



Programme institutionnel 2021-2024

Etat au 23 novembre 2019

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	1
Liste des abréviations et acronymes.....	2
Abrégé	3
1 Introduction.....	4
2 Qui sommes-nous ?	4
2.1 <i>Bref portrait</i>	4
2.2 <i>Vision, identité, valeurs</i>	5
2.3 <i>Organisation</i>	5
2.4 <i>Collaborations</i>	6
3 Contexte et défis.....	7
4 Bilan – leçons apprises de la phase de programme précédente	8
5 Orientations stratégiques et objectifs généraux	9
5.1 <i>Orientations stratégiques</i>	9
5.2 <i>Objectifs généraux</i>	10
5.3 <i>Développement institutionnel</i>	10
5.4 <i>Concentration thématique</i>	11
5.5 <i>Cadre géographique</i>	13
5.6 <i>Axes transversaux</i>	13
6 Principes de mise en œuvre	14
6.1 <i>Partenariats</i>	14
6.2 <i>Echange de personnes</i>	15
6.3 <i>Soutien aux projets</i>	17
6.4 <i>Communication, sensibilisation, réseautage</i>	17
7 Objectifs opérationnels.....	19
7.1 <i>Axes centraux et objectifs Sud et Nord</i>	19
7.2 <i>Objectifs de développement institutionnel</i>	24
8 Etat des lieux des partenaires et des collaborations	25
9 Gestion de la qualité	31
9.1 <i>Gestion des partenariats</i>	31
9.2 <i>Coopération par l'échange de personnes</i>	31
9.3 <i>Gestion de projets</i>	31
9.4 <i>Suivi et évaluation du programme</i>	32
9.5 <i>Gestion des risques</i>	32
10 Finances.....	33
10.1 <i>Financement, recherche de fonds</i>	33
10.2 <i>Planification budgétaire à quatre ans</i>	34
11 Annexes	35

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ACO	Action chrétienne en Orient
CAS	Certificate of advanced studies - Certificat d'études avancées (formation continue universitaire)
CEP	Coopération par l'échange de personnes
CER	Conférence des Eglises réformées romandes
CERFSA	Conférence des Eglises réformées francophones en Suisse alémanique
Cevaa	Communauté d'Eglises en Mission, association internationale d'Eglises
CHF	Francs suisses
CIPCRE	Cercle international pour la promotion de la Création
CLCF	Centrale de littérature chrétienne francophone
CS	Conseil synodal
CTM	Comunidad teológica de México
DDC	Direction du développement et de la coopération
Défap	Service protestant de mission, service de mission de cinq Eglises protestantes de France
ECM	Education à la citoyenneté mondiale
EDD	Education en vue d'un développement durable
EDT	Ecole de la transition (structure vaudoise de préparation à l'entrée en apprentissage)
EERS	Eglise évangélique réformée de Suisse (précédemment Fédération des Eglises protestantes de Suisse (FEPS))
EERV	Eglise évangélique réformée du canton de Vaud
EPER	Entraide protestante suisse
EPM	Eglise presbytérienne de l'île Maurice
EPMB	Eglise protestante méthodiste du Bénin
EPR	Eglise presbytérienne au Rwanda
EPT	Equivalent plein temps
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
Federeso	Réseau des fédérations latines de coopération
Fedevaco	Fédération vaudoise de coopération
FJKM	Eglise de Jésus-Christ à Madagascar
FRIJ	Fondation rurale interjurassienne
HAFL	Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires, Zollikofen
HEP	Haute école pédagogique
HEPIA	Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève
HEPL	Haute école pédagogique de Lausanne
IERA	Igreja evangélica reformada de Angola
INESIN	Instituto de estudios e investigación intercultural, ONG au Chiapas
IPRC	Iglesia presbiteriana reformada de Cuba
IRA	Indicateurs de référence agrégés
MJS	Mouvement pour la justice sociale
Movetia	Agence nationale pour la promotion des échanges et de la mobilité
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OPF	Office protestant de formation
PAOET	Projet d'accompagnement œcuménique pour le Togo
PPP	Pain pour le prochain
SBM	Seminario bautista de México
Secaar	Service chrétien d'appui à l'animation rurale
SET	Seminario evangélico de teología, Matanzas, Cuba
STM	Solidarité Tiers-Monde
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
UNIL	Université de Lausanne
Unité	Association Suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale
ZEWO	Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique collectant des dons

ABRÉGÉ

En novembre 2018, le Synode missionnaire (organe suprême) de DM-échange et mission a décidé d'une nouvelle orientation stratégique mettant l'accent sur la réciprocité Sud-Nord-Sud. La réciprocité désigne une relation au sein de laquelle toutes les parties jouent à la fois un rôle de don et de réception, entretenant ainsi des interactions mutuellement bénéfiques. Pour DM-échange et mission, la réciprocité renvoie à l'idée que les relations établies entre la Suisse et ses partenaires à l'étranger ne sont pas à sens unique, profitables uniquement aux partenaires du Sud et à leur contexte. Les partenaires du Sud possèdent des forces et des compétences pouvant être bénéfiques à des acteurs en Suisse ou dans d'autres pays du Sud.

Sur la base d'une analyse du contexte et de leçons apprises de la phase précédente, DM-échange et mission se donne pour 2021-2024 deux objectifs généraux :

- Le renforcement des capacités d'action : dans les secteurs d'engagement de DM-échange et mission, la contribution des partenaires, au loin comme en Suisse, est renforcée par le soutien aux projets, le transfert de compétences et les échanges de bonnes pratiques.
- La promotion et l'exercice d'une citoyenneté mondiale : les personnes touchées directement ou indirectement par une expérience d'échange ou de rencontre font preuve de changements d'attitudes et d'état d'esprit. Ce changement conduit sur le long terme à des pratiques et des comportements nouveaux dans les engagements professionnel, associatif, éthique, de consommation et dans la démocratisation de l'information. Par là même, DM-échange et mission apporte sa contribution aux Objectifs de développement durable (ODD).

Ces objectifs sont mis en œuvre dans trois secteurs d'engagement : éducation, agroécologie et théologie : foi et dynamique communautaire. Les activités de DM-échange et mission touchent cinq zones géographiques : Europe (Suisse), Afrique centrale et de l'Ouest (Cameroun, Rwanda, République démocratique du Congo, Bénin, Togo), Afrique australe (Angola, Mozambique, île Maurice, Madagascar), Afrique du Nord (Egypte) et Amérique latine (Mexique, Cuba), ainsi que quatre réseaux multilatéraux (Action chrétienne en Orient (ACO), Service chrétien d'appui à l'animation rurale (Secaar), Communauté d'Églises en mission (Cevaa) et la Centrale de littérature chrétienne francophone (CLCF)).

Le principe de réciprocité a des implications sur de nombreux aspects du programme institutionnel :

- Rôle et profil institutionnel : au lieu d'une organisation d'appui, axée sur le soutien du « Nord » au profit du « Sud », DM-échange et mission se comprend davantage dans un rôle de facilitation d'interactions entre acteurs du Nord et du Sud, favorisant les échanges mutuellement bénéfiques ainsi que les coapprentissages.
- Sélection des partenaires : DM-échange et mission n'entretient pas seulement des coopérations avec des partenaires (bénéficiaires) dans des pays du Sud. Dans ses secteurs d'engagement, il établit également des relations de partenariat avec des acteurs en Suisse.
- Conception du partenariat : toutes les parties jouant à la fois un rôle de don et de réception, les relations entretenues par DM-échange et mission avec ses partenaires ne sont pas conçues uniquement sur le mode donateur-bénéficiaire, avec une redevabilité unilatérale. Les rôles et les apports de chaque partie sont en effet valorisés dans une relation de mutuelle redevabilité.
- Conception de l'échange de personnes : quelle que soit sa forme, une expérience d'échange de personnes possède toujours une dimension de réciprocité, avec un effet à la fois sur la ou les personnes qui se déplacent et celle(s) qui accueillent.
- Formes d'échange de personnes : dans une logique de réciprocité, les formes d'échange de personnes sont multiples, ne se limitant pas aux affectations d'expert-e-s du Nord au Sud ou des séjours d'apprentissage du Sud au Nord, mais incluant notamment des affectations Sud-Nord ou Sud-Sud, des stages Nord-Sud, des voyages de groupes, etc.
- Priorisation des projets : dans une logique de réciprocité, priorité est donnée à des projets favorisant des collaborations et/ou des apprentissages communs, développant ou expérimentant des solutions pouvant être bénéfiques dans divers contextes, etc.
- Importance de la sensibilisation en Suisse : dans le cadre d'une approche de réciprocité, la sensibilisation en Suisse ne constitue pas une activité complémentaire, mais se trouve au cœur même du programme dé-coulant des objectifs stratégiques.

1 INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, DM-échange et mission travaille selon une approche programmatique. En 2004 déjà, un premier document programme a été discuté, définissant aussi bien un niveau normatif (profil, vision, mandat, valeurs, nature des activités) que des critères stratégiques de partenariat. En 2012, DM-échange et mission s'est doté de Lignes directrices, puis en 2014 d'un large programme institutionnel.

Le présent document constitue le deuxième programme institutionnel complet. Il fait suite à un important processus de réflexion sur l'avenir de l'organisation lancé en septembre 2016. Après une consultation réalisée auprès de toutes les parties prenantes en Suisse¹ en 2017, une deuxième phase de réflexions internes s'est déroulée dès décembre 2017. Elle a abouti à une nouvelle orientation stratégique décidée par le Synode missionnaire (organe supérieur) en novembre 2018 mettant l'accent sur la réciprocité Sud-Nord-Sud (cf. 5.1 ci-dessous).

À la suite de cette décision, plusieurs chantiers ont été lancés avec la participation du personnel :

- Consultation des partenaires Sud sur le bilan du Programme institutionnel 2014 et sur les perspectives liées à la nouvelle stratégie, majoritairement lors de voyages des chargé-e-s de programmes entre février et juin 2019.
- Consultation des exécutifs des Eglises en Suisse romande et d'autres partenaires potentiels quant aux perspectives de collaboration selon une approche de réciprocité Sud-Nord-Sud.
- Charte (vision, mission, valeurs, objectifs) de DM-échange et mission.
- Nom de l'organisation et révision de l'identité visuelle.
- Nouvelle organisation du secrétariat.
- Modalités de nouveaux financements.
- Programme institutionnel 2021-2024.

En juin 2019, une décision a été prise par le Conseil de DM-échange et mission de faire transiter la demande de cofinancement de la Direction du développement et de la coopération (DDC) non plus par Pain pour le Prochain (PPP), mais via Unité.

Une première version de ce programme institutionnel a été discutée au sein du Conseil le 28 août 2019. Il a été adopté le 2 octobre 2019.

2 QUI SOMMES-NOUS ?

2.1 Bref portrait

DM-échange et mission est le service des Eglises protestantes romandes² pour la coopération et l'échange de personnes avec les Eglises sœurs dans le monde. Il est constitué en association au sens des articles 60 et suivants du Code civil suisse, avec ses propres statuts (cf. Annexe 1) et organes. Ses membres sont les Eglises membres de la Conférence des Eglises réformées romandes (CER). Fondé sur cette identité ecclésiale, DM-échange et mission soutient majoritairement des activités avec une visée caritative universelle et d'utilité publique. C'est pourquoi il convoite la certification ZEWO pour les organisations d'utilité publique collectant des dons.

Né en 1963 du regroupement d'activités de plusieurs sociétés missionnaires, DM-échange et mission a longtemps accompagné les jeunes Eglises partenaires vers l'autonomie. Puis, au fur et à mesure que celles-ci se sont renforcées en prenant en charge l'évangélisation et les activités pastorales, il s'est orienté davantage vers un rôle d'appui en vue du renforcement de capacités des Eglises partenaires. Dès ses origines, l'échange de personnes a représenté un mode d'action prioritaire, notamment sous la forme de longs séjours Nord-Sud.

Avec le présent programme institutionnel, DM-échange et mission entame une nouvelle étape : d'une organisation axée sur le soutien et la solidarité des Eglises du « Nord » au profit de celles du « Sud », il évolue vers une structure de facilitation des échanges mutuels et des coapprentissage.

¹ Eglises membres, Eglise évangélique réformée de Suisse (EERS), Conférence des Eglises réformées romandes (CER), instances de DM-échange et mission et organisations partenaires (Entraide protestante suisse (EPER), Pain pour le prochain (PPP), mission21, Ceva). Toute personne qui le souhaitait pouvait aussi répondre à titre individuel.

² Y sont incluses également les Eglises membres de la Conférence des Eglises réformées francophones en Suisse alémanique (CERFSA).

2.2 Vision, identité, valeurs

En 2019, DM-échange et mission s'est doté d'une nouvelle charte (cf. Annexe 2), définissant notamment sa vision, sa mission, ses valeurs, ainsi que ses objectifs stratégiques.

Vision

Interpellé-e-s par l'invitation biblique « accueillez-vous les uns les autres »³, nous aspirons à un monde où dominant la paix, la justice et le respect de notre terre.

Nous croyons en une humanité au destin solidaire et en l'Eglise universelle comme communauté de foi et d'action.

Nous sommes persuadé-e-s qu'une dynamique globale d'échanges, de partages, de collaborations et d'enrichissements, au-delà des barrières géographiques et culturelles⁴, est nécessaire et possible.

