



PROGRAMME INSTITUTIONNEL 2025-2028

Novembre 2024



TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction	4
2	Présentation de DM.....	4
2.1	Introduction	4
2.2	vision, valeurs et objectifs.....	5
2.3	Organisation	7
3	Orientation stratégique générale	8
3.1	Objectif général et trois axes clés	8
3.2	Approches de mise en œuvre	8
3.3	Principes d'intervention	9
3.4	Partenariats multiacteurs et coopération intersectorielle.....	10
3.5	Amplitude d'impacts	12
4	Retour sur la phase précédente.....	13
4.1	Programme 2021-2024 selon ODD.....	13
4.2	Échange de personnes	15
4.3	Thématiques transversales	16
5	Analyse du contexte et des défis	18
5.1	Général	18
5.2	Agroécologie.....	18
5.3	Éducation.....	19
5.4	Vivre ensemble.....	20
5.5	Suisse.....	21
6	Objectifs 2025-2028.....	21
6.1	Objectif général.....	22
6.2	Objectifs sectoriels.....	22
6.3	Thématiques transversales	26
7	Échange de personnes.....	27
7.1	Fondements.....	27
7.2	Objectifs, mesures et résultats attendus pour 2025-2028.....	28
8	Sensibilisation et communication.....	29
8.1	Principes.....	29
8.2	Résultats, bilan et leçons apprises.....	29
8.3	Objectifs, mesures et résultats attendus pour 2025-2028.....	30
9	Développement institutionnel	31
9.1	Principes.....	31
9.2	Résultats – bilan – leçons apprises de la phase précédente.....	32
9.3	Objectifs, mesures et résultats attendus pour 2025 – 2028.....	34
10	Gestion de la qualité et des risques.....	35
10.1	Programme Cycle Management (PCM)	35
10.2	Suivi et évaluation du programme	36
10.3	Sensibilité au conflit.....	36
10.4	Gestion des connaissances et partage du savoir.....	37
10.5	Gestion des risques	37
10.6	Prévention et gestion des situations d'abus et de harcèlement.....	38
11	Finances	38
11.1	Résultats – bilan – leçons apprises de la phase précédente.....	38
11.2	Planification 2025 –2028.....	39
11.3	Stratégie de financement et de recherche de fonds.....	40
12	Annexes	41



Liste des abréviations et acronymes

ACO	Action chrétienne en Orient
CEP	Coopération par l'échange de personnes
CER	Conférence des Églises réformées romandes
Cevaa	Communauté d'Églises en mission, association internationale d'Églises
CHF	Francs suisses
CLCF	Centrale de littérature chrétienne francophone
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
DDC	Direction du développement et de la coopération
Défap	Service protestant de mission, service de mission de cinq Églises protestantes de France
DTN	Dons Terre Nouvelle
EDP	Échange de personnes
EERS	Église évangélique réformée de Suisse
EPER	Entraide protestante suisse
EPT	Equivalent plein temps
Fedevaco	Fédération vaudoise de coopération
FJKM	Église de Jésus-Christ à Madagascar
HEP	Haute école pédagogique
IRA	Indicateurs de référence agrégés
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
PCM	Programme cycle management
PI	Programme institutionnel
PPP	Pain pour le prochain
PSEAH	Protection from sexual exploitation, abuse, and harassment : Protection contre l'exploitation sexuelle, les abus et le harcèlement
RH	Ressources humaines
Secaar	Service chrétien d'appui à l'animation rurale
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



1 INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, l'association DM s'est engagée dans une approche programmatique pour structurer et orienter ses activités, dans le respect de sa mission. Le présent document présente le programme institutionnel de DM pour les années 2025 à 2028, offrant une vue d'ensemble cohérente et détaillée des objectifs poursuivis et des mesures envisagées, également basés sur le bilan tiré de la phase précédente.

Le programme institutionnel 2025-2028 constitue un outil essentiel de conduite et de planification interne pour DM, permettant de vérifier la fidélité de sa vision, de structurer et organiser ses activités, clarifier ses objectifs et gérer efficacement ses ressources. Il inclut des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès, renforcer les partenariats, et améliorer la qualité des échanges. Par ailleurs, ce programme joue un rôle clé en tant qu'outil de communication avec les partenaires, les diverses parties prenantes, et les bailleurs de fonds.

La période 2025-2028 représente la deuxième phase programmatique pour laquelle DM a sollicité une contribution de fonds DDC via Unité, l'association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale. Jusqu'en 2020, ces fonds transitaient par Pain pour le prochain. En 2023, DM a rédigé un « Programme de coopération internationale 2025-2028 » pour adresser cette demande à Unité. Ce programme a été favorablement accueilli par la Commission de gestion de la qualité, et la demande de financement pour 2025-2028 a été approuvée en novembre 2023.

Le présent programme institutionnel reprend, élargit et précise le Programme de coopération internationale 2025-2028. Alors que ce dernier se concentrait principalement sur les activités cofinancées par les fonds publics et leurs effets dans les pays d'action de DM, le programme institutionnel offre une vue d'ensemble plus complète des activités de DM. Il accorde une attention particulière aux activités de coopération ecclésiales et théologiques, et met en lumière les effets aux niveaux personnel et interpersonnel de la coopération par l'échange de personnes, menée selon le principe de réciprocité. Avec ces ajustements, le programme institutionnel reste totalement en cohérence avec le Programme de coopération internationale, intégrant certains chiffres mis à jour en fonction de l'état des choses pour 2024.

2 PRÉSENTATION DE DM

2.1 INTRODUCTION

DM est une association au sens des articles 60 et suivants du Code civil suisse, mandatée par les Églises membres de la Conférence des Églises protestantes de la Suisse romande (CER). Elle apporte son soutien à des activités de formation et de développement communautaire en partenariat avec des institutions, des organisations et des Églises dans différents pays du monde.

Née en 1963 du regroupement d'activités de plusieurs sociétés missionnaires, DM a longtemps accompagné les jeunes Églises partenaires vers l'autonomie. Puis, au fur et à mesure que celles-ci se sont renforcées en prenant en charge leur propre développement et les activités pastorales, elle s'est orientée vers un rôle d'appui en vue du renforcement de capacités des Églises et institutions partenaires. Fondée sur cette identité ecclésiale, DM soutient notamment des activités de coopération au développement et d'utilité publique.



DM dispose du label de qualité Zewo pour les organisations d'utilité publique collectant des dons depuis 2021.

À ses origines et jusqu'à aujourd'hui, l'échange de personnes a représenté un mode d'action privilégié de DM, notamment sous la forme de longs séjours Nord-Sud. D'une organisation axée sur le soutien et la solidarité des Églises du « Nord » au profit de celles du « Sud », DM a évolué vers une structure de facilitation des échanges et des apprentissages mutuels. Par principe, DM n'engage pas de projets en propre, mais soutient ceux de ses partenaires, qu'il s'agisse d'Églises ou d'institutions proches, en Suisse ou dans le monde. Ces projets sont généralement identifiés avec les Églises ou institutions partenaires et formalisés dans le cadre de programmes de partenariat. L'implication de DM 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 travaille selon une approche programmatique depuis le début des années 2000. En 2004 déjà, un premier document de 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 s'est dotée de Lignes directrices, puis d'un large programme institutionnel pour la période 2017-2020 pour lequel une demande de cofinancement par la Direction du développement et de la coopération (DDC) avait été soumise via Pain pour le prochain.

Un important processus de réflexion sur l'avenir de l'organisation a été lancé en septembre 2016 qui a abouti à une nouvelle orientation stratégique décidée par le Synode missionnaire en novembre 2018 mettant l'accent sur la réciprocité Sud-Nord-Sud. En juin 2019, il a ainsi été décidé pour la période 2021-2024 de déposer une demande de cofinancement à la DDC auprès d'Unité, faitière des organisations d'échange de personnes. Le présent document constitue ainsi le troisième programme institutionnel complet. Il vient compléter le « Programme de coopération internationale 2025-2028 » soumis en septembre 2023 et validé par Unité en tant que demande de co-financement.

2.2 VISION, VALEURS ET OBJECTIFS

Vision

Interpellé.es par l'invitation biblique « accueillez-vous les uns les autres, comme le Christ vous a accueillis » (Rm 15,7), nous aspirons à un monde où dominent la paix, la justice et le respect de notre terre.

Nous croyons en une humanité solidaire face à un avenir partagé et en l'Église universelle comme communauté de foi et d'action.

Nous sommes persuadé.es qu'une dynamique globale d'échanges, de partages, de collaborations et d'enrichissements est nécessaire et possible.

En tant que service des Églises membres de la Conférence des Églises protestantes de Suisse romande (CER), DM 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'Église universelle ». Nous appuyant sur de larges réseaux, nous voulons faciliter les échanges et les rencontres. Et afin de nous permettre de renforcer nos capacités d'action, nous souhaitons intensifier les interpellations mutuelles, les apprentissages communs et les transferts de compétences.

Valeurs

Mission intégrale : la mission de l'Église 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'Évangile 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 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.

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

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.

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.

Objectifs

À travers notre mission, nous voulons contribuer à des changements à deux niveaux :

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

Nos objectifs sont :

- Le renforcement des capacités d'action : dans les secteurs d'engagement de DM - éducation, agroécologie et vivre ensemble (paix et droits humains ; théologie et vie d'Église) - 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 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 apporte sa contribution aux Objectifs de développement durable (ODD).



Principes de mise en œuvre

Pour réaliser ces objectifs, nous travaillons dans une dynamique de réciprocité selon l'approche suivante :

Échange de personnes : DM met un accent fort sur toutes les formes d'échange telles que des envois de partage de compétences et connaissances, d'acquisition d'expérience, d'échange interculturel, de quelques semaines, mois ou année, seul.e, en couple, en famille ou en groupe

Appui à des projets : le soutien financier à des projets et programmes de nos partenaires est complété par un accompagnement technique ou méthodologique.

Partenariats bi- et multilatéraux : les collaborations s'inscrivent dans le cadre de partenariats institutionnels à long terme, formalisés de manière bilatérale ou inscrits dans des réseaux multilatéraux.

Communication, sensibilisation et réseautage : la promotion d'une citoyenneté mondiale se fait à travers un travail de communication, d'animations paroissiales, ainsi que par la participation à des campagnes de sensibilisation plus larges.

Formation : ce moyen est valorisé dans l'ensemble de nos collaborations en Suisse comme ailleurs, pour faire face aux nouveaux défis.

Financement : pour atteindre ses objectifs et financer ses activités, DM compte sur des contributions des Églises et d'organismes publics et privés, ainsi que sur des dons individuels ou paroissiaux. Ces contributions financières sont utilisées de manière responsable et transparente.

2.3 ORGANISATION

Les organes de DM sont définis par ses statuts :

- Le Synode missionnaire est l'organe supérieur, composé de délégué.es des Églises 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.es 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.es par le Synode missionnaire, surveille la gouvernance de l'organisation.

Le directeur ou la directrice est responsable du travail opérationnel et de la gestion du secrétariat.

Trois commissions thématiques (missiologie, Cevaa et Action chrétienne en Orient (ACO)) accompagnent et conseillent le secrétariat dans le travail opérationnel.

Au niveau du secrétariat, l'objectif est de toujours tendre vers la meilleure forme d'organisation pour répondre le plus efficacement possible aux objectifs généraux du Programme Institutionnel (PI).

3 ORIENTATION STRATÉGIQUE GÉNÉRALE

3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL ET TROIS AXES CLÉS

L'objectif général de DM est de contribuer à la promotion et à l'exercice d'une citoyenneté mondiale par le renforcement des capacités d'action de ses partenaires. Dans ce but, DM s'engage avec ses partenaires sur trois secteurs : agroécologie, éducation, vivre ensemble, qui contribuent aux objectifs de développement durable (ODD) selon trois axes clés, également alignés avec les objectifs de la coopération internationale suisse :

2 FAIM «ZÉRO»



Éliminer la faim : DM contribue à l'objectif de la coopération internationale suisse en termes de climat et d'environnement qui identifie les principes de l'agroécologie comme un élément clé de lutte contre la faim dans sa Stratégie de coopération internationale 2025-2028¹.

La stratégie sectorielle en agroécologie de DM s'inscrit dans le programme global de sécurité alimentaire de la DDC qui considère une agriculture durable comme fondamentale pour garantir une nutrition saine et préserver la biodiversité. Les innovations qui permettent aux consommatrices et aux consommateurs de bénéficier d'une alimentation saine et variée et d'avoir accès à des denrées alimentaires de qualité en milieu rural et urbain sont encouragées.

4 ÉDUCATION DE QUALITÉ



Assurer l'accès de tou.tes à une éducation de qualité : en soutenant l'accès à des services de base de qualité pour les populations les plus démunies, DM contribue à l'objectif de développement humain de la DDC. Une éducation de qualité est indispensable au développement personnel de tout individu et au développement économique et social de toute société. L'éducation contribue

à réduire la pauvreté et les inégalités. En Suisse aussi, le maintien d'une éducation de qualité est un défi et les questions globales de développement durable prennent une place de plus en plus reconnue au sein des plans d'étude.

16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable : DM contribue à la cohésion sociale et à la cohabitation pacifique par la promotion du dialogue, en particulier interreligieux, et s'assure d'agir sans nuire (« do no harm »). En s'engageant sur les causes de conflits potentiels, DM s'emploie à ce que des perspectives

s'ouvrent à toutes et tous dans l'optique d'un développement durable favorisé par une compréhension mutuelle. La promotion de sociétés pacifiques et inclusives est également au cœur du travail de sensibilisation de DM auprès du public suisse.

