

**Annexe 1 :**

**Processus d'élaboration du programme  
2013-2016**

# Processus d'élaboration du programme 2013-2016

## A. Analyse

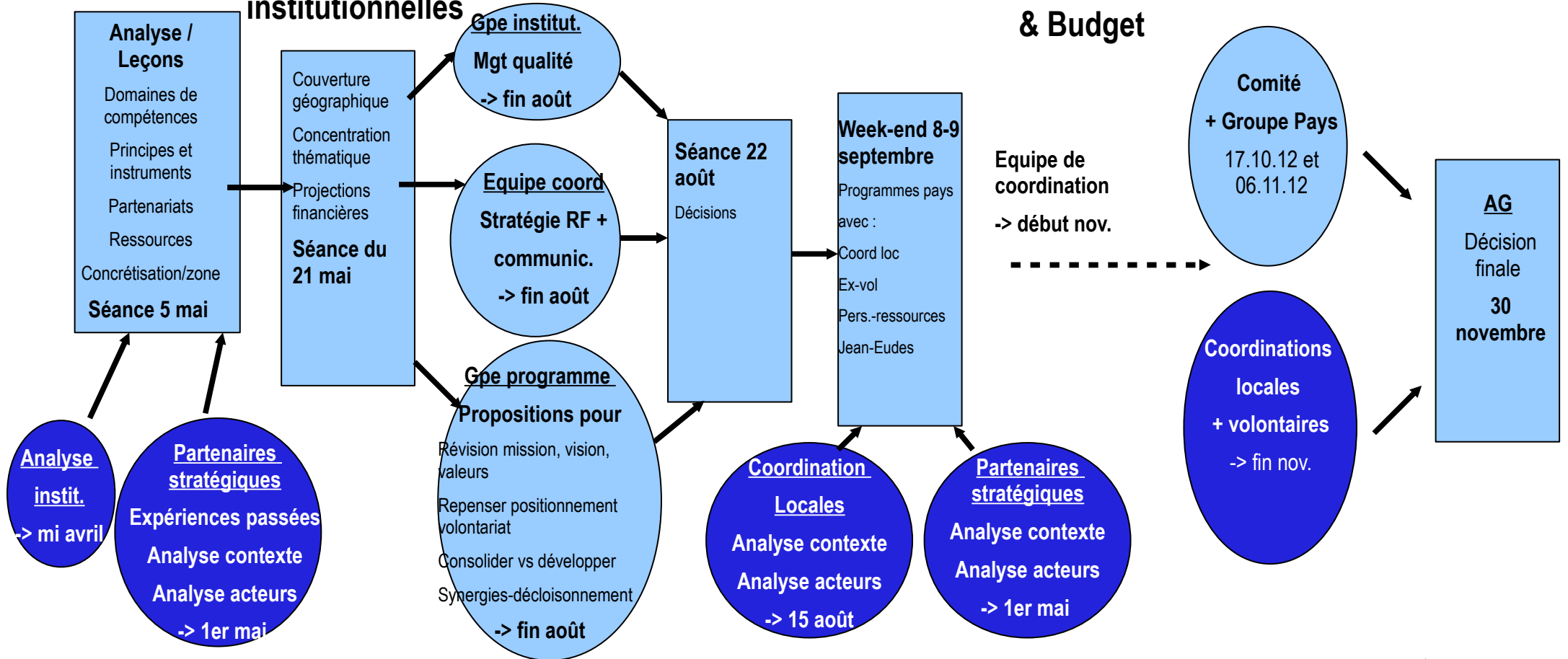
## B. Grandes lignes institutionnelles

## C. Développement

## D. Rédaction & Budget

## E. Consultation

## F. Décision



Mars 2012      Mai      Juin      Août      Septembre      Octobre      Novembre

Sessions plénières

Délégation

En Suisse

Sur le terrain

**Annexe 2 :**

**Composition des instances d'Eirene Suisse**

**Le comité:**

Jacques WALLISER DOLIVO

Michèle MONNIER

Gilbert BAVAUD

Patrick MATTHEY

Julien NICOLET

Silvia SCHMASSMANN

Philippe WYSS

Président

Vice-présidente, responsable des ressources humaines

**L'équipe de coordination**

Patricia CARRON BARBIER

Béatrice FAIDUTTI LUEBER

Edith KOLO

Jérôme STROBEL

Coordinatrice Amérique centrale et Haïti,  
administration (85%)

Responsable recherche de fonds, journal (60%)

Responsable formation (10%)

Coordinateur Grands-Lacs, relation internes et  
externes (70%)

**Annexe 3 :**

**Description de nos partenaires**

## Amérique centrale

### Salvador

- **ALGES - Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador**, San Salvador, partenaire de EIRENE depuis 2003  
Une ONG locale créée en 1997 qui défend les droits des mutilés de guerre et aide à leur réinsertion sociale et économique. Pour faire cela, ALGES met en œuvre des projets qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie de ses membres. De plus ALGES effectue un travail de lobbying en faveur de politiques publiques qui prennent en compte les intérêts des démobilisés de guerre. Il s'agit de la plus grande association de personnes handicapées du Salvador.
- **Los Angelitos**, San Salvador, partenaire de EIRENE depuis 2010  
Une ONG locale qui regroupe les parents et familles d'enfants handicapés. Los Angelitos est très proche de ALGES, les deux associations partagent une partie de leur personnel et occupent les mêmes locaux.
- **UNES - Federación Unidad Ecológica Salvadoreña**, San Salvador, partenaire de EIRENE depuis 2002  
Un réseau d'ONG locales qui s'engage en faveur de la protection de l'environnement en Salvador. Constituée en 1987 à l'initiative de six organisations (environnementales, universités et organisations corporatives), la UNES regroupe aujourd'hui plus d'une trentaine de membres. À part des projets pour la protection de la nature sur le terrain, la UNES fait un grand travail de lobbying et s'engage politiquement en faveur de l'environnement.

