

Edition française

**MANUEL**



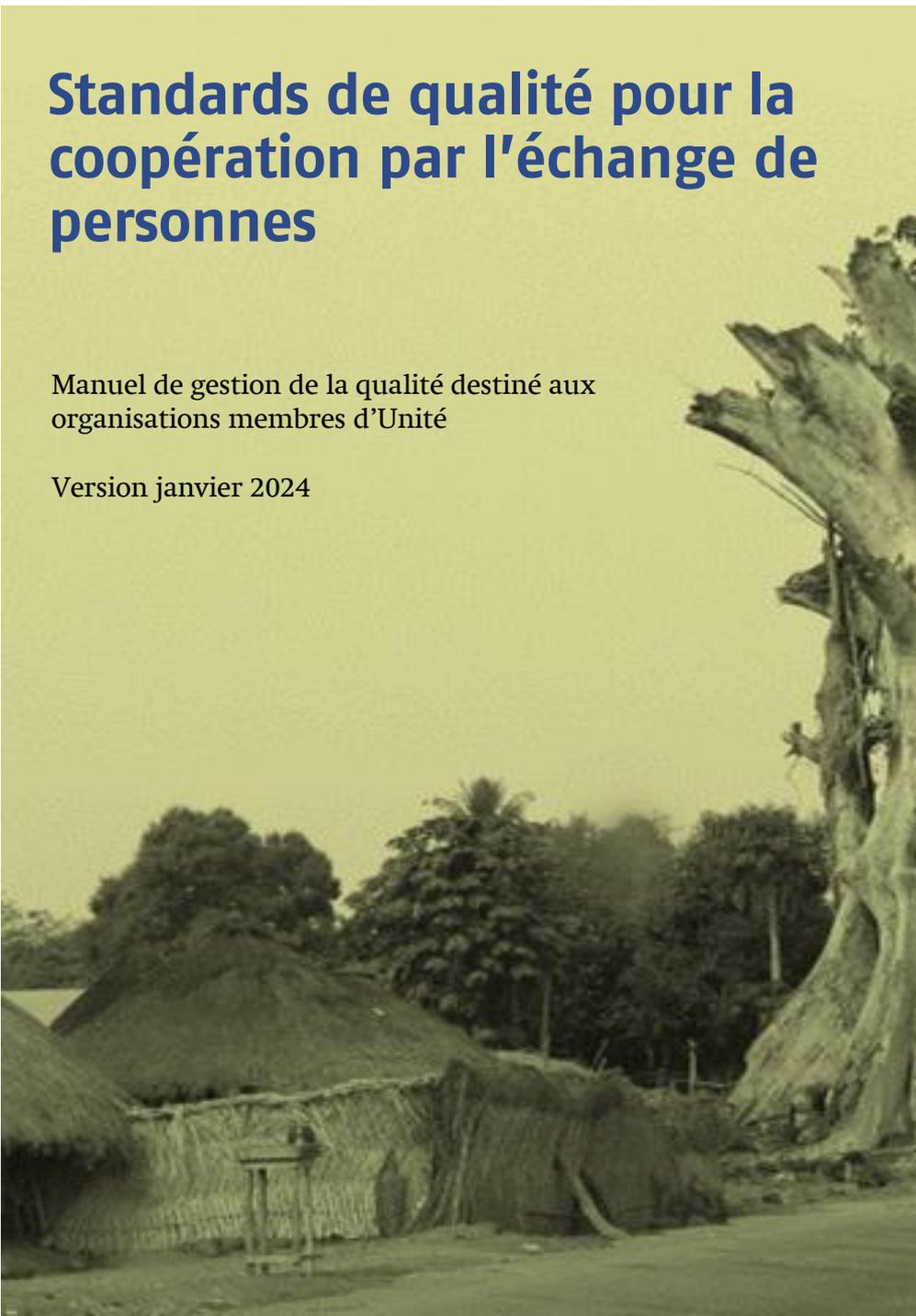
Association suisse pour  
l'échange de personnes dans  
la coopération au développe-  
ment

Rosenweg 25, CH-3007 Bern  
info@unite-ch.org  
www.unite-ch.org

# Standards de qualité pour la coopération par l'échange de personnes

Manuel de gestion de la qualité destiné aux  
organisations membres d'Unité

Version janvier 2024





Le présent Manuel a été approuvé par le Comité d'Unité et l'Assemblée Générale dans le courant de l'année 2023, ainsi que par la Commission de Garantie de la Qualité d'Unité le 5 décembre 2023.

Il entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024.