3.2 APPROCHES DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du programme institutionnel de DM repose sur deux approches complémentaires : la coopération par l'échange de personnes et le soutien aux projets, ancrés dans des partenariats stratégiques à long terme.

¹ Conseil fédéral suisse. (2024). Stratégie de coopération internationale 2025-2028 (Message SCI 25-28). Berne: Département fédéral des affaires étrangères. *En cours d'adoption au moment de la rédaction de ce PI.*



LA COOPÉRATION PAR L'ÉCHANGE DE PERSONNES

L'engagement d'envoyé.es a toujours été au cœur de l'activité de l'association DM, issue des sociétés de mission et de l'envoi de missionnaires. Aujourd'hui, les envoyé.es viennent d'horizons multiples et c'est sous le signe de la réciprocité que se vit la coopération par l'échange de personnes. Par l'échange de personnes, approche complémentaire à l'appui technique et financier de projets, de plus en plus d'individus, institutions et communautés en lien avec DM, en Suisse comme ailleurs, développent des synergies et se renforcent mutuellement, dans la perspective de mieux vivre ensemble et d'expérimenter la citoyenneté mondiale.

L'échange de personnes permet 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, notamment de la foi chrétienne. DM soutient ses partenaires par des échanges interpersonnels, interculturels et interprofessionnels dans le but de partager expériences, compétences, convictions et questionnements, que ce soit par l'envoi de personnes auprès de partenaires dans le monde ou par l'accueil d'envoyé.es en Suisse.

SOUTIEN AUX PROJETS LOCAUX

DM privilégie une action qui vient en soutien aux initiatives et aux efforts d'acteur.trices locaux, reconnu.es et enraciné.es dans le tissu social. DM travaille avec des institutions, des organisations et des Églises protestantes dont elle accompagne les activités de formation et de développement communautaire. DM reste attentive à maintenir des partenariats équilibrés et dynamiques, basés sur les principes de réciprocité, de bonne gouvernance et de renforcement de la place des femmes notamment. Chaque partenariat est ainsi régulièrement réévalué. DM est également membre de réseaux multilatéraux indispensables à un échange au niveau global.

DM et les Églises ou institutions partenaires travaillent activement avec les communautés locales, rurales ou urbaines, actrices de la société civile. Selon les contextes, elles collaborent également avec les acteurs étatiques, en particulier dans le domaine de l'agriculture et de l'éducation (services). Pour DM, la seule adaptation ou optimisation des structures ne permet pas des changements fondamentaux. Des changements plus profonds sont nécessaires, touchant parfois les systèmes de valeurs, les modes de vie, les regards portés par les un.es sur les autres et sur l'environnement. DM encourage ainsi un développement qui poursuit une transformation des structures fondées sur une transformation des priorités et des initiatives au niveau individuel et communautaire.

3.3 PRINCIPES D'INTERVENTION

Les actions de DM sont guidées par un certain nombre de principes stratégiques.

RÉCIPROCITÉ

À la suite des décisions prises par le Synode missionnaire en novembre 2018, DM place un accent prioritaire sur le principe de réciprocité. Pour DM, 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 communs concertés. La coopération internationale prend alors la forme d'interactions mutuelles et multilatérales, non seulement Nord-Sud, mais aussi Sud-Nord et Sud-Sud. Les Églises et autres acteurs institutionnels s'appuient ainsi 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.



RENFORCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Les contextes politiques dans lesquels DM intervient sont souvent incertains et impliquent de faire face à une cohésion sociale parfois fragilisée. La participation inclusive de la société civile et des organisations de cette dernière est dès lors centrale à toute activité. En termes de gestion des interventions menées conjointement, il s'agit d'utiliser les systèmes en place lorsque c'est possible et de renforcer par un accompagnement les capacités des structures lorsque celles-ci sont encore déficientes. Les acteurs nationaux sont parties prenantes au pilotage des programmes de collaboration. L'Église est une force créatrice de rassemblements et de ralliement collectif à des valeurs. Elle est une dynamique de socialisation et d'intégration qui est au cœur du renforcement de la société civile.

APPROPRIATION LOCALE

Les actions de DM sont ancrées et portées par ses Églises ou institutions partenaires au niveau local afin qu'à terme, elles puissent se poursuivre sans l'intervention de DM. Les organisations, institutions et Églises avec lesquelles DM travaille ont des fonctions sociales et éducatives importantes et dans certains cas, aux côtés de l'État pour faire face aux défis nationaux. Par exemple, dans le secteur de l'éducation : de nombreuses expériences partagées contribuent à l'évolution des politiques locales voire nationales.

Ainsi, les Eglises assurant des prestations de qualité dans leurs écoles ou dans leur autre domaine d'action (agroécologie, promotion de la paix, etc.) sont reconnues par l'autorité publique comme actrices de poids dans la société civile ce qui favorise la bonne collaboration État/Église.

Trouver des réponses innovantes et viables aux défis nécessite une approche intégrant toutes les dimensions de l'existence humaine. Dans son travail, DM recherche et renforce la transversalité et le décloisonnement entre ses secteurs d'engagement et ses partenaires. La mise en réseau, le partage d'information et d'expériences au sein de collaborations bilatérales, régionales ou mondiales contribuent à cet effort. De même, les principes d'inclusion et de non-discrimination (notamment fondée sur l'appartenance ethnique ou religieuse, le genre, l'âge, la langue, une maladie ou un handicap physique ou mental, l'orientation sexuelle) sont essentiels pour s'assurer de ne laisser personne de côté. Il s'agit dès lors d'élargir l'analyse à toutes les dimensions de la vie humaine sans se limiter à l'approche economiciste. Dans tous ses programmes, DM accorde ainsi une vigilance à la cohésion sociale et à l'égalité des droits et obligations, indispensables à l'État de droit.

3.4 PARTENARIATS MULTIACTEURS ET COOPÉRATION INTERSECTORIELLE

Pour des raisons stratégiques, mais en partie aussi historiques, DM travaille avec différents types de partenaires.

DANS LE MONDE

- Des organisations, institutions et Églises protestantes : en Afrique surtout, DM entretient des partenariats très anciens avec des Églises et des organisations confessionnelles, liés à son héritage missionnaire. En Amérique latine et au Moyen-Orient, les partenaires sont également essentiellement des institutions liées à ou proches des Églises, ou des alliances d'Églises.
- Des réseaux multilatéraux : ces derniers permettent potentiellement de contribuer à la réciprocité en plaçant chaque membre à égalité. Afin de tirer profit de ce potentiel, il est



nécessaire d'encourager les Églises de Suisse à s'engager davantage dans les activités proposées par ces réseaux².

EN EUROPE

- Des partenaires de coopération historiquement liés au travail de la mission tels que Brot für die Welt (Allemagne), Kerk in Aktie et GZB (Pays-Bas), Église protestante unie de Belgique (EPUB), Otto per mille (Italie) ou le Défap, service missionnaire de trois unions d'Églises protestantes françaises, sont notamment impliqués dans les mêmes réseaux multilatéraux que DM.

EN SUISSE

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

- La plateforme suisse Unité qui regroupe les organisations actives dans la coopération par l'échange de personnes. L'engagement au sein d'Unité est renforcé par la demande de cofinancement DDC.
- Le réseau des fédérations cantonales de coopération internationale et en particulier la Fédération vaudoise de coopération (Fedevaco) basée à Lausanne, lieu du secrétariat de DM.
- Des acteurs en Suisse liés aux secteurs d'engagement : selon son approche de réciprocité, des collaborations avec des organisations suisses sont développées dans les secteurs d'engagement de DM, comme les 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 (formation des pasteur.es et diacres).
- Les Églises protestantes et organisations liées aux Églises en Suisse : selon la logique de réciprocité, les Églises de Suisse (essentiellement les Églises membres de DM), la CER et la PTNER sont partenaires (aussi bien bénéficiaires que contributrices) au même titre que les Églises à l'étranger.
- Les paroisses et les services Terre Nouvelle des Églises romandes, chargés du travail de sensibilisation et de recherche de fonds au profit de l'Entraide protestante suisse (EPER) et de DM.
- La Conférence de coordination des organisations missionnaires (KME) et de l'Église évangélique réformée de Suisse (EERS) qui permet un échange approfondi entre DM, Mission 21 et l'EERS sur les enjeux du domaine missionnaire et les programmes d'activités.

² Les quatre réseaux multilatéraux au sein desquels DM est active sont : (1) la Cevaa, réseau d'Églises créé en 1971 et regroupant 35 Églises protestantes réparties dans 24 pays en Afrique, en Amérique latine, en Europe, dans l'océan Indien et dans le Pacifique ; (2) l'ACO-Fellowship, un réseau ecclésial réunissant trois Églises protestantes du Moyen-Orient et trois offices de mission d'Églises protestantes européennes ; (3) le Secaar, réseau de 18 Églises et organisations de développement actif dans une douzaine de pays d'Afrique francophone et d'Europe ; (4) la CLCF, service d'entraide des instituts de formation théologique avec quelque 120 établissements en Afrique, dans le Pacifique et dans les Caraïbes.



- Des acteurs en Suisse romande actifs dans la coopération par l'échange de personnes : en particulier pour la formation des envoyé.es (Isango Formation) et pour l'information et le recrutement (Comundo, Eirene, E-changer).

3.5 AMPLITUDE D'IMPACTS

En cohérence avec ses objectifs, le travail de DM s'oriente selon un modèle d'effets réciproques tant par la coopération par l'échange de personnes qu'au travers de ses programmes et projets et concernent DM et ses partenaires sur trois niveaux d'impacts :

- Au niveau personnel, chez les partenaires : les changements chez les personnes qui vivent un déplacement (personnes en échange), celles qui accueillent ou celles qui sont affectée par un projet ainsi qu'indirectement chez leur entourage respectif.
- Au niveau des communautés locales et populations concernées : ensemble, communautés d'accueil et d'envoi et envoyé.es œuvrent en faveur de de relations vivifiées, renouvelées et pacifiées ainsi que pour de meilleures conditions de vie pour tou.tes, donnant à chacun.e la possibilité de s'engager personnellement pour un monde plus juste. Dans le cadre des programmes et projets, les communautés sont intégrées afin d'étendre l'effet à un niveau plus large.
- Au niveau de l'institutionnel : l'action de DM vise le changement de comportement du public cible (participant.es aux programmes-projets) en partant du principe que les changements au niveau système ne peuvent advenir que si de tels changements de comportement ont déjà eu lieu au niveau des personnes et des instances dirigeantes des Églises et/ou institutions partenaires³. Ces changements peuvent alors avoir un impact sur les politiques étatiques.

La valeur ajoutée de DM parmi les acteurs de la coopération internationale en Suisse est ainsi liée à l'articulation unique entre ses partenariats hors de la Suisse et des programmes ancrés dans la durée, sa longue expérience de l'échange de personnes et du témoignage direct qui met l'humain au cœur de la rencontre, et finalement ses activités de réseautage en Suisse.

En étant proches du terrain et de la réalité des gens, DM et ses partenaires choisissent d'évoluer ensemble, privilégiant une réelle compréhension mutuelle indispensable à leur codéveloppement. Enfin, DM contribue pleinement au renforcement de la tradition d'une Suisse et d'Églises solidaires, engagées et ouvertes au monde.

³ Quand ces changements de comportements sont atteints, alors les partenaires sont en mesure d'influer sur des comportements au niveau régional/national. Dans les contextes d'intervention de DM, les meetings avec des leaders d'Églises par exemple peuvent amener des effets au niveau systémique.



4 RETOUR SUR LA PHASE PRÉCÉDENTE

4.1 PROGRAMME 2021-2024 SELON ODD

ODD2 : LES SYSTÈMES DE PRODUCTION ALIMENTAIRE DURABLES ET LES PRATIQUES AGRICOLES RÉSILIENTES SONT RENFORCÉS

Le bilan à mi-parcours réalisé en 2023 présente de bons résultats avec des effets visibles. Les partenaires de DM, déjà impliqués depuis de nombreuses années dans les questions de production agricole et de préservation de l'environnement ont rapidement adhéré aux principes de l'agroécologie, avec au départ des niveaux de connaissance variables du point de vue technique.

Le renforcement des compétences est désormais évident chez la plupart des partenaires de DM, de plus en plus à l'aise avec la thématique, ses pratiques et son plaidoyer. Grâce à des formations continues, les groupements de productrices et producteurs soutenus en Afrique francophone ont développé de nouvelles activités de maraîchage, maïs, pisciculture, riziculture, élevage et ont obtenu de très bons résultats en termes de productivité. Les partenaires à Cuba et au Mexique ont également développé des initiatives prometteuses avec la mise en œuvre de jardins potagers urbains selon l'approche agroécologique, peu coûteuse en termes d'investissement initial.

Prévoir plus rapidement un accompagnement des bénéficiaires en termes de transformation et d'accès au marché, bien articulés avec les filières d'amélioration de production identifiées, a cependant été au cours de ce programme un apprentissage clé afin de faire profiter immédiatement les bénéficiaires de l'augmentation d'une production durable engendrée par les bonnes pratiques agroécologiques promues. Cela aurait notamment permis de réagir plus rapidement au ralentissement économique induit par la crise du COVID et d'éviter les pertes liées à l'absence soudaine de débouchés pour la production.