### Nicaragua

- **CEDEHCA - Centro de Derechos Humanos, Ciudadanos y Autonómicos**, Bluefields, partenaire de EIRENE depuis 1998  
Une ONG locale, composée de bénévoles de la communauté et fondée en 1994. La mission du CEDEHCA est de contribuer à la construction d'une culture de la paix et de l'autonomie, par la promotion et la défense des droits des populations autochtones, des afro-descendants et des métis caraïbes du Nicaragua.
- **FADCANIC - Fundación para la Autonomía y el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua**, Bluefields, partenaire de EIRENE depuis 2001  
Une ONG locale qui s'est donnée pour mission de fortifier l'autonomie et le développement durable de la côte atlantique nicaraguayenne, à travers un programme d'éducation et d'agroforesterie.
- **SJR - Servicio Jesuita a Refugiados**, Managua, partenaire de EIRENE depuis 2013  
Une organisation catholique, fondée en 1980, elle est active dans une cinquantaine de pays. Le SJR a comme mission d'accompagner, de servir et de défendre les droits des réfugiés et des personnes déplacées de force.
- **ODESAR - Organización para el Desarrollo Económico y Social para el Área Urbana y Rural**, Matagalpa, partenaire de EIRENE depuis 1997  
Une organisation de base, fondée en 1990, qui a pour but de contribuer au développement dans les communautés rurales de la région de Matagalpa. ODESAR met l'accent de ses projets sur la sécurité alimentaire et l'agriculture durable.
- **CEIMM - Centro de Estudios e Información de la Mujer Multiétnica**, Bluefields, partenaire de EIRENE depuis 2011  
Un centre d'étude et d'information qui a été créé pour promouvoir la perspective de genre dans les activités de l'université URACCAN dont il fait partie. Le CEIMM fait des études sur la situation des femmes au Nicaragua et organise des formations de la sensibilisation sur l'égalité des genres.
- **URACAN - Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe**, Bluefields, partenaire de EIRENE depuis 2011  
Une université publique fondée en 1992. L'URACCAN a pour mission de diffuser et d'approfondir des connaissances scientifiques, des compétences techniques ainsi qu'un esprit humaniste afin de renforcer le développement dans les régions autonomes de la côte atlantique du Nicaragua.
- **Radio la Primerísima**, Managua, partenaire de EIRENE depuis 2006  
Une radio communautaire et participative qui promeut un journalisme actif et indépendant et qui s'engage en faveur de la liberté d'expression.

### Costa Rica

- **Vocas Nuestras**, San José, partenaire de EIRENE depuis 2011  
Une radio associative qui donne la parole à des groupes sociaux marginalisés que sont les paysans, les indigènes, les femmes ou encore les jeunes. Vocas Nuestras réalise une revue d'actualité hebdomadaire, produit des feuillets radiophoniques à caractère social et anime des ateliers de communication.

## Région des Grands Lacs

- **IDG** - Initiative de Genève pour la paix dans les Grands Lacs, partenaire de EIRENE depuis la fondation en 2003  
Un réseau de leaders de la société civile issus de la région (Burundi, RDC et Rwanda). Fondé en 2003, l'IDG regroupe des responsables d'ONG, des militants des droits de l'homme, des enseignants, des médecins et des journalistes qui appartiennent aux différentes communautés ethniques de la région des Grands Lacs, et qui sont tous engagés dans la promotion de la paix ainsi que le dépassement des barrières identitaires.

## **R.D. Congo**

- **Pole Institute**, Goma, partenaire de EIRENE depuis 2011  
Un think-tank interculturel pour la paix dans la région des Grands Lacs. Créé en 1997, le Pole Institute a l'ambition d'offrir un cadre de libre expression sur la base des analyses et recherches scientifiques. Le but est de construire la paix à travers d'un dialogue ouvert qui dépasse la haine identitaire destructrice et souvent instrumentalisée par des autorités irresponsables. Le Pole Institute fait partie de l'IDG.

## **Rwanda**

- **AMI - Association Modeste et Innocent**, Butare, partenaire de EIRENE depuis 2001  
Une ONG locale, qui a comme but de retrouver un mieux-vivre ensemble au Rwanda. Les principaux domaines d'activités de l'AMI sont la promotion de la paix, la réconciliation et l'unité au sein de la société rwandaise et le renforcement de la participation citoyenne à la vie publique. L'AMI fait partie de l'IDG.
- **Pro Femmes**, Kigali, partenaire de EIRENE depuis 2012  
Une plateforme d'ONG locales qui ont pour but de renforcer le rôle de la femme en Rwanda. Créé en 1992 par 13 associations, Pro-Femmes compte aujourd'hui 56 membres qui sont réparties dans tout le pays.
- **IRDP - L'Institut de Recherche et de Dialogue pour la Paix**, Kigali, partenaire de EIRENE depuis 2012.  
Un centre de recherche, fondé en 2001. L'IRDP a pour but de participer à la reconstruction d'une paix durable au sein de la société rwandaise. Pour faire cela, l'IRDP poursuit une approche variée qui mêle la recherche scientifique, la consultation de la population, le travail de sensibilisation et le dialogue politique. L'IRDP fait partie de l'IDG.