Berne, version 2024

---

# Table des matières

Table des matières.....	3
Liste de représentations séparées.....	6
Liste des abréviations.....	6
1. Introduction.....	7
2. Définition de la coopération par l'échange de personnes.....	7
3. Formes d'engagement.....	9
3.1. Les trois modèles de CEP.....	9
3.1.1. Le modèle axé sur le développement.....	9
3.1.2. Le modèle axé sur le renforcement de la société civile.....	9
3.1.3. Le modèle axé sur l'apprentissage.....	10
3.2. Types d'affectation.....	10
3.3. Affectations dans le cadre de l'aide humanitaire.....	13
3.4. Contextes fragiles et triple nexus.....	13
4. Conditions-cadres.....	15
4.1. Conditions essentielles.....	15
4.1.1. Valeurs fondamentales de la coopération au développement.....	15
4.1.2. Coopération d'égal à égal.....	15
4.1.3. Universalité de la solidarité et de la coopération au développement.....	15
4.1.4. Une Suisse ouverte, engagée et humanitaire.....	15
4.1.5. Equité de genre.....	16
4.2. Conditions-cadres institutionnelles.....	16
4.2.1. La CEP en tant qu'activité principale.....	16
4.2.2. Organisation interne.....	16
4.2.3. Tenue des comptes.....	16
4.2.4. Ancrage.....	16
4.2.5. Réseautage.....	16
4.2.6. Mise en œuvre professionnelle de la CEP.....	17
4.2.7. Gestion de la sécurité et des risques.....	17
4.2.8. Respect des critères de bonne conduite institutionnels.....	17
4.2.9. Code de conduite pour les personnes en affectation.....	17
4.2.10. Lutte contre l'abus de pouvoir et prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels.....	19
4.2.11. Sensibilisation.....	19
4.3. Principes du partenariat.....	19
4.3.1. Définition.....	19
4.3.2. Base de valeurs commune.....	20
4.3.3. Conditions-cadres institutionnelles des partenaires.....	20

4.3.4.	Dialogue ouvert.....	20
4.3.5.	Orientation stratégique commune.....	20
4.3.6.	Politique de développement.....	21
4.3.7.	Fondements écrits.....	21
5.	<b>Standards minimaux pour la CEP.....</b>	<b>22</b>
5.1.	Approche programmatique.....	22
5.1.1.	Orientation stratégique.....	22
5.1.2.	Critères de qualité applicables au programme institutionnel.....	22
5.1.3.	Orientation sur les effets.....	24
5.1.4.	Suivi et évaluation.....	27
5.1.5.	Concept de sécurité.....	28
5.1.6.	Contrôle des standards de CEP par Unité.....	30
5.2.	Dispositions générales applicables au processus d'affectation.....	31
5.2.1.	Les cinq phases de la procédure d'affectation.....	31
5.2.2.	Description du projet.....	32
5.2.3.	Sélection.....	32
5.2.4.	Préparation.....	32
5.2.5.	Contrat et cahier des charges.....	33
5.2.6.	Assurances pour les personnes en affectation.....	33
5.2.7.	Accompagnement.....	35
5.2.8.	Travail de sensibilisation.....	35
5.2.9.	Retour.....	35
5.2.10.	Affectations s'inscrivant dans le cadre de l'aide humanitaire.....	35
5.3.	Dispositions spécifiques applicables aux diverses formes d'affectations.....	35
6.	<b>Conditions du cofinancement par la DDC via Unité.....</b>	<b>36</b>
6.1.	Principe du cofinancement.....	36
6.1.1.	Contributions allouées à des programmes institutionnels.....	36
6.1.2.	Tâches d'Unité.....	36
6.1.3.	Responsabilité des organisations membres.....	36
6.2.	Procédure.....	36
6.2.1.	Proposition de programme.....	36
6.2.2.	Evaluation du programme.....	37
6.2.3.	Contrat.....	38
6.2.4.	Rapport annuel.....	38
6.2.5.	Comptes annuels : deux formats de rapports.....	39
6.2.6.	Dialogue de programme annuel.....	40
6.2.7.	Analyses : identification qualitative et quantitative des effets et développement institutionnel....	41
6.2.8.	Information en cas de situation exceptionnelle.....	41
6.3.	Possibilité de cofinancement par la DDC dans le cadre de l'accord conclu avec Unité.....	42
6.3.1.	Affectations.....	42

6.3.2.	Soutien à des projets.....	42
6.3.3.	L'aide humanitaire .....	43
6.3.4.	Communication.....	43
6.3.5.	Administration / charges de personnel .....	44
7.	Bibliographie : directives et études .....	45
Annexe – Fiches synthétiques : Dispositions spécifiques régissant les diverses formes d'affectations .....		48
	Affectations Nord-Sud de longue durée .....	48
	Affectations Nord-Sud de courte durée .....	50
	Coordinations locales .....	51
	Personnes en affectation revenues au pays.....	52
	Collaborateurs locaux.....	52
	Professionnels locaux (au Sud) .....	53
	Affectations Sud-Sud .....	54
	Affectations Sud-Nord .....	55
	Échanges Sud-Sud.....	56
	Échanges Sud-Nord .....	56
	Ateliers et études .....	57
	Stages professionnels.....	57
	Service civil à l'étranger.....	58
	Stages de sensibilisation.....	58
	Camps chantiers.....	59
	Voyages à but de sensibilisation .....	59

## Liste de représentations séparées

Figure 1: Représentation synoptique des modèles de CEP .....	9
Figure 2: Six dimensions de la fragilité .....	14
Figure 3: Exemple de code de conduite pour les personnes en affectation.....	18
Figure 4: Critères de qualité d'Unité .....	22
Figure 5: Les trois niveaux d'effets de la CEP au Sud .....	25
Figure 6: Modèle d'effets d'une séquence d'affectations au Sud .....	25
Figure 7: Modèle d'effets de la CEP au Nord .....	26
Figure 8: Contenu d'un concept de sécurité .....	28
Figure 9: Exemple de récapitulatif des minimaux salariaux annuels soumis à cotisations (2019).....	34
Figure 10: Exemple de schéma de programme institutionnel.....	37