Mission

En tant que service des Eglises protestantes romandes, DM-échange et mission est en lien avec différents partenaires, essentiellement confessionnels, acteurs de transformation en Suisse et dans le monde. Notre mission est de rendre concrètes « l'humanité solidaire » et « l'Eglise universelle ». Nous appuyant sur de larges réseaux, nous voulons faciliter les échanges et les rencontres. Et afin de nous permettre de renforcer les capacités d'action, nous souhaitons intensifier les interpellations mutuelles, les apprentissages communs et les transferts de compétences.

Valeurs

Mission intégrale : la mission de l'Eglise trouve son fondement dans la mission de Dieu qui se déploie selon son plan de salut et qui touche tous les domaines de la vie humaine. L'Evangile est une bonne nouvelle, une force de transformation individuelle et sociale. Il demande à être incarné dans le concret de la vie des individus et des communautés. Dans son action, DM-échange et mission exige le respect de valeurs éthiques comme la justice, l'équité, notamment entre les genres, la bonne gouvernance et la promotion de la dignité humaine.

Eglise universelle : par nos actions, nous participons au mouvement œcuménique et faisons partie de l'Eglise universelle, une communauté humaine ouverte, pluraliste et solidaire. Formée de personnes différentes, unies en Christ, l'Eglise universelle se concrétise dans des rencontres, des échanges et des collaborations au-delà des barrières géographiques et culturelles.

Développement durable : les défis majeurs auxquels notre monde fait face concernent et touchent de nombreux domaines : sociaux, économiques et environnementaux, ainsi que culturels, éthiques et spirituels. Les réponses à y donner doivent ainsi prendre en compte toutes les dimensions de l'existence humaine, dans sa complexité et sa globalité.

Diversité et dialogue : la rencontre et la collaboration entre personnes de cultures, de sensibilités religieuses, de générations et de genres différents est un puissant facteur d'innovation et de créativité, ainsi qu'un moteur de développement social et spirituel. Toutefois, pour en tirer profit, la diversité nécessite un apprentissage de l'altérité, une aptitude au décentrement et au dialogue.

Réciprocité : dépassant la vision classique de la coopération internationale basée sur le soutien unilatéral du Sud par le Nord, nous voulons mettre en avant des partenariats équilibrés, d'égal à égal, mutuellement profitables, où l'apport spécifique de chacun-e est valorisé, avec ses savoirs, ses savoir-être et ses savoir-faire.

2.3 Organisation

Les organes de DM-échange et mission sont définis par ses statuts :

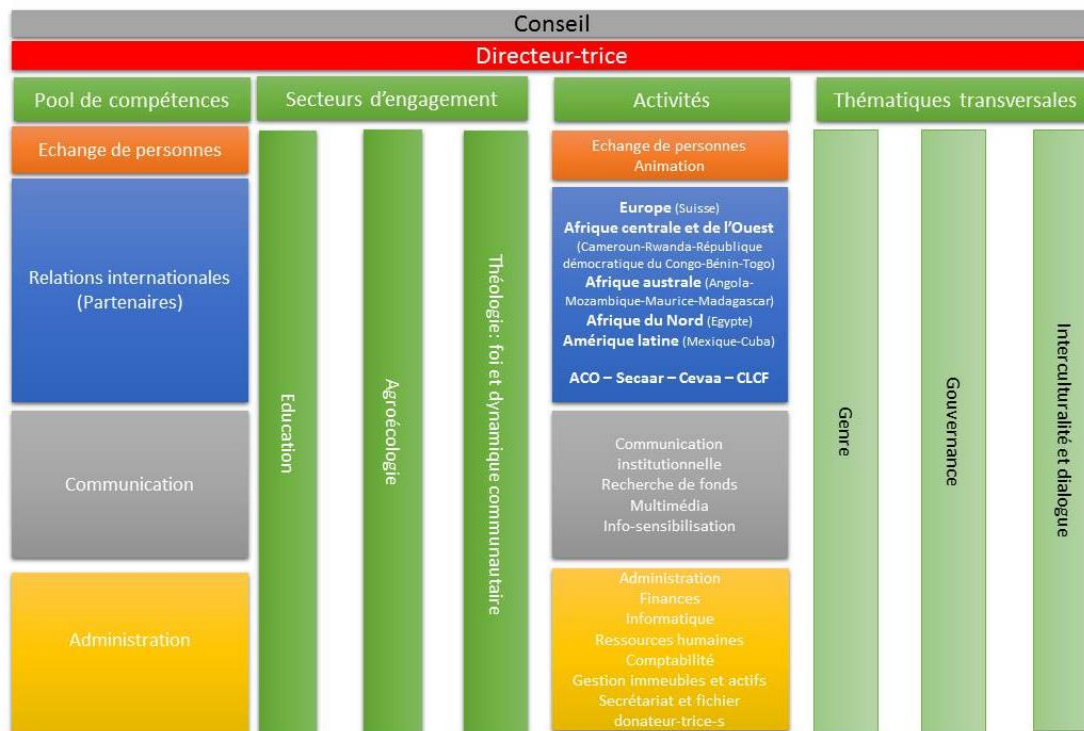
- Le Synode missionnaire est l'organe supérieur, composé de délégué-e-s des Eglises membres. Il décide de l'orientation stratégique, approuve le rapport, les comptes et le budget de l'organisation.
- Le Conseil se compose de 7 à 9 membres élu-e-s pour un mandat de 4 ans par le Synode. Il prépare les lignes stratégiques, le rapport, les comptes et le budget. Le Conseil adopte les règlements et nomme le directeur ou la directrice. Il supervise le travail opérationnel et ratifie les conventions de partenariat.
- La Commission d'examen de la gestion, composée de 5 membres élu-e-s par le Synode missionnaire, surveille la gouvernance de l'organisation.

³ Romains 15,7 : « Ainsi accueillez-vous les uns les autres, comme le Christ vous a accueillis, pour la gloire de Dieu. »

⁴ Galates 3,28 : « Il n'importe donc plus que l'on soit juif ou non juif, esclave ou libre, homme ou femme ; en effet, vous êtes tous un dans la communion avec Jésus-Christ. »

Le directeur ou la directrice est responsable du travail opérationnel et de la gestion du secrétariat. Trois commissions thématiques (missiologie, Cevaa et ACO) et une commission technique (commission programme) accompagnent et conseillent le secrétariat dans le travail opérationnel. Pour s'adapter à la nouvelle orientation stratégique, le secrétariat est en phase de réorganisation selon le modèle suivant :

Figure 1 : Modèle d'organisation du secrétariat de DM-échange et mission



2.4 Collaborations

DM-échange et mission maintient d'importantes relations de collaboration et de coordination avec des organisations basées sur la foi et/ou engagées dans des actions de développement :

- Les paroisses et les Eglises, ainsi que les services Terre Nouvelle des Eglises romandes, chargés du travail de sensibilisation et de recherche de fonds au profit des trois œuvres Entraide protestante suisse (EPER), PPP et DM-échange et mission.
- Terre Nouvelle, appellation sous laquelle se font la coordination et la collaboration romande entre les trois œuvres PPP, EPER et DM-échange et mission ; en y incluant mission21 au niveau suisse.
- La Conférence de coordination des organisations missionnaires et de l'Eglise évangélique réformée de Suisse (EERS) (cette conférence de coordination est abrégée KMS en allemand) qui permet un échange approfondi entre DM-échange et mission, mission21 et l'EERS sur les enjeux du domaine missionnaire et les programmes d'activités. La collaboration opérationnelle avec mission21 est en voie d'intensification.
- Le Défap, service missionnaire de trois unions d'Eglises protestantes françaises, impliqué notamment dans les mêmes réseaux multilatéraux que DM-échange et mission.
- Des partenaires allemands (Norddeutsche Mission et Brot für die Welt) dans le cadre de programmes au Togo et au Cameroun.
- La plateforme suisse Unité qui regroupe les organisations actives dans l'échange de personnes. L'engagement au sein d'Unité a été renforcé, notamment par une demande de cofinancement DDC et le dialogue de programme.
- La Fédération vaudoise de coopération (Fedevaco).

3 CONTEXTE ET DÉFIS

Le travail de DM-échange et mission s'inscrit dans différentes évolutions et tendances dans le contexte international et national.

- 1) Un effacement progressif de la dichotomie Nord-Sud : de plus en plus, le monde prend conscience des interdépendances planétaires : commerce, information et communication, mais aussi enjeux globaux du changement climatique, du terrorisme et des migrations. L'Organisation des Nations unies (ONU) a dès lors défini un nouvel Agenda 2030 incluant aussi bien le Nord que le Sud. On assiste par ailleurs à un déplacement du centre de gravité du christianisme du Nord au Sud, avec une forte croissance des compétences locales (bien que pas encore suffisamment valorisées et mises en œuvre dans le contexte ecclésial). Finalement, la dichotomie géographique et culturelle Nord-Sud s'atténue également par la présence des communautés de la diaspora, notamment chrétiennes, sur sol européen.
- 2) Un contexte encore difficile pour les partenaires Sud : malgré des réalisations sans précédent en termes de réduction de la pauvreté absolue⁵, des injustices globales persistent : accès à la santé, à l'alimentation, à l'éducation, droits des femmes. On constate également une fragilisation des contextes d'intervention de DM-échange et mission : troubles politiques liés à des transitions démocratiques incomplètes et aux régionalismes, radicalisme religieux, criminalité, crises économiques, catastrophes naturelles. Dans ces pays, les Eglises font à la fois partie des problèmes et des solutions. Leur rôle social et de veille morale est reconnu, même si elles sont elles-mêmes vulnérables : problèmes de gouvernance, tensions internes, rivalités claniques/ethniques.
- 3) Une mutation au sein des Eglises en Suisse : face au phénomène de sécularisation, les Eglises sont de plus en plus confrontées à des questionnements (passage d'Eglises nationales à Eglises minoritaires, rôle dans la société, durabilité financière). Il existe une tendance au rassemblement des forces : délégation de tâches du niveau paroissial au niveau régional et du niveau cantonal au niveau romand ; ainsi qu'un intérêt grandissant pour de nouvelles formes d'être Eglise, expérimentales, par projets. On constate une double tendance : se replier sur soi, mais aussi prouver la « plus-value sociale » de l'Eglise.
- 4) Une modification des conditions cadres pour la coopération par l'échange de personnes (CEP) : l'existence de compétences techniques locales modifie les attentes des partenaires du Sud vers des profils techniques plus pointus, tandis que la motivation altruiste des candidat-e-s au Nord baisse : une expatriation est davantage vécue comme une expérience personnelle et/ou une étape dans un curriculum vitae (CV). Cependant, les compétences accrues au Sud ouvrent des opportunités pour davantage d'échanges Sud-Sud et Sud-Nord, ce qui correspond à une tendance internationale générale vers plus de réciprocité dans la CEP (cf. aussi les études réalisées au sein d'Unité).
- 5) Une mutation du paysage de la coopération internationale (notamment protestante) : la montée des populismes et des affirmations identitaires mettent une pression politique accrue sur la coopération internationale. Par ailleurs, les exigences techniques sont en augmentation : professionnalisation, mise en évidence des impacts, transparence et redevabilité. La concurrence sur le marché du don se renforce. Les donateurs-trice-s souhaitent pouvoir s'engager personnellement et désirent soutenir (ponctuellement) des solutions concrètes plutôt que des organisations (sur le long terme). On observe une tendance vers le regroupement des grandes et moyennes organisations non gouvernementales (ONG), alors que les micro-organisations se multiplient. La fusion prévue entre l'EPER et PPP aura sans doute un impact sur DM-échange et mission, avec le mandat de recherche de fonds de PPP remis en cause. Finalement, c'est tout le rôle de Terre Nouvelle en tant que lieu de coordination entre Eglises et œuvres et en tant qu'intermédiaire des flux financiers qui doit être réexaminé.

⁵ Direction du développement et la coopération (DDC) (2019), *Rapport explicatif sur la coopération internationale 2021-2024*, pp.7-8. Disponible sur https://www.admin.ch/ch/f/gg/pc/documents/3047/FR_Rapport-explicatif_consultation_CI_2021-2024.pdf

4 BILAN – LEÇONS APPRIS DE LA PHASE DE PROGRAMME PRÉCÉDENTE

Une enquête auprès des partenaires (février-juin 2019), complétée par une appréciation à l'interne, a permis de tirer un bilan de la phase de programme précédente.

Orientation programmatique

Le Programme institutionnel 2014 a donné une cohérence d'ensemble, notamment à travers le concept de « développement holistique », et a facilité les discussions avec les partenaires. Il n'a en revanche pas pu jouer le rôle d'outil de référence continu (suivi, évaluation) ni de communication avec les Eglises en Suisse (langage peu ecclésial). L'extension souhaitée de l'approche programmatique vers les réseaux multilatéraux n'a pas réussi. Pour la prochaine phase, il s'agira de définir des objectifs plus précis et mesurables avec des indicateurs, d'assurer une appropriation à l'interne et auprès des partenaires, et de désigner clairement les instances responsables du suivi de la mise en œuvre.