## Haïti

- **GARR - Groupe d'Appui aux Rapatriés et Réfugiés**, Port-au-Prince, partenaire de EIRENE depuis 2012  
Une ONG locale, regroupant en plateforme des organisations spécialisées dans la promotion des droits des migrants. Créée en 1991, le GARR travaille en particulier avec les rapatriés de force vers Haïti, les déplacés internes suite au séisme du 2010 et les usagers de la frontière haïtiano-dominicaine.
- **GASA - Groupe d'Accord en Action Solidaire**, Artibonite, partenaire de EIRENE depuis 2011  
Une ONG locale, fondée en 2005 par un groupe de citoyens haïtiens réunis à Désarmes, GASA vise à combattre la pauvreté et le manque de possibilités d'avenir dans le département de l'Artibonite.
- **ODD - Organisation de développement de Désarmes**, Artibonite, partenaire de EIRENE depuis 1997  
Une Organisation de base, fondée en 1994 à Désarmes, région de l'Artibonite. L'ODD a pour mission principale la création et la mise en place de projets communautaires et solidaires, favorables au développement économique et social de la région.
- **PAIS - Programme d'Appui à l'Insertion Sociale**, Cap-Haïtien, partenaire de EIRENE depuis 2010  
Une organisation de base, active dans le nord d'Haïti. Fondé en 2005, Pais a pour but de promouvoir et de renforcer la démocratie à travers d'un travail de sensibilisation à la citoyenneté, ainsi que des projets sociaux et économiques.
- **CRESFED - Centre de recherche et de formation économique et sociale pour le développement**, Port-au-Prince, partenaire de EIRENE depuis 2011  
Un centre de recherche et de formation fondé en 1986. Le CRESFED contribue à promouvoir la participation citoyenne à la démocratie et à faire connaître la problématique nationale en vue de faciliter les voies et moyens conduisant au développement du pays.
- **ENL - École Normale de Liancourt**, Artibonite, partenaire de EIRENE depuis 2006  
Centre de formation pour des enseignants qui met l'accent sur la non-violence et la prise en charge des traumatismes. Fondé en 2002, l'ENL est aujourd'hui le centre régional en matière éducative, véritable lieu de réflexion pédagogique et de formation, tant initiale que continue.

Typologie des Partenaires :

Bleu = ONG locale ; vert = organisation de base ; rouge = centre de recherche/ formation ; orange = médias

**Annexe 4 :**

**Tableau répertoire des outils de gestion**



	stratégie globale	programmes par zone géographique				communication & RF	gestion & instances CH
		partenariats	affectations	projets	coord. locales / stratégies pays		
outils long terms / généraux	planification quadriennale	baromètre du partenariat	montage et suivi des affectations gestion des risques sanitaires et sécuritaires groupe de suivi des affectations	suivi des projets	manuel pour coordinateurs locaux canevas analyse stratégique & des acteurs par pays	stratégie RF & communication	organigramme répartition des compétences entre les instances d'Eirene
		évaluation transversale bisannuelle des difficultés					
outils ou formulaires liés à une étape ou ciblés sur un aspect	planification annuelle	critères de sélections partenariats	canvas de demande d'affectation formulée par le partenaire	demande de projet	cahier de charge d'un coordinateur local	guide pour la sensibilisation Sud-Nord pour nos volontaires	procédures de gestion
	rapport annuel public	"kit" à donner à un nouveau partenaire	canvas de recrutement de volontaires	rapport final de projet	contrats coordinateurs locaux	"kit" sensibilisation au Sud	règlement financier
	tableau de bord: suivi financier suivi mise en œuvre du programme	convention de partenariat	briefing administratif des volontaires		évaluation 360°	listing des activités de sensibilisation	manuel intranet Drupal
	rapport annuel Unité		demande d'affectation, avec cahier de charge contrats volontaires bilatéraux & tripartites planification et rapport annuel / mi-affectation évaluation UNV évaluation 360° capitalisation des acquis rapport fin d'affectation gestion des retours		rapport mission terrain	suivi des dons des groupes de soutiens procédure envoi du journal	manuel assistants de coordination rapport annuel financier rapport de la fiduciaire mémo groupes pays

**Annexe 5 :**

**Grille de critères de partenariat**

	Critères	Condition sine qua non	Commentaire	Eléments additionnels à prendre en considération
Valeurs	Le partenaire est engagé pour la promotion de la paix et/ou des droits humains avec une vision claire.	Oui, avec une précision...	Le partenaire doit avoir une vision qui lui est propre. La clarifier et la rationaliser peuvent faire partie des objectifs du partenariat	EIRENE et son partenaire doivent avoir des valeurs et convictions communes.  Seront exclues des organisations qui font appel à des valeurs religieuses ou politiques en permanence dans leur action.
	Le partenaire et ses collaborateurs sont engagés pour l'intérêt collectif et les populations les plus défavorisées, au-delà de leurs propres intérêts.	Oui		
	Le partenaire est engagé en faveur de l'échange interculturel et ouvert à la remise en question.	Oui	La capacité de remise en question doit être évaluée : cette condition n'a pas toujours été réunie	