L'une des expériences capitalisées au niveau des partenaires de DM a été la question des semences paysannes, admise comme un levier de la souveraineté alimentaire des communautés. Les partenaires de DM observent de manière générale une meilleure compréhension par les pouvoirs publics de la nécessité de promouvoir une agriculture saine et respectueuse de l'environnement, élément indispensable à un développement durable. Cette prise de conscience a un impact certain du point de vue systémique.

Le thème de l'agroécologie est porteur auprès des communautés et les enjeux similaires au Nord et au Sud ont permis un dialogue nourri de manière équilibrée par toutes les parties.

ODD4 : LES SYSTÈMES ÉDUCATIFS NATIONAUX SONT RENFORCÉS

La phase 21-24 a connu des difficultés notamment liées à la crise sanitaire. Dans le monde entier, la fermeture des écoles en 2020 (et dans certains pays jusqu'en septembre 2021) a conduit à des décrochages scolaires, une difficile reprise des processus d'apprentissage, la précarisation des enseignant.es, des familles des élèves, l'accroissement des violences en direction des filles et des femmes.... Cette période de crise a pourtant conduit les partenaires



institutionnels et les acteurs de terrain à mobiliser leur créativité, à mutualiser leurs forces pour apporter des réponses novatrices, contextualisées et renforcer l'appropriation des projets au niveau local.

L'approche participative pour l'élaboration des projets est devenue une approche phare des partenaires car indispensable pour le bon déroulement des projets. Si cette approche prend plus de temps, certains partenaires demandent à renforcer leur capacité dans ce domaine comme à Madagascar où la mobilisation des équipes locales, de la paroisse, des parents a permis le suivi de chantiers de construction et le suivi budgétaire qui n'auraient pas pu être possible depuis la capitale et qui a assuré la réussite du projet.

La formation des enseignant.es est devenue un enjeu majeur pour l'ensemble des partenaires. Ainsi, approches pédagogiques, didactiques, ou renforcement de l'utilisation de la langue d'enseignement sont travaillés avec les enseignant.es, dans leur cadre de travail selon des approches nouvelles : utilisation du théâtre pour le renforcement linguistique, accompagnement-coaching des enseignant.es, temps de créativité pour développer du matériel didactique, utilisation du jeu... permettent aux enseignant.es de passer d'une formation passive et frontale à une approche proactive et en recherche permanente d'adaptation.

Les partenaires ont donc pris la mesure de la nécessité de développer des équipes de « formateur.trices-accompagnateur.trices » pluridisciplinaires notamment en développant des collaborations avec d'autres acteur.trices (instituts de formation, artistes, pédagogues...).

Les échanges d'expériences et la capitalisation d'expériences permettent de prendre la mesure des enjeux collectifs dans le secteur éducation éducation, en Suisse comme au loin, et deviennent plus importantes chez les partenaires qui les considèrent comme outils de formation et générateurs d'innovations. Par exemple, l'échange Sud-Nord-sud entre directeur.trices d'école du Rwanda et de Suisse a révélé les effets extrêmement formateurs de ces échanges entre professionnel.les. La Direction générale de l'enseignement obligatoire du canton de Vaud a reconnu cette expérience comme formation continue et a soutenu le séjour des directeurs suisses au Rwanda.

ODD 16 : LES SOCIÉTÉS PACIFIQUES ET INCLUSIVES POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE SONT PROMUES.

Dans le programme institutionnel 2021-2024, cet objectif était lié au secteur de la théologie. De bons résultats ont pu être atteints grâce à des projets de sensibilisation, de gestion non-violente des conflits et d'appui au dialogue interreligieux.

Ainsi au Togo, des chauffeurs de mototaxi formés à la communication pacifique et non violente et aux gestes qui sauvent ont permis la diminution des tensions et disent désormais intervenir positivement dans des conflits entre chauffeurs et clients. Un des apprentissages du programme a été que la majorité des conducteur.trices de mototaxi formés, responsables de stations de taxi moto, détiennent très souvent un diplôme universitaire et exercent une forte influence sur leurs pairs. De même, au Cameroun, le travail sur la prévention de la violence en milieu scolaire a contribué à la restauration du dialogue entre enseignant.es, élèves et parents. Les problèmes d'addiction des élèves représentent toutefois un nouveau défi dans un contexte déjà affaibli par les tensions liées à la crise anglophone.

En Amérique centrale et Caraïbes, les bénéficiaires des projets soutenus par DM ont eu accès sans discrimination à diverses opportunités de formation, de sensibilisation et d'apprentissage. Des responsables locaux disposent désormais des compétences nécessaires pour accompagner des processus participatifs de transformation sociale. Les



personnes sensibilisées adoptent des comportements respectueux et solidaires, en matière sociale, environnementale, de droits humains et d'accueil. A Cuba, les partenaires ont largement contribué par leurs efforts de sensibilisation, à l'adoption du nouveau code de la famille, très progressiste. On peut observer qu'environ 80% des personnes sensibilisées se sont engagées dans des processus de transformation locale.

Dans le cadre de son programme d'islamologie et par le travail en réseaux multilatéraux, DM a développé une collaboration avec l'Institut œcuménique Al Mowafaqa à Rabat, au Maroc. Cet institution forme des responsables d'Eglises (principalement d'Afrique subsaharienne et d'Europe) à l'islamologie pour une meilleure inclusion des populations chrétiennes dans les pays musulmans (et inversement) et des relations sociales plus apaisées.

En 2023, avec le soutien de DM, des étudiant.es de 3^{ème} et 4^e années de la Faculté de théologie de l'Église de Jésus-Christ à Madagascar (FJKM) ont passé plusieurs jours en immersion en milieu hospitalier et carcéral, ainsi que dans la rue auprès de personnes prostituées et/ou toxicomanes. Cela leur a fait prendre conscience que leur mission ne se limitait pas aux prédications et permettait une action concrète avec l'accompagnement de processus participatifs, faisant ainsi le lien entre le monde de la Bible et les enjeux actuels.

En Suisse, la promotion du dialogue entre culture et religion a eu une place privilégiée dans la phase 21-24 du programme. En plus des trois sessions entre 2021 et 2024 de la formation en théologie interculturelle à l'Institut Œcuménique de Bossey, DM a soutenu d'autres moments forts et activités en échange et animations interculturelles.

Dans le PI 2025-2028, ce secteur a été renommé « Vivre ensemble » et subdivisé en deux axes : Paix et droits humains, et Théologie et vie d'Église.

ODD4.7 : LE PUBLIC SUISSE EST DAVANTAGE SENSIBILISÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

À travers ses actions de témoignage et de sensibilisation, DM a rendu vivants et concrets les liens entre les Églises de Suisse et celles des partenaires hors Suisse auprès du public suisse. DM touche un large public parmi ses réseaux historiques et s'ouvre à d'autres types de publics lorsque l'occasion se présente, comme avec les Journées des Carnets de Voyage et le Marché de Noël solidaire. Ainsi un nombre toujours important de personnes sont sensibilisées à des comportements plus solidaires et respectueux de l'environnement. En 2022, par exemple, on évalue à environ 3'500 le nombre des participant.es à des événements de sensibilisation, avec un pourcentage de femmes légèrement supérieur aux hommes (55%). DM a également eu de nombreuses occasions de présenter les résultats et effets de son travail et d'être identifiée comme une organisation promouvant des partenariats d'égal à égal basés sur la réciprocité, par le soutien à des projets et l'échange de personnes.

4.2 ÉCHANGE DE PERSONNES

Pour la phase 21-24, DM avait pour objectif de renforcer le pôle Échange de personnes (EdP), notamment par la création d'un pôle dédié visant à développer et structurer l'accompagnement tout au long du processus. Le travail mené sur les types d'envoi (par objectif et non par durée), la refonte du processus de formation et le développement d'outils d'accompagnement ont permis de consolider cet instrument central de l'action de DM.

Malgré un nombre restreint d'envois en début de mise en œuvre du programme en raison de la crise du COVID, l'intérêt pour l'échange de personnes s'est largement confirmé, tant du côté des partenaires que des candidatures. Démontrant ainsi que les liens humains, le



besoin de rencontres et de sens dans les engagements professionnels et personnels sont essentiels, peut-être d'autant plus en période de crise.

Ainsi, avec une reprise marquée des envois en 2022 puis un nombre important de départs en 2023, il est possible de faire un bilan et de tirer des leçons. Parmi les quelques éléments clés de cette phase, on peut citer :

- L'intérêt pour des envois « partage de compétences et connaissances » Nord-Sud de relativement courtes durées (quelques semaines à quelques mois). Ces envois ont été réalisés à la grande satisfaction des partenaires, qui apprécient la possibilité de bénéficier de compétences spécifiques sur un temps donné. Cela a aussi ouvert la possibilité d'engagement de personnes avec des profils pertinents mais non disponibles pour des départs pour plusieurs mois ou années.
- Les enjeux de la planification dans le temps : les processus de recrutement prennent du temps, de même que les défis administratifs (notamment liés au visa) peuvent impacter le début d'un engagement. Un suivi régulier des candidat.es permet d'accompagner la gestion du rythme très variable des démarches de préparation, sans que la personne ne se démotive.
- Des échanges Sud-Nord et Sud-Sud ont pu être réalisés et ont clairement montré des résultats forts en termes de réciprocité avec des effets sur les programmes. Ces expériences sont très encourageantes tout en ayant nécessité un important temps d'accompagnement et la mobilisation de nombreuses ressources durant le séjour en Suisse.
- Le maintien du contact à moyen et long termes avec les personnes de retour est un défi, même si la sensibilité et la proximité avec les réalités de leur pays d'engagement reste très marqué sur la durée. Preuve en est la mobilisation des réseaux des ancien.nes envoyé.es à différentes occasions : réponse financière très forte suite à un appel d'urgence (ex : inondation au Mozambique avec un don moyen élevé à près de CHF 170), participation à une soirée spéciale à l'occasion de la visite de représentant.es d'Églises ou institutions partenaires (ex : soirée avec les ancien.nes de Cuba en 2023 à laquelle 17 personnes ont participé) ou encore disponibilité pour rencontrer des futur.es envoyé.es (par exemple en 2022, 4 personnes rentrées depuis minimum une année sont venues partager un repas avec les envoyé.es en formation).

4.3 THÉMATIQUES TRANSVERSALES

Lors du premier trimestre 2023, le secrétariat fait le constat qu'après deux ans et demi de mise en place de la nouvelle structure du secrétariat, les moyens mis en œuvre afin de répondre aux objectifs programmatiques concernant les thématiques transversales ne sont pas adaptés. En effet, afin d'assurer leur mise en œuvre, il avait été décidé de les inscrire dans des pourcentages dédiés dans différents cahiers des charges. Il est toutefois apparu que ces thématiques étaient abordées par chacun.e et qu'il était plus efficace de ne pas les séparer mais de les aborder réellement de façon transversale dans chaque approche et activité de DM.

Environnement

Des épisodes de sécheresse et d'inondation de plus en plus fréquents et d'amplitude importante ont contribué à accroître l'insécurité et les conflits intercommunautaires, comme dans le nord du Togo ou du Bénin. Avec son programme en agroécologie, qui promeut une gestion durable des ressources (eau, sols), DM a contribué au renforcement du développement durable de l'agriculture et à une gestion des conséquences du changement climatique qui permet de réduire le risque de catastrophes et de renforcer la



résilience des populations. DM et ses partenaires ont également proposé des outils pratiques de protection contre le changement climatique avec la promotion de foyer peu consommateur d'énergie ou des projets de reboisement, par exemple. De manière générale, la sensibilisation dans les écoles et auprès des communautés a permis un dialogue ouvert et informé.

Les capacités des acteurs étatiques en matière de gestion des risques de catastrophes et d'adaptation au changement climatique se sont améliorées ces dernières années, mais les politiques nationales d'adaptation au changement climatique restent faiblement mises en œuvre et l'adoption d'une approche systémique en matière fait toujours défaut.

Genre

En matière de genre, l'accent a été placé sur l'inclusion des femmes et des jeunes filles dès la conception des projets et tout au long de leur mise en œuvre. Les efforts ont surtout cherché à combattre et corriger les inégalités de genre sans s'attaquer véritablement aux causes profondes qui génèrent et inscrivent durablement ces inégalités dans la société, dans les mentalités et dans les institutions. Un travail sur les relations de pouvoir, les normes et les pratiques sociales, les stéréotypes qui amènent à une discrimination des femmes reste nécessaire, à la fois au niveau des deux groupes (hommes et femmes) mais aussi à l'intérieur de chaque groupe pour ne laisser personne de côté. Des ateliers ont été réalisés par DM auprès de ses partenaires sur la notion de consentement en lien avec la prévention du harcèlement.

Gouvernance

La thématique de la bonne gouvernance est centrale à DM tant dans ses activités propres que dans le suivi de ses projets avec ses divers partenaires. Des procédures rigoureuses et des règles claires ont été mises en place à plusieurs niveaux.

- Dans les conventions avec les partenaires permettant d'assurer une gouvernance efficace.
- Un document d'analyse des partenariats a été élaboré pour évaluer et améliorer les collaborations.
- Les politiques de gestion des risques ainsi que celle de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEAH) sont au cœur de la stratégie de sécurité et de contrôle interne.