## Liste des abréviations

<b>AC</b>	Assurance-chômage
<b>AI</b>	Assurance-invalidité
<b>APG</b>	Allocations pour perte de gain
<b>AVS</b>	Assurance-vieillesse et survivants
<b>CAD</b>	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique/OCDE
<b>CD</b>	Coopération au développement
<b>CEP</b>	Coopération par l'échange de personnes
<b>CGQ</b>	Commission de la garantie de la qualité d'Unité
<b>CO</b>	Code des obligations
<b>DDC</b>	Direction du développement et de la coopération
<b>DFAE</b>	Département fédéral des affaires étrangères
<b>KOFF</b>	Centre pour la promotion de la paix
<b>LAA</b>	Loi fédérale sur l'assurance-accidents
<b>LAMal</b>	Loi fédérale sur l'assurance-maladie
<b>MSC</b>	Most significant change
<b>ODD</b>	Objectifs du développement durable
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PP</b>	Prévoyance professionnelle
<b>PPP</b>	Pain pour le prochain
<b>PSEAH</b>	Prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels
<b>Swiss GAAP RPC</b>	Swiss Generally Accepted Accounting (Practices, recommandations relatives à la présentation des comptes)
<b>SEPO</b>	Succès – échecs – potentiels – obstacles
<b>UNV</b>	United Nations Volunteers (programme des Volontaires des Nations Unies/VNU)
<b>ZEW0</b>	Label de qualité décerné aux organisations d'utilité publique à but non lucratif ayant leur siège en Suisse

# Standards de qualité pour la coopération par l'échange de personnes

## 1. Introduction

En tant qu'association et centre de compétence pour la coopération par l'échange de personnes (CEP), Unité voue notamment ses efforts au développement continu de stratégies et de concepts pour l'aménagement optimal des affectations de personnes effectuées par les organisations membres. Le présent manuel fixe de manière contraignante les formes d'engagement, les conditions-cadres et les standards minimaux à mettre en œuvre dans le cadre de la CEP ainsi que les exigences à remplir pour le cofinancement par la DDC (via Unité). L'annexe 1 contient les dispositions spécifiques applicables aux diverses formes d'affectation. Le présent manuel (y compris l'annexe) remplace la version de janvier 2022, applicable jusqu'ici à la CEP.

## 2. Définition de la coopération par l'échange de personnes

La coopération au développement par l'échange de personnes est une forme à la fois spécifique et complémentaire de coopération internationale dans laquelle ce ne sont pas l'argent et la technologie qui occupent la première place mais la rencontre entre des individus de cultures différentes, l'échange mutuel de connaissances et de compétences ainsi que la volonté d'apprentissage commun (processus d'apprentissage et de changement par le dialogue). La coopération par l'échange de personnes contribue de manière très efficace à l'atteinte des objectifs du développement durable énoncés dans l'Agenda 2030 des Nations Unies. Pour Unité, les objectifs suivants sont particulièrement pertinents : 2 ; 3 ; 4 ; 16 ; 17. Dans les régions défavorisées d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, la CEP soutient les initiatives visant à faire reculer la pauvreté, à promouvoir la justice sociale et la société civile, le respect des droits humains ainsi qu'à favoriser une gestion durable des ressources. Il s'agit également d'encourager les efforts d'autonomie des partenaires au Sud. Les capacités des institutions locales sont renforcées de manière à les rendre aptes à fournir en toute autonomie des services en faveur des populations défavorisées (local ownership/appropriation locale).

Au-delà d'affectations Nord-Sud, la CEP englobe aussi des engagements Sud-Nord et Sud-Sud<sup>1</sup>. Conformément à l'Agenda 2030, la CEP a un impact non seulement dans les pays du Sud, mais aussi en Suisse, dans la mesure où elle sensibilise l'opinion publique et les organes politiques, et contribue à une meilleure compréhension entre les sociétés et les cultures.

---

<sup>1</sup> Quelques organisations membres d'Unité réalisent également des affectations de professionnels en Europe de l'Est. Dans le présent manuel, celles-ci sont assimilées aux affectations au Sud.

Les professionnels engagés dans l'échange de personnes reçoivent une indemnité de subsistance et mènent une existence simple et suivent un style de vie correspondant plus ou moins aux conditions locales. L'échange mentionné de savoirs et de compétences a lieu principalement sur trois niveaux :

- interpersonnel (entre individus) ;
- interprofessionnel (compétences techniques) ;
- interculturel (valeurs, culture, religion).

Cela suppose que les personnes en affectation soient au bénéfice d'un savoir-faire professionnel étendu et doués de compétences sociales, politiques et interculturelles très développées qu'ils approfondiront encore durant leur engagement.