Gestion et mise en œuvre

Dans la mise en œuvre de son programme, DM-échange et mission garde toujours une flexibilité face à des situations de crise (ex. tremblement de terre au Mexique en 2017). Des évaluations au niveau des projets ont permis une réorientation de certaines activités. Cependant, une évaluation d'ensemble n'a pas été faite. En raison du travail stratégique de fond, le nouveau concept de l'échange de personnes et le programme Nord, rédigés ultérieurement, n'ont pas été mis en œuvre. Une analyse sur la politique genre a été menée au printemps/été 2018 et des propositions ont été faites. Pour la prochaine phase, il s'agira de mettre davantage l'accent sur la mesure des effets (au-delà de la simple réalisation des activités), en incluant ceux qui concernent les envoyé-e-s et leur contexte.

Atteinte des objectifs Sud

Les partenaires indiquent que le soutien de DM-échange et mission leur a permis d'atteindre (du moins partiellement) leurs objectifs. Ils ont apprécié les impulsions significatives données dans le domaine du décloisonnement et du partage en réseau (Sud-Nord-Sud et Sud-Sud). DM-échange et mission a aussi contribué au renforcement des capacités, notamment par des apports « techniques » spécifiques. Des partenaires regrettent que les moyens alloués n'aient pas permis de répondre à toutes les sollicitations. Il reste difficile pour les Eglises du Sud de partager leurs compétences (notamment par manque de moyens) et les collaborations Sud-Sud restent un défi (manque de moyens, de capacités et de volonté). A l'avenir, il s'agira de renforcer encore la facilitation du travail en réseau.

Atteinte des objectifs Nord

Le programme Nord a donné un élan pour des activités en Suisse. Malgré une baisse des interventions dans les paroisses, on constate un solide travail de sensibilisation, notamment grâce aux envoyé-e-s de retour et aux lettres de nouvelles. La thématique de l'interculturalité a été particulièrement mise en avant dans la communication. Les publications imprimées, audiovisuelles et électroniques, le site internet et les interviews en studio (*Deux mots, deux minutes*) ont contribué à une meilleure connaissance de l'institution. Cependant, le soutien des Eglises en Suisse n'a pas augmenté et la connaissance de DM-échange et mission par le grand public reste insuffisante. A l'avenir, il s'agira de mieux prendre en compte les besoins et attentes des Eglises et autres partenaires en Suisse. Le maintien du contact avec les envoyé-e-s de retour et la mise en place de groupes de soutien sont des pistes à explorer.

Gestion des partenariats

Dans leur contexte d'intervention, les Eglises sont des actrices pertinentes, car écoutées et touchant beaucoup de personnes. La relation de respect au sein du partenariat, ainsi que la collaboration sur le long terme, sont particulièrement appréciées. Elles s'avèrent particulièrement importantes lors de crises institutionnelles des partenaires. Toutefois, les relations de partenariat restent inégales. Les partenaires regrettent de ne pas être mieux informés des autres composantes du programme, notamment des effets au Nord. Il existe une insécurité financière chez les partenaires (fluctuations des taux de change). A l'avenir, il s'agira de renforcer les relations sur un pied d'égalité, notamment en faisant circuler les résultats/rapports des partenaires et de DM-échange et mission, en sollicitant les compétences des partenaires et en assurant une sécurité de planification.

Gestion de l'échange de personnes

Les partenaires apprécient la mise en œuvre professionnelle des affectations Nord-Sud. La plus-value des envoyé-e-s Nord-Sud est reconnue, les échanges étant un plus pour les deux parties. Les expériences d'échanges Sud-Nord et Sud-Sud sont également appréciées. DM-échange et mission a fait de bonnes expériences avec les envoyés civilistes. En 2016 a été créée la structure de formation Isango, outil essentiel à la formation des en-

voyé-e-s. Cependant, l'accent reste sur les affectations Nord-Sud, les échanges Sud-Nord n'étant pas (encore) suffisamment développés. L'intérêt des partenaires Sud pour l'accueil d'envoyé-e-s est incertain, surtout pour des affectations de courte durée, onéreuses pour DM-échange et mission mais aussi pour les partenaires (investissement dans l'accueil de nouveaux et nouvelles venu-e-s). De plus, les envoyé-e-s (notamment civilistes) ne sont pas toujours bien préparé-e-s au contexte d'accueil. Les partenaires signalent des difficultés à institutionnaliser les acquis apportés par les envoyé-e-s. A l'avenir, il s'agira de développer les échanges Sud-Nord et Sud-Sud, de veiller à l'adéquation et à une bonne préparation des envoyé-e-s, de faire attention à bien informer les partenaires sur les profils des envoyé-e-s (notamment civilistes).

5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Sur la base de l'analyse du contexte et des leçons apprises de la phase précédente, DM-échange et mission se donne pour 2021-2024 les orientations et objectifs stratégiques suivants :

5.1 Orientations stratégiques

Réciprocité

A la suite des décisions prises par le Synode missionnaire (organe législatif) en novembre 2018, un accent prioritaire est mis dorénavant sur le principe de réciprocité. Pour DM-échange et mission, la réciprocité désigne un type de coopération où toutes les parties mettent en valeur leurs savoirs et compétences, partageant les ressources disponibles dans l'accomplissement de projets concertés. Reconnaisant et respectant les forces et besoins de chacun-e, les partenaires s'efforcent ainsi, au travers d'échanges et de soutiens, matériels ou de conseil, de renforcer leur capacité d'action et les services rendus aux personnes et communautés destinataires de leurs actions. La coopération internationale prend alors la forme d'interactions mutuelles et multilatérales, non seulement Nord-Sud, mais aussi Sud-Nord et Sud-Sud. Les Eglises et autres acteurs institutionnels peuvent alors s'appuyer sur des forces et compétences développées par leurs partenaires dans d'autres contextes selon une vision de destin commun, conforme à la vision proposée par l'Agenda 2030 de l'ONU.

Une recherche d'alternatives viables

Le modèle d'un développement, conçu comme une croissance illimitée et une intégration dans la globalisation, est en crise. Il n'est plus possible de penser le développement comme un processus linéaire et uniforme, allant vers une exploitation toujours plus sophistiquée et efficace des ressources naturelles, faisant fi des particularismes culturels, des aspirations communautaires, des équilibres environnementaux, des valeurs et des croyances locales. DM-échange et mission conçoit dès lors le développement comme une expérimentation et une valorisation d'alternatives viables en réponse aux enjeux locaux et/ou globaux, mettant en avant les principes de justice, de paix et de respect de l'environnement de manière adaptée au contexte, mais enrichies, fécondées et partagées grâce à des échanges avec d'autres contextes.

Transformation personnelle et changements sociaux

Les changements fondamentaux ne peuvent être obtenus simplement en adaptant ou en optimisant les structures et les manières de faire actuelles. Des changements plus profonds sont nécessaires, touchant les systèmes de valeurs, les modes de vie, les regards portés sur les autres et sur l'environnement. DM-échange et mission conçoit le développement comme une transformation des structures fondée sur une transformation des personnes au niveau de leurs valeurs, de leurs priorités individuelles et de leurs initiatives communautaires, en tant qu'expression d'une « transition intérieure ».

Une démarche intégrative

Trouver des réponses innovantes nécessite une approche intégrant toutes les dimensions de l'existence humaine. Le programme institutionnel précédent mettait en avant le concept de « développement holistique ». La présente phase poursuit cette orientation, cherchant encore davantage de transversalité et une interdépendance entre les secteurs d'engagement.

Décloisonnement et mise en réseaux

L'interpellation, le dialogue et la confrontation avec des idées nouvelles, différentes, sont nécessaires. Les rencontres, les collaborations et les échanges entre individus, groupes ou institutions permettent un enrichissement mutuel. DM-échange et mission cherche à susciter des decloisonnements en favorisant la mise en réseau et le partage d'expériences, de compétences et d'informations, au sein de collaborations bilatérales, de réseaux régionaux ou mondiaux.

Orientation sur l'Agenda 2030 et compatibilité avec la stratégie de la Confédération

L'approche stratégique de DM-échange et mission ne se veut ni isolée ni autosuffisante. Elle s'inscrit dans un cadre plus large d'engagements pour la construction d'un monde de paix, de justice et de respect de notre terre. Depuis 2015, l'Agenda 2030 de l'ONU, avec ses 17 Objectifs de développement durable (ODD), donne un cadre général sur lequel s'orientent aussi bien DM-échange et mission que ses partenaires. De plus, ce programme institutionnel est en cohérence avec le message de coopération internationale de la Confédération suisse, notamment par rapport à la volonté d'allier les besoins des populations à l'étranger avec des effets rétroactifs en Suisse, sur la base d'une valeur ajoutée de l'identité suisse (Swissness).

5.2 Objectifs généraux

A travers sa mission, DM-échange et mission veut contribuer à des changements à deux niveaux :

- directement, par des renforcements institutionnels et des transformations personnelles, selon une approche de formation et de coapprentissage,
- indirectement, par un impact plus large sur la qualité de vie des populations et les conditions-cadres des sociétés.

Selon le principe de réciprocité, ces changements se situent aussi bien à l'étranger qu'en Suisse. On ne distinguera dès lors pas au sein de ce programme institutionnel entre une « stratégie Sud » et une « stratégie Nord ». La Suisse constituera au contraire un pays d'intervention parmi d'autres (cf. Annexe 6, en cours d'élaboration pour avril 2020), où seront développés des partenariats avec les Eglises et autres acteurs locaux. S'y ajouteront toutefois des activités de communication, sensibilisation, réseautage ainsi que de recherche de fonds propres à la Suisse.

Les objectifs généraux de DM-échange et mission sont :

> Le renforcement des capacités d'action

Dans les secteurs d'engagement de DM-échange et mission - éducation, agroécologie et théologie : foi et dynamique communautaire - la contribution des partenaires, au loin comme en Suisse, tant dans la vie sociale qu'ecclésiale, est renforcée par le soutien aux projets, le transfert de compétences et les échanges de bonnes pratiques.

> La promotion et l'exercice d'une citoyenneté mondiale⁶

Les personnes touchées directement ou indirectement par une expérience d'échange ou de rencontre font preuve de changements d'attitudes et d'état d'esprit. Ce changement conduit sur le long terme à des pratiques et des comportements nouveaux dans les engagements professionnel, associatif, communautaire, éthique, de consommation et dans la démocratisation de l'information. Par là même, DM-échange et mission apporte sa contribution aux Objectifs de développement durable.

5.3 Développement institutionnel

L'adoption du principe de réciprocité⁷ implique un nouveau positionnement institutionnel. D'une organisation essentiellement comprise comme un appui aux partenaires du Sud elle doit opérer une mutation en direction d'une organisation de facilitation entre une multiplicité de partenaires tant au Nord qu'au Sud. Une telle mutation implique des réformes à tous les niveaux. La plus importante sera certainement l'adoption par l'ensemble des partenaires de ce nouveau paradigme. Dans ce sens la mise en œuvre d'une communication institutionnelle appropriée sera au cœur du processus. En parallèle, et afin d'atteindre cet objectif stratégique et dans une recherche de cohérence globale, des changements à tous les niveaux seront implémentés : une nouvelle culture d'entreprise débouchant sur de nouvelles compétences et un nouvel organigramme au sein du secréta-

⁶ L'éducation à la citoyenneté mondiale (ECM) est une approche pédagogique promue au niveau mondial par l'UNESCO (<https://fr.unesco.org/themes/ecm>) et en Suisse par éducation21 (<http://www.education21.ch/fr/edd/approches/education-a-la-citoyennete-mondiale>). Elle est inscrite dans le Plan d'étude romand (PER).

⁷ Des éléments de définitions de ce concept central de « réciprocité » se retrouvent en pp 3, aux points 5.1 et 6.1.1

riat ; de nouveaux processus dans la conception et le suivi des programmes ; une nouvelle stratégie de recherche de fonds ainsi qu'une clarification de la gouvernance générale de l'organisation.

En tant qu'organisme mandaté par un large réseau d'Eglises réformées en Suisse (EERS) et romand (CER) DM-échange et mission se doit de proposer un portfolio relativement large d'Eglises et organisations partenaires. Toutefois, afin de limiter le risque de dispersion deux mesures ont été prises par le Conseil : la première a pour objectif de réduire le nombre de nos secteurs d'engagements (de cinq nous passons à trois) ; la deuxième, dans le cadre du développement d'un outil de gestion des risques, nous permet de reconsidérer plus efficacement des partenariats jugés infructueux ou inopérants.

5.4 Concentration thématique

Afin d'assurer une efficacité accrue dans l'atteinte de ses objectifs, DM-échange et mission a décidé en 2018 de se concentrer sur trois secteurs d'engagement :

5.4.1 Education

Une éducation de qualité et inclusive constitue un levier important pour améliorer la qualité de vie des populations et de l'engagement citoyen, de manière directe (acquisition de compétences pour s'assurer les moyens de subsistance), mais également indirecte (acquisition des outils nécessaires pour développer des solutions innovantes aux problèmes globaux). La plupart des Eglises partenaires de DM-échange et mission possèdent dans leur programme un département « éducation », souvent héritage de l'époque missionnaire, complément essentiel dans beaucoup de cas aux services de l'Etat. Le maintien d'une éducation de qualité se heurte toutefois au manque d'enseignant-e-s bien formé-e-s, d'infrastructures ou de cadres pédagogiques adaptés incluant notamment l'éducation au développement durable.