Durant la phase 2021 - 2024, l'application de ces règles a mené par exemple à l'arrêt du partenariat avec l'Église évangélique presbytérienne du Togo en raison de divisions internes et de problèmes de gestion, ainsi que de l'absence d'un.e interlocuteur.trice fiable, rendant impossible un accord sur les méthodes de travail conformes à celles de DM. Ce travail de suivi des partenariats est continu. Certains se portant très bien, tandis que d'autres nécessitent encore des ajustements. Un effort sur la professionnalisation de la gestion des programmes par les partenaires et le respect des procédures établies a particulièrement marqué cette phase 21 -24.

La gouvernance est aussi centrale au sein du secrétariat de DM. Ainsi, un diagnostic organisationnel externe avec des termes de référence définis en commun par tou.tes les collaborateur.trices a été réalisé pour améliorer le fonctionnement interne de l'association. Enfin, l'ensemble des processus liés à l'échange de personnes a été structuré et encadré, harmonisant et suivant intégralement le processus d'envoi. Des stratégies de communication et de recherche de fonds ont également été développées pour soutenir les initiatives de DM.



Interculturalité

DM est de plus en plus présente dans les réseaux ecclésiastiques suisses et francophones, se profilant avec une vraie spécificité et des apports pertinents sur le thème de l'interculturalité et sa prise en compte de manière transversale. Un important travail de sensibilisation et de dialogue a été réalisé auprès des paroisses et communautés dans toute la Suisse romande avec la publication et la promotion du livre *Interculturalité en Église* d'Esprit Adadzi. DM a également lancé des discussions avec les Églises et les Facultés de théologie de Suisse romande pour une intégration d'un cours en théologie interculturelle dans le cursus de formation universitaire en théologie.

5 ANALYSE DU CONTEXTE ET DES DÉFIS

5.1 GÉNÉRAL

Malgré un bilan positif, les activités de DM restent soumises aux évolutions globales d'un monde de plus en plus polarisé et interdépendant. Cette polarisation est visible au-delà du paysage international, fracturant les sociétés elles-mêmes et augmentant les instabilités politiques, sociales ou financières. Dans ce contexte, les crises économiques déjà existantes dans de nombreux pays sont accentuées par l'inflation continue ou le poids de la dette persistant. La crise environnementale, de plus en plus saillante, accroît la vulnérabilité déjà importante d'une partie de la population mondiale intensifiant ainsi l'insécurité alimentaire et/ou des flux migratoires manifestes. En réponse à ces nombreux défis, on peut observer des politiques économiques étrangères protectionnistes, des politiques sociales asymétriques ou encore une instabilité sécuritaire grandissante. Le travail de DM dans ses trois secteurs d'engagement est évidemment affecté par cette configuration mondiale fragile et constamment en mouvement. La coopération internationale reste « l'un des instruments qui [...] permet de répondre aux défis globaux »⁴ dans ce contexte d'interdépendances. C'est en œuvrant sur la base de la réciprocité que DM et ses partenaires travaillent au travers d'une « dynamique globale d'échanges, de partages, de collaborations et d'enrichissements » en mobilisant et développant encore davantage leurs capacités d'adaptation et de résilience.

5.2 AGROÉCOLOGIE

Les crises et les choix politiques de ces dernières années ont contribué à faire stagner, voire régresser, la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable dans le domaine de l'alimentation et de l'agriculture. Selon les dernières estimations de l'Organisation des Nations unies pour l'agriculture et l'alimentation, la part de la population mondiale en situation de faim chronique était de 9,2% en 2022, contre 7,9% en 2015⁵. Les répercussions des conflits armés dans le monde, la forte inflation et les conséquences de plus en plus

⁴ Confédération suisse, DFAE, DEFR. (2023, 20 juin). *Stratégie de coopération internationale 2025-2028 (Message SCI 25-28) – rapport explicatif pour l'ouverture de la procédure de consultation*, page 2. https://www.fedlex.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/dl/proj/2023/12/cons_1/doc_2/fr/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-dl-proj-2023-12-cons_1-doc_2-fr-pdf-a.pdf

⁵ Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2023 – Chapitre 2 La sécurité alimentaire et la nutrition dans le monde*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/e8e9ad75-52a7-4834-9c46-401705318404/content/state-food-security-and-nutrition-2023/food-security-nutrition-indicators.html>



graves du changement climatique sont en cause, de même qu'un système alimentaire mondial dysfonctionnel.

L'alimentation se trouve en effet au cœur de défis environnementaux, sociétaux, économiques, culturels, de santé publique et de relations Nord-Sud. Les habitudes de consommation alimentaire ont également un impact environnemental considérable tout au long de la durée de vie des produits (production, transport, distribution, consommation). Les quelques tendances positives constatées en 2023 concernent essentiellement la conservation des ressources phytogénétiques, l'efficacité de l'utilisation de l'eau et l'adoption d'instruments de lutte contre la pêche illicite.

La nécessaire transition vers une agriculture plus respectueuse de l'environnement et de l'humain se heurte toutefois à de nombreux obstacles. Au Sud, l'agriculture paysanne (exploitation de deux hectares ou moins) n'est pas toujours suffisamment productive pour répondre aux besoins et doit faire face à l'augmentation en fréquence et en intensité de sécheresses et d'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. Si les filières d'importation massive à bas prix répondent aux évolutions des modes de consommation, elles diminuent également la part de l'auto-provisionnement. Partout, on constate un phénomène d'abandon des métiers liés à l'agriculture avec parfois des effets de migrations importants.

Au Bénin et au Togo, l'accompagnement de DM met l'accent sur l'accès à des semences paysannes de qualité, à l'échange et à la capitalisation d'expériences en agroécologie, contribuant ainsi à l'amélioration de la productivité, de la fertilité des sols et de la biodiversité. Au Cameroun, les acteur.trices engagé.es influencent l'évolution du système alimentaire vers un renforcement de l'agriculture familiale paysanne - ou à plus grande échelle - de type biologique, proposant une alternative viable au modèle dit conventionnel qui a montré ses limites en termes de durabilité. Cela contribue à une recrudescence de l'intérêt des jeunes pour l'agriculture.

5.3 ÉDUCATION

L'éducation est un pilier du développement durable à plusieurs niveaux : elle agit « comme un puissant levier pour réduire la pauvreté [...], donne davantage de capacités et d'opportunités de bâtir une vie meilleure [...] et renforce notre aptitude à faire face aux défis globaux »⁶.

Ces dernières années, la forte mobilisation des acteurs éducatifs dans le monde a permis de lister des succès, au rang desquels la réduction quasiment de moitié des enfants non scolarisés en âge de fréquenter l'école primaire, ou encore en matière de réduction des disparités entre les sexes. Cependant, l'accès à une structure éducative ne garantit pas pour autant que les élèves en sortiront avec des connaissances assimilées.

Assurer la qualité de l'éducation pour toutes et tous est une condition de réalisation du droit à l'éducation. Une éducation de qualité permet de réduire le nombre d'abandons scolaires, mais aussi d'éliminer les écarts discriminatoires dans les apprentissages fondamentaux entre les individus. Par ailleurs, une éducation de qualité offre aux élèves les compétences nécessaires à la vie quotidienne, la réussite professionnelle et l'épanouissement individuel qui brisent le cercle de la pauvreté, et contribuent pleinement au développement de la société. Mais elle se heurte à de nombreux obstacles : manque d'enseignant.es bien formé.es, d'infrastructures ou de cadres pédagogiques adaptés, langue d'enseignement non maîtrisée par les enseignant.es ni par les élèves. À ces obstacles s'ajoutent des contextes

⁶ Sager Manuel (2017), Directeur de la DDC, *Stratégie de la DDC pour l'éducation*, Berne 2017.



locaux fragiles et parfois des événements dévastateurs qui ferment la porte à toute forme d'éducation (guerre, catastrophes naturelles...).

Ainsi, les écoles de nos partenaires proposent de nouvelles approches éducatives, d'enseignement, des alternatives qui répondent à la fois aux attentes des politiques nationales et aux différents aspects de la qualité de l'éducation. Par exemple leur capacité d'innovation, d'expérimentation et de recherche permet de mettre en place au Rwanda et à Madagascar une approche de formation des enseignant.es intégrée dans leur contexte permettant un accompagnement spécifique des enseignant.es et le développement de communautés de pratiques. À Madagascar, l'introduction du théâtre permet de décomplexer l'usage de la langue d'enseignement mais aussi de changer la relation entre les enseignant.es et les élèves.

5.4 VIVRE ENSEMBLE

La diversité culturelle, religieuse et confessionnelle donne à notre monde et à nos vies leurs richesses, leurs couleurs et leurs dynamismes. Des rencontres qui multiplient les connaissances et développent 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. Par ailleurs, les Églises et les institutions ecclésiales sont, pour la plupart et de nos jours, souvent enracinées dans des contextes très fragiles et doivent œuvrer dans une mosaïque culturelle, religieuse et confessionnelle, parfois marquée par l'intolérance. Cette diversité représente plus que jamais à la fois un défi et une source d'opportunités.

Toutefois, les Églises et les institutions ecclésiales ont à leur avantage, par leur passé historique, leur tradition et leur influence, une place privilégiée et indéniable de dialogue au sein des communautés. Pour DM, elles sont des partenaires crédibles pour la promotion du dialogue et de la paix, avec des actions concrètes de soutien au développement et d'appui aux populations précarisées. Elles peuvent également assumer leur responsabilité d'interlocutrices des pouvoirs en place (locaux, régionaux et nationaux). En favorisant les méthodes et les pratiques de décroisement et d'échanges, les actions ecclésiales impactent tout aussi durablement l'ensemble de la société civile. Il s'agit alors d'accompagner les partenaires, renforcer leur pouvoir d'action et leur permettre une prise de responsabilité face aux défis du monde contemporain.

Pour ce faire, DM soutient leurs efforts pour développer une réflexion, une sensibilisation et une formation de qualité pour les responsables, 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. Les projets visent également des résultats en inclusivité, en théologie, en sensibilisation et animation sociale, ainsi que le renforcement des communautés à travers les formations et d'autres actions comme leviers d'un changement durable.

Des initiatives réussies de sensibilisation apportent un changement positif dans le quotidien des bénéficiaires, à l'exemple du nombre de personnes adoptant des comportements éthiques nouveaux, respectueux et solidaires, à l'issue des ateliers sur la transformation des conflits.

À travers les activités du secteur Vivre ensemble, DM renforce, en Suisse et ailleurs, l'aptitude au décentrement et au dialogue, tout en agissant selon une « approche sensible aux conflits ». Dans l'esprit de réciprocité, les partenaires s'interpellent et cherchent ensemble les meilleurs projets et pratiques. Un accent important est également placé sur les dialogues interconfessionnels et interreligieux, ainsi que les apprentissages Nord-Sud-Nord et Sud-Sud.



5.5 SUISSE

Sur le plan ecclésial, le contexte d'intervention de DM en Suisse est caractérisé par une baisse de l'influence et du poids des Églises protestantes traditionnelles, ainsi qu'un certain repli de celles-ci sur des enjeux internes. La perception des enjeux Nord-Sud reste généralement marquée par une image très caritative, d'assistance et de charité.

Alors que l'implication de la Suisse à des activités coloniales est de plus en plus questionné, tant au niveau des recherches académiques que plus largement dans la société, l'enjeu de la « décolonisation » de la communication a pris ces dernières années de l'ampleur. Une attention accrue est portée à l'éthique de la communication dans la coopération internationale⁷.

Par ailleurs, la pandémie de COVID et le retour de l'inflation ont conduit à une baisse du pouvoir d'achat. Face à cette inquiétude, la tendance est de se replier sur soi et rend la sensibilisation à d'autres contextes plus difficiles, mais non moins essentielle.

Si la population suisse reste globalement généreuse envers les organisations d'entraide, certaines causes drainent plus de soutien que d'autres, par exemple les crises humanitaires telles que la guerre en Ukraine. Le grand nombre d'organisations cherchant des fonds, ainsi que la professionnalisation croissante de la recherche de fonds, complexifie la collecte.

Sur le plan de la coopération par échange de personnes, les organisations actives dans le domaine font face à un changement important de paradigme : le rythme de vie s'est largement accéléré et les opportunités de partir demain à l'autre bout du monde sont nombreuses (y compris à travers des offres de tourisme dit solidaire). Pour beaucoup de personnes, la durée d'un processus de candidature, de même que la durée des envois ne correspondent pas à leur envie de spontanéité et à leur disponibilité immédiate. Ceci, additionné à d'autres enjeux comme les questions d'impact environnemental des voyages, les besoins d'aide ici, un marché du travail tendu, etc. impactent directement le cadre de recrutement.

6 OBJECTIFS 2025-2028

Ce programme institutionnel s'inscrit dans la continuité de celui 2021-2024 qui montre des résultats concrets et prometteurs en matière de renforcement des capacités d'action et de la promotion et l'exercice d'une citoyenneté mondiale. Des ajustements ont toutefois été intégrés pour mieux répondre aux enjeux et changements actuels.

Les trois secteurs d'engagements de DM pour 2021-2024 sont reconduits avec un affinement de la définition et de la délimitation du secteur Vivre ensemble (anciennement « Théologie : foi et dynamique communautaire ») pour la période 2025-2028 afin de donner d'une part plus de visibilité aux objectifs de promotion de la paix et de l'inclusivité, et de permettre d'autre part une meilleure compréhension à nos partenaires du Nord de la distinction entre activités cofinancées et non cofinancées avec des fonds publics du programme institutionnel de DM. Les secteurs Agroécologie et Education sont maintenus tels quels.

