ou des groupes à

⁶ Cette interprétation du conflit et de la violence est inspirée de la thérapie sociale de Charles Rojzman. Voir par exemple : "Bien vivre avec les autres" Charles Rojzman, Larousse, Paris 2009.

vivre-ensemble malgré leurs différences. Or, vivre ensemble implique justice sociale et respect des droits quelle que soit l'appartenance des individus (sociale, ethnique, religieuse, géographique, genre...). Le respect des droits humains au sens large permet de créer les conditions du vivre ensemble. Paix et droits humains sont ainsi indissociables.

45. Ciblage géographique

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

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

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

Les outils « classiques » de la CEP

La coopération au développement par l'échange de personnes est une forme de coopération au sein de laquelle les échanges interculturels et interpersonnels sont centraux. La CEP fait de la rencontre humaine un moteur de changement et de développement, plus que le soutien financier. La CEP consiste aujourd'hui principalement à affecter des volontaires suisses qualifiés, avec compétences professionnelles et sociales reconnues, auprès d'associations du Sud qui mènent elles-mêmes des projets de développement et de promotion de la paix et des droits humains. Les volontaires s'inscrivent dans la démarche du partenaire en se mettant à sa disposition et en s'insérant dans l'équipe de travail locale. Le but est de réaliser des échanges interprofessionnels avec les collaborateurs locaux et augmenter ainsi leur autonomie, leur

efficacité et leur efficience à travers l'appui, le conseil, l'accompagnement, le renforcement des capacités, le renforcement institutionnel, la formation, le développement d'outils et la mise en réseau. Les échanges Sud-Sud et Sud-Nord sont également de plus en plus développés. Ces échanges revêtent diverses formes:

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

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

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

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

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

Stage : Un/e jeune ayant achevé avec succès une formation professionnelle réalise une première expérience professionnelle au Sud pour une durée de six à douze mois. L'un des objectifs est de sensibiliser le stagiaire à la problématique Sud-Nord et l'amener à réfléchir à la pertinence de son propre engagement dans la coopération internationale. L'apport du/de la stagiaire au partenaire sud est d'ordre plutôt technique et peut consister, par exemple, en une systématisation d'expérience ou une étude sur un thème particulier.

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

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

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

La CEP au service de la paix et des droits humains⁷

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

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

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

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

Accompagner la mutation de la CEP en terme de « professionnalisation »

Dans sa pratique, Eirene Suisse constate une évolution de fond de la CEP. D'une part, l'amélioration de la formation des cadres des pays du Sud au niveau des compétences techniques et de gestion occidentales amène une augmentation des exigences de la part de

⁷ Voir l'étude « Des volontaires pour la paix » menée par Eirene Suisse en 2005 avec l'appui d'Unité.

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

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

La première conséquence pour les organisations de la CEP est le changement de profil de volontaires demandés par les partenaires : alors qu'hier les volontaires effectuaient principalement du travail technique opérationnel, les postes recherchés aujourd'hui comportent plutôt des tâches de formation et/ou de renforcement institutionnel. Ces tâches exigent des profils plus qualifiés amenant à une « élitisation » de la CEP (augmentation de la proportion des universitaires parmi les volontaires), pas forcément souhaitées par les organisations suisses, mais constatée en pratique⁸ et peuvent rendre plus difficile l'intégration dans les équipes locales.

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

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

En conséquence, pour Eirene Suisse, les adaptations suivantes sont nécessaires :

- La **poursuite de la professionnalisation de l'encadrement** fourni par l'organisation d'envoi : un encadrement individualisé (qui est une plus-value de petites organisations telles qu'Eirene Suisse), mais répondant à des standards de qualité adéquats. Les compétences de la coordination locale doivent notamment être augmentées afin de répondre à ce besoin. Cette évolution doit toutefois préserver la capacité d'autonomie et la responsabilisation des volontaires sur le terrain qui constitue des éléments-clés de l'insertion auprès du partenaire local.

8 Voir par exemple Unité, Jahresstatistik 2011, http://www.unite-ch.org/12archiv/archiv10_statistic/Statistik2011.pdf

- Les **avantages de la CEP doivent être mieux valorisés** tant auprès du public suisse et des potentiels candidat-e-s qu'auprès des (potentiels) partenaires Sud. Des outils spécifiques doivent être développés à l'attention des partenaires Sud qui peuvent à la fois servir de support de dialogue auprès des partenaires existants quand le besoin se fait ressentir et promouvoir la CEP comme forme de partenariat pertinente auprès de potentiels nouveaux partenaires. Eirene Suisse confirme l'appellation « volontaire », malgré l'ambiguïté du terme en fonction des contextes culturels et linguistiques (le terme « voluntario » en espagnol renvoie à un bénévole, en Haïti de nombreux « volontaires » sont de jeunes sans expérience professionnelle), car aucune alternative ne semble préférable. Un effort d'explicitation du contenu du terme « volontaire » (« ni bénévole, ni amateur, mais engagé et solidaire ») doit être clairement effectué en contrepartie, afin de valoriser les atouts de cette forme de coopération. La profession et la fonction du-de la volontaire doivent aussi être mis en avant, afin de les distinguer d'autres types de volontaires, moins qualifiés.
- Du fait de l'évolution des compétences au Sud, Eirene Suisse doit porter une attention particulière pour **garantir que les volontaires ne se substituent pas à du personnel local** disponible pour les organisations partenaires à des coûts raisonnables.
- Malgré l'augmentation des exigences en terme de compétences-métier, **le savoir-être et les compétences interculturelles restent les clefs de la réussite des affectations**. Le recrutement des volontaires doit prendre en compte cette donnée.
- Eirene Suisse doit **mener une réflexion sur l'évolution de son modèle de volontariat et réaliser des expériences concrètes d'innovation**. L'évolution des compétences au Sud permet aujourd'hui d'envisager plus de réciprocité dans les échanges et des modèles de partenariat plus équilibrés, avec des effets attendus non seulement au Sud mais également au Nord.

Innovations et nouveaux modèles de volontariat

Eirene Suisse est une organisation innovante, soucieuse d'adapter son action avec l'évolution du contexte local et global. Par le passé, elle a promu au sein d'Unité la mise sur pied de formes complémentaires d'échange aux affectations longues durées (stages, Sud-Nord, Sud-Sud,...). Aujourd'hui, malgré l'intérêt de ces formes complémentaires d'échange, force est de constater que la majorité des projets est constituée d'affectations de longue durée. Or, du fait de tendances socio-anthropologiques de fond (cf paragraphe précédent), de nouveaux modèles de volontariat international voient le jour. Ceux-ci pourraient contribuer à équilibrer les échanges en termes Nord-Sud et à décloisonner la CEP d'une approche orientée uniquement autour de l'envoi de volontaires de longue durée du Nord au Sud. Cette réflexion s'inscrit dans l'évolution actuelle des modèles de volontariat international (évolution du modèle d'« technical assistance » vers un modèle de « partnerships », développement de programmes de jeunes, missions de courtes durées dans le cadre d'entreprises,...)⁹.

Eirene Suisse souhaite mettre à profit la période 2013-2016 pour mener une réflexion autour de son modèle de volontariat et expérimenter des innovations. Eirene Suisse est également intéressée à poursuivre la réflexion au sein d'Unité quant à de nouvelles formes d'échanges (par exemple : échanges de jeunes).

9 Voir Cliff Allum, *ibid.*

Echanges Sud-Nord de longue durée

Eirene Suisse est une des organisations d'Unité qui mène le plus grand nombre d'échanges Sud-Nord (6 des 20 échanges entre 2007-2011). Aujourd'hui, les échanges SN permettent à des collaborateurs d'organisations partenaires d'être invités en Suisse pour une durée de trois mois au maximum afin de participer activement à la préparation ou à la formation complémentaire de futurs volontaires et/ou contribuer à la sensibilisation de l'opinion publique et des milieux politiques.

Ces échanges Sud-Nord jouent un rôle essentiel dans la relation de partenariat et la sensibilisation du public suisse aux enjeux Nord-Sud, et favorisent les liens entre sociétés civiles suisses et du Sud. Toutefois, ils ne permettent pas d'apporter en Suisse des compétences développées dans d'autres contextes culturels, en particulier au niveau relationnel (éducation, animations, social, résolution de conflits,...).

Des échanges Sud-Nord de longue durée (minimum 6 mois) permettraient à des personnes qualifiées d'organisations partenaires du Sud d'être affectées auprès d'organisations partenaires de Suisse. De telles affectations Sud-Nord de longue durée nécessitent l'établissement d'un dispositif d'accompagnement interculturel : Eirene Suisse joue le rôle d'une coordination locale auprès de l'organisation où est affecté le-la volontaire du Sud. Si la situation le justifie, de telles affectations pourraient être réalisées en partie ou totalement directement auprès d'Eirene Suisse. De tels programmes ont été développés récemment en Norvège¹⁰.

Au niveau des modalités pratiques, celles-ci sont semblables aux échanges Nord-Sud. Un contrat de réintégration dans l'organisation d'envoi du Sud au retour et de partage de l'expérience acquise sera également établi. Les questions migratoires en Suisse (permis de travail) peuvent représenter des obstacles à surmonter pour la réaliser de ce type d'affectations.

Eirene Suisse planifie de réaliser au minimum une affectation Sud-Nord de longue durée durant la période 2013-2016.

Intégration des diasporas en Suisse

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

Eirene Suisse a mené des premières expériences positives de travail avec les diasporas des Grands Lacs dans le cadre de la promotion du livre « Dépasser la haine »¹¹ et du travail avec le

10 Voir le site officiel du FK program, <http://www.fredskorpset.no/en/>

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

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

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

Echanges Sud-Sud

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

Eirene Suisse envisage les actions concrètes suivantes :

- Systématisation des rencontres entre volontaires et partenaires
- Echange Sud-Sud entre organisations issues de différents terrains d'action mais partageant une démarche commune
- Echange de personnel local entre organisations de la même zone géographique
- Appui à des réseaux de leaders intermédiaires sur la base de l'expérience menée avec l' « Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs », réseau de leaders intermédiaires de la région des Grands lacs engagés pour la paix

47. Nos domaines d'action

Pour Eirene Suisse, la promotion de la paix et des droits humains ancrée dans ses contextes de travail invite à agir au niveau de trois axes principaux :

1. Citoyenneté

La citoyenneté permet aux individus d'être reconnus comme membres d'une collectivité (en général un Etat) et d'y prendre une part active. La citoyenneté garantit des droits et implique des devoirs des individus entre eux et des individus face au collectif et à ses institutions. Cette

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

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

La citoyenneté telle qu'envisagée par Eirene Suisse fait écho à l'importance accordée par l'organisation à la dimension participative et au renforcement des capacités, notamment des minorités (« empowerment », voir chapitre 48). Eirene Suisse mène des activités qui permettent la formation et la mobilisation de la société civile à l'engagement citoyen. Un accent particulier est mis sur la jeunesse qui constitue une part très importante de la population dans les zones où Eirene Suisse est active et qui constitue un potentiel évident de développement. Des échanges culturels et artistiques pour la citoyenneté (théâtre forum en Haïti, *murales* au Nicaragua, maison de la culture à Goma,...) et du travail d'éducation sont notamment promus. Eirene Suisse met également en œuvre des approches pour la prévention et la gestion de la conflictualité comme par exemple la thérapie sociale au Rwanda et en Haïti, ce qui favorise la responsabilité et la mobilisation sociale au-delà des clivages qui traversent les sociétés.