Approche	Le partenaire met en oeuvre des processus participatifs, dans une démarche de citoyenneté active, solidaire et responsable.	Non	Le partenaire doit être ouvert à la participation : sur cette base, la mise en oeuvre d'outils et processus participatifs peut être un objectif du partenariat	Pour évaluer l'ouverture à la participation, on observera notamment la façon dont les « bénéficiaires » sont considérés par les dirigeants et le degré d'ouverture des instances associatives à un renouvellement et à l'intégration de ces « bénéficiaires ».
	Le partenaire intégré le principe de non discrimination ethnique, religieuse, sociale ou politique dans son action	Oui		
	Le partenaire a le souci d'efficacité de son action.	Oui		
	Le partenaire définit avec Eirene Suisse les objectifs de travail communs et en assume la coresponsabilité de manière transparente.	Oui		

Durabilité	Le partenaire jouit d'un ancrage clair dans la société locale (reconnaissance officielle, légitimité, partenariats...).	Oui	Le partenaire doit avoir une légitimité à l'échelle à laquelle il entend intervenir, locale, régionale, nationale. Dans certains cas, l'acquisition de cette légitimité (nationale par exemple) peut être un objectif du partenariat	le partenaire dispose d'une vision de ce vers quoi il voudrait aller en termes de renforcement institutionnel. L'existence d'une vision, d'un horizon, même s'il doit changer, est vérifiée.
	Le partenaire est inséré dans des réseaux et développe des synergies avec des acteurs	Oui, avec une précision	Il doit surtout développer des synergies avec des acteurs menant des actions	

	menant des actions similaires.		complémentaires	
	Il a une claire stratégie d'intervention.	Oui, avec une précision	Le partenaire doit avoir une stratégie qui lui est propre. La clarifier et la rationaliser peuvent faire partie des objectifs du partenariat	
	Le partenaire dispose d'une structure stable (logistique, ressources humaines, administration, finances). Il gère ses projets de manière autonome et est capable d'en rendre compte.	Non	L'application stricte de ce critère reviendrait à exclure des organisations émergentes portées par des « non intellectuels ». Ce n'est donc pas une condition sine qua non mais un critère à utiliser comme : « le partenaire adhère à l'objectif de disposer de... et de gérer... »	

Action	Le travail du partenaire a un impact positif tant en terme de développement qu'en faveur de la paix et des droits humains(effet direct ou transversal).	Oui...	... même si cet impact est modeste et doit être augmenté par le partenariat	l'organisation doit disposer ou être prête à se doter de ressources humaines suffisamment disponibles et aptes à être les interlocuteurs du volontaire et à « absorber » ses apports.
	Le partenaire est actif dans les pôles géographiques d'Eirene Suisse (Amérique centrale, Grands Lacs, Haïti).	Oui		
	Le partenaire est actif dans les domaines d'actions d'Eirene Suisse (citoyenneté, identités et migration, accès aux ressources naturelles (Amérique centrale), traumatismes et blessures collectives (Grands Lacs), développement local (Haïti)	Oui		
	Pour l'échange de personnes, le partenaire adhère à l'objectif d'échange de compétences, collabore avec Eirene Suisse pour préparer l'affectation, favoriser l'intégration de la/du volontaire, assurer le suivi et l'évaluation, garantir l'échange interculturel.	Oui		
	Il met un homologue (responsable direct) à disposition.	Oui, avec une précision	Il doit mettre à disposition d'une part un responsable direct, qui encadre et suit le travail du volontaire, d'autre part	

			des « compétences homologues », c'est à dire une ou plusieurs personnes disposant de bases suffisantes dans le domaine dans lequel le volontaire entend apporter des compétences pour qu'elles leur soient transférées.	
	Pour les projets-initiatives communs, le partenaire collabore avec Eirene Suisse pour l'élaboration du projet, la recherche de fonds, la mise en oeuvre et la rédaction des rapports.	Oui		
	Le partenaire collabore avec Eirene Suisse dans son travail d'information.	Oui		

Partenariat	Le partenaire signe avec Eirene Suisse une convention de partenariat qui définit les objectifs et les modalités du partenariat.	Oui		
	Le partenaire développe avec Eirene Suisse un rapport horizontal d'égalité, basé sur le respect et la confiance, qui permet de s'interpeller mutuellement et d'engager un processus d'apprentissage mutuel.	Oui		
	Le partenaire et Eirene Suisse partagent leurs réseaux réciproques.	Oui		

**Annexe 6 :**

**Le baromètre du partenariat**

# BAROMETRE DU RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET DU PARTENARIAT

## Fiche de présentation de l'outil

### Pour quoi faire ? Utilité de l'outil

Les instruments de suivi et d'évaluation employés dans la coopération par l'échange de personne portent assez généralement sur des affectations : il s'agit d'évaluer la pertinence et les bénéfices apportés par une affectation. Ces instruments ne considèrent pas suffisamment le temps et l'échelle du partenariat, qui dépassent celle de l'affectation lorsque plusieurs volontaires sont affectés simultanément auprès du même partenaire et/ou se succèdent au sein d'une relation de partenariat de longue durée : quels cohérence, synergies et effets cumulés de plusieurs affectations, simultanées ou successives ? Lorsque plusieurs volontaires se succèdent dans un même domaine, le partenaire exploite-t-il leur présence pour se renforcer ou pour combler temporairement une lacune, sans qu'un transfert significatif de compétences n'ait lieu ? Simultanément, Eirene Suisse apprend-elle du déroulement des affectations pour rendre son appui au partenaire plus adapté et efficace ?