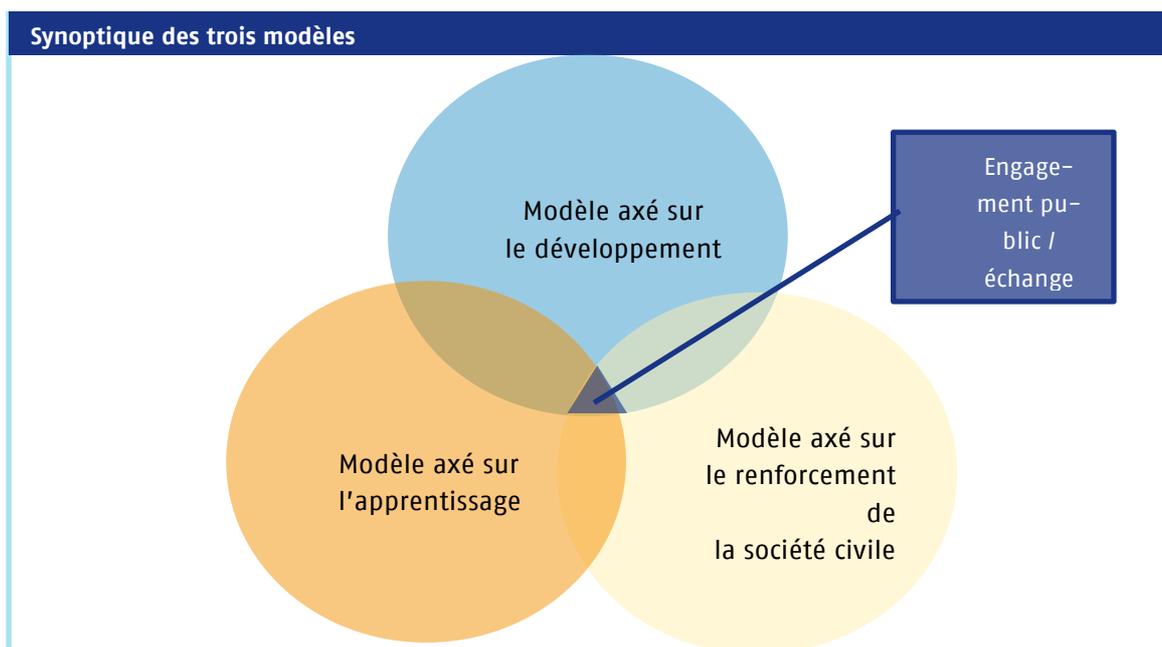
La complémentarité entre les affectations et d'autres activités de CD (telles que l'appui financier aux projets) renforce la logique programmatique et l'impact de la CD.

### 3. Formes d'engagement

En fonction des besoins spécifiques, la CEP se traduit par diverses formes d'affectation que l'on peut ranger selon trois modèles correspondant à autant d'approches conceptuelles fondamentales qui se recoupent.

#### 3.1. Les trois modèles de CEP<sup>2</sup>

Figure 1: Représentation synoptique des modèles de CEP



(Unité 2015 : 1)

##### 3.1.1. Le modèle axé sur le développement

Le « modèle axé sur le développement – une contribution à la réduction de la pauvreté et à la justice sociale » met l'accent sur le renforcement des capacités (élargissement des compétences individuelles, développement d'organisation, réseautage, développement de systèmes). L'efficacité de cette approche du développement est augmentée par la collaboration au sein de partenariats fondés sur la réciprocité dans les relations institutionnelles. Au-delà du recul de la pauvreté et de la promotion de la justice sociale, le modèle axé sur le développement inclut également le travail de promotion de la paix et le dialogue entre différentes conceptions du monde. Au travers d'un renforcement des organisations partenaires (« institution building »), les professionnels contribuent, grâce à leurs compétences, à l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

##### 3.1.2. Le modèle axé sur le renforcement de la société civile

Le « modèle axé sur le renforcement de la société civile – promouvoir les capacités démocratiques » place la priorité sur la promotion d'une conscience citoyenne collective, grâce à des échanges et à la solidarité au niveau international (« bridging capital »). Au sein de ce modèle, les synergies et réseaux Nord-Sud ne constituent pas les seuls piliers,

<sup>2</sup> Cf.: UNITÉ (2015): Trois modèles fondamentaux dans la coopération au développement par l'échange de personnes. Berne: Unité.

car les liens tissés entre les acteurs du Sud (Sud–Sud) y prennent une importance croissante. L'objectif visé est la promotion d'évolutions sociales positives, propres à renforcer la société civile et ses acteurs (institutions, systèmes politiques et sociaux).

### 3.1.3. Le modèle axé sur l'apprentissage

Le « modèle axé sur l'apprentissage – développer une citoyenneté globale » est centré sur l'apprentissage mutuel par des échanges interpersonnels, professionnels et interculturels. Il s'adresse souvent aux jeunes adultes. Grâce à de tels échanges, ces personnes sont en mesure de développer leurs compétences sociales et professionnelles ou d'en acquérir de nouvelles afin de les exploiter dans leur pays d'origine. Dans le pays d'accueil, la connaissance du pays d'origine du jeune adulte se développe également.