2. Identités et migrations

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

Dans les sociétés – comme celles où Eirene Suisse est active - où le tissu social est fragile, où les institutions dysfonctionnent et où aucun projet politique mobilisateur pouvant susciter l'adhésion de tous ne se dégage, l'identité peut constituer un lieu de refuge qui donne l'illusion d'une sécurité que l'Etat ne peut plus garantir. L'individu se redéfinit alors en s'opposant à l'autre et y cultive sa «différence». L'espace de complémentarité et de construction d'identités plurielles, propre à chaque société hétérogène, s'en trouve ainsi considérablement réduit. Lorsque l'appartenance identitaire est figée et que, chez l'individu, une identité domine systématiquement les autres, les identités deviennent créatrices de clivages et d'exclusions. Sont alors réunies les conditions d'une récupération politique qui à son tour est de nature à renforcer les divisions¹². L'analyse des mécanismes des violences collectives montre que l'appartenance identitaire, à travers les préjugés, les stéréotypes ou les mythes culturels, constitue un vecteur puissant pour instrumentaliser les haines individuelles en haines collectives¹³.

Les phénomènes contemporains de migration exacerbent souvent le sentiment d'appartenance identitaire autant auprès des communautés d'accueil que de celles en exil. Que la migration soit choisie ou non, qu'il s'agisse de déplacés internes ou de réfugiés internationaux, l'individu qui migre est soumis à un déracinement culturel et social qui l'amène à se recréer de nouvelles identités. Selon les situations personnelles, celles-ci cherchent plus ou moins à reproduire – voire influencer - les identités d'origine ou à s'adapter à celles du lieu d'accueil. La relation des communautés d'accueil avec les communautés migrantes sont également marquées par des réactions identitaires, notamment parce que l'arrivée de migrants amène les individus de la communauté d'accueil à devoir repenser leurs propres identités. Alors que les phénomènes de migration peuvent constituer des opportunités d'échanges culturels et économiques, ils peuvent également générer des dérives importantes qu'il faut prévenir.

Eirene Suisse mène des activités qui permettent aux individus de vivre leur différence en étant reconnus tout en respectant celle de l'autre. Il s'agit d'une part d'actions qui valorisent et renforcent des communautés minoritaires ou des groupes exclus afin de favoriser la cohabitation pacifique (par exemple, appui aux communautés indigènes de la côte atlantique du Nicaragua, appui aux migrants haïtiens en République dominicaine ou aux déplacés internes suite au séisme, appui à la situation des femmes rwandaises,...). D'autre part, un travail de sensibilisation et de réflexion autour des enjeux identitaires est aussi directement effectué : il amène les individus à dépasser l'horizon unique du groupe d'appartenance pour entrer dans une dynamique de responsabilité individuelle, nourrie de ses identités mais pas déterminée par elles (par exemple le projet « Dépasser la haine, construire la paix » dans la région des Grands lacs, l'appui au travail de réconciliation et de gestion des conflits au Rwanda,...). Enfin, des activités de décroisement Sud-Nord sont également promues pour faire interagir les diasporas en Suisse avec les partenaires Sud compétents (voir chapitre 46).

3. Axe spécifique à chaque terrain d'action :

Malgré que l'ensemble des terrains sur lesquels Eirene Suisse est active possèdent des caractéristiques de fragilité et d'instabilité, chaque contexte possède des particularités qui

12 Pour cette analyse sur les mécanismes de l'identité, voir par exemple : « Promouvoir la paix dans les Grands Lacs, Compte rendu de la rencontre organisée du 21 au 26 avril 2003 au Cénacle, à Genève », Eirene Suisse, 2003

13 Pour cette analyse sur les mécanismes de la haine, voir : [Compte-rendu](#) du colloque régional et interculturel « Dépasser la haine, construire la paix : quelles pratiques de terrain dans les Grands Lacs ? », Eirene Suisse, mars 2012

justifient d'avoir une approche spécifiques pour faire face aux enjeux majeurs en termes de promotion de la paix et des droits humains.

Accès aux ressources naturelles (Amérique centrale)

L'Amérique centrale souffre d'inégalités sociales dramatiques. La terre, en particulier, reste accaparée par une minorité de propriétaires, créant un problème manifeste d'accès aux ressources. Cette situation a été aggravée par le fait que l'Amérique centrale est une des régions les plus exposées aux changements climatiques. Ceux-ci mettent en évidence les défis de cette région en termes de développement humain. Les projections indiquent que l'Amérique centrale va faire face à des changements importants au niveau de la température moyenne ainsi que des précipitations. Ce phénomène renforce les menaces et vulnérabilités historiques de la région générées par la dégradation de l'environnement, l'absence de plan de développement territorial, l'exposition aux catastrophes naturelles notamment pour les plus pauvres, la dépendance aux énergies fossiles, la mauvaise gestion de l'eau et les faiblesses institutionnelles pour la gestion de l'environnement. Cette détérioration des conditions de vie contribue à l'émergence de nouveaux conflits « socio-environnementaux » et de tensions plus importantes quant à l'accès aux ressources, comme l'atteste par exemple la situation sur la Côte atlantique du Nicaragua.

Eirene Suisse favorise ainsi une gestion des ressources responsable et équitable qui garantisse un accès équitable des différentes communautés aux ressources naturelles et environnementales, favorisant ainsi une meilleure cohabitation pacifique. Le droit à un environnement sain est promu en tant que droit à part entière.

Traumatismes et blessures collectives (Grands Lacs) :

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

Face aux conséquences des violences collectives, Eirene Suisse promeut le développement d'approche novatrices et adaptées au contexte telles que la thérapie sociale comme méthode de gestion de conflit, la prise en charge communautaire des traumatismes ou des projets à vocation artistique et culturelle. Une attention est également portée à la restauration de la dignité de la femme.

Développement local (Haïti)

Haïti souffre d'un dysfonctionnement des structures étatiques allié à une forte centralisation du pouvoir. Dans ce contexte, seules les initiatives locales de développement sont susceptibles

de fonctionner. Celles-ci concernent prioritairement le milieu rural et la paysannerie qui occupent une part importante de la population. Malheureusement, ces initiatives sont souvent peu soutenues et les conditions macro-économiques les étouffent, en particulier avec l'importation de denrées agricoles à bas prix et leur distribution massive par l'aide humanitaire. L'accès au crédit est un enjeu majeur pour que ces initiatives puissent voir le jour, prospérer et pallier l'absence d'offre de crédit et d'investissement étranger. Parallèlement, les formations de base sont souvent de mauvaise qualité, car les enseignants sont eux-mêmes peu formés.

Eirene Suisse promeut un développement communautaire répondant au besoin de développement de la population en milieu rural. L'amélioration des formations de base, tant au niveau technique que dans l'éducation primaire, ainsi que le développement d'offres de micro-crédit sont priorisés.

48. Approches transversales

- Dans l'ensemble de ses actions, Eirene Suisse promeut l'« **empowerment** »¹⁴ des bénéficiaires et des acteurs. L'empowerment est entendu comme le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Le renforcement des capacités n'apporte ainsi pas seulement des compétences pour favoriser l'adaptation à la société : la mise en pratique de cette approche implique un changement personnel et conduit les individus à changer leur milieu de vie et assumer leurs choix. Les démarches d'empowerment se situent dans le long terme.
- Dans ses projets, Eirene Suisse favorise l'**intégration des personnes vulnérables et/ou des groupes minoritaires** au niveau social, économique, politique, culturel, de genre et/ou environnemental. Le principe de non-exclusion est intégré aux conventions signées avec nos partenaires.
- Eirene Suisse favorise **la mise en réseau et le partage des informations**, afin de permettre l'émergence de l'intelligence collective. Ce travail de décloisonnement s'effectue au sein d'Eirene Suisse (processus participatifs, comité ouvert,...), auprès de ses partenaires (via l'appui des volontaires, échanges Sud-Nord et Sud-Sud) et entre ceux-ci (rencontres entre partenaires).
- Eirene Suisse est consciente que ses actions peuvent avoir des effets négatifs non planifiés sur les situations de conflits locaux. C'est pourquoi, Eirene Suisse s'efforce de développer des **projets sensibles aux conflits** qui renforcent les « connecteurs » et non les « diviseurs » (approche « Do no Harm »). Un module de formation à l'analyse et la gestion des conflits est inclus au cycle de formation à l'attention des volontaires.

49. Les partenariats

Par sa mission d'appui aux initiatives locales, le partenariat est au centre de l'action d'Eirene Suisse. Les partenaires sont des organisations du Sud actives dans la promotion de la paix et des droits humains et ayant une vision commune du développement. Eirene Suisse les accompagne dans le processus d'identification, d'élaboration et d'exécution des projets, sans

14 La notion d'empowerment est inspirée par le chercheur québécois Yann Le Bossé. Voir : « Empowerment : désirs et défis de Marcel Arteau et Lorraine Gaudreau. Préface de William Ninacs et postface de Yann Le Bossé.

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.

Les partenaires : des acteurs-clés du changement social

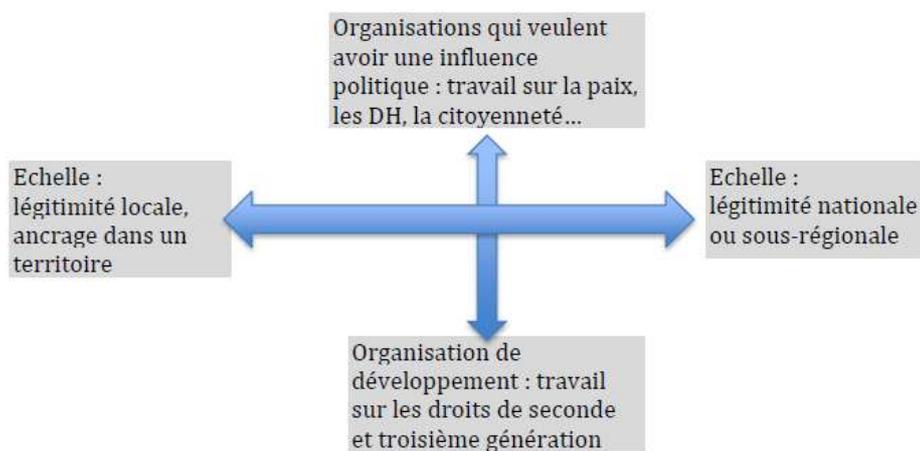
Eirene Suisse privilégie de collaborer avec des partenaires qui sont des acteurs-clés de changement social sur le terrain en matière de paix et de droits humains. Le choix des partenaires est déterminant pour la qualité de l'action d'Eirene Suisse. Un travail d'analyse stratégique et du paysage institutionnel est réalisé pour chaque terrain d'action (voir chapitre 5) en vue d'un ciblage des nouveaux partenariats. Une grille de critère de partenariat sert d'outil d'aide à la décision (voir paragraphe 62).