Pour répondre à ces questions et guider les choix à faire en matière de nouvelles affectations, nous proposons de compléter les instruments existant par un outil de suivi de l'évolution du partenaire, mieux adapté au pilotage du partenariat et d'une série d'affectations. Il s'agit d'observer l'évolution du partenariat au fil des affectations, le parcours du partenaire et l'évolution de l'appui d'Eirene Suisse. L'autonomie sur une compétence donnée peut être acquise partiellement grâce à une affectation, puis progresser encore via une seconde affectation, etc... Cet outil doit permettre de :

- Se fixer un horizon : quelles compétences le partenaire doit acquérir pour ne plus avoir besoin d'un volontaire ? Quelles compétences Eirene Suisse doit-elle mobiliser et développer pour rendre son appui plus efficace ?
- Identifier des points clés sur lesquels porter un effort / une affectation et être plus à même de savoir quand une affectation dans un domaine donné devient inutile, voire contreproductive (en créant une dépendance, des effets de substitution).
- Tenir compte des apports effectués par d'autres acteurs (partenaires du partenaire), voire de les solliciter.
- Identifier et expliciter les insuffisances de l'appui offert par Eirene Suisse (par exemple des difficultés de réponse aux demandes du partenaire) pour tenter d'y remédier.

### Pour la présentation de l'outil : ce qu'il est, ce qu'il n'est pas

Afin d'aider à la présentation et à la compréhension de cet outil, nous proposons d'explicitier ce qu'il est... et ce qu'il n'est pas.

- **C'est un outil d'aide à la décision** commune entre Eirene Suisse et le partenaire, notamment pour évaluer l'opportunité de nouvelles affectations, pour cibler les domaines dans lesquels elles seront le plus utiles et pour optimiser la qualité de la coopération par l'échange de personne telle qu'elle est mise en oeuvre.
- **Ce n'est pas un outil d'évaluation du partenaire.** Il peut être utilisé par le partenaire comme un instrument de suivi-évaluation de ses besoins de renforcement, mais n'est pas utilisé par EIRENE comme un support d'évaluation. Il ne peut en aucun cas être utilisé pour juger ni du niveau, ni du potentiel d'un partenaire et n'est de toute façon pas adapté à cet usage.

- **C'est un outil adapté à tous types de partenaires**, qu'ils soient consolidés ou dotés de capacités encore très limitées. Pour ces deux types d'organisations, on s'intéressera probablement à des compétences différentes, mais en mobilisant le même outil, en s'intéressant à des évolutions.
- **Ce n'est pas un outil d'évaluation d'une affectation.** Il est complémentaire par rapport aux outils qui visent à évaluer les effets d'une seule affectation. C'est un outil supplémentaire, ce qui induit certes une charge de travail additionnelle : c'est un investissement qui doit être justifié par une amélioration de la qualité de l'action d'Eirene Suisse et du partenariat d'une part, par un gain pour le partenaire comme pour Eirene Suisse, en termes de connaissance de leurs forces et faiblesses et des pistes d'amélioration d'autre part.

## Contenu de la grille d'analyse et mode d'emploi

Le baromètre comporte plusieurs colonnes

☒☒ **La colonne « compétences »** : sur chaque ligne figure une compétence identifiée comme utile (voire indispensable) au fonctionnement autonome du partenaire, alternativement à l'appui d'Eirene Suisse. Le partenaire doit en disposer pour assumer ses fonctions de façon satisfaisante, au bénéfice des populations cibles. Pour certaines d'entre elles, c'est Eirene Suisse qui doit en disposer pour fournir un appui efficace au partenaire et remplir sa part de contrat. L'organisation de coopération par l'échange de personne et son partenaire ayant, dans la relation de partenariat, le même groupe cible / bénéficiaire final, nous considérons la filière suivante :

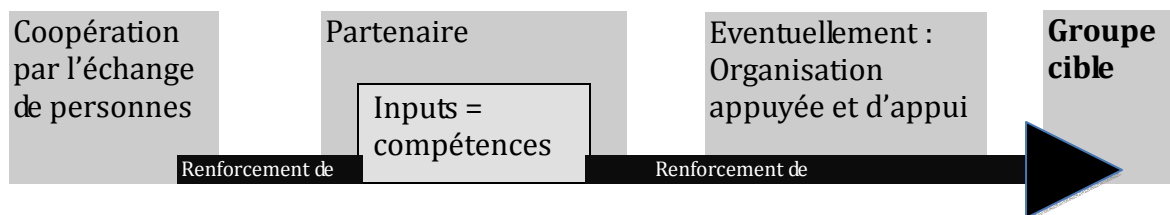


Figure 1 : inscription du partenariat dans une filière d'action au profit d'un groupe cible

Les compétences sont tous les éléments qui permettent au partenaire d'agir de façon satisfaisante et durable au bénéfice des bénéficiaires finaux du partenariat et à Eirene Suisse d'apporter un appui satisfaisant au partenaire. Elles entrent notamment dans trois catégories : des capacités (à gérer, à agir, etc...), des légitimités (à intervenir dans certains champs), des volontés (de faire, d'évoluer, de se mettre au service de tel groupe, etc...).

On commencera par remplir la colonne compétence en se posant la question : que faut-il au partenaire pour agir de façon satisfaisante, durable et autonome au bénéfice des groupes cibles bénéficiaires ?

Dans le cas de partenaires de grande taille agissant dans plusieurs secteurs, on ne s'intéressera qu'aux compétences utiles au secteur sur lequel porte le partenariat.

Deux modalités sont possibles :

- **Version « light » du baromètre** : Eirene et son partenaire identifient 10 compétences qui leur semblent primordiales en termes d'enjeux pour le partenaire et/ou pour le partenariat. Le baromètre sera limité au suivi de 10 compétences (que l'on pourra faire évoluer au fil du temps et des utilisations du baromètre).