## 3.2. Types d'affectation

Dans le cadre des modèles précités de CEP, les types d'affectation suivants sont mis sur pied :

<b>Affectations Nord–Sud de longue durée</b>	À la demande d'une ou plusieurs organisations partenaires, des professionnels au bénéfice de plusieurs années d'expérience remplissent, pour une durée de deux à neuf ans, une mission axée sur la formation et le conseil dans des domaines donnés. Ce renforcement de compétences (technique, social, de développement organisationnel) a pour objectif d'étendre les compétences des personnes exerçant des activités correspondantes au Sud. Le retour d'informations en Suisse par la personne en affectation est également essentiel.
<b>Affectations Nord–Sud de courte durée</b>	Il s'agit d'affectations de spécialistes d'une durée de douze mois au maximum destinées à répondre à des besoins ponctuels (au niveau méthodologique, pédagogique ou organisationnel) d'une organisation au Sud. Une forme spécifique de ce type d'affectation est l'envoi d'experts seniors appelés à conseiller bénévolement des institutions partenaires. Ces professionnels qualifiés, souvent à la retraite, sont au bénéfice d'une longue expérience professionnelle accumulée dans maints cas également au Sud.
<b>Coordinations locales</b>	Les coordinations locales des membres d'Unité sont indépendantes des organisations partenaires. Elles exercent leurs activités conformément à des programmes de travail et à des cahiers des charges préétablis. Elles accomplissent au premier chef les tâches suivantes: promouvoir des synergies entre les affectations, veiller à leur qualité et à leur efficacité, assurer la préparation et l'encadrement des personnes en affectation, évaluer les conditions de sécurité et analyser les risques, apporter un soutien dans les situations de conflits, développer en matière d'affectations une politique cohérente et axée sur le partenariat, assurer la représentation officielle des organisations membres impliquées et participer au travail de relations publiques de ces dernières. S'ajoutent à ces multiples tâches, l'entretien de contacts et la coordination avec d'autres acteurs (ONG concernées, organisations de base et instances ecclésiastiques et étatiques), ainsi que l'harmonisation du travail avec les planifications et les programmes de développement.

<b>Personnes en affectation revenues au pays</b>	Dans le cadre d'engagements ponctuels (de six mois maximum) en Suisse, l'expérience que les personnes en affectation ont accumulée au Sud est exploitée à leur retour pour des buts de sensibilisation du public suisse ou européen et des milieux politiques, y compris pour la collecte de fonds. Au sein même des organisations membres d'Unité concernées, les personnes en affectation de retour au pays sont appelées également à contribuer à l'amélioration de la préparation des futures personnes en affectation, à accompagner des activités relevant du domaine de la CEP ainsi qu'à participer au renforcement institutionnel et au développement continu de concepts d'affectation et de méthodes de travail.
<b>Collaborateurs locaux</b>	Le soutien assuré à des collaboratrices ou des collaborateurs locaux d'une organisation partenaire peut revêtir deux formes : une contribution à la couverture des salaires (durant trois ans au maximum) ou la prise en charge de formations complémentaires (cours ou stages de six mois au maximum). Un tel soutien contribue au renforcement de l'autonomie opérationnelle et institutionnelle de l'organisation du Sud dans la mesure où celle-ci disposera ainsi des moyens nécessaires pour engager du personnel local qualifié apte à reprendre les tâches et responsabilités assumées par des professionnels suisses.
<b>Professionnels locaux (au Sud)</b>	A l'instar de coopérants suisses engagés pour une affectation de longue durée, des professionnels locaux au profil spécifique et connaissant bien le contexte national prêtent leurs services à des organisations partenaires au Sud, dans un but de renforcement des compétences. Engagés pour une période de neuf ans au maximum, sur la base d'un contrat avec une organisation membre d'Unité, ces professionnels sont intégrés dans leur programme institutionnel et soutiennent également leurs activités au Nord.
<b>Affectations Sud-Sud</b>	Dans le sens du renforcement institutionnel toujours, l'organisation partenaire locale bénéficie pour une période de neuf ans au maximum du soutien de professionnels au profil spécifique originaires d'autres régions du Sud. Cette forme de soutien offre l'avantage d'une proximité socioculturelle. Le professionnel est lié par un contrat conclu avec le partenaire du Nord qui l'intégrera à son programme et le fera participer à ses activités au Nord.
<b>Affectations Sud-Nord</b>	Dans le cadre des relations Sud-Nord, des professionnels locaux au service de partenaires au Sud exercent une activité au Nord en vertu d'accords particuliers passés avec des organisations membres d'Unité (en général, travail au sein d'une organisation vouée au développement, d'une Église ou d'une institution à but social ou économique, etc.). Ce type d'engagement constitue une reconnaissance et une valorisation au Nord des compétences des acteurs du Sud dans le cadre d'une collaboration partenariale. Aussi, ces derniers doivent être bien préparés à leur tâche et avoir une bonne compréhension de la problématique Nord-Sud, de la coopération au développement et de l'interculturalité. Ces affectations peuvent être de courte ou de longue durée, d'une durée maximale de douze mois ou de neuf ans respectivement.
<b>Échanges Sud-Sud</b>	Les échanges Sud-Sud impliquent la mise à disposition réciproque de savoirs et d'expériences par des organisations et mouvements actifs dans des domaines similaires ou complémentaires, ou encore travaillant dans des conditions comparables. Ces liens non seulement permettent de renforcer les compétences locales dans des secteurs donnés, ainsi qu'au niveau méthodologique et organisationnel, mais encore suscitent le développement de réseaux et de rapports de solidarité. Enfin, ils favorisent une meilleure compréhension et le respect mutuel en cas de conflits ethniques ou internationaux.