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

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

La nature des partenariats

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



Eirene Suisse privilégie les organisations partenaires suivantes :

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

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

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

Le partenariat : un espace d'échanges

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

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

5. Programmes par zone géographique

51. Objectifs retenus par domaine d'action et par zone géographique

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

Domaine d'action	Amérique Centrale	Grands Lacs	Haïti
1. Citoyenneté	Appuyer la société civile pour la revendication de leurs droits, la transparence et le renforcement de l'État de droit	Mobiliser la société civile à l'engagement citoyen et au plaidoyer et encourager la participation au processus démocratique	Favoriser, auprès de la société civile, la mobilisation citoyenne et la mise en réseau en l'absence de structures étatiques solides
2. Identités et migrations	Renforcer les capacités des populations indigènes et des migrants en Amérique centrale, notamment pour le respect de leurs droits	Oser aborder la problématique de l'identification ethnique et communautaire, ainsi que de la haine, sur le terrain et dans la diaspora, pour favoriser des identités réconciliées	Appuyer les migrants, les déplacés internes et les rapatriés en Haïti et en République dominicaine et favoriser les échanges entre sociétés civiles des deux pays
3. Axe spécifique à chaque terrain d'action	Accès aux ressources naturelles : Appuyer la gestion et l'accès aux ressources naturelles (notamment pour populations indigènes)	Traumatismes et blessures collectives : Gérer les conséquences des violences, prendre en charge les traumatismes	Développement local : Améliorer la qualité de la formation et la création d'activités génératrices de revenus

52. Amérique Centrale

La zone de l'Amérique centrale est celle dont le volume d'activité est le plus important. Elle constitue un engagement historique conséquent. Eirene Suisse, suite à la fusion avec GVOM, a souhaité conserver le haut niveau d'engagement dans cette région. En effet, malgré les difficultés que connaît cette zone, la situation y est plus stable que dans les autres zones géographiques d'Eirene Suisse (Grands Lacs, Haïti), la société civile mieux structurée. Ce qui facilite le bon déroulement des affectations et garantit un pôle de stabilité au sein des 3 zones géographiques d'Eirene Suisse., favorable à la pérennité des actions terrain. Du fait de nombreux partenariats historiques ayant obtenu de bons résultats, l'approche thématique d'Eirene Suisse en Amérique centrale est assez vaste. Un processus visant à une meilleure cohérence thématique est en cours depuis la fusion Eirene Suisse-GVOM et se poursuivra au cours des quatre prochaines années, notamment en profitant des opportunités de nouveaux partenariats en ligne avec les thématiques promues par Eirene Suisse dans le présent document.

521. Analyse du contexte et défis prioritaires

Dans toute la région d'Amérique centrale, on observe une concentration extraordinaire de la propriété foncière et des richesses dans les mains d'un petit nombre. Associé à une politique économique qui a conduit à la privatisation des services de base à la population, cette

asymétrie est une des causes profondes des problèmes d'accès aux ressources, de la violence endémique, et des conflits sociaux. On observe également une dégradation générale de l'état de droit et de l'exercice démocratique du pouvoir.

Les gouvernements et milieux économiques ont fait le pari que la signature d'un traité commercial avec les États-Unis multiplierait les opportunités d'emploi et le nombre d'entreprises, augmenterait les exportations et stimulerait les investissements; on observe que l'ouverture des marchés ne permet pas de résoudre les problèmes de survie de larges secteurs de la population qui restent exclus du processus de développement et de redistribution des richesses.

Les hauts niveaux d'inégalité et d'exclusion sociale ainsi exacerbés ont transformé l'isthme en l'une des régions les plus violentes d'Amérique latine où les acteurs du crime organisé semblent toujours plus forts et mieux diversifiés. La violence est présente dans la rue mais également au sein des familles.

Le manque de perspective pousse de larges pans de la population pauvre à migrer en quête d'une vie meilleure : au Costa Rica, qui est le pays le plus riche de la région, aux États-Unis, en Espagne jusque récemment et sur les bateaux de croisière qui tournent dans la mer des Caraïbes. Ce mouvement migratoire détruit le tissu social localement et tend à instituer un réflexe de dépendance des personnes restées au pays vis-à-vis des envois d'argent effectués par leurs parents depuis le pays d'immigration.

A cela s'ajoute une lente mais constante dégradation des ressources naturelles du fait d'une gestion des ressources avec une vision de profit à court terme. Alors que la région est déjà le théâtre de catastrophes naturelles et est devenue l'une des zones les plus exposées au changement climatique au monde, cette détérioration des conditions de vie contribue à l'émergence de nouveaux conflits de « socio-environnementaux ».

522. Expériences et compétences d'Eirene Suisse

Eirene Suisse possède une expérience de trois décennies en Amérique centrale.

De nombreuses collaborations ont été menées avec des organisations de la société civile en matière de **revendication des droits et de renforcement de l'Etat de droit** (domaine d'action « Citoyenneté ») :

- L'appui à des médias citoyens (Voces Nuestras, La Primerisima) grâce à l'échange de journalistes et de compétences d'analyse a permis de favoriser l'expression de groupes sociaux marginalisés et de jouer un rôle de plaidoyer.
- Eirene Suisse a également œuvré à la promotion des droits de différentes catégories sociales telles que les femmes (appui psycho-social et juridique aux femmes victimes de violences familiales, Xilonem et Musade), les jeunes (autopromotion de groupes de jeunes, Cesesma) et des enfants handicapés (ALGES, Los Angelitos et Los Pipitos).
- Le travail mené par Eirene Suisse permet l'accompagnement des personnes souffrant de violence ou dont les droits ne sont pas respectés dans une perspective d'auto-promotion participative (à mentionner également : éducation psychosociale et formation en santé mentale, Acisam; mouvement des femmes, MAM; accompagnement des enfants des rues, Inpruh).
- Dans cet esprit, plusieurs initiatives de mobilisation communautaire et d'appui aux communautés de base (Odesar, Funprocoop) ont été renforcées à travers un appui et de

la formation participative, par exemple dans le cadre de création de coopératives avec des organisations paysannes.

- Un travail de plaidoyer régional au niveau centro-américain a été mené avec des partenaires basés au Costa Rica : renforcement des droits des travailleurs (Aseprola) et à l'information (Voces Nuestras).

Au niveau du **renforcement des capacités et des droits des populations indigènes et des migrants** (Domaine « Identités et migrations ») en Amérique centrale, Eirene Suisse possède les atouts suivants :

- La présence et l'expérience d'Eirene Suisse dans plusieurs pays d'Amérique centrale favorise un travail sur les questions de migration, en particulier entre le Nicaragua et le Costa Rica, pays entre lesquels le flux migratoire est important : 200'000 Nicaraguayens travaillent au Costa Rica - souvent dans des conditions difficiles - soit près de 10% de la population. Eirene Suisse a travaillé directement sur l'appui psychosocial et les droits des migrants nicaraguayens au Costa Rica (Cenderos).
- Eirene Suisse possède une bonne connaissance du terrain de la zone atlantique qui est victime d'importants flux migratoires : émigration des jeunes de la région à la recherche de perspectives économiques, immigrations d'agriculteurs mestizos à la recherche de terres à cultiver engendrant une pression sur l'accès aux terres qui génère des tensions entre communautés.
- Un travail important est mené depuis une dizaine d'année avec des organisations de la côte atlantique du Nicaragua qui, par différentes voies, cherchent à valoriser l'identité de la côte atlantique ainsi que la reconnaissance de sa spécificité et des droits de ses habitants (promotion d'une agriculture durable, FADCANIC ; recherche et éducation supérieure sur les questions de genre, CEIMM ; mobilisation des jeunes à travers des activités artistiques, « Muralismo », CEDEHCA ; accès au soins, ACCS). Ces activités favorisent la cohabitation pacifique entre les différentes communautés qui la composent (communautés autochtones, communautés caribéennes, mestizos), diversité ethnique qui est une spécificité de cette zone.
- La mobilisation communautaire effectuée avec Voces Nuestras permet de donner une voix aux groupes minoritaires (groupes ethniques ou autochtones), ou marginalisés ainsi qu'aux femmes, ce qui favorise l'auto-estime et donc une identité mieux valorisée.

En ce qui concerne la **gestion et l'accès aux ressources naturelles** (Domaine « Accès aux ressources naturelles »), différentes approches ont été menées par Eirene Suisse :

- ♣ Gestion durable des écosystèmes : développement d'une agroforesterie durable avec les communautés (FADCANIC, ACICAFOC), agriculture biologique (Montaña Verde, CEDECO) et tourisme durable (Ministère de l'agriculture et de l'éducation du Costa Rica)
- ♣ Promotion d'approches participatives de planification environnementale pour répondre aux enjeux des populations au niveau local et/ou national et international (FADCANIC ; UNES, Salvador)
- ♣ Travail de plaidoyer et de lobbying au niveau politique pour la défense de la nature et l'amélioration de la qualité de vie de la population (UNES)

523. Domaines d'action

1. Domaine « Citoyenneté » : *Appuyer la société civile pour la revendication de leurs droits, la transparence et le renforcement de l'État de droit*
 - ➔ Appui au plaidoyer politique en faveur des droits humains et d'une bonne gouvernance, notamment à travers la formation (CENIDH, IMLK, BICU, UNES).
 - ➔ Appui des revendications pour l'application et l'amélioration du droit interne et du droit international en faveur des groupes marginalisés (ALGES, Los Angelitos pour les enfants handicapés ; CEIMM pour les femmes ; SJM pour les migrants)
 - ➔ Renforcement des médias alternatifs favorisant la prise en compte des droits humains des groupes marginalisés (Voces Nuestras, La Primerisima)

2. Domaine « Identités et migrations » : *Renforcer les capacités des populations indigènes et des migrants en Amérique centrale, notamment pour le respect de leurs droits*
 - ➔ Renforcement des capacités de migrants pour défendre leurs droits (SJM)
 - ➔ Amélioration de la cohabitation pacifique entre les communautés de la côte atlantique à travers la prise en compte des enjeux de cette région : gestion durable de l'environnement, éducation, place de la femme, désœuvrement de la jeunesse (FADCANIC, CEDEHCA, CEIMM)
 - ➔ Développement du réseautage régional et d'échanges entre sociétés civiles des différents pays pour la prise en compte des phénomènes de migration transfrontalière (SJM, Voces Nuestras). La présence et l'expérience d'Eirene Suisse dans plusieurs pays d'Amérique centrale favorisent un travail sur les questions de migration, en particulier entre le Nicaragua et le Costa Rica et à l'intérieur du Nicaragua.
 - ➔ Appui au développement des médias citoyens et communautaires donnant la parole aux groupes marginalisés et favorisant la prise en compte de leur identité spécifique (Voces Nuestras, Primerisima)

3. Domaine « Accès aux ressources naturelles » : *Appuyer la gestion et l'accès aux ressources naturelles (notamment pour populations indigènes)*
 - ➔ Appui à la gestion concertée des ressources naturelles entre communautés (FADCANIC)
 - ➔ Renforcement du plaidoyer politique en faveur du développement durable (UNES)

524. Mise en œuvre

Choix des partenaires

Les types de partenaires suivants sont privilégiés:

- Les ONG, ancrées localement à des organisations de base
- Les médias alternatifs
- Les structures publiques ou parapubliques au niveau local (par exemple les universités sur la Côte atlantique du Nicaragua, centre de recherche-action)

Ciblage géographique

La présence d'Eirene Suisse en Amérique centrale est actuellement concentrée au Nicaragua, avec une présence importante sur la Côte atlantique, et au Salvador. Un partenariat à vocation régionale est poursuivi au Costa Rica .

Dans le cadre de l'axe « identités et migrations » des activités transfrontalières sont indispensables et c'est pourquoi Eirene Suisse entend poursuivre sa présence multipolaire en Amérique centrale. Toutefois, à terme, Eirene Suisse envisage de concentrer ses activités au Nicaragua et au Salvador et n'entend pas procéder à de nouveaux développements au Costa Rica.