- **Version complète** : on s'intéresse à l'ensemble des compétences « qui permettent au partenaire d'agir de façon satisfaisante et durable au bénéfice des bénéficiaires finaux du partenariat et à Eirene Suisse d'apporter un appui satisfaisant au partenaire » comme énoncé ci-avant.

Les choix d'une version « light » ou complète peut être fait avec le partenaire, en fonction de son intérêt pour cet exercice.

☒☒ **La colonne « situation initiale »** : il s'agit de la situation initiale au moment de la mise en place du baromètre. La première question à se poser est « cette compétence est-elle entièrement et durablement acquise ». Si la réponse est positive, cette ligne figurera au titre d'aide mémoire dans le baromètre, à la fin de la grille mais restera une « ligne passive », sauf mise en cause ultérieure de l'acquisition de cette compétence. Les autres lignes (réponse négative à la question précédente) seront les « lignes actives » du baromètre.

On évaluera un niveau d'acquisition, qui sera commenté (que manque-t-il pour que la compétence soit entièrement et durablement acquise ?). Sa valeur sera estimée de façon globale et ne servira que de point de repère. Chaque compétence est exprimée sous la forme d'un niveau souhaitable, puis l'une des échelles suivantes est retenue pour estimer le niveau d'acquisition estimé.

<b>Pourcentage</b>	% d'acquisition				
<b>Echelle discontinue</b>	Non : compétence entièrement à acquérir	compétence très partiellement acquise	compétence partiellement acquise	compétence en grande partie acquise / à compléter	Oui : compétence durablement et entièrement acquise
<b>Echelle continue</b>	Non : compétence entièrement à acquérir			Oui : compétence durablement et entièrement acquise	

**Figure 2 : modalités et échelles de valeurs utilisables pour affecter une valeur-repère**

La valeur mentionnée dans l'outil peut être déterminée soit par un pourcentage d'acquisition, soit sur une échelle discontinue (compétence nulle, partiellement acquise,..) dotée de seuils donnés, soit sur une échelle continue ne comportant que deux bornes extrêmes (compétence nulle / compétence entièrement et durablement acquise). Dans ce dernier cas, on peut demander à plusieurs personnes de mentionner intuitivement une valeur en faisant figurer une croix entre ces deux bornes, exercice qui peut ouvrir sur une discussion intéressante. Le choix d'une échelle de valeur, lors de l'établissement de la situation initiale, déterminera l'échelle utilisée ultérieurement, lors de l'utilisation du baromètre.

☒☒ **La colonne « moyens d'acquisition »** : y sont mentionnés les moyens envisagés pour l'acquisition de ces compétences. Dans certains cas, un moyen envisagé est la coopération par l'échange de personne avec l'organisation qui met en place cet outil, dans d'autre cas c'est une coopération avec d'autres organisation, par le biais ou non de l'échange de personnes, dans d'autres cas ce sera la formation, l'apprentissage, etc...

☒☒ **La colonne « baromètre »** : elle est utilisée pour faire figurer une valeur estimée au moment où l'organisation de coopération par l'échange de personnes et/ou son partenaire ont besoin de faire un bilan en vue d'une prise de décision (relative par exemple à la suite des affectations). La valeur sera affectée en utilisant la même échelle que celle employée pour établir la situation initiale. Cette valeur peut bien entendu augmenter avec l'appui fourni, mais aussi chuter (avec par exemple la perte de ressources humaines qualifiées). Là encore cette valeur n'est qu'un point de repère : elle se veut être un point de repère et un support de discussion pour être, au final, une aide à la décision commune.

☒☒ **La colonne « commentaires »** : elle permettra de décomposer la valeur affectée en distinguant les éléments acquis des éléments qui restent à acquérir. On pourra également faire état de d'obstacles à lever ou d'opportunités à exploiter pour l'acquisition des compétences non encore acquises.

Nous proposons donc le modèle suivant :

<b>Compétences du partenaire</b>	<b>Situation initiale</b>	<b>Moyens envisagés pour l'acquisition de ces compétences</b>	<b>Baromètre</b>	<b>Commentaires</b>
Exemple : le partenaire sait élaborer une demande de financement adaptée aux formats des bailleurs internationaux	Exemple : 40%	Exemple : transfert de compétences par le volontaire EIRENE	Niveau d'acquisition à l'issue de l'affectation	
Exemple : le partenaire maîtrise des outils visant la participation de tous à l'élaboration d'un plan de développement	Exemple : 10%	Exemple : formation réalisée par l'ONG X, à solliciter + mise en pratique accompagnée par le volontaire	Niveau d'acquisition à l'issue de l'affectation	
...				
<b>Compétences de l'organisation de coopération par l'échange de personnes</b>	<b>Situation initiale</b>	<b>Moyens envisagés pour l'acquisition de ces compétences</b>	<b>Baromètre</b>	<b>Commentaires</b>
Exemple : capacité de suivi du volontaire	Exemple : 60%	Exemple : augmentation du temps affecté à la coordination locale	Niveau d'acquisition à l'issue de l'affectation	
Exemple : capacité à recruter un volontaire correspondant aux besoins du partenaire et au profil défini.	Exemple : 40%	Exemple : amélioration de la visibilité de l'organisation auprès de candidats potentiels, dans tel secteur	Niveau d'acquisition à l'issue de l'affectation	
...				