<b>Echanges Sud-Nord</b>	Les échanges Sud-Nord ont pour but de renforcer les liens de partenariat entre les organisations du Sud et du Nord, et de valoriser au Nord les compétences développées au Sud. Les professionnels locaux au service de partenaires du Sud apportent en Suisse une contribution à plusieurs niveaux : enrichissement du débat sur la politique de développement et la coopération internationale, sensibilisation du public et des instances politiques aux échanges Sud-Nord et, enfin, amélioration de la préparation et de la formation complémentaire des futures personnes en affectation.
<b>Ateliers et études</b>	Les ateliers et études consacrés à des thèmes spécifiques ou globaux, ou encore à la coopération internationale, servent à la formation complémentaire des acteurs de partenariats s'inscrivant dans la CEP et soutiennent l'échange des savoirs.
<b>Stages pratiques</b>	Les stages pratiques (de six à douze mois) servent au développement des qualifications professionnelles de jeunes adultes et leur permettent de s'initier à des activités professionnelles propres à la coopération au développement. Les tâches confiées aux stagiaires au Sud s'inscrivent dans le métier qu'ils ont appris ou la formation qu'ils ont achevée. Grâce à ces activités, ils approfondissent leurs connaissances professionnelles et développent des compétences sociales et interculturelles, ainsi que leur compréhension des réalités des pays du Sud et de la vie des populations locales.
<b>Service civil à l'étranger</b>	Les personnes accomplissant leur service civil à l'étranger en lieu et place du service militaire en Suisse sont soumises aux mêmes exigences personnelles et professionnelles que les candidats à un stage pratique. L'Organe d'exécution du service civil du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche fixe les conditions-cadres applicables à cette forme d'engagement. De leur côté, les organisations membres d'Unité concernées assurent la préparation, l'exécution et l'évaluation des affectations en collaboration avec l'instance fédérale précitée.
<b>Stages de sensibilisation</b>	Les stages de sensibilisation proposés à des jeunes adultes permettent à ces derniers de découvrir des cadres de vie et formes d'activités professionnelles différents des leurs. Ils sont chargés de petites tâches dans le cadre de projets d'institutions partenaires au travers desquelles ils s'initient à quelques facettes sociales, culturelles et religieuses du pays d'accueil. Ce vécu et le travail accompli en commun les sensibilisent au domaine de la coopération au développement et aux problématiques Nord-Sud.
<b>Camps chantiers</b>	La participation en groupes (de jeunes gens, seniors, femmes, professionnels, activistes sociaux, etc.) permet de vivre des expériences dans une autre culture. La responsabilité et la planification des camps est assumée à la fois par le groupe du Nord et celui du Sud. Des objectifs d'apprentissage spécifiques sont définis pour chacun des groupes. Les camps chantiers constituent des projets d'échanges interculturels et poursuivent un but de sensibilisation.
<b>Voyages à but de sensibilisation</b>	Ces voyages, généralement d'une durée de dix à quinze jours, mis sur pied par des organisations membres d'Unité, sont proposés principalement à des personnes proches de ces dernières, mais aussi à des politiciens, des journalistes et autres personnes intéressées par les questions de développement et les relations Nord-Sud. Le but visé est de présenter aux participants des projets spécifiques soutenus par l'organisation d'envoi dans le pays de destination et aussi de faire découvrir ce dernier, avec ses problèmes de développement, sa culture, sa population et sa géographie. Sont considérés également comme des voyages à but de sensibilisation, les déplacements de délégations à des conférences tel le Forum Social Mondial. Des réunions d'information et de préparation sont organisées avant le départ, tandis qu'au retour, une rencontre de bilan a lieu. En outre, les participants sont associés à des activités de sensibilisation en Suisse.

### 3.3. Affectations dans le cadre de l'aide humanitaire

En particulier dans les régions dites fragiles, dont la population souffre de pauvreté chronique, de catastrophes naturelles récurrentes, de la corruption, de conflits violents, de l'arbitraire des autorités, de violations des droits humains, etc., la mise en œuvre des programmes de développement à long terme doit généralement être liée à de l'aide humanitaire. Or, cela ne va pas sans incidences sur les conditions et exigences imposées aux affectations de CEP.

De l'aide humanitaire est fournie dans les situations suivantes :

- catastrophes (désastres naturelles telles que séismes, inondations, sécheresse ; catastrophes d'origine technologique ; épidémies, etc.) ;
- conflits (guerres entre États et guerres civiles) ;
- crises (effondrement des structures étatiques et manque de « filets sociaux »).

L'aide humanitaire est centrée sur trois domaines :

- secours en situation de détresse et de catastrophe ;
- reconstruction ainsi que réhabilitation sociale et économique ;
- prévention de catastrophes (diminution du risque de survenance de celles-ci).

Parmi les divers types d'affectations décrits plus haut, ceux de courte durée Nord-Sud entrent, par nature, en ligne de compte au premier chef lors d'interventions à des fins humanitaires. Lorsqu'on a affaire à des activités de prévention, de reconstruction et de réhabilitation, les modèles de l'affectation de longue durée Nord-Sud et de l'affectation Sud-Sud, ainsi que celui de l'engagement de collaborateurs locaux au sein des organisations partenaires sont également concernés. Enfin, selon l'ampleur des programmes, la mise à contribution des coordinations locales pourra également être nécessaire. Selon les situations, la prise en considération des conditions spéciales applicables à l'aide humanitaire demandera une adaptation des dispositions d'Unité régissant les affectations individuelles.