Planification

Nombre d'affectation en Amérique centrale (en mois-volontaires)

<i>En mois-volontaires</i>	2013*	2014**	2015**	2016**
Affectations LD	46	40	50	50
Affectations CD	9	4	4	4
Affectations ST	5	9	12	12
Affectations SC	6	18	18	18
Affectations SN (nombre d'affectation)	1	0	1	1
Affectations SS (nombre d'affectation)	0	1	1	1
Affectations PL	0	0	0	0
TOTAL	67	72	86	86

* Basé sur les affectations planifiées

** Basé sur une projection

Commentaires :

- ⤴ La planification 2013 est basée sur les affectations planifiées, ce qui n'est pas le cas de 2014 à 2016 qui sont basés sur une projection, ce qui explique parfois de légères variations vers le bas entre 2013 et 2014.
- ⤴ L'Amérique centrale est le terrain où Eirene Suisse projette le plus grand nombre d'affectations tous types confondus du fait d'une relative stabilité par rapport aux Grands Lacs et Haïti., ce qui favorise le déroulement des affectations.
- ⤴ Les affectations courtes durées sont réparties équitablement entre les 3 terrains d'action car elles répondent à des besoins ponctuels des organisations qui surviennent de manière uniforme. Elles sont moins sensibles à la difficulté des terrains d'action.
- ⤴ Les stages et services civils sont privilégiés en Amérique centrale, car ces affectations nécessitent une capacité d'encadrement élevée de la part des partenaires. Or, c'est en Amérique centrale que l'on trouve les partenaires plus solides.
- ⤴ Les affectations de personnel local sont privilégiés dans les contextes difficiles où la connaissance du terrain peut s'avérer déterminante.
- ⤴ Une affectation Sud-Nord est organisée par terrain d'action en 2013 dans le cadre du 50e anniversaire d'Eirene Suisse.

525. Risques

Eirene Suisse identifie les risques suivants susceptibles d'influencer sur le développement de son programme en Amérique centrale:

- *Troubles politiques et dérives autoritaires*: l'Amérique centrale est coutumière d'alternances politiques brutales. Le coup d'Etat au Honduras en 2009 est venu rappeler que malgré plusieurs décennies de fonctionnement démocratique, l'Amérique centrale n'est pas à l'abri de putschs. Par ailleurs, malgré certains dérives autoritaires, les gouvernements actuellement en place sont plutôt favorables aux revendications populaires. Or, des changements de gouvernement sont possibles et pourraient générer des obstacles dans la mise en œuvre des projets, notamment parce que les organisations de la société civile sont souvent très politisées en Amérique centrale.
- *Catastrophes naturelles*: La région souffre de catastrophes naturelles récurrentes, en particulier des ouragans. Certains projets peuvent être directement touchés, comme ce fut le cas lors de l'ouragan Mitch en 1998 ou, dans une moindre mesure, l'ouragan Ida en 2009 qui ont malmené les projets de FADCANIC¹⁵.
- *Sécurité quotidienne* : Le taux de criminalité est particulièrement élevé en Amérique centrale, en particulier dans les centres urbains, et peut donc constituer un risque important pour les volontaires. Sur la côte atlantique du Nicaragua, l'isolement peut renforcer le sentiment d'insécurité et rendre la vie sociale difficile.)
- *Relève générationnelle au sein des organisations partenaires*: Dans de nombreux cas, les organisations de la société civile se sont développées autour d'une ou de quelques personnalités charismatiques. Lorsque celles-ci se retirent, la transition peut se révéler laborieuse et ralentir les activités menées sur le terrain.

15 Voir un [film](#) tourné par le volontaire d'Eirene Suisse sur place, Jacques Du Pasquier

53. Région des Grands Lacs

531. Analyse du contexte et défis prioritaires

La région des Grands Lacs considérée par Eirene Suisse est composée de la République Démocratique du Congo (Est de la RDC), du Rwanda et du Burundi. Actuellement, les activités d'Eirene Suisse se concentrent sur la RDC (Kivu) et le Rwanda, même si un engagement au Burundi n'est pas écarté à l'avenir. Si le contexte spécifique de ces trois pays n'est pas le même, les enjeux qui les traversent s'y retrouvent. Depuis plusieurs générations, les dynamiques conflictuelles se répandent par-delà les frontières et agissent comme des vases communicants. Celles-ci relèvent de l'interaction entre le pouvoir (intérêts politiques), la terre (gestion des ressources) et l'identité. Des acteurs locaux, régionaux ou internationaux se positionnent par rapport à ces dimensions en fonction de leurs intérêts particuliers, ce qui renforcent les tensions.

Sur le plan de la **gouvernance**, la RDC est un vaste pays miné depuis plus de 15 ans par de multiples conflits armés et dont les structures de l'Etat sont défailtantes. Le basculement de l'Est du Congo dans une guerre totale provoque, une fois encore, des milliers des déplacés internes et externes. Les services publics et les infrastructures de base y sont encore presque inexistantes et la sécurité n'est pas garantie pour les populations. Aujourd'hui, la gouvernance en RDC est marquée par un manque d'efficacité et une centralisation extrême de l'administration sur la capitale, développant ainsi une forme d'apathie démocratique. Parallèlement, les espoirs d'une démocratisation suscités par les scrutins de 2006 se sont envolés.

En comparaison, le Rwanda est un petit pays souffrant de surpopulation. Sorti, il y a 18 ans d'un génocide ayant été accompagné par la destruction des infrastructures et institutions du pays, il a accompli un développement à pas de géant. En effet, un processus de décentralisation donne des succès énormes en termes de rapprocher les 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 contre-partie, il faut cependant souligner l'accroissement de la place de l'Etat, la concentration du pouvoir, ainsi que l'importance prépondérante de l'armée. L'espace public est réduit et les médias sont contrôlés, ce qui peut donner l'impression, surtout dans le milieu rural, d'un manque de pertinence des institutions démocratiques.

Sur le plan **économique**, la réalité entre les deux pays est également contrastée: La RDC est un pays riche en ressources naturelles. Le secteur minier, qui constituait une part très importante de l'activité économique du Nord-Kivu, est en ruines, notamment au retrait total des opérateurs commerciaux américains en 2010. L'insécurité et les guerres à répétition ne permettent pas le développement d'activités rentables à long-terme et ne laissent 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 abandonnées à elles-mêmes, qui se tournent vers les promesses des églises de réveil. 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.

Au Rwanda, une croissance économique à 2 chiffres caractérise le pays depuis quelques années, lui ayant permis de se doter rapidement de nouvelles infrastructures (santé, routes, écoles, bâtiments administratifs, tourisme, etc.). Ces progrès notoires ont créé des emplois et dynamisé l'économie. Des décisions de réformes importantes ont été prises de façon rapides et peu concertées, rendant leur mise en œuvre compliquée pour les populations et faisant parfois débat, telle la spécialisation régionales des cultures agricoles. Le programme de lutte

contre la pauvreté, fortement accompagné par la communauté internationale, commence à donner des fruits : l'accès à l'épargne et au crédit favorise la naissance de micro entreprises dans le monde rural et urbain et contribue à augmenter les revenus des habitants.

Au niveau *identitaire*, face à la fragilisation du tissu social, le rôle de l'ethnie reste prononcé. Celle-ci apparaît comme le lieu de refuge, l'espace de repli, le cercle rassurant qui donne l'illusion de sécurité. L'analyse des rapports sociaux montre une confusion entretenue entre une identité officielle « théorique », nationale et homogène, et une identité ethnique ou communautaire « réelle » mais souvent mal assumée. Les ethnies débordant les frontières, les conflits dans la région sont transfrontaliers. La haine interethnique et intercommunautaire est récurrente dans la région : ses armes de prédilection sont la manipulation et la désinformation. Elle sert d'argument politique quand la société est en rupture ou en panne de projet et devient alors un outil de pouvoir.

Comme il fallait s'y attendre, la reprise de la guerre aux Kivus a contribué à réveiller les démons de la haine et de la division entre les différents groupes. Certains groupes armés revendiquent la défense des intérêts de tel ou tel groupe ethnique et s'en prennent à des civils des autres groupes. Des chasses à l'homme basées sur l'appartenance ethnique ont également été menées par des forces qui échappent au contrôle de forces de sécurité publique.

Au Rwanda, la méfiance et la peur restent très présentes au sein d'une population qui a connu les affres du génocide, des massacres et des années d'exil forcé. Ce dur passé semble envoyé aux oubliettes et le régime invite tout le monde à regarder l'avenir à travers la lecture d'une citoyenneté nouvelle qui fait fi des ethnies. L'idée de rassembler toute la population autour d'une nouvelle identité nationale semble pertinente mais le chemin est sans doute semé d'obstacles, eu égard aux blessures très fraîches des uns et des autres.

Au *niveau régional*, la nouvelle rébellion du M23 à l'Est de la RDC a réveillé les tensions entre les Etats, en particulier entre la RDC et le Rwanda, après quelques années d'accalmie et de coopération. Au niveau des populations, le ressenti contre les rwandophones, accusés par de nombreuses communautés congolaises d'être à l'origine de rébellions sécessionnistes, a renforcé le repli identitaire et la stigmatisation ethnique dans toute la région. L'avenir de cette région reste donc volatile et incertain. L'approche technique du renforcement des structures de l'Etat et du développement a des limites. La construction de l'Etat et d'une nouvelle citoyenneté ne pourra se faire qu'avec le concours des communautés rurales et urbaines. La voie du dialogue, de la négociation et de l'ouverture citoyenne est possible dans les deux pays et dans la région, et pourrait favoriser une sorte de nouveau contrat social. Néanmoins, le risque de nouveaux basculements violents replongeant la région dans un cycle de drames ne peut être écarté.

532. Expériences et compétences d'Eirene Suisse

- Eirene Suisse bénéficie d'un **excellent réseautage** auprès des leaders intermédiaires engagés dans la promotion de la paix et la transformation des conflits au niveau des trois pays, RDC, Rwanda, Burundi : Eirene Suisse a su capitaliser un réseau de contacts à partir de son appui aux travaux de l'« Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs ». De nouveaux partenariats issus de ce réseau ont été noués ces trois dernières années (Pole Institute, IRDP, Pro-Femmes)
- Eirene Suisse possède des clés d'analyse quant à la **problématique de l'identification ethnique et communautaire, et de la haine** dans la région. Elle a co-organisé un colloque régional en 2012 sur cette thématique. Les partenaires avec qui elle collabore

prennent en compte cette dimension, ce qui n'est pas la norme, et développent des mécanismes de prise en charge et de déconstruction (IdG, AMI, IRDP, Pro-Femmes, Pole Institute).

- Eirene Suisse a une expérience en termes de **prise en charge des traumatismes** sur le terrain, à la fois au niveau individuel et communautaire (AMI)
- Eirene Suisse a contribué au développement d'une **méthode novatrice pour la gestion des conflits**, avec l'introduction de la thérapie sociale au Rwanda (AMI). Une évaluation détaillée des premières expériences a montré l'intérêt de poursuivre l'implantation de cette méthode.
- La **publication du livre « Dépasser la haine, construire la paix »** a fait connaître Eirene Suisse et son engagement dans les Grands Lacs. Il renforce sa crédibilité pour travailler dans des domaines aussi complexes que la promotion de la paix et les droits humains dans les Grands Lacs.
- Eirene Suisse a une **connaissance du Rwanda rural** (ETP, ESAB), réalité très différente de celle des centres urbains en fort développement. Cette compréhension globale des enjeux du Rwanda est importante, car le fossé ville-campagne pourrait se révéler une source de futures tensions possibles.
- Eirene Suisse dispose d'un réseau de **contacts au sein de la diaspora** des Grands Lacs en Suisse et en Europe et a réalisé des premières expériences d'animation sur la thématique du vivre-ensemble au sein de cette diaspora, dans le cadre de la diffusion du livre « Dépasser la haine, construire la paix » (IdG).