En Suisse aussi, le maintien d'une éducation de qualité est un défi, notamment au vu de la diversité culturelle croissante parmi les élèves. Par ailleurs, les questions globales de développement durable prennent une place de plus en plus reconnue au sein des plans d'étude.

En vue d'une éducation de qualité et inclusive, permettant aux jeunes générations de relever les défis de demain, DM-échange et mission soutient le développement de l'offre scolaire et de formation professionnelle de ses partenaires, conforme à l'approche de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), notamment au profit des enfants et des jeunes gens en situation de marginalisation et de vulnérabilité. Un accent important est placé sur les possibilités de collaboration Nord-Sud-Nord et Sud-Sud.

Par son approche, DM-échange et mission vise des effets tant auprès des écoles (enseignants, cadres scolaires...) et de leur environnement que des élèves. En intégrant de nouvelles approches tant pédagogiques que de gestion, ainsi que des thématiques concernant le développement durable les écoles donnent la possibilité :

- aux enseignants de voir leur mission revalorisée. Cette dynamique est intégrée dans les programmes des partenaires ainsi que dans les centres de formation initiale et continue des enseignants. Les écoles environnantes s'y intéressent et introduisent des éléments pédagogiques novateurs.
- aux élèves d'améliorer leurs savoirs, savoir-faire et savoir être. Les élèves appliquent en dehors de l'école notamment dans leur famille ce qu'ils ont appris, expérimenté. Les familles partagent avec leur voisinage (en particulier sur les questions environnementales : agroécologie, tri des déchets...) qui sont travaillées par les communautés locales. L'ensemble de ces effets ont un impact sur les politiques nationales, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.
- Cette expérience attire l'attention au niveau national notamment en matière de politique éducative.

Par rapport à l'Agenda 2030, les activités de DM-échange et mission dans le domaine de l'éducation contribuent ainsi aux ODD (objectifs et cibles) suivants :



4. Education équitable et inclusive



4.5 Egalité d'accès à l'éducation pour tou-te-s



4.7 Education pour le développement durable



4.c Accroissement du nombre d'enseignant-e-s qualifié-e-s

5.4.2 Agroécologie

L'alimentation se trouve de nos jours au cœur des principaux défis : environnementaux, sociétaux, économiques, culturels, de santé publique et de relations Nord-Sud. Le système alimentaire mondial est à la fois performant (il permettrait de nourrir jusqu'à 12 milliards de personnes, selon l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)) et dysfonctionnel : aujourd'hui encore quelque 800 millions de personnes dans le monde ont faim. De plus, les habitudes actuelles de consommation alimentaire ont un impact environnemental considérable et ce tout au long de la durée de vie des produits (production, transport, distribution, consommation).

La nécessaire transition agroécologique se heurte à de nombreux obstacles. Dans le Sud, l'agriculture paysanne (exploitation de 2 hectares ou moins) n'est pas suffisamment productive pour répondre aux besoins et doit faire face aux changements climatiques (sécheresses et inondations), à la dégradation des sols, à la surexploitation des ressources. Dans beaucoup de pays, l'ouverture des marchés met la paysannerie locale en difficulté. Les filières d'importation massive à bas prix répondent aux évolutions des modes de consommation, mais diminuent la part de l'autoapprovisionnement. Partout, on constate un phénomène d'abandon du métier avec parfois des effets de migrations.

Les Eglises et organisations partenaires de DM-échange et mission ont un enracinement fort dans les milieux ruraux où elles jouent souvent un rôle important de sensibilisation. Afin de favoriser une transition vers une production, une distribution et une consommation alimentaires durables, permettant de préserver les écosystèmes, DM-échange et mission soutient les efforts de ses partenaires pour susciter de nouveaux comportements de consommation et/ou de production. Un accent important est placé sur les possibilités de collaboration et d'apprentissages Nord-Sud-Nord et Sud-Sud.

Les familles paysannes concernées par les projets des partenaires produisent de la nourriture dans des agro-écosystèmes équilibrés, dans lesquels on constate une aggradation en termes de fertilité des sols et de biodiversité. Les paysan-ne-s, en particulier les femmes, ont accès à la terre et aux semences et à la formation à l'agroécologie. Leur production est mieux valorisée au niveau de la vente. On constate une recrudescence de l'intérêt des jeunes pour l'agriculture. Les acteurs concernés par les projets influencent l'évolution du système alimentaire dans leur région vers un renforcement de l'agriculture familiale paysanne agroécologique, plutôt que de l'agriculture forte consommatrice d'intrants et les parcs agro-industriels promus par certains Etats.

Par rapport à l'Agenda 2030, les activités de DM-échange et mission dans le domaine Agroécologie contribuent ainsi aux ODD (objectifs et cibles) suivants :



2. Eliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition



2.4 Assurer une production alimentaire durable ; maintenir les écosystèmes clés

5.4.3 Théologie : foi et dynamique communautaire

Les Eglises jouent un rôle important dans la société : si elles possèdent des services spécialisés, elles sont d'abord des communautés croyantes qui répondent à un appel, une Parole qui les précède. La réflexion et le débat théologiques se trouvent donc au cœur de l'identité de toute Eglise et constituent la base de son action. A l'inverse, il n'y a pas d'engagement ecclésial sans qu'il soit « théologique » : par leur pratique (ou leur passivité), les Eglises et les organisations ecclésiales disent toujours quelque chose de leur compréhension de qui est Dieu et de son projet pour la création.

Il est dès lors important de maintenir à tous les niveaux une réflexion et une formation théologiques de qualité, ouvertes et dynamiques, la connaissance de soi permettant l'ouverture au dialogue. Là encore le manque de formateur-trice-s bien formé-e-s, d'infrastructures ou de cadres pédagogiques représentent des difficultés. Plus grave encore est la tentation de repli confessionnel ou de cloisonnement académique ou culturel/géographique. Il existe aussi un lien étroit entre une gestion démocratique, transparente et inclusive des institutions ecclésiales (notamment vis-à-vis des femmes) et un dynamisme de réflexion et de formation théologiques.

Afin de permettre une prise de responsabilité des Eglises face aux défis du monde actuel, DM-échange et mission soutient les efforts de ses partenaires pour développer une réflexion, une animation et une formation théologiques de qualité, en se concentrant en particulier sur les thématiques liées à l'environnement, aux droits humains, à la promotion de la paix, à l'interculturalité et à l'égalité hommes-femmes. Un accent important est placé sur les efforts de décroisement, les dialogues interculturels, interconfessionnels et interreligieux, ainsi que les apprentissages Nord-Sud-Nord et Sud-Sud.

Les Eglises soutiennent ainsi les communautés de foi inscrites dans les contextes locaux pour d'irriguer et impacter durablement l'ensemble de la société civile. En tant partenaires crédibles pour la promotion du dialogue

et de la paix, les Eglises, et plus particulièrement dans des contextes de grande fragilité et de crise, assument leur responsabilité d'interlocuteur des pouvoirs en place (locaux, régionaux et nationaux).

Par rapport à l'Agenda 2030, les activités de DM-échange et mission dans le domaine Théologie : foi et dynamique communautaire contribuent ainsi aux ODD (objectifs et cibles) suivants :



16. Sociétés pacifiques, institutions responsables



16.6 Développer des institutions responsables et transparentes



17. Partenariats pour la réalisation des objectifs



17.16 Partenariat mondial pour le développement durable



4.7 Education pour le développement durable

5.5 Cadre géographique

Privilégiant une concentration de ses activités par la réduction des secteurs d'engagement, le Synode missionnaire de DM-échange et mission a décidé en 2018 de maintenir pour l'instant le cadre géographique d'intervention. Dès lors, la mise en œuvre des trois secteurs d'engagement se fera en priorité dans les champs géographiques suivants :

Europe

Suisse

Afrique centrale et de l'Ouest

Cameroun, Rwanda, République démocratique du Congo, Bénin, Togo

Afrique australe

Angola, Mozambique, île Maurice, Madagascar

Afrique du Nord

Egypte

Amérique latine

Mexique, Cuba

Réseaux multilatéraux

ACO, Secaar, Cevaa, CLCF

Toute modification de ce cadre géographique se ferait en cohérence avec les priorités stratégiques définies plus haut, sur la base d'une plus-value pour l'ensemble du programme, en particulier quant au potentiel pour des échanges réciproques.

5.6 Axes transversaux

Les activités de DM-échange et mission se caractérisent aussi par trois préoccupations transversales majeures qui se concrétisent au sein de chaque secteur d'engagement et dans tous les champs géographiques.

5.6.1 Genre

Selon l'héritage biblique, hommes et femmes sont créé-e-s à l'image de Dieu, égaux et responsables, profitant au même titre des bienfaits de la création et prenant soin d'elle. Ainsi, l'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas seulement un droit fondamental de la personne, mais aussi un fondement nécessaire pour l'instauration d'un monde pacifique, prospère et d'un développement durable. Promouvoir cette égalité, c'est offrir les mêmes chances et les mêmes possibilités aux femmes et aux hommes (filles et garçons) et tendre vers une société où ils et elles peuvent s'épanouir tout en contribuant à modeler la société à laquelle ils et elles aspirent.

Conscient que les femmes et les hommes ont des besoins et des priorités différents, qu'ils et elles doivent faire face à des contraintes différentes et que leurs aspirations et contributions au développement ne sont pas les mêmes, DM-échange et mission sera donc attentif à la participation des femmes et des hommes dans l'ensemble du processus de planification et à la prise en compte systématique de leurs priorités et de leurs besoins spécifiques.

DM-échange et mission s'engage au travers de l'approche genre à promouvoir l'égalité et à se doter des moyens, des compétences et des instruments adéquats à cet effet, ceci dans tous les domaines et niveaux d'engagement (culture institutionnelle, politique ainsi qu'à toutes les étapes du cycle des programmes/projets).

5.6.2 Gouvernance

La Bible interpelle à diverses reprises les responsables et dirigeant-e-s quant à leur manière de conduire les affaires publiques. La notion de service se trouve en effet au cœur même du message biblique : « Mais que le

plus grand parmi vous soit comme le plus petit, et celui qui gouverne comme celui qui sert » (Evangile de Luc 22,26). Dans ce sens, une bonne gestion se mesure au bien-être et à la participation des plus faibles, ainsi qu'à la prise en compte de l'environnement et des générations à venir. A travers ses diverses activités, DM-échange et mission s'engage à renforcer l'application des principes de bonne gouvernance dans les projets, s'assurant de la participation sans discrimination de toutes les personnes concernées, exigeant la transparence et une redevabilité de toutes les parties impliquées en vue de favoriser une gestion efficace des ressources et du personnel.

5.6.3 Interculturalité et dialogue

Au centre du message biblique se trouve l'amour : l'accueil de l'autre et le respect d'autrui dans sa différence. La diversité culturelle, religieuse, confessionnelle donne à notre monde et à nos vies leurs richesses, leurs couleurs et leurs dynamismes. La découverte d'une personne, d'une culture, d'une langue, d'une vision du monde différente est un enrichissement qui multiplie les connaissances et développe les capacités d'agir. L'histoire des religions et des confessions chrétiennes montre cependant que la diversité n'est pas en soi garante de paix et de progrès. Les Eglises, notamment lorsqu'elles revendiquent une vérité unique et absolue, peuvent être créatrices de tensions et d'intolérance. A travers ses activités, DM-échange et mission s'engage à renforcer l'apprentissage de l'altérité, l'aptitude au décentrement et au dialogue, la reconnaissance de la valeur que recèle chaque culture, tradition et religion, tout en agissant selon une « approche sensible aux conflits ». Dans l'esprit de réciprocité, les partenaires sauront continuellement s'interpeller et chercher ensemble les meilleurs projets et pratiques.

6 PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE

Les principes de mise en œuvre évoqués ici relèvent également du cadre stratégique de ce programme institutionnel s'appliquant aussi bien aux activités en Suisse qu'à l'étranger. La mise en œuvre du programme repose ainsi sur deux approches complémentaires : la coopération par l'échange de personnes et le soutien aux projets, ancrés dans des partenariats stratégiques à long terme.

6.1 Partenariats

6.1.1 Conception et objectifs

La notion de partenariat et en particulier le principe d'une action venant en soutien aux efforts d'acteurs locaux, reconnus et enracinés dans le tissu social, a toujours été au cœur de l'approche de DM-échange et mission. Celle-ci prend toutefois une coloration nouvelle dans le contexte d'une accentuation de la réciprocité, puisqu'il s'agit dorénavant de rechercher et promouvoir davantage des relations de partenariats équilibrées et équitables, mutuellement profitables, valorisant l'apport spécifique de chacun-e, avec ses savoirs et ses savoir-faire, comme source d'enrichissement potentiel pour l'autre.

Cela implique en particulier que les partenaires ne seront dorénavant pas seulement des « bénéficiaires » de prestations proposées, mais qu'ils pourront également être des « fournisseurs », proposant des ressources et des compétences à d'autres acteurs au sein du programme.