⁷ Voir notamment le *Manifeste pour une communication responsable de la coopération internationale* élaboré par Alliance Sud et adopté le 10 septembre 2020

6.1 OBJECTIF GÉNÉRAL

En renforçant les capacités d'action de ses partenaires dans les domaines de l'agroécologie, de l'éducation et du vivre ensemble, DM contribue à la promotion et à l'exercice d'une citoyenneté mondiale.

Selon le principe de réciprocité, ces changements se situent aussi bien à l'étranger qu'en Suisse. Dès lors on ne fait pas la distinction entre une « stratégie Sud » et une « stratégie Nord ». La Suisse constitue un pays d'intervention parmi d'autres, où sont développés par exemple des partenariats avec les Églises et autres acteurs locaux. S'y ajoutent toutefois des activités de sensibilisation au développement durable et de réseautage propre à la Suisse.

Afin d'assurer une efficacité accrue dans l'atteinte de son objectif général, DM se concentre sur trois secteurs d'engagements : agroécologie, éducation, vivre ensemble. DM se fixe également des objectifs de sensibilisation en Suisse et d'échange de personnes.

6.2 OBJECTIFS SECTORIELS

Les objectifs sectoriels sont valables pour toutes les régions en fonction des besoins spécifiques des partenaires. La concentration thématique sur trois secteurs bien définis permet un dialogue régulier avec nos partenaires ainsi qu'un suivi de qualité des programmes. Les trois objectifs spécifiques mettent l'accent sur un niveau d'effet différent (individu/partenaire – populations concernées – système) :

AGROÉCOLOGIE

Objectif sectoriel : dans les zones d'intervention des partenaires de DM, les systèmes alimentaires sont durables et les pratiques agricoles sont résilientes (ODD 2).

1. Les familles paysannes améliorent leur production et leurs revenus de façon durable, tout en s'adaptant aux changements climatiques et en préservant leurs agroécosystèmes.
2. Dans les communautés d'intervention des partenaires de DM, les différents acteurs du système alimentaire, en particulier les femmes, sont sensibilisés à l'agroécologie et progressent vers la souveraineté alimentaire, en adoptant des comportements de production et/ou de consommation plus durables.
3. Par le partage des savoirs en agroécologie dans leurs réseaux, les partenaires de DM promeuvent une agriculture productive et respectueuse de l'environnement.

L'alimentation se trouve au cœur de 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) 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).

Les Églises et organisations partenaires de DM 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 soutient les efforts de ses



partenaires pour susciter de nouveaux comportements de consommation et/ou de production.

Les familles paysannes concernées par les projets des partenaires de DM produisent de la nourriture dans des agroécosystèmes équilibrés, dans lesquels on constate une amélioration en termes de fertilité des sols et de biodiversité. Les paysan.nes ont accès à la terre, aux semences et à la formation à l'agroécologie. Leur production est mieux valorisée au niveau de la vente. On y constate également une recrudescence de l'intérêt des jeunes pour l'agriculture. Enfin, les acteurs concernés par les projets influencent l'évolution du système alimentaire dans leur région vers un renforcement de l'agriculture familiale paysanne (ou parfois même à plus grande échelle) de type agroécologique, proposant une alternative viable au modèle dit conventionnel qui a montré ses limites en termes de durabilité.

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

2. Eliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition
12. Consommation et production responsable
- 2.4 Assurer une production alimentaire durable ; maintenir les écosystèmes clés

ÉDUCATION

Objectif sectoriel : dans les zones d'intervention des partenaires de DM, une éducation de qualité, inclusive et équitable est accessible à tou.tes (ODD4).

1. Les enseignant.es proposent un enseignement de qualité, développent des approches pédagogiques adaptées à leur contexte de travail et aux élèves.
2. Dans les communautés d'intervention des partenaires de DM, les différents acteurs locaux s'organisent et mettent en place un système éducatif de qualité.
3. Par le partage des savoirs en éducation dans leurs réseaux, les partenaires de DM promeuvent des pratiques pédagogiques et organisationnelles assurant une éducation de qualité pour tou.tes.

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).

En vue d'une éducation de qualité et inclusive, permettant aux jeunes générations de relever les défis de demain, DM 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, notamment au profit des enfants et des jeunes gens en situation de marginalisation et de vulnérabilité.

Par son approche, DM vise des effets auprès des écoles (enseignant.es, cadres scolaires) et de leur environnement ainsi 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 enseignant.es 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 et elles ont appris, expérimenté. Les familles partagent avec leur voisinage, par exemple, des questions relatives à l'environnement comme l'agroécologie ou le tri des déchets qui sont ensuite reprises 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 dans le domaine de l'éducation contribuent ainsi aux ODD (objectifs et cibles) suivants :

- 4. Éducation équitable et inclusive
- 4.5 Égalité d'accès à l'éducation pour toutes et tous
- 4.7 Éducation pour le développement durable
- 4.c Accroissement du nombre d'enseignante.s qualifié.es

VIVRE ENSEMBLE

Objectif sectoriel : dans les zones d'intervention des partenaires de DM, les sociétés deviennent plus pacifiques et plus inclusives (ODD 16).

L'être humain, en tant qu'être social, a besoin pour s'épanouir de vivre au sein de communautés pacifiques, solidaires, inclusives et sûres. De telles communautés, en plus de favoriser le bien-être, offrent aux individus une ressource essentielle de résilience pour faire face aux défis de la vie. Les Églises et organisations partenaires de DM interviennent dans des contextes traversés par de multiples tensions, mettant à mal le vivre ensemble : conflits ethniques et interreligieux, crises diverses, sociales et politiques. En tant qu'actrices sociales reconnues, elles peuvent apporter une contribution importante à la promotion de la paix, du dialogue intercommunautaire et de la cohésion sociale. Par ailleurs, en tant qu'Églises, elles sont elles-mêmes des communautés constituées d'individus qui y trouvent des ressources spirituelles, émotionnelles et sociales, leur permettant de surmonter les difficultés et de promouvoir un vivre ensemble harmonieux.

Pour cette raison, le secteur vivre ensemble de DM est subdivisé en deux axes d'action complémentaires. Le premier axe « Paix et droits humains » soutient l'action des Églises et des organisations partenaires de DM au profit d'un contexte social plus pacifique, solidaire, inclusif et sécurisé. Le deuxième axe « Théologie et vie d'Église » renforce la vie communautaire interne aux Églises partenaires de DM, leur permettant d'être davantage encore un lieu d'interpellation et de ressources pour leurs membres. Ce deuxième axe, relevant entièrement de la collaboration interecclésiale, n'est pas cofinancé par des fonds publics.

Axe 1 : Paix et droits humains

Les objectifs spécifiques du premier axe sont :

1. Les responsables des institutions et collectivités locales mettent en place des mesures assurant un cadre sûr, participatif et inclusif pour tou.tes les participant.es à leurs activités.



2. Dans les communautés d'intervention des partenaires de DM, les membres des différentes collectivités locales sont sensibilisé.es à la culture de paix et aux thèmes transversaux actuels ayant un impact direct sur leurs communautés, adoptant des comportements plus inclusifs, plus responsable et plus respectueux.
3. Par le partage des savoirs dans leurs réseaux, les partenaires de DM promeuvent des cadres de vie pacifiques assurant l'inclusivité pour tou.tes.

À travers ses activités, DM renforce 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 s'interpellent et cherchent ensemble les meilleurs projets et pratiques. Il existe ainsi 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.

Un accent important est placé sur les efforts de décloisonnement, les interactions interculturelles, interconfessionnelles et interreligieuses, ainsi que les apprentissages Nord-Sud-Nord et Sud-Sud. En tant que partenaires crédibles pour la promotion du dialogue et de la paix, les Églises, tout particulièrement dans des contextes de grande fragilité et de crise, peuvent assumer leur responsabilité d'interlocutrices des pouvoirs en place (locaux, régionaux et nationaux).

Axe 2 : Théologie et vie d'Église

Les objectifs spécifiques du deuxième axe sont :

1. Les Églises et organisations partenaires de DM sont renforcées dans leur capacité de mener et partager une réflexion théologique de qualité en lien avec les défis sociaux actuels dans leur contexte.
2. Les membres des Églises et organisations partenaires de DM, sans discrimination, ont accès et font usage d'opportunités pour renforcer leur foi, comme interpellation et comme levier d'action face aux défis sociaux actuels dans leur contexte.
3. Par le partage de réflexions théologiques et éthiques, les Églises et organisations partenaires de DM contribuent à orienter des décisions au niveau régional, national ou international en vue d'une société plus pacifique, plus juste et plus respectueuse de la Création.

La particularité des Églises est qu'elles puisent leur engagement pour une société plus pacifique et plus inclusive (objectif sectoriel) dans leur héritage religieux. Au cœur de cet héritage se trouve l'Évangile. En approfondissant et en diffusant la compréhension de l'Évangile comme interpellation et comme ressource pour l'action, les Églises peuvent ainsi d'une part accroître l'engagement de leurs membres et d'autre part contribuer à orienter les décisions au niveau régional, national ou international.

Au niveau institutionnel, DM soutient donc la capacité de ses partenaires à mener et à diffuser une réflexion théologique de qualité. Le travail de publication et de formation est au centre de nombreux projets menés aussi bien par des Églises que des institutions de formation théologique en Suisse et dans le monde. Les bénéficiaires sont principalement des responsables et des multiplicateur.trices, ministres ou laïques. Les moyens utilisés peuvent être de type classique ou basés sur les nouvelles technologies de l'information.

Au niveau des individus et des communautés chrétiennes, DM soutient des initiatives permettant aux membres des Églises partenaires de puiser dans leurs ressources spirituelles les moyens de faire face aux enjeux sociaux de leur environnement. Ces projets ne dissocient pas la dimension spirituelle de la réalité matérielle et sociale, mais les



intègrent pour mettre en action une foi vivante, tolérante et solidaire des personnes les plus vulnérables.

Réseaux

DM soutient l'action des réseaux multilatéraux et des communautés de mission, dont une des richesses réside dans l'échange de connaissances entre des acteurs locaux, fortement encrés dans les contextes, qui renforcent la capacité d'action des projets mutualisés. Qu'il s'agisse des échanges de savoir théologiques (CLCF), le développement d'une approche intégrale pour le bien-être des populations rurales (Secaar), l'appui aux communautés chrétiennes minoritaires de l'ACO Fellowship, le partage d'expérience et appui aux projets des églises (Cevaa), ces réseaux placent la réciprocité et le partage du savoir-faire, au centre de leur objectifs.

Par rapport à l'Agenda 2030, les activités de DM dans le domaine du vivre ensemble 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 Éducation pour le développement durable

6.3 THÉMATIQUES TRANSVERSALES

Les activités de DM sont accompagnées de quatre thématiques transversales majeures qui sont intégrées à la fois au sein de chaque secteur d'engagement et dans tous les champs géographiques.

ENVIRONNEMENT

Les changements observés dans certains de nos contextes d'intervention en matière de précipitations et de températures affectent les écosystèmes tels que les forêts ou les surfaces agricoles cultivées ainsi que la faune, la flore et les personnes qui y vivent. Ces changements climatiques constituent un enjeu crucial pour le développement durable car ils menacent les conditions d'existence de groupes entiers de population. Si l'intégration de mesures d'adaptation au changement climatique est déjà très présente dans le domaine de l'agroécologie qui contribue à la résilience des économies rurales et locales, les autres secteurs mènent également un travail de sensibilisation.

La crise environnementale actuelle comporte également une dimension sociale, morale et spirituelle. En effet, les personnes les plus pauvres sont particulièrement touchées par les conséquences des changements climatiques, ainsi que les jeunes pour qui il est de ce fait parfois plus difficile de garder espoir en l'avenir. La création est un cadeau de Dieu et l'être humain est appelé à en prendre soin (Genèse 2 : 15). À travers ses actions, DM cherche donc à garantir un développement humain intégral.

GENRE

L'égalité des femmes et des hommes constitue un droit fondamental. DM s'engage en sa faveur, promouvant l'élimination des stéréotypes et luttant contre toute forme de discrimination. Le renforcement de la participation des femmes dans l'espace public et le leadership féminin sont nécessaires à une représentation et une prise en considération équilibrées, en particulier dans les processus décisionnels.



DM porte une attention particulière à la formation des filles et à leur maintien dans le système scolaire, de même qu'à l'accompagnement du développement de l'entrepreneuriat des femmes dans tous les secteurs d'intervention de DM. Au niveau des Églises, DM est attentive à l'accès des femmes à la formation théologique et à l'exercice du ministère.

GOUVERNANCE

DM continue de placer la bonne gouvernance au cœur de ses activités et de ses partenariats. Les procédures rigoureuses en place et les règles claires sont maintenues et développées dans les conventions avec les partenaires pour assurer une gouvernance efficace. L'analyse des partenariats est régulièrement mise à jour pour évaluer et améliorer les collaborations. Les politiques de gestion des risques et de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEAH) restent centrales dans notre stratégie de sécurité et de contrôle interne.

DM continue à surveiller et à ajuster ses partenariats, en mettant l'accent sur la professionnalisation de la gestion des programmes par ses partenaires et le respect des procédures établies.