533. Domaines d'action

1. Domaine « Citoyenneté »: *Mobiliser la société civile à l'engagement citoyen et au plaidoyer et encourager la participation au processus démocratique*
 - ➔ Appui à la mise en réseau régionale, aux échanges de compétences entre sociétés civiles des différents pays et au renforcement des capacités de plaidoyer (IdG, AMI, IRDP, Pro-Femmes)
 - ➔ Responsabilisation et incitation à la participation démocratique, en particulier des jeunes (Pole Institute et IRDP)
 - ➔ Développement d'échanges inter-régionaux (entre plusieurs zones d'action d'Eirene Suisse) pour renforcer les capacités en matières de recherche-action sur les enjeux de citoyenneté (Pole Institute, IRDP, CRESFED)
2. Domaine « Identités et migrations »: *Oser aborder la problématique de l'identification ethnique et communautaire, ainsi que de la haine, sur le terrain et dans la diaspora, pour favoriser des identités réconciliées*
 - ➔ Utilisation de la méthode de la thérapie sociale pour la transformation des conflits au sein de la société rwandaise (AMI)
 - ➔ Appui à la recherche-action sur les thématiques sensibles en matière de cohabitation pacifique (Pole Institute, IRDP)
 - ➔ Animation de débats au sein de la diaspora sur le vivre-ensemble (IdG, AMI)

→ Développement de projets culturels et artistiques pour le vivre-ensemble (Pole Institute)

3. Domaine « Traumatismes et blessures collectives » *Gérer les conséquences des violences et prendre en charge les traumatismes*

→ Appui à la méthode communautaire de gestion des traumatismes et à la prise en charge des cas individuels (AMI)

→ Amélioration de l'image et du rôle de la femme (Pro-Femmes)

534. Mise en œuvre

Choix des partenaires

L'objectif d'Eirene Suisse dans les Grands Lacs est d'apporter une contribution pour dépasser la haine, la méfiance et la violence entre des groupes sociaux, ethniques et nationaux. Pour être efficace sur le terrain dans des domaines aussi complexes, le choix des partenaires est déterminant: ses dirigeants qui, en tant qu'individus, doivent être intégrés dans la société civile et jouir d'une certaine autorité morale. Les individus travaillant pour le partenaire doivent ensuite disposer d'un savoir faire spécifique pour transcender les clivages identitaires dans un contexte fragile.

3 types de partenaires sont envisagés dans la région des Grands Lacs:

1. ONG
2. Centres de recherche action
3. Réseaux

Pour l'instant, la collaboration directe avec l'Etat (envoyer des volontaires dans des institutions étatiques) n'est pas envisagée : en RDC, les institutions étatiques ne sont pas efficaces, alors qu'au Rwanda on observe un accroissement de la présence de l'Etat. Néanmoins, une collaboration indirecte avec les autorités, est indispensable dans les deux pays dans un objectif de transparence et d'inclusion, ce qui favorise la sécurité et la pérennité des actions sur place.

Ciblage géographique

Pour le moment Eirene Suisse se concentre sur la RDC et le Rwanda, mais une extension des activités au Burundi est envisageable dans le long terme.

Les organisations de la société civile disposant d'un levier pour le changement sont basées dans des centres urbains, mais elles travaillent également en milieu rural. Pour Eirene Suisse, la connaissance du milieu rural reste nécessaire pour agir en faveur de l'ensemble de la population.

Un travail avec la diaspora est également planifié en Suisse, avec la venue de partenaires de la région des Grands Lacs.

Planification

<i>En mois-volontaires</i>	2013*	2014**	2015**	2016**
Affectations LD	31	30	35	35
Affectations CD	2	4	4	4
Affectations ST	6	5	6	6
Affectations SC	0	6	6	6
Affectations SN (nombre d'affectation)	1	1	0	1
Affectations SS (nombre d'affectation)	1	1	1	1
Affectations PL	12	12	12	12
TOTAL	53	59	64	65

* Basé sur les affectations planifiées

** Basé sur une projection

Commentaires :

- ⤴ La planification 2013 est basée sur la affectations planifiée, ce qui n'est pas le cas de 2014 à 2016 qui sont basés sur une projection, ce qui explique parfois de légères variations vers le bas entre 2013 et 2014.
- ⤴ La difficulté du contexte justifie le recours à des affectation de personnel local .

535. Risques

- *Contexte sécuritaire fragile en RDC* : la situation de sécurité très tendue depuis plusieurs mois au Nord-Kivu, ainsi que l'émergence de nouvelles rébellions peut faire craindre un scénario de guerre totale à l'est de la RDC. L'accès au milieu rural pourrait être durablement limité, ce qui affaiblit le travail sur le terrain. La ville de Goma est restée épargnée par les différents épisodes de violences passés, mais cette exception n'est pas entièrement garantie dans le futur. De plus, l'exacerbation des tensions à l'encontre de la communauté rwandophone a déjà donné lieu a de récentes exactions contre certains de ses ressortissants et il est possible que cela se reproduise. Les tensions entre communautés et la peur que cela induit au sein de la population peuvent donner lieu à un déchaînement de violence généralisé.
- *Incertitude sur la situation politique du Rwanda*: Le mandat du président actuel se termine en 2017 et sa succession reste pour l'heure incertaine. La transition pourrait ne pas se dérouler harmonieusement et donnerait alors lieu à de potentielles manifestations de violence.

- *Dégradation des relations entre pays de la région*: Les récentes tensions internationales ont conduit les pays à restreindre le passage aux frontières. Une dégradation plus nette pourrait conduire à la fermeture des frontières ou du moins à rendre l'accès au Kivu plus difficile. Or, le passage à la frontière est nécessaire pour garantir la sécurité des volontaires opérant au Kivu qui logent la nuit au Rwanda.
- *Ingérence des autorités dans les activités des partenaires* : la pression au développement est forte au Rwanda – avec les résultats importants que l'on connaît, et amène les autorités à baliser le champs d'action des organisations de la société civile. Les partenaires d'Eirene Suisse opèrent en collaboration avec les autorités et leurs activités sont reconnues. Mais, suivant l'évolution du contexte, cette reconnaissance n'est pas garantie sur le long terme. En RDC, la faiblesse des structures étatiques peut conduire à des abus d'autorité et des difficultés administratives imprévisibles et entravantes.

54. Haïti

541. Analyse du contexte et défis prioritaires

Haïti est classé comme le pays le plus pauvre du continent américain. Environ 80% de sa population (estimée à près de 10 millions d'habitants) vit en situation de grande pauvreté avec moins de 2 US par jour. Haïti se trouve dans une dépendance politique, économique, financière et commerciale totale.

L'Etat haïtien est faible et ne peut actuellement pas assumer ses fonctions en tant que force publique au service de ses citoyens. Le gouvernement haïtien ne garantit pas à son peuple sa sécurité alimentaire, l'accès à l'eau, à la terre, à la santé, à l'éducation, au travail, à la protection, à la justice et au respect de l'Etat de droit. Les droits humains qui sont au service de la protection des besoins fondamentaux de la personne humaine et de sa dignité ne sont donc pas garantis à une large majorité de la population haïtienne.

La Mission des Nations Unies pour la Stabilisation d'Haïti (MINUSTAH), arrivée à Port-au-Prince le 1er juin 2004, est toujours présente. Cette mission étrangère civile/militaire de plus de 13'000 soldats a pour mandat d'assurer un environnement politique sûr et stable, de structurer et reformer la police nationale, d'appuyer le processus constitutionnel et politique et de renforcer les capacités des institutions chargées de faire respecter l'Etat de droit. Dans les faits rien ne semble avoir changé depuis 2004, si ce n'est qu'on observe un sentiment de méfiance voire de rejet de la population par rapport à cette force internationale.

Depuis plus deux siècles, le pays a vécu une succession de crises politiques, sans oublier les émeutes de la faim, le choléra et les catastrophes naturelles, tels que les tremblements de terre, les inondations, les cyclones et les sécheresses. Le tremblement de terre du 12 janvier 2010 a été catastrophique pour Haïti, avec plus de 300'000 victimes, des milliers de blessés, des centaines de milliers d'habitations détruites. Cet événement a entraîné la mise à la rue de plus de 1,5 million de personnes, le déplacement de plus de 600 000 personnes en province, et la décapitalisation d'une multitude d'entreprises. Cette situation a souligné l'incapacité des autorités publiques à faire face aux situations d'urgence. Aujourd'hui, 400'000 déplacés internes vivent encore sous des tentes ou dans des logements de fortune, dans des conditions infrahumaines. Plus de 3 millions de personnes vivent encore en situation d'insécurité alimentaire. L'aide alimentaire massive apportées par les 10'000 ONG étrangères durant la période post-séisme en Haïti a renforcé chez les Haïtiens la dépendance à l'assistance et la passivité.

Le pays fait face à une démographie galopante: sa population est passée de 6 à 10 millions habitants en très peu de temps alors que le taux de croissance du PIB (moins de 1%) ne suit pas. Haïti a été le premier pays de la région à faire disparaître ses barrières tarifaires, s'ouvrant de ce fait aux produits agricoles importés et subventionnés, vendus moins chers que les denrées de production locale. Dans ce pays où plus de 60% de la population vit de l'agriculture, les paysans, déficitaires, se voient contraints à l'exode vers les villes. Quant aux Haïtiens qui ont pu bénéficier de formation, la tentation est grande d'aller chercher une vie meilleure à l'étranger, et la fuite des cerveaux est une réalité qui affaiblit une fois de plus le pays.

Une pauvreté extrême s'installe en Haïti et les inégalités sociales s'accroissent, instaurant un sentiment d'exclusion et d'injustice, renforçant le risque de révolte au sein de la population qui est peu organisée pour faire entendre sa voix. Les organisations de la société civiles sont faibles, en particulier au niveau de leur structure organisationnelle et beaucoup de leaders sont décédés lors de tremblement de terre de 2010, ce qui a contribué à l'affaiblissement de ce secteur. Le pays vit sous perfusion de l'aide internationale, en particulier suite au séisme de 2010. Toutefois, de nombreuses organisations se retirent du pays au fur et à mesure, ce qui pourrait avoir un impact important sur les actions de la société civile.

542. Expériences et compétences d'Eirene Suisse

- Eirene Suisse jouit d'une **forte implantation en milieu rural** dans la région de l'Artibonite depuis une quinzaine d'années (ODD, EPD, GASA, ENL)
- Eirene Suisse possède une bonne **expérience en matière de mobilisation communautaire**, en particulier en milieu rural (ODD, GASA, PAIS) Le travail de formation citoyenne des habitants et autorités locales des villages (sensibilisation sur les droits humains, le civisme, la gouvernance et la participation locale pour une meilleure cohésion sociale) est à souligner (PAIS)
- Eirene Suisse a contribué au développement de **méthodes alternatives de formation** (éducation non-violente, ENL, GHEN) et de mobilisation à travers des approches éducatives artistiques (théâtre de rue, GASA, Les rescapés)
- Eirene Suisse a réalisé des **premières expériences en matière de droits** des migrants (GARR) et de recherche-action sur les droits humains (CRESFED)
- Eirene Suisse a aussi fait des expériences dans la création des **infrastructures scolaires** après le tremblement de terre du 12 janvier 2010. Un bâtiment parasismique sur deux niveaux a été construit pour loger l'Ecole Normale de Liancourt (ENL) ainsi que son école d'application Dabalor.