### 3.4. Contextes fragiles<sup>3</sup> et triple nexus<sup>4</sup>

La coopération internationale dans des contextes fragiles se caractérise par le fait que la sécurité des personnes, des biens ou de l'environnement est menacée. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>5</sup> définit la fragilité comme la conjonction d'une exposition à des risques et d'une capacité insuffisante de la part de l'État, d'un système ou d'une

<sup>3</sup> Les acteurs internationaux s'accordent en général pour qualifier de « fragile » des situations où les institutions étatiques sont faibles ou instables et dans lesquels la pauvreté, la violence, la corruption et l'arbitraire politique font partie du quotidien. Les structures étatiques ne peuvent ou ne veulent pas assurer les fonctions de base de l'État dans les domaines de la sécurité, de l'état de droit et des services publics. Une relation constructive entre les autorités et la population fait souvent défaut dans ces pays. <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/themes-ddc/contextes-fragiles-prevention-conflits-etats-fragiles.html> (accédé le 03.02.2022)

<sup>4</sup> Définition de la DDC concernant le triple nexus (octobre 2022. A Learning Journey on the Triple Nexus. Bern: SDC) :

Adhering to the nexus definition agreed upon in the OECD DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace (HDP) Nexus, SDC understands it as follows:

- Nexus refers to the interlinkages between humanitarian, development and peace actions.
- Nexus is an approach that aims to strengthen collaboration, coherence and complementarity.
- It seeks to capitalize on the comparative advantages of each pillar – to the extent of their relevance in the specific context – in order to reduce overall vulnerability and the number of unmet needs, strengthen risk management capacities and address root causes of conflict.
- It works towards the achievement of collective outcomes, referring to a commonly agreed measurable result or impact enhanced by the combined effort of different actors, within their respective mandates, to address and reduce people's unmet needs, risks and vulnerabilities, increasing their resilience and addressing the root causes of conflict.

(Source : OECD DAC Recommendation on the HDP Nexus, February 2019)

<sup>5</sup> <https://www.oecd.org/fr/cad/conflits-fragilite-resilience/> (accédé le 3.2.2022).

communauté, à gérer, absorber ou atténuer ces risques. La fragilité est généralement considérée dans ses dimensions économique, environnementale, politique, sécuritaire et sociétale (DDC<sup>6</sup>).

Figure 2: Six dimensions de la fragilité

Dimension de la fragilité	Facteurs
Economique	Vulnérabilité liée à la faiblesse des fondations économiques et du capital humain (chocs macroéconomiques, croissance inégalitaire ou chômage élevé des jeunes par exemple).
Environnementale	Vulnérabilité face aux risques environnementaux, climatiques et sanitaires qui influent sur la vie et les moyens d'existence des citoyens (catastrophes naturelles, pollution, épidémies, changement climatique).
Politique	Vulnérabilité face aux risques inhérents aux processus, événements ou décisions politiques. Problèmes d'inclusivité, de transparence, corruption. Capacité insuffisante de la société à éviter l'oppression.
Sécuritaire	Vulnérabilité de la sécurité face à la violence et à la criminalité, notamment la violence politique et la violence sociale.
Sociétale	Vulnérabilité face aux risques qui menacent le cohésion sociale, induits par des inégalités verticales et horizontales (entre des groupes culturellement définis ou construits, fractures sociales...).
Humaine (individu)	Vulnérabilité aux risques et aux capacités d'adaptation qui compromettent le bien-être des personnes et leur capacité à mener une vie saine, longue et prospère (formation du capital humain, réduction des inégalités et des vulnérabilités, fourniture de services sociaux de base).

(Beuret 2021, à partir de OCDE ; à partir de OCDE )

Dans les contextes fragiles, cela implique de travailler dans le triple nexus de l'aide humanitaire, de la coopération au développement et de la promotion de la paix. Cela implique également de garantir la cohérence des différents programmes mis en œuvre dans le cadre du conflit. Cela nécessite en outre une mise en réseau avec des acteurs d'autres domaines et un échange régulier.

Dans ce sens, la CEP est elle aussi active dans le triple nexus<sup>7</sup> de l'aide humanitaire, de la coopération au développement et de la promotion de la paix. Cet engagement dans des contextes fragiles exige de la flexibilité et une capacité d'adaptation tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Cela implique également la capacité de recourir à un large éventail d'interventions : Affectations de courte durée, affectations de longue durée, collaborateurs locaux et professionnels locaux, affectations Sud-Sud, etc. Selon les cas, les coordinations locales ou régionales peuvent également être d'une importance capitale.

<sup>6</sup> <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/themes-ddc/contextes-fragiles-prevention-conflits/etats-fragiles.html> (accédé le 3.2.2022).

<sup>7</sup> Pour favoriser la distinction, **Unité** utilise actuellement les termes suivants :

- La **coopération au développement** vise à assurer un développement durable sur le plan économique, social et écologique (selon l'Agenda 2030).
- « Le **travail pour la paix** comprend la prévention de la violence et la promotion de la paix dans des zones de crise et des régions en conflit afin de construire un monde dans lequel les conflits sont résolus sans recours à la violence » (ZFD: Leitbild).
- L'**aide humanitaire** est fournie en cas de catastrophes (désastres naturelles telles que séismes, inondations, sécheresse ; catastrophes d'origine technologique ; épidémies, etc.), de conflits (guerres entre États et guerres civiles) ou de crises (effondrement des structures étatiques et manque de « filets sociaux »). Elle se concentre sur le secours en situation de détresse et de catastrophe, la reconstruction et la réhabilitation sociale et économique ainsi que la prévention de catastrophes (diminution du risque de survenance de celles-ci) (Unité : standards de qualité).