6.1.2 Présentation

Pour des raisons stratégiques, mais en partie aussi historiques, DM-échange et mission travaille avec quatre types de partenaires :

Les Eglises protestantes et organisations liées aux Eglises à l'étranger

En Afrique surtout, DM-échange et mission entretient des partenariats très anciens avec des Eglises et des organisations confessionnelles, liés à son héritage missionnaire. En Amérique latine, les partenaires sont également essentiellement des institutions liées à ou proches des Eglises, ou des alliances d'Eglises. DM-échange et mission voit ces longues relations de partenariats interéglises comme une chance pour établir des relations de confiance sur la durée et construire des programmes sur le long terme. Il existe toutefois aussi des risques : partenariat perçu comme un dû, un donné immuable. Durant la prochaine phase programmatique, DM-échange et mission sera attentif au maintien de partenariats dynamiques, sur la base de critères (standards d'Unité), tels que la durabilité, la place des femmes, le renforcement institutionnel, la capacité à la gestion des conflits, la bonne gouvernance, etc. Il ne sera pas exclu de « geler » temporairement certains partenariats, voire de les fermer, si nécessaire.

Les Eglises protestantes et organisations liées aux Eglises en Suisse

Selon la logique de réciprocité, les Eglises de Suisse (essentiellement les Eglises membres) deviennent partenaires (aussi bien bénéficiaires que fournisseurs) au même titre que les Eglises à l'étranger.

Des acteurs en Suisse liés aux secteurs d'engagement

Selon son approche de réciprocité, des collaborations avec des organisations suisses seront développées dans les secteurs d'engagement. Il s'agit notamment des hautes écoles pédagogiques (HEP) et des écoles publiques (éducation), des centres de recherche et/ou de formation agronomiques (agroécologie), ainsi que des facultés de théologie et l'Office protestant de formation (OPF) (théologie : foi et dynamique communautaire).

Des réseaux multilatéraux

Les réseaux multilatéraux permettent potentiellement de contribuer à une réciprocité dans les échanges en plaçant chaque membre à égalité. Afin de tirer profit de ce potentiel, il s'agit toutefois d'encourager les Eglises de Suisse à s'engager davantage dans les activités proposées par ces réseaux. DM-échange et mission est actif au sein de quatre réseaux multilatéraux :

- La Cevaa, réseau d'Eglises créé en 1971 et regroupant 35 Eglises protestantes réparties dans 24 pays en Afrique, en Amérique latine, en Europe, dans l'océan Indien et dans le Pacifique.
- L'ACO Fellowship, un réseau ecclésial réunissant trois Eglises protestantes du Moyen-Orient et trois offices de mission d'Eglises protestantes européennes.
- Le Secaar, réseau de 19 Eglises et organisations de développement actif dans une douzaine de pays d'Afrique francophone et d'Europe.
- La CLCF, service d'entraide des instituts de formation théologique avec quelque 120 établissements en Afrique, dans le Pacifique et dans les Caraïbes.

6.1.3 Programmes de partenariat

Les collaborations entre DM-échange et mission et ses partenaires sont formalisées dans une convention, ainsi qu'un programme de partenariat qui se décline en projets de diverses natures, incluant notamment des projets d'échange de personnes. Ces programmes définissent les rôles et les apports des différentes parties, définissent des objectifs communs et établissent un chronogramme général.

Les programmes de partenariat visent une durabilité des changements induits et sont définis sur le long terme. Des restrictions financières ou des nécessités de concentration peuvent conduire à envisager des désengagements. Dans ces cas, DM-échange et mission prévoit une phase de désengagement accompagnée d'un soutien financier décroissant dans le but de permettre le maintien des acquis de la collaboration.

Par le passé, les programmes de partenariat liaient DM-échange et mission de manière bilatérale avec ses partenaires à l'étranger. Dans le cadre d'une approche de réciprocité, de tels programmes de partenariat seront établis également avec des partenaires en Suisse ou de manière plurilatérale avec des partenaires en Suisse et à l'étranger.

6.2 Echange de personnes

6.2.1 Conception et objectifs

Sous le signe de la réciprocité, la coopération par l'échange de personnes est un instrument central de mise en œuvre du programme de DM-échange et mission. Elle fait l'objet d'un concept spécifique (cf. Annexe 3) qui en définit les principes, les objectifs, les types et les modalités de mise en œuvre. DM-échange et mission se base en particulier sur les principes suivants :

- L'échange de personnes se base sur un partage de valeurs chrétiennes.
- L'échange de personnes s'inscrit dans des partenariats actifs.
- L'échange de personnes fait l'objet d'accords entre les partenaires.
- L'échange de personnes s'inscrit dans une démarche de qualité et de sécurité.

Sur la base de ces principes, DM-échange et mission propose avec ses partenaires des échanges interpersonnels, interculturels et interprofessionnels, dans le but de partager expériences, compétences, convictions et questions. L'objectif central de ces échanges est le renforcement des partenaires actifs de DM-échange et mission, au Sud comme au Nord. L'échange de personnes doit également permettre de dynamiser la vie des communautés, de développer l'esprit d'accueil et d'ouverture à l'autre, de sensibiliser les communautés aux réalités d'ailleurs et de développer une culture du témoignage chrétien. Un accent particulier sera placé sur les possibilités d'échanges pour les jeunes.

En termes d'objectifs, l'échange de personnes permet de contribuer à :

- un renforcement et un partage de compétences au sein des organisations d'accueil et/ou des structures d'envoi (correspondant au modèle axé sur le développement selon les standards d'Unité⁸) ;
- un renforcement et une concrétisation des relations de partenariats entre Eglises, en favorisant le réseautage et les échanges entre partenaires (modèle axé sur le renforcement de la société civile) ;
- des apprentissages professionnels et personnels, une ouverture à l'autre et/ou un développement de convictions (religieuses ou non) en vue d'un engagement responsable face au monde actuel (modèle axé sur l'apprentissage).

Dans ce cadre, DM-échange et mission propose différentes formes d'échanges, dont la durée et le type d'affectation peuvent varier en fonction des besoins et objectifs.

Figure 2 : Sens, durées et types d'affectation selon la forme d'échange

Forme d'échange	Sens			Durée				Type d'affectation							
	Nord-Sud	Sud-Nord	Sud-Sud	Longue durée (2 ans ou +)	Durée moyenne (6-12 mois)	Courte durée (2-4 mois)	Très courte durée (qq jours ou sem.)	Affectation professionnelle	Atelier d'échanges	Voyage de groupe	Echange et stage pratique	Stage de sensibilisation	Mandat d'expert-e	Service civil	Engagement au retour
Transfert de compétences et de connaissance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓
Acquisition d'expérience professionnelle	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓				✓
Echange intercultu(r)el	✓	✓	✓			✓	✓			✓		✓			✓

6.2.2 Modèle d'effets

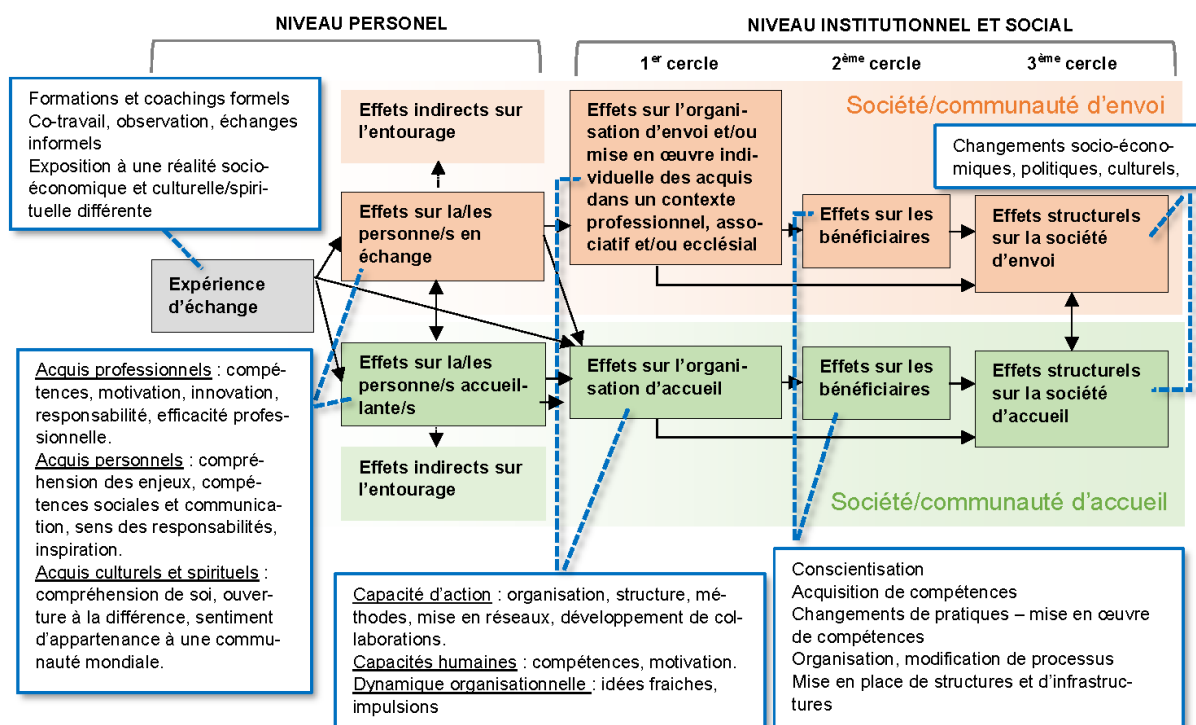
En cohérence avec ses objectifs, le travail de DM-échange et mission s'oriente selon un modèle d'effets réciproques pour la coopération par l'échange de personnes qui concerne deux espaces et deux niveaux :

- L'espace de destination ou d'échange : la société ou la communauté d'accueil où se déroule l'échange.
- L'espace d'origine : la société ou la communauté d'envoi.
- Niveau personnel : les changements chez les personnes qui vivent un déplacement (personnes en échange) et celles qui accueillent, ainsi qu'indirectement chez leur entourage respectif.
- Niveau institutionnel et social : DM-échange et mission s'oriente ici à la représentation d'effets de l'échange de personnes proposée par Unité avec trois échelons ou cercles⁹ : les organisations accueillantes (renforcement de capacités = premier cercle), puis, à la suite de la mise en œuvre de ce renforcement de capacités, à l'échelon des bénéficiaires (deuxième cercle) et finalement à l'échelon des réalités systémiques (troisième cercle).

⁸ Unité (2019), *Standards de qualité pour la coopération par l'échange de personnes*, Berne, p.9. https://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/Manuel/Francais/standards_de_qualite_cep_unite_07_2019def.pdf

⁹ Unité (2019, *op. cit.*, p.22.

Figure 3 : Modèle d'effets réciproques de la coopération par l'échange de personnes



6.3 Soutien aux projets

En principe, DM-échange et mission n'engage pas de projets en propre, mais soutient ceux de ses partenaires. Ils sont généralement identifiés avec les partenaires et formalisés dans le cadre des programmes de partenariat. L'implication de DM-échange et mission ne se limite toutefois pas à un apport financier. Les projets soutenus font l'objet d'un dialogue régulier dans un esprit de coresponsabilité, avec le cas échéant un accompagnement technique.

DM-échange et mission est attentif à éviter toute relation de (co-)dépendance. La plupart des organisations partenaires ne dépendent pas financièrement de DM-échange et mission. Les Eglises sont financièrement autonomes, mais leurs œuvres sociales peuvent rencontrer des difficultés liées à des gestions défaillantes ou à l'absence de soutien local. Les projets engagés par DM-échange et mission ont un caractère d'investissement destiné à renforcer la qualité des prestations. Une priorité est placée sur des projets ayant une dimension de formation. Dans le cas où DM-échange et mission est amené à soutenir le fonctionnement d'un partenaire ou d'une activité (p.ex. réseau Secaar), un accent important est mis sur le renforcement des ressources locales, le renforcement de la collaboration avec les acteurs publics (écoles), la diversification des ressources externes. Dans le cadre d'une approche de réciprocité, la rétroaction des projets réalisés, notamment sous forme de leçons apprises à partager au Nord comme au Sud, prend une importance particulière.

6.4 Communication, sensibilisation, réseautage

Dans le cadre d'une approche de réciprocité, la sensibilisation en Suisse ne constitue pas une activité complémentaire, mais se trouve au cœur même du programme découlant des objectifs généraux (cf. 5.2). Les activités de communication, de sensibilisation et de réseautage sont ainsi intégrées dans les secteurs d'engagement au sein des tableaux de planification (cadres logiques) opérationnelle (cf. 7.1). Pour l'instant, il s'agit de mettre en évidence les objectifs généraux et spécifiques pour la sensibilisation et la communication institutionnelle en lien avec les moyens et les groupes cibles.