543. Domaines d'action prioritaires et objectifs

1. Domaine « Citoyenneté » : *Favoriser, auprès de la société civile, la mobilisation citoyenne et la mise en réseau en l'absence de structures étatiques solides*
 - ➔ Appui à l'échange d'analyses, de savoir-faire, et d'expériences entre différents niveaux (local-régional-national), secteurs et régions (rurale-urbaine)

- ➔ Sensibilisation autour de l'identité nationale dans un contexte de reconstruction de l'Etat et la notion de citoyenneté afin que les Haïtiens soient les acteurs de leur réalité et de leur futur
 - ➔ Appui au décloisonnement et à la création de liens entre la société civile et les autorités pour encourager la participation à la vie politique et favoriser une décentralisation effective
2. Domaine « Identités et migrations » : *Appuyer les migrants, les déplacés internes et les rapatriés en Haïti et en République Dominicaine et favoriser les échanges entre sociétés civiles des deux pays*
- ➔ Appui à la réduction de la vulnérabilité et à la défense des droits des personnes et communautés déplacées et migrantes : déplacés internes suite au séisme, migrants de retour en Haïti, migrants haïtiens en République Dominicaine.
 - ➔ Développement d'une culture des droits humains et de coexistence pacifique à la frontière haïtiano-Dominicaine
3. Domaine « Développement local » : *Améliorer la qualité de la formation et la création d'activités génératrices de revenus*
- ➔ Appui le développement économique local par un renforcement de la formation de base, de la formation professionnelle et de l'agriculture
 - ➔ Soutien à l'accès à des crédits locaux (banques populaires, coopératives,...)

544. Mise en œuvre

Choix des partenaires

Les partenaires suivants sont privilégiés :

- ⤴ ONG d'envergure nationale (partenariat en République Dominicaine est envisagé pour travailler sur la thématique des migrants)
- ⤴ Réseaux d'organisations de base ou organisation d'appui aux organisations de base, afin d'être en contact avec la population , mais en palliant la difficulté d'insertion d'une volontaire au sein d'organisation de base dont la structure est faible.
- ⤴ Centres de recherche-action
- ⤴ Médias, notamment mobilisation communautaire au niveau local
- ⤴ Autorités au niveau local (notamment pour la pour la formation)

Ciblage géographique

Les lieux d'affectations actuels sont poursuivis :

- ⤴ Cap-Haïtien
- ⤴ Artibonite
- ⤴ Port-au-Prince
- ⤴ Partenariats possibles en République Dominicaine sur la question migration.

Planification

<i>En mois-volontaires</i>	2013*	2014**	2015**	2016**
Affectations LD	34	30	35	35
Affectations CD	1	4	4	4
Affectations ST	0	4	6	6
Affectations SC	0	0	0	0
Affectations SN (nombre d'affectation)	1	1	1	0
Affectations SS (nombre d'affectation)	0	0	1	1
Affectations PL	9	12	12	12
TOTAL	45	51	59	58

* Basé sur les affectations planifiées

** Basé sur une projection

Commentaires :

- ⤴ La planification 2013 est basée sur les affectations planifiées, ce qui n'est pas le cas de 2014 à 2016 qui sont basés sur une projection, ce qui explique parfois de légères variations vers le bas entre 2013 et 2014.
- ⤴ Les services civils ne sont pas possibles en Haïti actuellement, au vu du contexte sécuritaire.
- ⤴ Les affectations de personnel local sont privilégiées dans les contextes difficiles où la connaissance du terrain peut s'avérer déterminante.

545. Risques

- ⤴ *Situation de sécurité tendue* : même si la violence physique est moins marquée que la violence sociale, la fragilité des structures haïtiennes peut conduire très rapidement à une dégradation de l'environnement sécuritaire.
- ⤴ *Risques naturels* : le pays est régulièrement affecté par des ouragans dévastateurs. Suivant les régions touchées, les activités de terrain pourraient être fortement affectées.
- ⤴ *Dénaturation des organisations* : L'aide extérieure massive amène les organisations locales à s'adapter rapidement et développer des structures projets qui peuvent se révéler peu durables, en particulier en contexte de désengagement international.

6. Outils de suivi et de pilotage

Afin de garantir une gestion de qualité, Eirene Suisse a développé différents outils qui lui permettent d'une part d'optimiser la qualité de la mise en œuvre et d'autre part de standardiser et documenter ses processus. L'analyse institutionnelle menée en 2012 a montré que, dans certains cas spécifiques, des outils faisaient défaut. Ils ont été développés (ou sont encore en cours de développement) afin d'être opérationnels dès 2013. L'ensemble des outils d'Eirene Suisse sont intégralement répertoriés dans le tableau en annexe 4. Nous ne détaillerons ici que les principaux d'entre-eux.

61. Instruments développés pour la coopération par l'échange de personnes

Planification des affectations

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

- *Demande écrite du partenaire* : pas de format prédéfini, mais doit contenir l'explicitation des termes-clés du contenu de l'affectation, des éléments sur le positionnement du volontaire, son encadrement et les compétences homologues disponibles, son inscription dans la dynamique du partenaire, ainsi que mais aussi les attentes en terme d'objectif et de résultats à atteindre. Cet outil se veut un support de dialogue au départ, puis un support pour des ajustements ultérieurs.
- *Demande d'affectation avec cahier des charges prévisionnel* : Eirene Suisse reprend l'outil d'Unité et pourra l'adapter en fonction des besoins spécifiques.
- *Feedback de la commission projet basé sur le projet d'affectation* : La commission projet d'Eirene Suisse étudiera les projets d'affectation, les validera et émettra des recommandations.
- *Contrats bilatéraux et tripartites* : des contrats spécifiques sont signés entre le volontaire et Eirene Suisse d'une part (règlement des modalités administratives et financières et des questions liées à la Suisse) et entre le volontaire, le partenaire et Eirene Suisse d'autre part (règlement des modalités de travail et d'encadrement et des questions terrain).
- *Briefing administratif des volontaires* : document contenant les différentes modalités administratives et assurances.
- *Briefing terrain* : document contenant les informations pratiques nécessaires pour la vie quotidienne sur le terrain.

Le suivi-évaluation de chaque affectation

Les différentes étapes

Etapes	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Visite de la coordination locale après 1-3 mois pour réviser le cahier des charges 	<ul style="list-style-type: none"> • Check-list de suivi
<ul style="list-style-type: none"> • Visite trimestrielle (semestrielle en Amérique centrale) de la coordination locale (complétée par environ un suivi téléphonique par mois) 	<ul style="list-style-type: none"> • Check-list de suivi • Entretien avec le volontaire de manière individuelle, rencontre avec le partenaire et réunion à trois
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation annuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Check-list de suivi • Entretien avec le volontaire de manière individuelle, rencontre avec le partenaire et réunion à trois • Planification annuelle • Rapport annuel • Tableau de triangulation
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de l'inscription de l'affectation dans le partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Baromètre du partenariat
<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de vérification des effets 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel à adapter à partir du manuel E-Changer de la méthode UNV
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Check-list de suivi • Entretien avec le volontaire de manière individuelle, rencontre avec le partenaire et réunion à trois • Rapport final (y compris capitalisation des acquis)

L'outil de gestion interne des ressources humaines à 360 degrés peut aussi être utilisé de manière ad hoc pour les volontaires.

Schéma du déroulement du suivi d'une affectation



Le recrutement des volontaires

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

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

Un canevas de recrutement des volontaires est à disposition de l'équipe de coordination pour favoriser le recrutement. Celui-ci décrit les processus de recrutement et un check-list de questions à poser au candidat.

Afin d'élargir le public-cible de candidats potentiels, Eirene Suisse souhaite initier une réflexion au sein d'Unité pour mutualiser une partie du recrutement avec d'autres organisations d'Unité. En effet, les publics visés sont similaires, mais les offres de postes sont souvent complémentaires. L'ensemble des organisations pourraient trouver un intérêt à rendre plus visible leur recrutement auprès de publics pertinents comme du grand public.

La préparation et la formation des candidats au départ

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

Le cycle de formation

Un cycle de formation complet d'une dizaine de modules a été mis sur pied par les organisations romandes de coopération par échange de personnes dès 2009. Les organisations suivantes gèrent aujourd'hui ce cycle: E-Changer/MBI, Eirene Suisse et le DM Echange et mission.

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

La formation est divisée en quatre grands chapitres:

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

Le cours sur les compétences interculturelles est obligatoire pour les volontaires longue durée. Un cours sur les difficultés rencontrées dans le cadre du partenariat devrait être mis sur pied.

Au vu de la spécificité d'Eirene Suisse en matière d'appui à la société civile dans des zones fragiles et/ou instables, un module spécifique de préparation dans ces contextes particuliers sera développé au cours des quatre prochaines années.

Ce cycle de formation est certifiée EduQua.

Notre offre de formation est complétée par celles d'autres organisations qui font souvent partie de nos réseaux, ou les fédérations de coopérations.

Préparation spécifique des volontaires

Mentionnons encore un autre type de préparation exigée de la part de nos candidats. Nous leur demandons, avant un départ sur le terrain, une participation aux activités d'Eirene Suisse, un engagement concret et déterminé, une intégration de nos valeurs et une adhésion à notre manière de travailler. Les candidats sont notamment amenés à participer aux séances de comité d'Eirene Suisse et aux séances des groupes-pays afin de s'imprégner des enjeux liés à la coopération par échange de personnes et comprendre comment fonctionne l'association. Un briefing spécifique a lieu en ce qui concerne les conditions du terrain où se rend le-la volontaire : rencontre avec d'anciens volontaires sur le terrain, briefing avec la coordination suisse, contact avec la coordination locale et le partenaire, lectures tutorées,...

62. Instruments développés pour la gestion et le pilotage des partenariats

Grille de critères de partenariat

Une grille de critère de partenariat – qui a été révisée en 2012 à la suite de l'analyse institutionnelle – sert d'outil d'aide à la décision pour établir de nouveaux partenariats (voir annexe 5). Certains critères constituent des conditions sine qua non pour engager une relation de partenariat alors que d'autres sont plutôt des objectifs que le partenaire pourrait

potentiellement atteindre, seul ou via le partenariat. L'enjeu est que l'usage de cet outil ne conduise pas à privilégier les organisations déjà les plus solides, ou les partenaires les plus professionnels au dépend de partenaires qui le sont encore peu mais sont ancrés dans des dynamiques de base solides.

Outils de suivi des partenariats

Convention de partenariat : Eirene Suisse signe des conventions de partenariat avec l'ensemble de ses partenaires. Celles-ci décrivent les fondements et objectifs de base du partenariat, les modalités pratiques et actions menées ensemble, ainsi que les obligations mutuelles.