Sur l'aspect financier et conformément à ses engagements, les rapports d'activité et financiers sont chaque année rendus publics pour assurer la transparence envers les donateur.trices, partenaires et bénéficiaires.

Finalement, la formation continue des collaborateur.trices du secrétariat reste un aspect important permettant à chacun.e d'être à la pointe de son domaine d'activité respectif, assurant un fonctionnement efficace de toutes les activités de DM. De plus, dans chaque secteur, des formations ou des réunions formelles abordant les quatre objectifs transversaux dans le contexte local seront organisés de manière systématique et régulière afin de maintenir les enjeux de la thématique présents dans les réflexions de définition et mise en œuvre des programmes.

INTERCULTURALITÉ

Dans un contexte général de repli sur soi, offrir des lieux de rencontres interculturelles, la possibilité d'élargir son horizon à d'autres réalités, favoriser les co-apprentissages et les interpellations mutuelles est indispensable. À l'heure où la multiculturalité du monde est présente dans nos villes, écoles et clubs de sport, tout comme dans nos Églises, les défis de l'interculturalité sont présents partout. Il y a donc un véritable besoin, aux niveaux personnel, organisationnel et sociétal, d'acquérir des compétences interculturelles. Les expériences professionnelles et personnelles vécues dans d'autres contextes culturels conduisent à développer une vision et des pratiques innovantes.

7 ÉCHANGE DE PERSONNES

7.1 FONDEMENTS

Instrument central de la stratégie de DM, indissociable des programmes sectoriels, l'échange de personnes constitue un moyen d'action efficace et un outil essentiel pour appuyer les partenaires au Nord comme au Sud. Au-delà de la contribution directe aux objectifs généraux de DM, la dimension transversale de l'échange de personnes implique des transformations personnelles et réciproques fortes. Un envoi a des effets tant au niveau personnel qu'interpersonnel. Consciente de cette dimension particulière et des larges impacts qu'ont les envoyé.es, à travers l'échange de personnes DM favorise aussi le développement personnel et professionnel des envoyé.es eux-mêmes mais aussi des



personnes qu'ils.elles côtoient. En effet, outre le renforcement des capacités d'action des partenaires, les envoyé.es sont appelé.es à partager largement, en Suisse comme ailleurs, expériences, compétences, convictions, engagements, questionnements, etc.

TYPES D'ÉCHANGES

Les nouvelles typologies d'envoi, mises en place durant la phase programmatique précédente, ont démontré leur pertinence et restent donc valides, s'appliquant autant dans le cadre d'échanges du Nord au Sud que du Sud au Nord, et du Sud au Sud. Tous ces échanges peuvent se dérouler selon des durées variables: quelques semaines, mois ou années.

Partage de compétences et de connaissances: par partage de compétences et de connaissances, DM entend l'envoi de personnes de tous âges ayant des compétences, connaissances et expériences professionnelles confirmées tant dans le savoir-faire que dans le savoir-être qui répondent à un besoin spécifique d'un de ses partenaires. Il s'agit avant tout d'affectations ou de mandats professionnels qui favorisent le renforcement et le partage de compétences spécifiques nécessaires au développement des activités des partenaires de DM.

Acquisition d'expérience professionnelle: par ce type d'échange, il s'agit d'offrir la possibilité à des personnes de gagner en expérience professionnelle dans le cadre d'une formation initiale, d'une première expérience (pré-)professionnelle ou d'une formation continue. Sont également compris dans cette catégorie, les envois de civilistes, la réalisation de travaux de fin d'études ou des temps de congés sabbatiques. Ces échanges visent ainsi prioritairement l'acquisition et le partage d'expériences professionnelles dans des contextes culturels et professionnels différents et sont particulièrement pertinents dans le cadre d'échanges Sud-Nord de quelques semaines ou mois.

Echange intercultu(r)el: l'échange intercultu(r)el permet de vivre une expérience hors de son contexte, se confronter aux différences, favoriser la rencontre, le partage, l'interconnaissance, l'ouverture. Il peut autant s'agir de découvrir une autre culture (échange interculturel) qu'une autre manière de vivre en Église (échange intercultuel). Ce type d'échange peut se vivre de manière individuelle ou éventuellement à l'occasion de voyages de groupes. Il n'est pas nécessaire d'avoir une expérience ou des compétences dans un domaine particulier. Les personnes participant à un échange intercultu(r)el développent ainsi leur sentiment d'appartenance à une communauté globale riche d'une infinie diversité, dont elles sont les relais dans leur milieu d'origine, en particulier dans le milieu paroissial.

7.2 OBJECTIFS, MESURES ET RÉSULTATS ATTENDUS POUR 2025-2028

Tenant compte des dimensions transversales, personnelles et réciproques de l'échange de personnes, outre le renforcement des capacités d'action des Églises et institutions partenaires, l'objectif général est le suivant :

Par l'échange de personnes, sur le principe de réciprocité, DM favorise également le développement personnel et professionnel des envoyé.es, et des personnes qu'ils.elles côtoient. Cette transformation personnelle se vit notamment à travers les apprentissages interculturels, l'expérimentation de l'altérité et la sensibilisation aux défis globaux.

Cet objectif général se traduit en trois objectifs spécifiques, chacun permettant d'avoir des impacts à différents niveaux :



1. L'échange de personnes permet aux envoyé.es l'acquisition de compétences et le partage d'expériences professionnelles et personnelles, notamment interculturelles et relationnelles, qui les conduisent à développer des pratiques et comportements nouveaux.
2. L'échange de personnes, par les multiples formes de partage d'expériences des envoyé.es, sensibilise l'entourage direct de ces dernier.ères au Nord comme au Sud aux questions interculturelles, à la citoyenneté mondiale et aux défis globaux.
3. L'échange de personnes renforce le sentiment d'identité commune, au-delà des différences, des communautés d'accueil et d'envoi et encourage ces communautés à vivre et à adopter des pratiques de solidarité.

Dans un monde globalisé et interconnecté, les diverses compétences acquises dans le cadre d'un échange, ou en côtoyant quelqu'un en échange, sont essentielles. Elles appellent à penser le monde différemment, sans distinction Sud-Nord mais bien en tenant compte de notre interdépendance face aux défis globaux (migration, changements climatiques, etc.).

La déclinaison de ces objectifs en résultats attendus assortis d'indicateurs, tant qualitatifs que quantitatifs, est présentée dans le Cadre logique à l'Annexe B.

8 SENSIBILISATION ET COMMUNICATION

8.1 PRINCIPES

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 stratégiques. Les actions de sensibilisation de DM visent à une prise de conscience et une mobilisation en faveur du développement durable, à travers notamment des publications, des événements et des formations. De même, la communication institutionnelle promeut la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et orientations stratégiques de l'organisation, en particulier l'approche de réciprocité.

Pour atteindre ses objectifs de sensibilisation et de communication institutionnelle, DM s'adresse en priorité à ses publics cibles, à savoir : le grand public (en Suisse romande), les Églises cantonales et les paroisses, les jeunes, les bailleurs institutionnels (DDC et Unité, fédérations cantonales, fondations, etc), les donateurs et donatrices privé.es, les envoyé.es (actuel.les et alumni), les institutions partenaires (hautes écoles spécialisées, etc), les partenaires à l'étranger, l'équipe interne et les instances (membres du Conseil et des commissions, bureau et délégué.es au Synode missionnaire).

8.2 RÉSULTATS, BILAN ET LEÇONS APPRISES

Après un important travail de réflexion impliquant l'ensemble des instances (secrétariat, Conseil, Synode missionnaire), DM-échange et mission est devenue DM en janvier 2021. Ce changement de nom est le fruit d'un long processus participatif qui n'a pas toujours été simple et qui a mis en avant des attentes et positionnements parfois fort différents entre les



personnes. S'il a l'avantage de clarifier la situation⁸, il continue de soulever un certain nombre de questions, en particulier en ce qui concerne la signification des deux lettres, D et M.

Ce changement a été accompagné d'un renouvellement complet du logo, de l'identité visuelle, et du site internet. Des évolutions avec des retours très positifs qui ont permis de rajeunir et dynamiser l'image de l'association. Cela a aussi été l'occasion de mettre à jour et faire évoluer la quasi-totalité des supports de communication, afin qu'ils correspondent mieux aux objectifs et publics cibles. La production de capsules vidéo, donnant notamment la parole aux partenaires de passage en Suisse, y a également contribué. Cela reste toutefois un défi d'avoir les ressources pour créer de telles vidéos et les changements de personnes au poste de responsable multimédia en fin de phase y ont mis un frein.

Afin de mieux visibilité et valoriser les différents types d'envoi, et en particulier ceux pour lesquels il n'y a pas de lettres de nouvelles, un blog dédié a été créé. Il a vite trouvé son public et permis un taux intéressant de rebond vers d'autres pages du site internet, ainsi qu'un relais systématique sur les réseaux sociaux. Les témoignages des personnes concernées par un envoi permettent notamment de sensibiliser aux réalités de leurs divers contextes.

Ces dernières années, un accent spécifique a été mis dans les relations avec les Églises et paroisses de Suisse romande. La campagne d'automne, historiquement menée conjointement entre DM et l'EPER, est devenue une campagne portée uniquement par DM depuis 2021, ce qui permet notamment de mettre en avant des projets et thématiques plus spécifiques. Malgré la priorité donnée, la visibilité de DM dans les paroisses et sa notoriété auprès des paroissien.nes comme des ministres constituent des défis de taille. Des échanges réguliers, une présence étendue – par exemple avec une tournée de l'ensemble des colloques ministériels – et des collaborations spéciales ont contribué à maintenir et consolider les liens, tout en renforçant là aussi la sensibilisation des participant.es et la mobilisation pour des comportements plus durables et solidaires. Les 60 ans de DM (en 2023) ont été l'occasion de mettre en avant les liens humains tissés, en Suisse et à travers le monde, et de faire connaître les engagements actuels de l'association.

Toutefois, au vu du contexte instable et des ressources limitées de DM, tant humaines que financières, le défi reste grand pour assurer une large et constante visibilité et atteindre les objectifs. Les risques de dispersions et de surcharge sont importants. Le renouvellement de la base, personnes et institutions, qui soutiennent DM reste une préoccupation.

8.3 OBJECTIFS, MESURES ET RÉSULTATS ATTENDUS POUR 2025-2028

Objectif : Le public suisse est davantage sensibilisé au développement durable (ODD 4.7)

La promotion d'une citoyenneté mondiale se fait au travers d'un travail de communication, d'animations paroissiales, ainsi que par la participation à des campagnes de sensibilisation plus larges.

⁸ Jusqu'alors le nom usité était « DM-échange et mission » (difficile à retenir et à traduire) et le nom officiel « Département missionnaire des Églises protestantes de Suisse romande » (nom que l'on retrouvait par exemple sur les bulletins de versement, créant une certaine confusion).



Cet objectif se décline en trois objectifs spécifiques, chacun mettant l'accent sur un niveau d'effet différent (individus/partenaires – populations concernées – système) :

1. DM sensibilise et forme ses publics cibles pour un engagement personnel en faveur du développement durable.
2. DM mobilise ses publics cibles en vue de comportements plus durables et solidaires à travers divers types d'événements.
3. DM sensibilise un plus large public aux réalités d'autres contextes à travers diverses publications.

Par rapport à l'Agenda 2030, ces activités de DM contribuent à l'ODD suivant :

4.7 Éducation pour le développement durable.

9 DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

9.1 PRINCIPES

GESTION INSTITUTIONNELLE ET GOUVERNANCE

La structure et les principes de gouvernance institutionnelle de DM sont définis dans les Statuts de l'organisation, revus en 2021, et détaillés dans le Règlement général d'organisation, ainsi que dans les autres règlements spécifiques, notamment en ce qui concerne le personnel et les envoyé.es.

Pour le suivi et la gestion du travail opérationnel du secrétariat, le directeur ou la directrice de DM s'appuie sur et collabore avec les coordinateur.trices des différents pôles du secrétariat (partenariats, échange de personnes, communication et mobilisation, administration). Ces cinq personnes forment la coordination générale de DM. Chaque coordinateur.trice de pôle sert de courroie de transmission entre les collaborateur.trices de son pôle et la coordination générale.

Les décisions opérationnelles sont prises par le directeur ou la directrice, respectivement par les coordinateur.trices des pôles. Les décisions stratégiques sont prises par le conseil. Le budget et les comptes annuels sont discutés en coordination générale avant présentation au conseil pour validation, puis à l'assemblée (Synode missionnaire) pour acceptation.

Pour la mise en œuvre du programme institutionnel, le directeur ou la directrice est secondé.e par un.e personne en charge de la coordination du programme institutionnel ayant la responsabilité d'en assurer l'opérationnalisation et le suivi. Cette personne collabore pour cela avec les coordinateur.trices ainsi qu'avec les responsables des trois secteurs d'engagement de DM (agroécologie, éducation, vivre ensemble). L'ensemble des risques liés à la gestion institutionnelle et à la gouvernance est traité dans les outils et documents cadre de la politique de gestion des risques de DM (cf. chapitre 10).

PERSONNEL

DM dispose d'un règlement administratif du personnel employé en Suisse, qui a été revu en 2021. Le règlement administratif des envoyé.es a été entièrement revu en 2022.