Sensibilisation

Objectif général		Indicateurs
Les personnes et institutions sensibilisées adoptent des comportements solidaires et respectueux de l'environnement.		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes touchées par année (♀/♂) - Proportion (%) de personnes indiquant avoir changé de comportement (♀/♂)
Objectifs spécifiques	Moyens	Groupes cibles
Les personnes touchées font l'expérience concrète de leur appartenance à une communauté (ecclésiale) mondiale, diverse et solidaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Animations en paroisses - Cultes interculturels - Voyages de groupe - Accueil de personnes du Sud - Échange de personnes Nord-Sud 	<ul style="list-style-type: none"> - Paroissiens et paroissiennes - Réseau ou entourage des personnes en échange
Les personnes et institutions touchées ont accès à des analyses et informations concernant les enjeux globaux dans les trois secteurs d'engagement et les confrontent à leurs valeurs personnelles.	<ul style="list-style-type: none"> - Bulletin d'information - Newsletter - Site internet - Événements thématiques/ponctuels - Dossiers thématiques - Lettres de nouvelles des envoyé-e-s 	<ul style="list-style-type: none"> - Paroissiens et paroissiennes - Paroisses et Eglises - Publics spécifiques des secteurs d'engagement - Grand public
Les personnes et institutions touchées connaissent et font usage de possibilités concrètes d'actions individuelles ou collectives.	<ul style="list-style-type: none"> - Bulletin d'information - Newsletter - Site internet - Actions de recherche de fonds (mailing ou action spécifique) - Événements thématiques/ponctuels 	<ul style="list-style-type: none"> - Paroissiens et paroissiennes - Paroisses et Eglises - Futurs envoyé-e-s - Réseau ou entourage des personnes en échange - Publics spécifiques des secteurs d'engagement - Grand public

Communication institutionnelle

Objectif général		Indicateurs
DM-échange et mission est reconnu comme organisation compétente, promouvant des partenariats d'égal à égal, en particulier entre Eglises, basés sur la réciprocité, par l'échange de personnes et le soutien à des projets.		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes touchées par année (♀/♂) - Taux de notoriété spontanée de DM-échange et mission (%)
Objectifs spécifiques	Moyens	Groupes cibles
Les partenaires principaux sont convaincus de la pertinence et de la plus-value d'une approche de réciprocité dans la coopération par l'échange de personnes.	<ul style="list-style-type: none"> - Conventions/programmes de collaboration - Rencontres institutionnelles (ex : avec les conseils synodaux des Eglises) - Dialogue avec Unité - Evénements thématiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires institutionnels (Eglises membres, bailleurs institutionnels, partenaires Sud et Nord) - Relais : réseau Terre Nouvelle, paroisses, ministres, envoyé-e-s de retour
Les relais ont accès aux informations concernant DM-échange et mission et font échos de ses activités.	<ul style="list-style-type: none"> - Bulletin d'information - Newsletter - Site internet - Réseaux sociaux, Youtube - Rencontre avec les réseaux Terre Nouvelle - Visite en paroisse des collaborateur-trice-s - Synode missionnaire - Canaux de communication des Eglises partenaires (ex : newsletter, page Facebook (FB), etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Relais : réseau Terre Nouvelle, paroisses, ministres, envoyé-e-s de retour
Le degré de notoriété de DM-échange et mission est accru	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à des événements organisés par les Eglises membres (ex : Journée de l'Eglise évangélique réformée du canton de Vaud (EERV)) ou par des institutions grand public (ex : marché de Noël solidaire de la Fedevaco) - Visibilité dans les médias réformés, newsletter des partenaires, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires institutionnels (Eglises membres, bailleurs institutionnels, partenaires Sud et Nord) - Relais : réseau Terre Nouvelle, paroisses, ministres, envoyé-e-s de retour - Grand public, médias généraux.

7 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

7.1 Axes centraux et objectifs Sud et Nord

En cohérence avec son option stratégique de réciprocité, DM-échange et mission intègre les activités en Suisse et dans le reste du monde au sein d'une programmation (cadre logique) unique, définissant les finalités (impact), les résultats (outcome) avec indicateurs, les produits (output) ainsi que les pistes de mise en œuvre par secteur d'engagement.

7.1.1 Education

Finalité	Dans les zones d'intervention de nos partenaires, les enfants et les jeunes ont accès à une éducation de qualité ouverte à tou-te-s, propice à l'acquisition de compétences et d'attitudes leur permettant d'améliorer leur bien-être (moral, psychologique, physique) et de contribuer à une société plus écologique, juste, équitable et inclusive au Nord comme au Sud.
Hypothèse d'effet	En renforçant l'efficacité des œuvres scolaires et de formation de nos partenaires, par le soutien à des projets et/ou le transfert de compétences (échanges Nord-Sud, Sud-Sud ou Sud-Nord), nous facilitons l'accès des populations à une éducation de qualité. Par ailleurs, en facilitant les échanges et les séjours à l'étranger ou des collaborations virtuelles pour les différents acteurs éducatifs, nous créons des opportunités d'apprentissage en échange (confrontation personnelle à une autre culture et/ou à des enjeux locaux-globaux) permettant le développement de compétences et la mise en œuvre de l'éducation au développement durable et à la citoyenneté mondiale. Les populations deviennent alors des citoyen-ne-s actif-ve-s qui induisent des changements politiques et socio-économiques favorisant le développement national durable.

7.1.1.1 Education de base

Résultats	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
Les filles et les garçons formé-e-s au sein des structures éducatives de nos partenaires ont les compétences requises pour poursuivre leurs études ou/et s'insérer sur le marché de l'emploi et sont prêt-e-s à affronter les défis d'une vie personnelle, professionnelle et sociale épanouie.	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre d'enfants (< 15 ans) par année (♀/♂) ayant accès à une éducation de base - Nbre d'enfants (♀/♂) du primaire ayant accès à l'enseignement secondaire - Nbre de personnes par année (♀/♂) ayant gagné un revenu (salarié ou indépendant) grâce aux formations dispensées 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la gouvernance et des capacités institutionnelles - Développement de programmes et supports pédagogiques - Développement des infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux projets - Partage d'expériences et capitalisation Sud-Sud ; Nord-Sud ; Sud-Nord - Développement de l'offre d'échanges entre les partenaires Sud, de l'offre de stages aux étudiant-e-s des HEP - Développement de collaborations avec des structures de formation professionnelle, école de transition (EDT), etc.

7.1.1.2 Education au développement durable

Résultats	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
Les filles et garçons formé-e-s au sein des structures éducatives de nos partenaires sont sensibilisé-e-s aux enjeux du développement durable et deviennent des citoyen-ne-s engagé-e-s, actrice-s et promoteur-trice-s du respect de l'environnement, de la paix et de l'équité dans leur société.	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre d'élèves (♀/♂) par an ayant accès à une école en vue d'un développement durable (EDD) - Nbre d'élèves (♀/♂) sensibilisé-e-s et formé-e-s aux thématiques de l'EDD et de l'éducation à la citoyenneté mondiale (ECM) - Nbre d'initiatives nouvelles prises dans les espaces d'apprentissage en faveur du développe- 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de programmes et supports pédagogiques - Facilitation d'opportunités d'apprentissage en échange - Initiatives locales pertinentes dans la perspective EDD 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux projets - Partage d'expériences et capitalisation Sud-Sud ; Nord-Sud ; Sud-Nord - Développement de l'offre d'échanges entre les partenaires Sud, Nord-Sud, Sud-Nord (stages, animateur-trice-s...) - Développement d'initiatives communes entre les partenaires de DM-échange et mission et les différents secteurs d'engagement

	<p>ment durable et de la citoyenneté mondiale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nbre d'initiatives développées et mises en place dans les familles et au sein des communautés locales 		
--	---	--	--

7.1.1.3 Formation des enseignant-e-s

Résultats	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
<p>Les acteurs pédagogiques au Nord et au Sud développent de nouvelles approches pédagogiques grâce aux formations initiale et continue et proposent un enseignement de qualité favorisant l'acquisition des compétences de bases et des compétences de vie des apprenant-e-s.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre d'enseignant-e-s formé-e-s par année (♀/♂) en formation initiale - Nbre d'enseignant-e-s formé-e-s par année (♀/♂) en formation continue - Nbre de modules proposés en formation continue 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de programmes et supports pédagogiques - Développement de matériel didactique - Diffusion et capitalisation des expériences pédagogiques - Facilitation d'opportunités d'apprentissage en échange - Développement de communautés d'apprentissages et de pratiques locales (entre établissements d'un même secteur) 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux projets - Partage d'expériences et capitalisation Sud-Sud ; Nord-Sud ; Sud-Nord - Echanges entre les partenaires Sud, Nord-Sud, Sud-Nord (stages, animatrice-s...) - Echanges de travaux de recherche - Echanges de professeur-e-s, d'enseignant-e-s.... - Poursuite de la collaboration Suisse (Haute école pédagogique de Lausanne (EPL)), Rwanda (Eglise presbytérienne au Rwanda (EPR)) et Madagascar (Eglise de Jésus-Christ à Madagascar (FJKM)) entamée en 2019

7.1.2 Agroécologie

Finalité	<p>Dans les zones d'intervention de nos partenaires, les populations, en particulier les personnes en situation de vulnérabilité, ont accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante, produite dans des conditions préservant les écosystèmes et commercialisée selon des critères d'équité sociale.</p> <p>La population de Suisse romande est sensibilisée à l'alimentation durable et à la solidarité internationale, et a accès à des propositions d'actions locales.</p>
Hypothèse d'effet	<p>En renforçant la capacité d'action de nos partenaires, par le soutien à des projets et/ou le transfert de compétences (échanges Nord-Sud, Sud-Sud ou Sud-Nord), nous facilitons la transition des systèmes alimentaires vers une durabilité améliorée, grâce à une agriculture agroécologique pratiquée dans une perspective de souveraineté alimentaire. Les populations atteignent ainsi la sécurité alimentaire, mais deviennent aussi les actrices de l'évolution du système alimentaire de leur région vers plus de durabilité. Les populations atteignent ainsi la sécurité alimentaire, mais deviennent aussi les actrices de l'évolution du système alimentaire de leur région.</p> <p>En facilitant des voyages de sensibilisation, des séjours à l'étranger ou des collaborations à distance, nous créons des opportunités d'apprentissage en échange permettant de sensibiliser les populations à une citoyenneté mondiale en matière alimentaire (adoption de comportements de production et de consommation responsables).</p>

7.1.2.1 Production agroécologique

Résultats	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
Les familles paysannes, en particulier les femmes, améliorent leur production et leurs revenus de façon durable et deviennent autosuffisantes, tout en s'adaptant aux changements climatiques et en préservant leurs agroécosystèmes.	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre de familles par année qui ont pu augmenter leur production et/ou leurs revenus agricoles - Nbre de producteur-trice-s (♀/♂) qui nouvellement mettent en œuvre et/ou développent des pratiques agroécologiques - Nbre de familles par année qui ont pu augmenter leurs revenus par la commercialisation de leurs produits agricoles - Nb de jeunes impliqués dans des groupes qui pratiquent l'agroécologie - Nombre de femmes impliquées dans les groupes qui pratiquent l'agroécologie - Nb de familles ayant un accès sécurisé à la terre 	<ul style="list-style-type: none"> - Terres restaurées (contenant plus de matière organique, de biodiversité, d'arbres) - Familles obtenant la sécurité alimentaire - Renforcement des capacités institutionnelles des partenaires - Diffusion et capitalisation de connaissances et de bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien à des projets (via le Secaer ou partenariats bilatéraux) - Partage d'expériences et capitalisation Sud-Sud; Nord-Sud; Sud-Nord - Echanges entre les partenaires - Stages et échanges, ainsi que travaux de fin de bachelior et master avec la Fondation rurale interjurassienne (FRIJ), la Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève (HEPIA), la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires de Zollikofen (HAFL) et Université de Lausanne (UNIL).

7.1.2.2 Citoyenneté mondiale en matière alimentaire (souveraineté alimentaire et systèmes alimentaires durables)

Résultats	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
Les différents acteurs du système alimentaire dans les régions touchées par nos partenaires sont sensibilisés et progressent vers la souveraineté alimentaire. Les personnes sensibilisées adoptent des comportements de production et/ou de consommation en matière alimentaire socialement	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre de personnes sensibilisées par année (♀/♂) - Proportion (%) de personnes indiquant avoir changé de comportement (achat de produits bio, achat de produits locaux, achat/vente directe) 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités institutionnelles des partenaires - Promotion des réseaux de commerce équitable - Création de matériel d'animation - Facilitation d'opportunités d'apprentissage en échange 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux projets - Partage d'expériences et capitalisation Sud-Sud; Nord-Sud; Sud-Nord - Echanges entre les partenaires - Participation à des actions de sensibilisation d'autres acteurs (EPER, PPP, Federso) - Soutien au réseau Nord-Sud TerrEspoir (commerce équitable) - Facilitation de voyages de sensibilisation

et écologiquement responsables.			
---------------------------------	--	--	--

7.1.3 Théologie : foi et dynamique communautaire

Finalité	Dans les zones d'intervention de nos partenaires, les membres des communautés ecclésiales sont capables de vivre et de témoigner de la force interpellatrice de l'Évangile dans le contexte de leur situation particulière (personnelle, familiale, sociale, politique, économique, écologique, spirituelle et religieuse) en relation avec la situation globale du monde et en dialogue œcuménique et interreligieux avec d'autres sensibilités et cultures.
Hypothèse d'effet	Le message de l'Évangile constitue une parole qui interpelle le quotidien et appelle à un changement de vie individuel et social. En favorisant les possibilités de réflexion, d'animation et de formation théologiques sur des thématiques ciblées, aussi bien au niveau de multiplicateur-trice-s (pasteur-e-s, diacres et responsables laïques) que des communautés, nous suscitons au sein des Eglises et organisations partenaires la sensibilisation et l'engagement en faveur du respect de l'environnement, de la paix et de l'équité dans la société, ainsi qu'une gestion responsable, transparente, démocratique et inclusive des institutions ecclésiales. En soutenant des réseaux de partenariats multilatéraux, nous permettons aux Eglises de mobiliser et de partager des expériences, des connaissances spécialisées, des procédés et des ressources financières, créant également, grâce à leur important enracinement local et national, des synergies en vue d'un engagement au profit d'une transformation sociale.