Le baromètre du partenariat (annexe 6): L'analyse institutionnelle de 2012 a mis en évidence que les outils de suivi et d'évaluation des affectations devaient être complétés par un outil de pilotage des partenariats sur des durées dépassant celles des affectations. L'outil développé est un « baromètre » de l'évolution du partenariat. Celui-ci interroge la cohérence, les synergies et les effets cumulés de plusieurs affectations, simultanées ou successives. Lorsque plusieurs volontaires se succèdent dans un même domaine, il évalue si le partenaire exploitateur leur présence pour se renforcer ou pour combler temporairement une lacune, sans qu'un transfert significatif de compétences n'ait lieu. Simultanément, il évalue si Eirene Suisse apprend du déroulement des affectations pour rendre son appui au partenaire plus adapté et efficace.

63. Risques et gestion des risques

Un instrument de gestion des risques a été développé en 2009 par Eirene Suisse, notamment parce que les terrains d'affectation sont soumis à des instabilités. L'instrument a été révisé et simplifié en 2012 grâce à l'expérience accumulée. L'instrument est mis à jour par la coordination locale au minimum tous les 6 mois et lorsque la situation le nécessite. Une fiche est développée et elle est mise à la disposition du-de la volontaire, du partenaire, du coordinateur local et du coordinateur en Suisse. La fiche administrative du volontaire est mise en annexe, car elle contient les informations de base sur l'assurance maladie et rapatriement, ainsi que les données médicales importantes (groupe sanguin,...).

64. Instruments et instances de pilotage du plan quadriennal

Pilotage interne du programme

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

Etats financiers trimestriels : un état financier trimestriel est établi afin de pouvoir suivre de près l'évolution financière du programme.

Séminaire des coordinateurs locaux : Eirene Suisse institutionnalise les rencontres des coordinateurs locaux sur le modèle de 2012. Pour des raisons de coûts et de volume d'activité, elles auront lieu tous les 2 ans, soit en 2014 et 2016.

Rencontre de partenaires : Elles permettent la mise en réseau des partenaires, la sensibilisation interculturelle des partenaires ainsi que la discussion des enjeux locaux et des

défis des partenaires. Cette rencontre annuelle est également mise à profit pour l'évaluation du programme d'Eirene Suisse ainsi que contribuer à la planification de la phase suivante (rencontre de 2014 et 2016).

La personne responsable du pilotage interne est la personne de l'équipe de coordination en charge du poste de « coordination interne », sous supervision de la personne du comité référante pour le suivi du programme et la gestion de qualité.

Capitalisation des expériences

Méthode UNV pour la vérification des effets : les rapports des ateliers de vérification des effets de chaque affectation seront agrégés par pays au printemps 2014 et 2016 au cours de rencontres de partenaires. La rencontre du printemps 2016 servira également pour la planification 2017-2020. L'agrégation au niveau du programme (niveau 3) se fera au cours de l'été 2014 et 2016 afin d'avoir les résultats pour les évaluations du programme en septembre 2014 et 2016.

Analyse transversale des rapports affectations : Une analyse transversale des rapports d'affectation est réalisée tous les deux ans sur la base de celle de 2012, soit en juin 2014 et juin 2016.

Séminaire des coordinateurs locaux et Rencontre de partenaires : Ces échanges ont également pour but de capitalisation les leçons apprises du terrain. Des rapports de ces échanges sont rédigés.

Dialogue avec Unité

Un dialogue régulier sera établi avec Unité selon les standards qui seront mis en place en 2013. Il permettra d'évaluer l'atteinte des résultats du programme Eirene Suisse et vérifier les aspects financiers.

Evaluation interne

Évaluation à mi-parcours (septembre 2014) : prévue lors de la rencontre des coordinateurs locaux en Suisse. Elle inclura les coordinateurs locaux, l'équipe de coordination suisse, le comité Eirene Suisse et les membres des groupes-pays et commission projet. Elle sera menée de manière participative sur deux jours sur la base des éléments suivants :

- ⤴ Rapport par pays de la part du coordinateur local (à la suite de la rencontre avec les partenaires)
- ⤴ Rapport financier par pays
- ⤴ Rapport management de qualité, recherche de fonds et communication
- ⤴ Questionnaire adressé aux volontaires et partenaires

Evaluation finale (septembre 2016) : prévue selon les mêmes modalités que l'évaluation à mi-parcours.

Evaluation externe

Une analyse institutionnelle commanditée par Unité aura lieu durant la période 2013-2016, dont les modalités sont à définir avec Unité.

7. Stratégie de communication et d'information

Eirene Suisse réalise en Suisse un travail d'information et de communication pour lequel ses volontaires jouent un rôle primordial. Ces derniers documentent des problématiques liées à leur affectation et aux relations Nord-Sud dont ils sont témoins. Ces informations sont relayées par Eirene Suisse au travers de différents canaux: présentations publiques, lettres circulaires, articles, interventions dans les médias, site internet... Le public visé est l'entourage du/de la volontaire, mais également les membres de l'association, les personnes et institutions qui soutiennent l'association ainsi que le public suisse en général.

Parallèlement, Eirene Suisse soigne son image, défend et promeut la spécificité et la valeur de la coopération par l'échange de personnes ainsi que celles de la paix et des droits humains. Elle participe à des activités de plaidoyer et s'engage dans des campagnes en accord avec ses valeurs, dans le cadre de plateformes et/ou de réseaux dont elle est membre ou dans lesquels elle s'est investie.

Le public-cible des actions de communication et d'information d'Eirene Suisse sont:

- l'entourage des volontaires
- les candidats au départ
- les partenaires
- les donateurs
- le public suisse

Information et sensibilisation du public suisse

Objectif: Favoriser la connaissance du public suisse sur les enjeux de la coopération au développement, les réalités du Sud et les expériences des partenaires sud. (voir chapitre 42)

Moyens mis en oeuvre:

- La publication du journal « Point d'? » à plus de 1500 exemplaires, envoyé aux membres de l'association, aux membres des groupes de soutien, aux donateurs et aux bailleurs de fonds, ainsi que le rapport annuel public.
- Site web d'Eirene Suisse: Eirene Suisse a développé un nouveau site web adossé à sa base de données internes en 2011. Une version révisée paraîtra en 2013. Outre les informations sur l'association, il est régulièrement alimenté par les articles envoyés par les volontaires sur leur travail et autres sujets liés à leur mission.
- Newsletter d'Eirene Suisse mettant en avant les actualités du site web et favorisant un plus grand trafic sur celui-ci. L'infolettre créée de manière artisanale depuis 2011 minimum 6 fois par an sera remplacée par une newsletter automatisée à partir des contenus du site web dès 2013.
- Réseaux sociaux: création d'une page Facebook et automatisation du contenu à partir des nouvelles du site web. Mise en place d'une veille pour contrôler les débats ayant lieu sur la page Eirene Suisse.

- Les blogs, sites internet, lettre circulaires des volontaires (min. 4x/an), productions audiovisuelles sur leur expérience au Sud envoyés à leur groupe de soutien et publiés par Eirene Suisse (site web).
- Affectations retour de volontaires pour mener du travail d'information selon les compétences.
- La présence média: les interviews de volontaires dans les médias, organisés avant ou après leur mission ou suivant l'actualité, en particulier dans les médias régionaux, plus réceptifs à ce type d'information; les interviews et/ou présentations publiques de la part de collaborateurs de partenaires lors de leur venue en Suisse dans le cadre d'échanges sud-nord. Anticiper et tenir compte de l'actualité des terrains d'activité.
- L'organisation de manifestations publiques: expositions, stands lors d'événements festifs. Un travail de mobilisation d'un réseau de bénévoles est effectué pour y parvenir.
- Les conférences/présentations/débats par les volontaires ou par les collaborateurs de partenaires lors de leur venue en Suisse (voyage financé pour affectations de 3 ans minimum) dans le cadre d'échanges sud-nord.
- Des actions de plaidoyer en collaboration avec les plateformes et réseaux liés à nos terrains d'action et/ou thématiques, des échanges avec des représentants des collectivités publiques, de la société civile, des milieux politiques, sociaux et économiques.

Information et sensibilisation de l'entourage des volontaires (groupes de soutien)

Objectif: Faire partager l'expérience humaine et professionnelle des volontaires à leur entourage personnel, familial et professionnel.

Moyens mis en oeuvre:

- Fête de départ et de retour au cours de laquelle il y a une présentation du projet et d'Eirene Suisse
- Lettres circulaires (min 4x/an) et blogs des volontaires
- Envoi du journal aux membres du groupe de soutien. Chaque volontaire publie au minimum un article par an dans le journal.
- Conférences, rencontres lors des voyages à mi-mandat pour les affectations de 3 ans

Information des partenaires potentiels ou effectifs au Sud

Objectif: Mieux faire connaître Eirene Suisse auprès de ses partenaires ainsi que les enjeux de la coopération par échange de personnes sur le terrain

Moyens mis en oeuvre:

- Site Internet d'Eirene Suisse. Certaines pages vont être traduites en espagnol pour les partenaires en Amérique centrale.
- Journal « Point d' » et rapport annuel public, envoyé par email, version papier sur demande

- Création d'un flyer dédié aux (potentiels) partenaires sur la coopération par échange de personne et Eirene Suisse (version française et espagnole)
- Travail de communication sur Eirene Suisse par les volontaires au travers des rencontres sur le terrain (organisations de la société civile, population locale, expatriés). Une réflexion sera menée pour mieux valoriser ce travail.

Communication pour les candidats potentiels au départ

Objectif: Faire connaître la coopération par échange de personne et l'offre d'Eirene Suisse

Moyens mis en oeuvre:

- Site Internet d'Eirene Suisse.
- Soirée d'information sur l'engagement volontaire 3x/an en Suisse romande en collaboration avec E-Changer/MBI et le DM.
- Diffusion des offres de postes

Communication auprès des donateurs

Voir chapitre 814.

8. Ressources

81. Stratégie de recherche de fonds

En tant que membre d'Unité, Eirene Suisse a accès aux fonds de la Confédération pour la coopération par échange de personnes. Cet apport important ne couvre pas les besoins financiers d'Eirene Suisse : dès janvier 2012, ces fonds ne couvrent que 50% de la part cofinancable (échange de personne stricto sensu) des activités d'Eirene Suisse, l'autre 50% plus les fonds pour des projets spécifiques hors échange de personnes sont à la charge des fonds propres d'Eirene.

La recherche de fonds (RF) est une activité fondamentale pour Eirene Suisse car elle permet à l'association de mener à bien sa mission.

Toutes les activités d'Eirene Suisse sont concernées par la RF car elles en dépendent :

- L'organisation en tant qu'organisation de promotion de la paix et des droits humains ;
- le programme d'Eirene Suisse 2013-2016 et/ou les lignes programmatiques régionales et ou thématiques ;
- les projets impliquant l'échange de personnes ;
- les projets n'impliquant pas d'échange de personnes le cas échéant ;
- l'organisation d'événements visant la promotion (image institutionnelle) de l'organisation: médias, événements publics.

La recherche de fonds s'effectue selon quatre axes:

1. régionalisation
2. participation décentralisée
3. fidélisation
4. approche intégrée de la recherche de fonds et de la communication

811. Régionalisation :

Eirene Suisse est une organisation romande qui envoie au Sud du personnel issu de toute la Suisse.

La Suisse ayant un fonctionnement décentralisé et fédéral, ceci signifie que les sources de financement sont multiples. Les accès et conditions diffèrent selon les lieux et selon les types de bailleurs. La recherche de fonds doit s'adapter à ce schéma et s'appuyer sur une connaissance locale et de proximité des bailleurs et autres sources potentielles de financement, des processus d'octroi de fonds et du tissu politico-économique et des réseaux.