En termes de ressources humaines, chaque coordinateur.trice de pôle est responsable de la gestion d'équipe de son pôle et mène un entretien annuel avec chacun.e de ses collègues. Le directeur ou la directrice mène les entretiens annuels avec les coordinateur.trices de pôle. Le ou la responsable RH a une vision globale des ressources humaines et centralise l'ensemble des documents y relatifs. Cette personne appuie les membres de la coordination générale, notamment pour les processus d'engagement, ainsi que pour le suivi général des RH (13.4 EPT au 31 décembre 2023).

RÉSEAUTAGE

DM travaille avec de multiples acteurs au sein de différents réseaux, en Suisse comme dans ses différents pays d'engagement.

Par ailleurs, l'option stratégique de réciprocité qui a été mise au cœur de l'action de DM depuis 2021 se traduit concrètement par une importance accrue donnée au partage des savoirs et à l'apprentissage en commun. Ainsi, dans chacun de ses secteurs d'engagement, DM se fixe comme objectif de travailler en réseau, avec ses partenaires, pour la promotion d'une agriculture productive et respectueuse de l'environnement, de pratiques pédagogiques et organisationnelles assurant une éducation de qualité pour tou.tes, de cadres de vie pacifiques assurant l'inclusivité pour tou.tes.

En Suisse, les coopérations au sein de faïtières, cantonale (Fedevaco) ou nationale (Unité), permettent notamment le renforcement des compétences dans le domaine de la prévention des abus et du harcèlement (PSEAH), ainsi que le maintien de standards de qualité élevés en termes de gestion de programmes et d'échange de personnes. Ces mêmes lieux de réseautage permettent d'échanger avec d'autres organisations présentes dans les mêmes pays et donc confrontées aux mêmes types de défis.

9.2 RÉSULTATS – BILAN – LEÇONS APPRISES DE LA PHASE PRÉCÉDENTE

AVANT 2021

En 2017, avec le développement d'un premier programme institutionnel, DM a donné une plus grande cohérence à l'ensemble de ses activités, permettant un meilleur suivi et évaluation de sa mise en œuvre et facilitant la communication auprès de ses différents publics. Différentes enquêtes et analyses ont également permis de mener, en 2019, à une réorientation stratégique de grande ampleur, concrétisée dans le Programme institutionnel 2021-2024, avec la réciprocité comme élément central.

Pour mettre en œuvre cette nouvelle stratégie de réciprocité, le but affiché a été d'ouvrir le champ d'action aux partenaires-bénéficiaires en Suisse et de s'assurer l'adhésion des partenaires Sud et Nord. Pour correspondre à cette nouvelle orientation stratégique, DM a lancé en 2019 un certain nombre de réformes institutionnelles, afin d'assurer une gestion efficace du programme institutionnel avec une structure adéquate et le développement d'outils de suivi et évaluation. Ainsi en 2020, la réorganisation du secrétariat a abouti à la mise en place de quatre pôles et a impliqué la révision de l'ensemble des cahiers des charges des collaborateur.trices. Il est prévu que ces réformes soient poursuivies durant la phase programmatique 2025-2028.

RÉSULTATS À LA FIN DE LA PHASE 2021-2024

De manière générale, l'action de DM est pertinente, efficace et durable. DM rend compte auprès de son conseil synodal de la manière dont elle remplit le mandat qui lui est donné. De même, elle s'acquitte de manière adéquate de son devoir de redevabilité envers ses



mandants, bailleurs, donateur.trices et partenaires. Dans son réseau et même au-delà, DM est reconnue comme une organisation compétente, sérieuse, respectueuse des différences, tant pour l'échange de personnes que pour les soutiens aux programmes/projets.

Plus précisément, par rapport aux objectifs spécifiques fixés pour le développement institutionnel, l'on remarque que :

- Par rapport à l'ancrage du principe de réciprocité, les échanges Sud-Sud et Sud-Nord sont en augmentation et des actions favorisant les effets réciproques sont possibles grâce à l'augmentation des interactions avec toutes les personnes concernées dans l'élaboration et le suivi des projets ;
- Le programme institutionnel est mis en œuvre de manière effective au quotidien et se réalise en continu. L'évaluation globale de la mise en œuvre du PI, sous forme de bilan à mi-parcours, réalisée au printemps 2023, a permis également de mettre en lumière les éléments restant à améliorer en termes d'efficacité et d'efficience ;
- Par rapport à la clarification de l'organisation et du système de gouvernance, les effets de la nouvelle structure opérationnelle mise en place fin 2020 sont visibles et dans l'ensemble, les relations et interactions entre différents pôles se sont améliorées et fluidifiées. Un travail important est fait pour adapter les rôles et responsabilités en vue d'une plus grande efficacité. Ainsi un diagnostic organisationnel et financier a été réalisé suite à l'identification de frustrations/critiques vis-à-vis de la nouvelle structure. Celui-ci a mis au jour la nécessité d'apporter des améliorations, qui font l'objet d'un travail en continu pour répondre aux exigences de bonne gouvernance.
- Concernant l'accord avec les Églises membres, la présence du président de la PTNER au Conseil de DM a permis de renforcer les interactions avec les directions d'Églises et personnes en charge des questions de solidarité au niveau des exécutifs, apportant une forme de réciprocité dans la structure.
- La création du pôle EdP a représenté une évolution importante, permettant de consolider l'accompagnement des envoyé.es. Ce changement a contribué à renforcer cet accompagnement au-delà de la période de recrutement et de formation (la coordinatrice de l'EdP restant aussi personne de contact durant la période d'engagement sur le terrain et au retour, en collaboration étroite avec les responsables de partenariats). Dans ce cadre, durant la période 2021-2024, une attention particulière a été mise sur la mise à jour conséquente et, selon les besoins, la création de nouveaux outils et processus de base.

POINTS FORTS RELEVÉS POUR LA PHASE 2021-2024

- Clarté : trois secteurs d'engagement bien délimités et indicateurs du chemin à suivre
- Renforcement des programmes : une vision claire et des activités mieux définies. Un atout pour le travail de capitalisation à venir.
- La reprise des envois de personnes en 2022, le travail sur les types d'envoi et la diversification des types d'échanges (aussi Sud-Nord) figurent parmi les grandes réussites de cette période.
- Des outils ont été créés durant cette période (pour le reporting mais aussi les règlements internes, notamment pour l'échange de personnes, etc.) qui ont grandement aidé le travail et se sont avérés utiles à des prises de décision efficaces.



- Les relations avec les paroisses ont été renforcées et le repositionnement de DM (notamment auprès des instances d'Églises à différents niveaux) a permis un approfondissement des relations.
- La nouvelle identité visuelle est un succès : une bonne chose du point de vue de la communication mais également un bon support pour présenter la modernisation de DM (notamment en lien avec la réciprocité).
- La nouvelle identité ainsi que la présentation graphique du PI permettent de communiquer sur les activités et l'essence de l'institution et d'entrer en lien avec différents publics.

APPRENTISSAGES ET DÉFIS

- Les exigences pour le processus de reporting sont lourdes et les délais imposés ne permettent pas toujours un travail de fond dans les temps impartis. Il faut définir ce qui serait un rapport efficace pour DM, trouver une manière de rendre compte de ce qui se passe vraiment, des processus à long terme, permettre la valorisation de ce qui a été fait.
- Il est encore nécessaire de faciliter la communication autour du principe de réciprocité, ce que DM met derrière ce terme. Pour cela, il s'agit d'identifier quelques principes de base afin d'avoir une communication commune sur le sujet et une plus grande visibilité autour de ce terme, également autrement que par l'échange de personnes, notamment dans les programmes. Reste par ailleurs l'enjeu de mieux rendre compte et valoriser l'impact de cette réciprocité comme une relation bénéfique pour toutes les parties, permettant une évolution conjointe.
- Ces changements et adaptations en continu ont eu pour conséquence une importante surcharge des collaborateur.trices. De même, les nombreux changements survenus au niveau des RH, ont eu un gros impact sur l'équipe. Des clarifications devront encore être apportées dans la définition des rôles et des responsabilités.

9.3 OBJECTIFS, MESURES ET RÉSULTATS ATTENDUS POUR 2025 – 2028

L'objectif général de développement institutionnel de DM est le suivant :

DM est capable de remplir le mandat qui lui est confié par les Églises membres de la Conférence des Églises protestantes de Suisse romande (CER) de manière efficace, efficiente, durable et pertinente, en répondant de manière adéquate aux attentes de ses mandants, bailleurs, donateur.trices et partenaires de coopération, en Suisse et à l'étranger.

Cet objectif se traduit également en quatre objectifs spécifiques, :

1. Le principe de réciprocité est ancré dans les structures et les fonctionnements de DM.
2. Le programme institutionnel est mis en œuvre de manière effective, efficace et efficiente car il est adapté à la mission de DM et au contexte.
3. Les principes de bonne gouvernance sont maintenus et renforcés au sein de l'organisation.
4. Les apprentissages et le partage des savoirs sont renforcés autour des thématiques de DM.



Pour atteindre ces objectifs, DM a identifié un certain nombre de mesures. Il s'agit par exemple de :

- Continuer à renforcer les échanges Sud-Nord et Sud-Sud (avec l'adaptation des processus de gestion de l'échange de personnes pour ces cas spécifiques, en discussion et collaboration avec tous les partenaires) ;
- Poursuivre la mise à jour et l'amélioration des outils et processus permettant une meilleure valorisation des résultats et des effets obtenus ;
- Poursuivre l'amélioration des outils de gestion et de suivi de la qualité ;
- Consolider notamment les outils d'échange de personnes et/ou les adapter aux usages concrets, en portant une attention particulière au renforcement des éléments suivants : l'accueil des envoyé.es par les partenaires (avec le développement de bases communes à tous les partenaires et le partage d'expériences entre eux, tout en maintenant un système d'assistance adapté au contexte) ;
- Poursuivre le processus de décloisonnement et de fluidification de la collaboration à l'interne, en cherchant une meilleure rationalisation des ressources ;
- Systématiser, améliorer et mieux communiquer sur la pratique existante dans le partage des savoir.

10 GESTION DE LA QUALITÉ ET DES RISQUES

10.1 PROGRAMME CYCLE MANAGEMENT (PCM)

La mise en œuvre du programme institutionnel est assurée au moyen d'outils de gestion de qualité, selon le modèle PCM standard. Cela se traduit notamment :

Au niveau de la planification générale : le programme est traduit annuellement en un plan opérationnel et un budget, suivis d'un bilan en fin d'année, permettant une cohérence tangible entre activités opérationnelles, planification financière et dépenses.

Au niveau des partenariats : des conventions de collaboration, mises régulièrement à jour, définissent clairement les rôles, les responsabilités, les objectifs communs, les principes de collaboration, les orientations stratégiques et les questions de gestion financière. Elles incluent aussi les questions légales et PSEAH. Une feuille de route permet à DM de faire le suivi et l'évaluation de ces partenariats.

Au niveau des programmes de partenariats : un accord de programme est défini et signé avec chaque partenaire. Ce dernier décrit en détails les exigences de mise en œuvre du programme de collaboration (tant au niveau des projets que des envois), ce qui permet à DM de clarifier la collaboration et de collecter des données relatives aux indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin d'effectuer un suivi des objectifs selon notre analyse sectorielle interne organisée autour des ODD.

Au niveau de l'échange de personnes : pour sa gestion des affectations, DM s'est dotée de compétences et d'outils méthodologiques, en particulier dans les domaines des ressources humaines et de l'accompagnement, lui permettant d'assurer un encadrement solide de tous les échanges. DM suit ainsi les standards de qualité pour la coopération par l'échange de personnes édictés par Unité. Les différentes étapes de suivi du processus global pour



l'échange de personnes s'appliquent quels que soient le type d'envoi, sa durée et son objectif. En particulier, le règlement administratif des envoyé.es définit les conditions cadres des relations entre DM et les envoyé.es, ainsi qu'avec l'Église ou institution partenaire (en complément aux accords de programmes de partenariats). De plus, pour chaque engagement un contrat d'envoi est signé, quels que soient le type et la durée. Les canevas d'entretien et de bilan d'envoi permettent d'effectuer un suivi et de collecter les données relatives aux envois.

10.2 SUIVI ET ÉVALUATION DU PROGRAMME

Le système de suivi-monitoring de DM est axé sur les résultats et les changements. Ainsi, les responsables de partenariats assurent un suivi régulier par courriel, téléphone, visioconférences et visites aux partenaires et aux projets et aux envoyé.es (au moins une fois par année). Le suivi des projets et des envoyé.es est donc assuré par un dialogue constant avec les partenaires.

Sur cette base, un rapport opérationnel interne est réalisé à l'intention du conseil de DM. Ce rapport sert également aux échanges avec la commission de garantie de la qualité d'Unité. Un suivi qualitatif et quantitatif de l'avancée du programme est effectué chaque année. Lors de la troisième année de la phase de programme, un bilan à mi-parcours est réalisé, avec notamment des ateliers participatifs regroupant l'ensemble de l'équipe de DM. Les conclusions et recommandations issues de ce processus servent de bases pour réaliser des adaptations immédiates en cours de route, si nécessaire, et fournir des pistes pour l'élaboration du programme institutionnel suivant.

Enfin, tous les deux ans, une « identification qualitative-participative des effets » est coorganisée avec Unité et réalisée en s'appuyant sur ses méthodologie et termes de référence. Les recommandations de cette analyse, couplées à des études ad hoc plus spécifiques selon les besoins, sont utilisées afin d'améliorer la mise en œuvre du programme institutionnel.