**Tableau 1 : modèle d'outil de suivi-évaluation du renforcement institutionnel et du partenariat**

Le baromètre s'intéresse aux compétences du partenaire, ainsi qu'aux compétences de l'organisation de coopération par l'échange de personnes, relatives à la mise en œuvre du partenariat et à la gestion des affectations. Ceci permet une certaine réciprocité et apportera d'autres éléments importants pour la gestion des affectations futures.

## **Qui et quand ? Mobilisation de l'outil**

Il revient à la coordination locale d'introduire cet outil auprès du partenaire et de le mobiliser lorsque c'est utile. Le(la) coordonnateur(trice) local(e) remplira la grille proposée ci-après avec le partenaire : ce dernier pourra choisir les personnes qu'il veut associer à cet exercice (éventuellement le volontaire s'il le juge opportun, les organes dirigeants de la structure, des membres de l'équipe, etc...). Il est souhaitable que la direction exécutive de la structure partenaire participe ou choisisse qui déléguer et que les instances associatives (président, conseil d'administration..) soient également parties prenantes.

Cet outil ne sera pas mobilisé si le partenariat est limité à une affectation. Si une coopération plus durable est envisagée, la coordination locale construira, avec le partenaire, la grille de compétences et la situation initiale à mi parcours de la première affectation, voire à la fin de la première affectation si la relation de confiance entre EIRENE et le partenaire tarde à se construire. Le baromètre sera ensuite mobilisé comme un outil essentiel d'aide à la décision à la fin de chaque affectation, lorsque la question se pose de savoir si de nouvelles affectations sont utiles et dans quel domaine.

La mise en place de cet outil pose des problèmes opérationnels et déontologiques à considérer avec attention. Elle suppose d'abord un diagnostic institutionnel difficile à réaliser avec le partenaire lors de l'engagement d'un nouveau partenariat : on ne pourra donc le faire que lorsqu'une relation de confiance a été instaurée. Un problème déontologique peut également être posé, à partir de la question suivante : peut-on parler de partenariat équilibré si l'un des partenaires est « ausculté », en pointant ses forces mais aussi ses faiblesses (ce qui suppose qu'il consente à les montrer), alors que l'autre l'est moins (on s'intéresse seulement aux compétences qu'il mobilise dans la relation de partenariat) et peut rester peu transparent quant à la façon dont il fonctionne ? Face à ce problème, nous suggérons que :

- Cet outil ne doit en aucun cas être construit sans la participation du partenaire et en l'absence d'une relation de confiance basée sur un partenariat déjà engagé.
- Il n'est utile de le mettre en place que si un partenariat est envisagé au-delà d'une opération d'appui ponctuelle (une formation, une affectation ou encore une phase de projet).
- L'organisation qui le propose doit faire preuve de la même transparence que celle qu'elle demande à son partenaire.
- De façon plus générale, le développement d'une coopération par l'échange de personnes Sud Nord, avec l'affectation au Nord de personnes ressources venues du Sud, avec là aussi des objectifs de renforcement et l'emploi des mêmes outils, est un objectif à poursuivre en vue de relations de partenariat globalement plus équilibrées.

### **Comme aide mémoire : une liste de compétences de base**

Nous proposons ici une liste de compétences de base, destinée à être un aide mémoire, notamment pour le coordonnateur local auquel il appartient d'introduire cet outil. Ces compétences mériteraient d'être considérées dans tous les cas, mais il est parfois délicat de parler de certaines d'entre elles, voire impossible sans susciter de conflits : il appartient au coordonnateur local de juger d'une part s'il est opportun de présenter cette liste, d'autre part s'il est constructif ou non d'aborder des compétences potentiellement sources de discussions conflictuelles (relatives par exemple à la légitimité de l'organisation, à son leadership, etc...)

Cette liste considère trois catégories, avec des compétences qui relèvent respectivement de la volonté de l'organisation, de sa légitimité, puis de ses capacités à assumer diverses fonctions :

	<b>Compétences du partenaire</b>
<b>Volonté</b>	Engagement : l'organisation est clairement engagée en faveur d'un ou de plusieurs groupes cibles bénéficiaires, à une échelle donnée
	Vision et buts : l'organisation dispose d'une vision de l'avenir souhaité pour le territoire dans lequel elle agit et la population qu'elle entend appuyer. Sur cette base, ses buts sont clairement définis.
	Stratégie : l'organisation a défini une stratégie claire et rationnelle, de façon à atteindre ses buts, adaptée aux ressources dont elle dispose
	Projets : les projets actuels de l'organisation reflètent sa stratégie, ses buts, sa vision
	Stratégie en matière de paix et droits humains (spécifique EIRENE) : l'organisation a la volonté d'agir en faveur de la construction de la paix et de la promotion des droits humains. Sa stratégie reflète cette volonté et ses projets ont un lien direct ou indirect avec cet objectif.
	Do No Harm : l'organisation a la volonté d'éviter tout effet induit susceptible de dégrader la situation, notamment en matière de cohésion sociale, de paix et de droits humains, volonté qui se traduit dans sa façon de concevoir et mettre en œuvre ses projets

	<b>Compétences du partenaire</b>
<b>Légitimité</b>	Identité : le partenaire est une organisation dont l'identité est claire (organisation de base, fédération d'organisations de base, organisation d'appui aux initiatives de base, entreprise, organisation publique, etc..)
	Identité : la base sociale et l'ancrage territorial du partenaire sont définis de façon claire et résultent d'une dynamique logique qui rend l'organisation légitime dans son territoire et auprès de sa base sociale
	Identité : le fonctionnement des organes de décision reflète clairement l'identité de l'organisation et la base sociale sur laquelle elle repose
	Légitimité opérationnelle : l'organisation dispose d'une légitimité pour intervenir auprès des groupes cibles et dans les champs d'action qu'elle a retenu
	Légitimité politique : l'organisation est un acteur de la société civile nationale, à une certaine échelle (locale, régionale ou nationale) et, à ce titre, dispose de suffisamment de reconnaissance pour pouvoir exprimer des opinions et être écoutée par des décideurs nationaux ou internationaux (locaux, régionaux ou nationaux)
	L'organisation est capable d'expliquer et de faire connaître son action pour maintenir et augmenter sa légitimité