Trois groupes régionaux d'Eirene Suisse ont été créés depuis 2011: Eirene Fribourg, Eirene Vaud et Eirene Neuchâtel; ces deux groupes sont partie prenante à la RF dans leur canton respectif, au sein de leur Fédération de coopération le cas échéant, mais aussi de façon plus large.

Résultats à atteindre:

- Les démarches en cours pour rejoindre la FEDEVACO (fédération vaudoise de coopération) et Latitude 21 (fédération neuchâteloise de coopération) sont poursuivies. Une analyse de l'opportunité d'adhérer à la FGC (fédération genevoise de coopération) est menée.
- Eirene Fribourg est renforcée.
- La pertinence de créer d'autres groupes /antennes cantonales est étudiée et de nouveaux groupes /antennes sont établis si cela paraît judicieux. Des démarches pour intégrer la Fédération cantonale correspondante sont alors entreprises si opportun.
- Un effort est fait pour développer notre connaissance du panorama de la recherche de fonds en Suisse alémanique en vue de mener une recherche de fonds autour des volontaires alémaniques et plus largement autour de l'organisation et de ses activités.

812. Participation décentralisée (subsidiarité/suppléance)

La recherche de fonds est l'affaire de tous les acteurs d'Eirene Suisse, à savoir:

- les volontaires: participation à la RF avant, pendant l'affectation et à leur retour notamment par la constitution autour de leur projet d'un groupe de soutien formé des personnes et des groupes/entreprises qui acceptent de s'engager derrière ce projet (moralement, techniquement et/ou financièrement). Ce groupe de soutien est sollicité financièrement et pour organiser des activités de soutien. Il reçoit des informations de la part du volontaire et d'Eirene Suisse.
- le groupe RF: l'organisation d'un événement à Genève (Fête de la musique, participation à la Barge, ou autre) ; préparation de matériel promotionnel
- l'équipe salariée d'Eirene Suisse : préparation des informations, élaboration des dossiers de RF nécessaires et émission de consignes à l'intention des différents acteurs impliqués, récolte des données lors d'événements publics, recherche de partenariats, etc.
- les représentations cantonales d'Eirene Suisse : participation à la RF dans leur canton respectif en coordination avec les salariés dans le cadre de la Fédération de coopération au développement de leur canton et plus largement;
- les groupes pays : organisation d'une activité de RF par an au minimum - participation à un événement local, loto, organisation de soupers de soutien, fêtes populaires, exposition d'artistes venant des terrains d'action, vente de matériel d'information (livres, disques, films, etc. au profit d'Eirene Suisse ;
- le comité: soutien aux salariés dans leurs efforts de RF, de représentation, de réseautage et de lobbying ;
- les membres de l'association : alimentation de la banque de données sur sollicitations, participation à actions de RF, propositions d'initiative, etc.

La recherche de fonds est coordonnée par le/la responsable RF accompagné-e dans son travail par le groupe RF.

Les principes de subsidiarité et de suppléance chapeautent la RF qui se fait au plus près de là où elle est pertinente.

814. Approche intégrée de la communication et de la recherche de fonds

Les outils de communication d'Eirene Suisse sont également utilisés à des fins de RF :

- le journal: chaque numéro est livré avec un bulletin de versement ce qui en fait un outil de recherche de fond pro-actif non agressif. Chaque volontaire apparaît dans le journal au moins une fois au cours de son affectation –comme sujet d'un article ou comme journaliste signant un article. Un supplément en allemand est édité pour les personnes résidant en Suisse alémanique ou les personnes en faisant la demande.
- le site web : son contenu est régulièrement mis à jour et animé. Un effort est fait pour le rendre vivant. Le contenu de la page d'accueil est synchronisé avec le contenu du journal : lorsqu'un article parait dans le journal de ou sur un volontaire, la recherche de fonds concernant son projet est mise en avant sur le site ;
- la RF de fonds online: le processus de dons via le site web est développé ;
- des appels de fonds qui présentent des activités d'Eirene Suisse à des publics cibles 4 fois par an au minimum ;
- les présentations publiques (sur Eirene Suisse, sur le travail d'un volontaire, à l'occasion d'échange Sud-Nord, etc.) au cours desquels un chapeau accueille les contributions ;
- la newsletter : une newsletter électronique basée sur les contenus du site est en cours de développement pour remplacer la formule actuelle artisanale. Elle permettra de mieux mettre en avant des recherches de fonds spécifiques.
- les réseaux sociaux : la prochaine ouverture d'Eirene Suisse aux réseaux sociaux comme canaux de communication complémentaires doit permettre d'élargir la visibilité des activités de l'association et en particulier les activités nécessitant un financement. supplémentaire ;
- des outils de présentation de l'organisation et de projets modulables et adaptables à différents contextes/interlocuteurs et facilement disponibles pour la recherche de fonds.

815. Fidélisation et diversification

Le travail de fidélisation et de diversification des sources de financement initié depuis la fusion en 2010 est poursuivi.

a) dans le cadre de la fidélisation il est prévu de :

- ➔ maintenir et consolider les liens avec les donateurs par l'envoi de remerciements et d'information adaptée et régulière;
- ➔ garantir un rapport de qualité avec les bailleurs institutionnels par l'envoi de remerciements, de rapports, de photos et en facilitant les rencontres/échanges avec les volontaires soutenus par ces bailleurs ;
- ➔ consolider les liens avec les membres des groupes de soutien créés par les volontaires: participation d'un représentant d'Eirene Suisse aux soirées de départ, puis prise de contact par divers moyens afin d'établir un rapport concret, personnalisé et soutenu entre l'association et ces personnes : prise de contact par écrit avec eux avant le départ du volontaire en expliquant d'où nous avons leur adresse, envoi du journal, envoi des

remerciements au premier don, envoi des remerciements en fin d'année, envoi d'attestation en début d'année, invitation à événement local, etc.

- ➔ soutenir le développement d'activités de recherche de fonds par les groupes de soutien, en collaboration avec les volontaires.

b) dans le cadres de la diversification il s'agira d' :

- ➔ étendre et affiner la banque de données des bailleurs de fonds ;
- ➔ identifier de nouvelles fondations dont les intérêts convergent avec les objectifs et activités d'Eirene Suisse;
- ➔ élargir le nombre d'entreprises soutenant Eirene Suisse ;
- ➔ investiguer quant à des collaborations possibles avec des organisations actives dans les mêmes domaines / -pays / -partenaires locaux ;
- ➔ utiliser le réseau des volontaires : chaque volontaire fournit avant son départ une liste d'entités à qui Eirene Suisse enverra des dossiers de demande de fonds.

82. Planification budgétaire à quatre ans

Hypothèses

Planification des activités

<i>En mois-volontaires</i>	2013*	2014**	2015**	2016**
Affectations LD	111	100	120	120
Affectations CD	12	12	12	12
Affectations ST	11	18	24	24
Affectations SC	6	24	24	24
Affectations SN (nombre d'affectation)	3	2	2	2
Affectations SS (nombre d'affectation)	1	2	3	3
Affectations PL	21	24	24	25
TOTAL	165	182	209	209

* Basé sur les affectations planifiées

** Basé sur une projection

Coût des affectations:

Les valeurs retenues pour les projections pour 2014, sont calculées à partir des coûts moyens de 2011, majorés de 5% pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie local. Pour 2015 et 2016, les coûts sont majorés de 10%. Le coût moyen correspond à une moyenne entre affectation simples, en couple ou en famille.

	Coûts 2014	Coûts 2015. 2016
Affectations LD	3800.-/mois	4000.-/mois
Affectations CD	3800.-/mois	4000.-/mois
Affectations ST	1600.-/mois	1700.-/mois
Affectations SC	1100.-/mois	1300.-/mois
Affectations SN (nombre d'affectation)	4500.-/affectation	5000.-/affectation
Affectations SS (nombre d'affectation)	2200.-/affectation	2500.-/affectation
Affectations PL	400.-/mois	500.-/mois

Les coûts pour 2013 correspondent aux coûts réels prévus.

Planification budgétaire

	2013	2014	2015	2016
DEPENSES				
	2013	2014	2015	2016
1. Amérique centrale				
Affectation échange de personnes	168'000	204'000	267'000	267'000
Activités liées à l'échange de personnes	11'000	25'000	25'000	25'000
Coordination en Suisse	25'000	25'000	25'000	25'000
Coordination locale	26'000	29'000	34'000	34'000
TOTAL	230'000	283'000	351'000	351'000
	26%	29%	31%	31%
2. Grands Lacs				
Affectation échange de personnes	120'000	155'000	183'000	188'000
Activités liées à l'échange de personnes	55'000	50'000	50'000	50'000
Coordination en Suisse	25'000	25'000	25'000	25'000
Coordination locale	20'000	24'000	26'000	26'000
TOTAL	220'000	254'000	284'000	289'000
	25%	26%	25%	25%
3. Haïti				
Affectation échange de personnes	144'000	145'000	180'000	175'000
Activités liées à l'échange de personnes	11'000	25'000	25'000	25'000
Coordination en Suisse	25'000	25'000	25'000	25'000
Coordination locale	20'000	20'000	24'000	23'000
TOTAL	200'000	215'000	254'000	248'000
	23%	22%	22%	22%
4. Sensibilisation				
Salaire	20'000.00	20'000.00	20'000.00	20'000.00
Frais (journal, événements, stands, ...)	55'000.00	60'000.00	65'000.00	70'000.00
TOTAL	75'000.00	80'000.00	85'000.00	90'000.00
	8%	8%	7%	8%
5. Administration				
Salaire	75'000.00	75'000.00	80'000.00	80'000.00
Frais (loyer, frais bureau, déplacements, téléphone, ...)	25'000.00	25'000.00	25'000.00	25'000.00
TOTAL	100'000.00	100'000.00	105'000.00	105'000.00
	11%	10%	9%	9%
6. Autre (non cofinçable)				
Recherche de fonds	45'000.00	45'000.00	45'000.00	45'000.00
Cotisation Unité	15'000.00	15'000.00	20'000.00	20'000.00
TOTAL	60'000.00	60'000.00	65'000.00	65'000.00
	7%	6%	6%	6%
TOTAL	885'000.00	992'000.00	1'144'000.00	1'148'000.00

RECETTES				
Dons et cotisation	55'000.00	65'000.00	75'000.00	80'000.00
Groupes de soutien	75'000.00	80'000.00	95'000.00	95'000.00
Partenaires Sud	10'000.00	15'000.00	24'000.00	23'000.00
Bailleurs institutionnels (échange de personnes et activités liées)	190'000.00	232'000.00	270'000.00	270'000.00
Sensibilisation, stands, vente, actions de recherche de fonds	140'000.00	160'000.00	180'000.00	180'000.00
Unité	415'000.00	440'000.00	500'000.00	500'000.00
TOTAL	885'000.00	992'000.00	1'144'000.00	1'148'000.00
% DDC/Unité	50%	47%	46%	46%

Annexe 1 : Processus d'élaboration du programme 2013-2016

Annexe 2 : Composition des instances d'Eirene Suisse

Annexe 3 : Description de nos partenaires

Annexe 4 : Tableau répertoire des outils de gestion

Annexe 5 : Grille de critères de partenariat

Annexe 6 : Le baromètre du partenariat