10.3 SENSIBILITÉ AU CONFLIT

Les partenaires de DM sont actifs dans les domaines du développement et s'engagent pour le renforcement de la cohésion sociale à travers des initiatives de promotion de la paix, du vivre ensemble et de la résolution pacifique des conflits. Le programme de DM contribue dans son secteur Vivre ensemble aux succès dans ce domaine qui ont pu être atteints grâce à des outils comme la communication et la gestion non violente des conflits ainsi que l'appui au dialogue interreligieux.

Si l'articulation entre promotion de la paix et développement durable est au cœur de l'action de DM depuis longtemps, la fragilisation des contextes d'intervention au cours de ces dernières années exige une approche plus consolidée. Le lien entre projets de développement, intervention humanitaire et action favorisant la paix est désormais renforcée avec la recherche de réponses plus durables aux crises humaines parfois récurrentes (comme le passage de cyclones à répétition).

Dans le but de poursuivre des activités pertinentes et efficaces, DM identifie également les leviers les plus porteurs pour la prévention et la réduction des conflits dans ses autres secteurs d'engagement. Ceci implique une prise en considération renforcée des facteurs de fragilité dans la définition des stratégies de programme en termes territoriaux et de groupes cibles.

La mise en réseau, le partage d'information et d'expériences au sein de collaborations bilatérales, régionales ou mondiales contribuent à l'effort de prévention des conflits. De



même, les principes d'inclusion et de non-discrimination sont essentiels pour s'assurer de ne laisser personne de côté.

Dans tous ses programmes, DM accorde ainsi une vigilance à la cohésion sociale et à l'égalité des droits et obligations indispensables à l'État de droit.

10.4 GESTION DES CONNAISSANCES ET PARTAGE DU SAVOIR

DM contribue à enrichir et diffuser les savoir-faire, expériences et connaissances de ses organisations partenaires, au Sud comme au Nord. Les dynamiques collaboratives entre organisations partenaires sont encouragées et soutenues ainsi que la diffusion de bonnes pratiques au sein des projets et concernant l'accompagnement des envoyé.es. Des réseaux, plateformes et événements ad hoc sont ainsi mis en place par DM et permettent ces échanges, au Sud et au Nord.

Un accent fort est mis sur les apprentissages entre les partenaires de DM, en lien avec le développement d'échange de personnes mais également en relayant les discussions et réflexions menées. DM renforce ainsi la réflexion sur la coopération au développement dans ses secteurs d'engagement et valorise la voix de ses partenaires sur les enjeux thématiques globaux.

10.5 GESTION DES RISQUES

Afin d'assurer une mise en œuvre optimale de son programme, DM possède pour sa gestion des risques un cadre de référence, des procédures établies et des outils sur lesquels s'appuyer. Les rôles et responsabilités de chacun.e y sont clairement définies, permettant un suivi et une adaptation des mesures si nécessaire.

Le suivi de la gestion du secrétariat de DM se fait selon les instruments standard en cours pour la coopération internationale suisse, tels qu'un système de contrôle interne (SCI), une révision interne et des audits externes des projets financés. Le SCI est l'un des instruments essentiels à la gouvernance afin d'assurer que les ressources à disposition soient utilisées avec efficacité, efficience et économie, pour l'atteinte des objectifs stratégiques et de la mission de l'organisation. Une directive de DM consacrée à la sécurité établit la liste des documents de référence, des rôles et responsabilités en fonction des situations (personnel envoyé/personnel en Suisse par exemple). Le conseil de DM approuve le SCI et ses différentes composantes mises à jour, notamment la matrice d'analyse des risques, qui fait l'objet d'une analyse et d'une mise à niveau une fois par an. La matrice d'analyse des risques globale est organisée en deux parties, selon s'il s'agit de risques internes ou de risques externes et s'applique à tous les domaines de l'institution (ressources financières et humaines, programmes, relations de partenariat, échange de personnes, gouvernance, etc.).

Une gestion et un suivi professionnels des risques dans les pays d'activité de DM accompagnent la mise en œuvre du programme institutionnel. Pour cela, DM s'oriente selon les standards formulés dans le cadre de la plateforme Unité. Des visites de terrain conduites régulièrement et systématiquement complètent une connaissance approfondie des contextes, permettant une analyse continue des risques grâce aux observations, à l'analyse et au dialogue avec les partenaires. La matrice d'analyse des risques spécifique aux programmes est organisée selon trois niveaux : contextuel, programmatique et organisationnel.

Des revues et des évaluations de programmes révèlent les résultats obtenus sur le terrain et apprécient la pertinence des programmes développés ainsi que les montages institutionnels choisis. Les responsables de secteur participent aux moments forts des



programmes pour y apporter une plus-value thématique et renforcer la gestion institutionnelle du savoir. Une attention particulière est portée aux questions de gouvernance interne de chaque partenaire.

10.6 PRÉVENTION ET GESTION DES SITUATIONS D'ABUS ET DE HARCÈLEMENT

Pour DM, tout type d'abus, notamment l'abus sexuel, le harcèlement psychologique, spirituel et sexuel, et tout type de violence portant atteinte à la personnalité sont inacceptables. Les limites dans les relations interpersonnelles doivent être respectées, indépendamment du fait que leur codification peut différer en fonction du milieu social et culturel. Ainsi, DM ne tolère aucune atteinte aux droits de la personnalité et s'engage à la prévention des abus. La tolérance zéro s'applique. Une politique de prévention a ainsi été développée par DM, qui dispose également d'une directive spécifique décrivant la marche à suivre pour la prévention, l'identification, l'annonce et le suivi de situations d'abus et de harcèlement⁹. Dans la période 2021-2024 aucun cas d'abus n'a été porté à la connaissance des instances pertinentes pour leur traitement.

Le.la directeur.trice, en collaboration avec la coordination générale et au besoin avec des spécialistes du domaine, est compétent.e pour la mise en place de mesures de prévention des atteintes illicites à la personnalité. La coordination générale de DM organise la mise en œuvre de sa politique de prévention, par la formation et l'information de l'ensemble des personnes œuvrant au service de l'institution ou en contact direct avec ces dernières. Le.la directeur.trice, respectivement le conseil, sont compétent.es pour la prise de sanctions en fonction de leurs responsabilités propres. L'annonce de cas peut se faire selon un processus interne ou une plateforme externe à l'organisation (Safecall).

11 FINANCES

11.1 RÉSULTATS – BILAN – LEÇONS APPRISSES DE LA PHASE PRÉCÉDENTE

Le PI 2021 - 2024 a été marqué par une phase d'investissement décidée par le conseil de DM qui a été possible grâce aux réserves financières disponibles. Un travail participatif a été mené pour créer une nouvelle stratégie de recherche de fonds. Ces réflexions ont débouché sur la création d'un poste de travail dédié. Toutefois, les objectifs n'ont pas été atteints et les résultats n'ont pas permis de compenser la chute continue des recettes.

Un élément marquant de la baisse des recettes réside dans la fin du mandat de recherche de fonds qui était entre les mains de PPP. Cette perte vient en particulier de l'arrêt de la redistribution des dons non affectés de la collecte œcuménique. Le mécanisme mis en place à l'époque visant à compenser la perte anticipée au moyen d'une nouvelle répartition des DTN s'est avéré inefficace et ce d'autant plus que ces dons sont en baisse constante. La fin de ce mandat a entraîné pour DM une perte moyenne de CHF 200'000 par année. Les revenus ont aussi été fortement touchés par le confinement lié à la pandémie de COVID-19. En effet la communication de DM et les dons que nous recevons sont fortement liés aux paroisses. L'interdiction des rassemblements et donc des cultes a eu un effet très important sur les finances de DM.

⁹ La « Directive concernant la prévention et la gestion des situations d'abus et de harcèlement » décrit en détails les principes, champs d'application, définitions, compétences et procédures appliqués à DM.



Cette situation complexe a montré qu'il faudra durant la phase 2025 – 2028 travailler davantage sur la stabilisation des dépenses en parallèle de l'augmentation des revenus dans le but d'assurer la pérennité de DM.

Il faut toutefois noter que grâce à ses réserves et au déficit consenti durant cette période DM a pu maintenir la plupart de ses engagements.

11.2 PLANIFICATION 2025 –2028

La construction du budget de programme de DM repose sur une planification financière qui prévoit l'évolution des recettes et des dépenses sur quatre ans. Cette planification se base elle-même sur la stratégie financière de DM qui vise un équilibre financier d'ici la fin de la phase 25-28 et une utilisation efficiente de ses ressources selon les indications des donateur.trices, des bailleurs de fonds ainsi que du Synode missionnaire.

C'est pourquoi, en plus des recettes annuelles, DM planifie l'utilisation des recettes mobilières et immobilières de son patrimoine (recettes hors exploitation) et l'apport exceptionnel de legs pour ajuster sur le long terme ses finances.

Sommes en millier de CHF

DÉPENSES DE PROGRAMME	2025	2026	2027	2028
Secteur Agroécologie	352	350	350	350
Secteur Éducation	463	460	460	460
Secteur Vivre ensemble	895	890	880	830
Gestion des relations avec les partenaires	694	634	634	634
Communication	308	308	308	308
Recherche de fonds	267	243	243	243
Frais administratifs	511	421	421	421
TOTAL DEPENSES	3'490	3'306	3'296	3'246

RECETTES DE PROGRAMME	2025	2026	2027	2028
Contribution DDC / Programme Unité	512	512	512	512
Autres contributions publiques	148	148	148	148
Autres institutions	300	300	300	300
Donateur.trices et Églises membres	1333	1333	1333	1333
EERS Conférence de coordination	217	217	367	367
Contributions spécifiques	350	350	350	350
Legs	50	50	50	50
Autres produits liés aux activités	10	10	10	10
Produits immobiliers	197	197	197	197
Produits financiers	80	80	80	80
Utilisation de fonds	90	90	90	90
TOTAL RECETTES	3'287	3'287	3'437	3'437



Pour les prochaines années, le défi que constitue l'érosion progressive des recettes est pris au sérieux. Dès lors, le budget pour le programme 2025-28 reflète les options choisies pour y remédier avec d'une part la suite des efforts pour acquérir progressivement de nouvelles ressources additionnelles, d'autre part une réduction des dépenses de fonctionnement.

Ce nouveau programme est de plus affecté par la baisse de la contribution de la DDC que DM reçoit via Unité. La baisse précise durant les 4 années du programme n'est pas encore connue au moment de la rédaction mais une réduction de l'ordre de 10% est envisagée.

Pour ce faire, DM doit agir d'un côté sur les dépenses et de l'autre sur les recettes. Une réflexion déjà en cours se base sur les trois axes suivants et dès 2025, une réduction des dépenses importante est prévue. Un effort qui sera poursuivi sur le reste de la phase :

- AXE 1 – TRAVAIL SUR LES DÉPENSES DE PROGRAMMES
Une analyse de l'ensemble des programmes a été effectuée, permettant d'optimiser l'action de DM tant au niveau opérationnel que financier. Une autre mesure touche à la diminution progressive de la contribution à la Cevaa (CHF -50'000.- par an jusqu'en 2028 pour un total de CHF 250'000). Outre de possibles économies, cette somme ainsi dégagée pourrait aussi être « réinvestie », en tout ou partie, dans d'autres programmes qui ne peuvent pas être cofinancés par Unité-DDC.
- AXE 2 – DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT
Une réduction globale sur charges au secrétariat en Suisse sera nécessaire. Un travail d'évaluation des coûts devra être effectué concernant le fonctionnement, les divers prestataires et les voyages. Dans ce contexte, une réduction des charges RH ne pourra pas être écartée.
- AXE 3 – TRAVAIL SUR LES RECETTES
En parallèle des éléments de diminution des charges, le travail déjà amorcé depuis plusieurs années sur les recettes doit être poursuivi.

11.3 STRATÉGIE DE FINANCEMENT ET DE RECHERCHE DE FONDS

En 2020, un important travail collectif a été conduit pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie de recherche de fonds pour 2021-2024 qui visait à stabiliser les recettes puis à les diversifier et les augmenter. Des axes prioritaires ont été définis sur cette base. Des points positifs ont été constatés durant ces années, par exemple les appels aux dons via les mailings ont de bons retours, des supports de communication spécifiques aux legs ont été développés, les actions spécifiques pour les paroisses ont gagné en importance, en particulier les parrainages et les jumelages, etc. Une des priorités de DM a été de renforcer ses liens avec les Églises et les paroisses, une volonté qui s'inscrit dans la continuité du travail des dernières années. Au niveau national, une augmentation du soutien par l'Église évangélique réformée (EERS) à ses œuvres est en cours de discussions et devrait porter des fruits dans les recettes de DM dès 2026.

Toutefois, les résultats atteints n'ont pas été à la hauteur de ceux espérés, ne permettant pas une augmentation des recettes. Il s'agira donc d'analyser la politique de recherche de fonds de DM, tant sur la stratégie que sur les ressources allouées pour sa mise en œuvre. La diversification des recettes reste une priorité, permettant également de limiter la dépendance de DM, et donc sa vulnérabilité, à certaines sources de revenus. Cette résilience est d'autant plus importante dans le contexte incertain actuel, en particulier au niveau économique.



12 ANNEXES

Annexe 1 : Charte de DM

Annexe 2 : Cadre logique relatif aux objectifs de programme

Annexe 3 : Cadre logique relatif aux objectifs institutionnels