7.1.3.1 Formation de multiplicateur-trice-s

Résultats	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
Au sein des Eglises partenaires, les multiplicateur-trice-s (pasteur-e-s, diacres, responsables laïques) disposent des compétences nécessaires pour faire le lien entre le monde de la Bible et les enjeux actuels, ainsi que pour accompagner des processus participatifs de transformation sociale.	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre de multiplicateur-trice-s (pasteur-e-s, diacres, responsables laïques) formé-e-s par année (♀/♂) - Nb de multiplicateur-trice-s engagé-e-s dans des processus de transformation 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités institutionnelles et pédagogiques des partenaires - Facilitation d'opportunités d'apprentissage en échange 	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien à des programmes de formation théologique du Sud - Stages Nord-Sud et Sud-Nord avec l'OPF et les Eglises de la CER - Echanges Sud-Sud; Nord-Sud; Sud-Nord entre professeur-e-s et étudiant-e-s - Certificat d'études avancées (CAS) en théologie interculturelle pour étudiant-e-s du Sud et du Nord à l'Institut œcuménique de Bossey - Soutien à la réflexion académique missiologique (CLCF, revue <i>Perspectives Missionnaires</i>)

7.1.3.2 Animation théologique

Résultats	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
Les personnes sensibilisées adoptent des comportements éthiques nouveaux, respectueux et solidaires, en matière sociale, environnementale, de droits humains, d'accueil et de tolérance, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre de personnes touchées par année (♀/♂) - Proportion (%) de personnes touchées indiquant avoir changé de comportement 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de matériel d'animation - Facilitation d'opportunités d'apprentissage en échange 	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion des offres d'animation théologique de la Cevaa - Animations dans les paroisses - Interventions d'(ancien-ne-s) envoyé-e-s et de partenaires - Matériel de campagne - Jumelages Nord-Sud entre paroisses - Promotion des rapproche-

			ments entre les Eglises de la CER et les Eglises issues de la migration - Voyages de groupe - Stages de sensibilisation
--	--	--	---

7.1.3.3 Réseaux multilatéraux

Résultats	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
Les Eglises membres de DM-échange et mission et partenaires ont leurs capacités d'action renforcées par la participation à des communautés de pratiques et des réseaux multilatéraux.	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre et taux de réalisation (%) des plans ou programmes missionnaires des Eglises membres - Nbre d'initiatives nouvelles prises individuellement ou collectivement par les Eglises membres et particulièrement dans l'espace public 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution au nom des Eglises de la CER au réseau Cevaa - Participation en tant que membre à l'ACO - Soutien à des réseaux d'échange Sud-Sud - Initiatives et interventions des membres et partenaires dans l'espace public 	<ul style="list-style-type: none"> - Contributions financières - Implications dans les instances - Relais auprès des Eglises suisses - Animations en paroisses - Soutien aux processus d'échange de personnes

7.2 Objectifs de développement institutionnel

Finalité	DM-échange et mission remplit le mandat qui lui est confié par les Eglises réformées de Suisse romande de manière efficace, efficiente, durable et pertinente, en répondant de manière adéquate aux attentes de ses mandants, de ses bailleurs/donateur-trice-s et de partenaires de coopération, en Suisse et à l'étranger.
Hypothèse d'effet	<p>Pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie de réciprocité, il s'agit notamment d'ouvrir le champ d'action envers des partenaires-bénéficiaires en Suisse et de s'assurer l'adhésion des partenaires Sud et Nord, tandis que la gestion efficace du programme institutionnel nécessite le développement d'outils de suivi-évaluation.</p> <p>Pour correspondre à la nouvelle orientation stratégique, le secrétariat a lancé en 2019 un certain nombre de réformes institutionnelles : processus de prise de décision, redéfinition de profils de poste, organisation basée davantage sur les compétences que les fonctions, amélioration des standards qualité, amélioration de la politique genre. Ces réformes nécessitent d'être consolidées durant la prochaine phase programmatique.</p>

7.2.1 Ancrage institutionnel du principe de la réciprocité

Résultat	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
Le principe de réciprocité de la nouvelle stratégie est ancré dans les structures et les fonctionnements de DM-échange et mission.	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la part des mobilités de réciprocité (échanges Sud-Nord et Nord-Sud) par rapport à l'ensemble des échanges (%) - Augmentation (nbre) des interactions dans l'élaboration et le suivi des projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion des membres du personnel et des instances - Adhésion des partenaires Sud - Adhésion des partenaires Nord, en particulier des Eglises mandantes - Elargissement du réseau de partenaires-bénéficiaires en Suisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Au travers d'un dialogue et d'une communication renforcés avec l'ensemble des partenaires Nord (exécutifs, offices romands de la CER, facultés de théologie, nouveaux partenaires hors Eglises), identification de nouveaux besoins - Engagement accru au sein d'instances com-

			pétentes comme Unité - Les nouveaux programmes de partenariat intègrent clairement le principe de réciprocité
--	--	--	--

7.2.2 Mise en œuvre du programme institutionnel

Résultat	Indicateur	Produits	Mise en œuvre
Le programme institutionnel est mis en œuvre de manière effective, efficace et efficiente.	- Niveau de réalisation du programme institutionnel	- Clarification et mise en œuvre des outils de suivi et évaluation - Optimisation continue des outils de gestion	- Revoir les outils et processus de l'échange de personnes sur la base du concept de réciprocité - Revoir les outils et processus de gestion de projets et programmes dans le cadre du passage à Unité - Etablir les outils de gestion des risques et de gestion du savoir

7.2.3 Clarification de l'organisation et de la gouvernance

Résultat	Indicateurs	Produits	Mise en œuvre
DM-échange et mission est doté d'une organisation et d'un système de gouvernance clarifiés.	- Evaluation positive de la nouvelle structure organisationnelle - Existence d'un accord avec les Eglises membres	- Clarification et mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle (organigramme) - Clarification de l'implication des Eglises membres dans la gouvernance et du rôle du Synode missionnaire	- D'ici à l'été 2020 mise en place du nouvel organigramme en concertation avec le personnel - Dialogue avec les Eglises membres quant aux éventuelles réformes structurelles

8 ETAT DES LIEUX DES PARTENAIRES ET DES COLLABORATIONS

Le tableau suivant présente un état des lieux des partenaires et des collaborations actuelles, ainsi que des programmes en cours de discussion. Il convient de noter que l'ensemble de ces collaborations se concrétisent sous la forme d'appuis financiers, de mises à disposition de compétences et d'échanges de personnes, selon les principes décrits dans les chapitres précédents. La mention explicite EdP signifie que la rencontre et le partage d'idées et d'expériences sont parties des buts et objectifs spécifiques du projet.

Régions	Partenaires	Education	Agroécologie	Théologie	Interculturalité	Gouvernance	Genre	ODD
Afrique australe								
Angola	Eglise évangélique réformée IERA			Formation des collaborateur-trice-s de l'Eglise	EdP	Renforcement institutionnel		
Mozambique	Eglise presbytérienne IPM		Développement durable et agroécologie	Formation au développement holistique/durable	EdP		Sensibilisation et formation des collaborateur-trice-s de l'IPM	1, 8, 10
Afrique centrale								
Cameroun	Eglise évangélique EEC	Amélioration de la qualité de l'enseignement		Culte d'enfants Amélioration de la qualité de l'enseignement théologique (Fac. de Théologie)	EDP, y.c. expérience professionnelle notamment pasteurs	Projet renforcement institutionnel au niveau direction de l'église et régional		4
	Cercle international pour la promotion de la création CIPCRE	Education au Développement durable	Agro-écologie et adaptation aux changements climatiques				Empowerment des femmes	2,4,13
RD Congo	Ecole Lisanga	Qualité de l'éducation / partage d'expériences						4
Rwanda	Eglise presbytérienne EPR	Education de qualité: projets d'établissement, formation des enseignant-e-s /recherche action, communautés d'apprentissage et de pratique		Projet : renforcement théologique, formation des aumôniers scolaires	EDP			4, 8

Afrique de l'Ouest								
Bénin	Eglise protestante méthodiste EPMB		En lien avec CIPCRE: formation des agriculteur-trice-s en agroécologie et en mesure d'adaptation aux changements climatiques	Communication pacifique. Renforcement spirituel	EdP	Formation et appui en matière de bonne gouvernance		2, 15
	CIPCRE		Production agricole résiliente aux changements climatiques, protection des ressources naturelles de plantation d'arbres, accès service eau-hygiène-assainissement					
Togo	Eglise évangélique presbytérienne EEPT				EdP			16
	Mouvement pour la justice et la Solidarité (MJS)			Communication pacifique (sensibilisation, formation, formation de formateur-trice-s)				
	Programme d'accompagnement œcuménique des Eglises du Togo (PAOET)			Promotion de la paix dans l'espace public				

Afrique du Nord								
Egypte	Paroisse du Caire et d'Alexandrie			EdP Pasteur-e	Echanges avec d'autres dénominations chrétiennes			
	Orphelinat (Caire) F	Aide à la scolarisation						
	CEOSS (Caire)			Formation, production de matériel de formation				
	Synode du Nil (Caire)				EdP			
	Ramses College (Caire)	EdP						
	ETSC Evangelical Theological Seminary of Cairo				Formation Certificates			
	Communauté soudanaise d'Alexandrie	Formation à l'artisanat		Formation au service dans l'Eglise				
Amérique latine								
Cuba	Eglise presbytérienne IPC			Animation théologique et pastorale communautaire		Renforcement institutionnelle et formation de leadership / EDP	Prévention de la violence et formation des femmes au leadership communautaire et ecclésial	5, 10,16
	Centre Kairos			Education populaire et formation				

	Séminaire de théologie Matanzas SET			Formation académique intermédiaire et supérieure			Prévention de la violence et formation de la femme au leadership communautaire et ecclésial	
Mexique	Communauté théologique Mexico CTM			Formation académique intermédiaire et supérieure				5,10,13,15,16
	Séminaire baptiste SBM	"Plan abierto" (formation primaire/secondaire populaire en lien avec l'Etat)	Reforestation / EdP	Animation et formation théologique	Pastorale interculturelle en zones périurbaines de culture rurale (Mexico City) / EDP		Prévention de la violence et formation de la femme au leadership communautaire et ecclésial	
	INESIN		Reforestation / EdP	Buen vivir et revalorisation des théologies indiennes / Promotion de la paix (dialogue interreligieux)				
Océan indien								
Madagascar	Eglise de Jésus-Christ à Madagascar (FJKM), Département de l'Enseignement	Education de qualité : projets d'établissement, communautés de pratiques, renforcement de la coordination nationale		EdP, Formation des étudiant-e-s en théologie à un service holistique	EdP			4, 10, 16
Maurice				Formation des laïcs	EdP			10,16

Réseaux multilatéraux								
ACO Action chrétienne en Orient	6 Eglises en Iran, Liban et Syrie							4, 10, 16
	UAECNE/Liban, Syrie et Irak							
	NESSL/Liban et Syrie	Ecole des enfants réfugiés	Centre Anjar	Sunday Schools				
		Summer Camps		NEST				
		Ecole d'infirmier-ère-s						
	Synode d'Iran			Paroisses				
Cevaa Communauté d'Eglises en mission	35 Eglises en Afrique, Amérique Latine, Pacifique et Europe			Formation théologique pasteur-e-s et laïcs	EdP			5, 16
CLCF Centrale de littérature chrétienne francophone	Institutions de formation théologique francophone			Renforcement des capacités des institutions de formation théologique				
Secaar Agir ensemble pour un développement intégral	18 Eglises/organisations membres en Afrique francophone		Agroécologie, adaptation aux changements climatiques, EdP	Développement holistique / EdP	EdP		Charte, sensibilisation et engagement des membres du réseau	1, 2, 5, 13, 15
Suisse	6 Eglises réformées et Facultés de théologie			Projets et EdP sur la base de conventions à négocier	EdP			10

9 GESTION DE LA QUALITÉ

9.1 Gestion des partenariats

Les relations avec les partenaires bilatéraux sont gérées à travers un programme de partenariat défini pour une période de 3 à 4 ans. Il s'agit d'un cadre contractuel qui définit les responsabilités de chaque partie, les objectifs communs ainsi que les modalités concernant l'exécution des projets, l'échange de personnes, la gestion financière.

Les possibilités d'établir de tels programmes de partenariat avec des partenaires suisses seront appréciées durant cette phase programmatique.

Les relations avec les partenaires multilatéraux sont régulées par les statuts de ces organisations et par des accords sectoriels. Ainsi, par exemple, suite aux analyses institutionnelles réalisées par M. Schmid et D. Fino (cf. Annexe 11), une première « convention de recherche de fonds » a été établie en 2019 avec la Cevaa pour le secteur jeunesse.