	<b>Compétences du partenaire</b>
<b>Capacités / communication, captation et gestion de ressources</b>	L'organisation est capable de présenter sa raison d'être et ses objectifs de façon claire et dispose d'outils de communication internes et externes adaptés à ses besoins
	L'organisation maîtrise les outils informatiques nécessaires à une communication interne et externe satisfaisante et répondant aux exigences de ses partenaires financiers et opérationnels et dispose du matériel correspondant.
	L'organisation dispose de capacités de dialogue et de réseautage avec des partenaires nationaux suffisantes pour construire les partenariats locaux dont elle a besoin.

	L'organisation a la capacité de capter des soutiens nationaux éventuellement disponibles (financements publics, affectation de personnel dans le cadre de projets ou d'infrastructures réalisées, etc...)
	L'organisation dispose de capacités de dialogue, présentation des activités et réseautage avec des partenaires internationaux, suffisantes pour construire les partenariats internationaux dont elle a besoin.
	L'organisation est capable d'élaborer des demandes de financement adaptées aux formats des bailleurs internationaux
	Gestion des ressources financières : l'organisation a des capacités de contrôle et de production des justificatifs et rapports financiers par projet, suffisantes face aux exigences des partenaires financiers dont elle a besoin
	Gestion des ressources financières : l'organisation a des capacités de pilotage budgétaire, à partir d'instruments de suivi sur la base desquels sont prises des décisions, suffisantes pour assurer un fonctionnement satisfaisant et gérer d'éventuelles incertitudes et aléas
	Gestion des ressources humaines : l'organisation fait preuve de transparence dans ses recrutements et est capable de sélectionner les ressources humaines adaptées à ses besoins.
	Gestion des ressources humaines : l'organisation est capable de gérer au mieux le temps de travail disponible au service des projets
	En cas de crise, l'organisation est/sera capable de mobiliser rapidement les ressources nécessaires à l'apport d'une réponse adaptée, à son échelle et dans la mesure de ses moyens

	<b>Compétences du partenaire</b>
<b>Capacités / Conception et mise en œuvre des projets</b>	L'organisation est capable d'élaborer un projet pertinent, sur la base de sa stratégie et de le formuler sous une forme répondant aux standards internationaux
	L'organisation maîtrise et mobilise des démarches et outils permettant la participation des bénéficiaires de ses actions à la formulation de ses projets
	L'organisation maîtrise des outils de planification et de suivi-évaluation adaptés à ses besoins de pilotage de ses actions
	L'organisation maîtrise et mobilise des démarches et outils permettant la participation des bénéficiaires de ses actions à l'évaluation de ses projets
	L'organisation est capable de produire des rapports opérationnels répondant aux exigences des financeurs dont elle a besoin
	L'organisation dispose des capacités techniques nécessaires à la mise en œuvre de ses activités, dans les domaines concernés par le partenariat (liste de compétences à préciser pour chaque partenariat)

	<b>Compétences du partenaire</b>
<b>Capacités / pilotage stratégique</b>	L'organisation dispose de capacités de veille quant à l'évolution du contexte et de la situation des bénéficiaires de son action, lui permettant de réviser sa stratégie en temps utile, si nécessaire
	L'organisation maîtrise et mobilise des démarches et outils permettant la participation active d'une part de sa base sociale, d'autre part des bénéficiaires de ses actions à la révision périodique de sa stratégie
	En tant qu'acteur de la société civile, l'organisation est capable de s'exprimer pour faire connaître des demandes, revendication et points de vue si nécessaire, en temps utile.

<b>Compétences de l'organisation de coopération par l'échange de personnes</b>
La démarche de l'organisation et les outils qu'elle mobilise sont adaptés pour permettre au partenaire de bien comprendre le bénéfice qu'il peut tirer de la coopération par l'échange de personne et bien définir ses besoins
L'organisation comprend les besoins exprimés par le partenaire et les traduit fidèlement dans les documents précisant le profil recherché et les fonctions du volontaire
L'organisation dispose des capacités de recrutement permettant de trouver les personnes dont le profil répond aux besoins identifiés
Lorsque le profil demandé n'est pas disponible, l'organisation dispose d'une capacité de dialogue avec son partenaire permettant d'ajuster au mieux la recherche de volontaire, en fonction de l'offre et de la demande
L'organisation dispose de capacités et d'outils de suivi du volontaire et du partenariat suffisants pour répondre en temps utile à d'éventuels désajustements et répondre aux besoins du volontaire et du partenaire
L'organisation dispose d'outils de prévention et de gestion des risques adaptés à la situation locale
L'organisation dispose d'une connaissance du pays suffisante
L'organisation dispose d'une capacité de dialogue interculturel suffisantes pour la gestion et le pilotage du partenariat
L'organisation dispose d'outils de suivi évaluation pertinents comme supports d'aide à la décision et au pilotage conjoint (avec le partenaire) du partenariat et des affectations

**Tableau 3 : aide mémoire relatif aux compétences de base à considérer**