9.2 Coopération par l'échange de personnes

Les processus de gestion de l'échange de personnes sont décrits en détails dans le concept spécifique en annexe (cf. Annexe 3). Il s'agit principalement des étapes suivantes :

- 1) Démarches initiales (correspond à la « phase de lancement » des standards d'Unité¹⁰)
- 2) Processus de candidature
- 3) Elaboration du projet d'envoi (les points 2-4 correspondent à la « phase de préparation »)
- 4) Préparation à l'envoi
- 5) Période d'envoi (« phase de mise en œuvre »)
- 6) Retour (« phase de clôture » et « phase post-projet »)

Cette démarche s'applique quel que soit le type d'envoi, en utilisant des outils adaptés. Alors que le concept définit les grandes lignes du processus de gestion, il s'agira dans la prochaine phase programmatique d'élaborer et/ou de définir les outils adéquats : systématiser pour chaque type d'envoi les critères et conditions, revoir les règlements, les formulaires et la communication, redéfinir les processus (cf. 7.2).

Dans le cadre d'une approche de réciprocité, une attention toute particulière sera apportée à l'application et l'adaptation des processus de gestion de l'échange de personnes tant dans les démarches Nord-Sud que Sud-Nord et Sud-Sud. Par ailleurs, il s'agira également de veiller aux démarches d'identification et de pérennisation des acquis de l'échange au sein de la structure d'accueil ainsi que chez les personnes en échange. De même, le retour, la réinsertion et la mise en œuvre des acquis au sein du milieu d'envoi seront considérés comme une phase du processus.

9.3 Gestion de projets

DM-échange et mission applique une gestion professionnelle du cycle de projets. Un processus de gestion des projets définit les différentes étapes (cf. Annexe 4) :

- Identification/demande
- Planification/budget
- Validation
- Mise en œuvre
- Suivi
- Evaluation
- Gestion du savoir, expériences apprises

Chaque projet est intégré dans un programme de partenariat qui est validé par la commission des projets.

Afin de renforcer les relations de réciprocité, une attention particulière est portée sur la circulation Nord-Sud et Sud-Sud des rapports et informations.

¹⁰ Unité (2019), *op.cit.* p.28.

9.4 Suivi et évaluation du programme

La mise en œuvre du Programme institutionnel 2021-2024 fait l'objet d'un suivi régulier.

Annuellement, le programme est traduit en un plan opérationnel et un budget, suivi d'un bilan en fin d'année. Puis, un rapport opérationnel interne est réalisé à l'intention du conseil et d'Unité, comme base au dialogue de programme annuel avec la Commission de garantie de la qualité d'Unité.

Un suivi quantitatif de l'avancée du programme est réalisé sur la base des indicateurs spécifiques (cf. 7.1 et 7.2) et des « Indicateurs de référence agrégés » (IRA) d'Unité¹¹.

En fin de phase (2024), une « Identification qualitative-participative des effets » sera réalisée en s'appuyant sur la méthodologie et les termes de référence d'Unité.

9.5 Gestion des risques

La mise en œuvre de ce programme institutionnel nécessite un suivi et une gestion professionnels des risques. Pour ce faire, DM-échange et mission s'orientent selon les standards formulés dans le cadre de la plateforme Unité¹², notamment pour ce qui concerne la lutte contre les abus de pouvoir et la prévention de l'exploitation sexuelle, des abus et du harcèlement¹³. Durant la prochaine phase programmatique, DM-échange et mission se dotera des outils de gestion des risques nécessaires à la mise en œuvre de ces principes. Les risques principaux identifiés sont :

Figure 4 : Matrice des risques

Risques	Mesures préventives	Mesures réactives
Instabilité politique : révolte, insurrection, manifestation, guerre	<ul style="list-style-type: none"> - Observation du contexte - Communication avec les partenaires - Contacts réguliers avec d'autres acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Réévaluation régulière de la pertinence de la présence des envoyé-e-s - Adaptation du programme - Rapatriement des envoyé-e-s
Catastrophes naturelles : cyclone, tremblement de terre, etc.		<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation du programme - Rapatriement des envoyé-e-s
Atteinte à la sécurité des personnes : enlèvement, accident, maladie grave	<ul style="list-style-type: none"> - Formation spécifique des envoyé-e-s - Plan de gestion de crise 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un dispositif de gestion de crise
Atteinte à la propriété : vol, cambriolage	<ul style="list-style-type: none"> - Formation spécifique des envoyé-e-s 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination avec les partenaires pour les démarches administratives
Difficulté de recrutement des envoyé-e-s, manque de profils adéquats, volatilité des engagements personnels	<ul style="list-style-type: none"> - Communication adaptée - Collaboration avec d'autres acteurs de la CEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation du programme
Difficulté d'obtention de visas	<ul style="list-style-type: none"> - Contacts réguliers avec les ambassades et les administrations - Coordination avec d'autres acteurs de la CEP 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation du programme
Difficultés d'adaptation des envoyé-e-s, notamment compétences linguistiques. Risques d'abandons	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection et préparation adaptée - Suivi-coaching par les chargé-e-s de programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Réévaluation périodique de l'engagement
Comportement déplacé des envoyé-e-s	<ul style="list-style-type: none"> - Code de conduite - Formation spécifique des 	<ul style="list-style-type: none"> - Système anonymisé d'alerte - Traitement pertinent et immé-

¹¹ <https://www.unite-ch.org/sites/default/files/content/PEZA/ira-2019-f-interne.pdf>

¹² Unité (2019), *op.cit.*, p.25

¹³ Unité (2019), *Grundsatzpapier. Bekämpfung von Machtmissbrauch und Verhinderung von sexueller Ausbeutung, Missbrauch und Belästigung*, Bern

	envoyé-e-s	dilat du cas
Manque d'intérêt pour une démarche de réciprocité chez les partenaires Nord et Sud	- Communication adaptée - Capitalisation d'expériences pilotes	- Identification de nouveaux partenaires - Adaptation du programme
La recherche de fonds n'atteint pas ses objectifs	- Communication adaptée - Identification de nouvelles ressources	- Utilisation des fonds propres - Mesures d'économies, restructuration

10 FINANCES

10.1 Financement, recherche de fonds

Les revenus de DM-échange et mission reposent pour une grande part (40-45%) sur des accords institutionnels : accord-cadre avec l'EERS (7% des revenus), clé de répartition de la collecte PPP (8-10%), clé de répartition des dons libres Terre Nouvelle (9-11%), cofinancements publics DDC (14%) et fédérations cantonales de coopération (2-4%) et fondation Solidarité Tiers-Monde (STM) (1-2%). En 6 ans, ces contributions relevant de politiques institutionnelles ont baissé de 20% pour atteindre CHF 1'324'467 en 2018.

Les dons provenant de particuliers ou de paroisses représentent entre 35 et 40% des revenus. Les dons communautaires sont relativement stables, alors qu'on note une diminution constante du nombre total de donatrices et donateurs (-25% entre 2014 et 2018).

Le solde d'environ 20% provient de contributions autres, institutions, fondations hors accords institutionnels et milieux ecclésiastiques, des contributions du Fonds d'entraide de DM-échange et mission ainsi que des recettes hors exploitation (fortune mobilière et immobilière).

Le concept de recherche de fonds consiste principalement à :

- négocier des accords et conventions avec les différents acteurs institutionnels de notre réseau.
- planifier et mettre en œuvre des actions de recherche de fonds orientées vers les donateurs privés et les paroisses. Un programme spécifique a été lancé dès 2008.
- rechercher des soutiens financiers directs aux programmes-projets auprès d'organismes tiers (fondations, mécènes, etc.).

En 2019, un groupe de travail a mené une appréciation des pistes de financement anciennes et nouvelles et a abouti à une planification financière 2019-2024 validée par le Conseil en juin 2019.

En vue du financement du programme institutionnel, les mesures suivantes sont envisagées :

- Pérenniser voire augmenter le financement institutionnel ecclésial (accord avec l'EERS et répartition des dons Terre Nouvelle) au vu des évolutions en cours (fusion EPER-PPP, incertitude sur la collecte PPP).
- Optimiser les liens avec les paroisses : s'adresser aux paroisses peu engagées envers DM-échange et mission, développer l'offre proposée, élargir le dimanche missionnaire à toute la Suisse romande par exemple.
- Augmenter la recherche de fonds institutionnelle, notamment auprès des fondations ecclésiastiques.
- Développer la recherche de fonds hors des milieux ecclésiastiques.
- Augmenter les contributions annuelles du Fonds d'entraide de DM-échange et mission.
- Valoriser le patrimoine immobilier.
- Chercher des financements nouveaux liés à la plus-value suisse des projets de réciprocité : dans le cadre de projets de collaboration entre partenaires du Sud et des instituts de formation en Suisse, par exemple des HEP ou des écoles d'agriculture, DM-échange et mission pourrait recevoir un financement en tant que facilitateur de ces échanges.
- Favoriser des contributions liées à des implications nouvelles dans le cadre de la nouvelle stratégie : jumelages, groupes de soutien.

Le plan financier prévoit de générer ainsi CHF 100'000 à CHF 300'000 de revenus supplémentaires par année. En contrepartie une augmentation de 0,5 à 1 équivalent plein temps (EPT) dédié à la recherche de fonds sera nécessaire.

10.2 Planification budgétaire à quatre ans

La stratégie financière de DM-échange et mission vise toujours un équilibre financier sur le long terme et une utilisation efficiente de ses ressources selon les indications des donateur-trice-s et des bailleurs. C'est pourquoi, en plus des recettes annuelles, DM-échange et mission planifie l'utilisation des recettes mobilières et immobilières de son patrimoine (recettes hors exploitation) et l'apport exceptionnel de legs importants pour équilibrer sur le long terme ses finances. Dès 2014 et la diminution de certaines recettes, des programmes d'économie ont été introduits. DM-échange et mission a cependant maintenu la plupart de ses engagements ces dix dernières années et a compensé les résultats d'exploitation déficitaires par ses recettes hors exploitation et extraordinaires (legs).

La planification financière 2019-2024 est marquée par la volonté de DM-échange et mission de stabiliser ses recettes à environ CHF 3,7 millions avec la pérennisation des recettes actuelles (CHF 3,4 millions) et l'activation de nouvelles recettes additionnelles (CHF 0,3 million). Ces recettes additionnelles doivent notamment être générées dans les nouveaux domaines d'engagement en lien avec le thème de la réciprocité. La fortune accumulée de DM-échange et mission, CHF 3,387 millions au 31.12.2018, doit permettre d'investir dans la mise en place de la nouvelle stratégie. La fortune a en effet bénéficié ces dernières années de legs importants : CHF 1,1 million en 2010, près d'1/2 million en 2012 et 2013 et 0,7 million en 2019. Afin de respecter la volonté des donateur-trice-s, la fortune doit être utilisée avec efficacité pour assurer la pérennité de l'institution, le Règlement de gestion des actifs prévoit l'utilisation d'au maximum 5% de la fortune par année pour l'élaboration du budget. Le socle minimum de fortune nécessaire pour le fonctionnement de DM-échange et mission, défini aussi dans le cadre du Règlement de gestion des actifs, est de CHF 1,5 million.

Après la diminution progressive des dépenses entre 2015 et 2020, avec la diminution et l'adaptation des engagements programmatiques avec ses partenaires et la diminution des dépenses administratives, toujours en lien avec la diminution des recettes observée ces dernières années, la planification prévoit maintenant de viser un équilibre financier dès 2024 avec le déploiement complet de la nouvelle stratégie opérationnelle. Une stabilisation des dépenses, comprenant les investissements à venir, est donc planifiée au niveau des recettes escomptées à CHF 3,7 millions.

x 1'000 CHF	2021		2022		2023		2024	
	Total	Co-finançable	Total	Co-finançable	Total	Co-finançable	Total	Co-finançable
Dépenses								
Echange de personnes	450	300	470	310	490	320	490	320
Partenariats et soutien aux projets	1'250	900	1'230	900	1'210	900	1'210	900
Communication, sensibilisation, réseautage	200	150	200	150	200	150	200	150
Gestion et suivi des programmes	600	450	600	450	600	450	600	450
Communication institutionnelle et administration	1'000	400	1'000	400	1'000	400	1'000	400
Investissements pour les nouvelles orientations stratégiques	150	150	200	200	200	200	200	200
Total dépenses	3'650	2'350	3'700	2'410	3'700	2'420	3'700	2'420
Recettes								
EERS	202		202		202		202	
PPP	289		289		289		289	
DDC	520		520		520		520	
Donateur-trices-s et Eglises	1'570		1'570		1'570		1'570	
STM	70		70		70		70	
Autres recettes	426		426		426		426	
Legs	100		100		100		100	
Fonds d'entraide	108		108		108		108	
Nouvelles recettes	150		200		250		300	
Hors exploitation	150		150		150		150	
Total Recettes	3'585		3'635		3'685		3'735	
Résultat final	-65		-65		-15		35	
Fortune	3'760		3'695		3'680		3'715	

11 ANNEXES

- Annexe 1 : Statuts
- Annexe 2 : Charte
- Annexe 3 : Concept de l'échange de personnes
- Annexe 4 : Processus de gestion des projets
- Annexe 5 : Planification des échanges de personnes
- Annexe 6 : Programmes par pays (en cours d'élaboration pour avril 2020)
- Annexe 7 : Synthèse des retours des partenaires : bilan de la phase précédente
- Annexe 8 : Synthèse des retours des partenaires : perspective pour le programme 2021-2024
- Annexe 9 : Rapports financiers de la dernière phase de programme
- Annexe 10 : Rapports annuels de la dernière phase de programme
- Annexe 11 : Analyse institutionnelle et management response