## 4. Conditions-cadres<sup>8</sup>

Le présent chapitre décrit les conditions-cadres auxquelles doit satisfaire la CEP. Elles sont applicables également aux affectations s'inscrivant dans un but d'aide humanitaire, sous réserve de la prise en considération des différences existant au niveau des objectifs poursuivis et des méthodes de travail.

### 4.1. Conditions essentielles

Unité et ses membres adhèrent aux principes communs ci-après en matière de CEP. Ces derniers servent de repères pour la mise en œuvre de cette forme de coopération et offrent la garantie que les programmes et projets satisfont à des critères éthiques reconnus. Ils figurent expressément dans les lignes directrices des organisations et sont rappelés dans le cadre du travail de relations publiques.

#### 4.1.1. Valeurs fondamentales de la coopération au développement

Droits humains, démocratie, justice sociale, égalité des sexes, paix, environnement salubre, équivalence des cultures et des visions du monde, dans le sens d'un respect mutuel et d'un dialogue d'égal à égal, telles sont les valeurs fondamentales sur lesquelles repose la coopération au développement.

#### 4.1.2. Coopération d'égal à égal

La CEP entend promouvoir le dialogue entre cultures, institutions et individus. Des relations directes empreintes de respect mutuel et de confiance entre les personnes en affectation et leurs partenaires locaux sont propres à permettre l'établissement d'une collaboration d'égal à égal.

#### 4.1.3. Universalité de la solidarité et de la coopération au développement

La CEP est axée au premier chef sur les besoins des bénéficiaires de l'aide. Destinée à profiter à tout individu vivant dans les régions d'engagement, indépendamment de son sexe, de son appartenance ethnique ou socioculturelle, de sa religion ou de son orientation politique, la CEP ne saurait en aucun cas être instrumentalisée à des fins politiques ou religieuses. Son objectif est au contraire de développer un « bridging social capital » (capital social dit de liaison), et son intégration dans les plans de développement locaux et nationaux de développement durable en constitue un aspect important.

#### 4.1.4. Une Suisse ouverte, engagée et humanitaire

Les personnes en affectation venant de Suisse sont, dans une certaine mesure, les ambassadeurs d'un pays ouvert et engagé dans l'action humanitaire. D'un côté, ils acquièrent au Sud des compétences au niveau de leur profession et de l'interculturalité qu'ils pourront mettre à profit après leur retour chez eux dans le cadre d'une nouvelle activité professionnelle ou d'un engagement social. De l'autre, ils seront à même de faire part de leurs expériences multiples dans divers cercles et ainsi favoriser une meilleure perception des rapports Sud-Nord.

---

<sup>8</sup> Cf.: UNITÉ (2023): Critères d'affiliation à Unité. Berne: Unité.

#### 4.1.5. Equité de genre<sup>9</sup>

La lutte contre les violences sexospécifiques ainsi que les discriminations fondées sur le genre, en termes de cadre légal, d'attitudes et de normes sociales, de place dans la vie économique et de participation politique est un défi commun à l'ensemble de la planète. C'est pourquoi, toute stratégie de développement efficace doit intégrer l'égalité entre les genres aux niveaux normatif, stratégique, opérationnel, comme institutionnel.

### 4.2. Conditions-cadres institutionnelles

#### 4.2.1. La CEP en tant qu'activité principale

Les organisations membres d'Unité poursuivent une stratégie globale cohérente. Leurs statuts, programmes et objectifs laissent apparaître clairement que la CEP constitue pour elles un champ d'action essentiel. Il ressort également de leur profil et des rapports qu'elles publient que cette forme de coopération revêt une importance spécifique en tant que domaine d'activité propre.

#### 4.2.2. Organisation interne

Les organisations membres d'Unité remplissent les exigences d'une bonne gouvernance d'entreprise. Elles sont dotées de structures de décision respectueuses de la démocratie et prévoient un partage clair des tâches, responsabilités et compétences (règlement d'organisation, organigramme, mécanismes de contrôle, etc.). A partir de la mi-2024, elles doivent également être inscrites au registre fédéral du commerce et appliquer la loi actuelle sur la protection des données.

#### 4.2.3. Tenue des comptes

Les organisations membres d'Unité tiennent une comptabilité transparente. Conformément aux normes comptables de Swiss GAAP RPC 21 pour les organisations d'utilité publique, les comptes doivent faire l'objet d'un contrôle restreint (art. 727 ss. CO) effectué par un organe de révision indépendant satisfaisant aux exigences de la loi fédérale sur la surveillance de la révision.

#### 4.2.4. Ancrage

Les organisations membres d'Unité sont ancrées et reconnues en Suisse. Elles comptent au moins cinq ans d'existence dans ce pays et autant d'années de présence dans les réseaux internationaux. Dotées de structures propres en Suisse (personnalité juridique), ces organisations assurent de manière autonome la planification, le pilotage, le suivi et l'évaluation de leurs programmes, et définissent elles-mêmes leur travail de relations publiques et de sensibilisation.

#### 4.2.5. Réseautage

Au-delà de la communauté de foi à laquelle elles appartiennent ou de leur credo politique, les organisations membres d'Unité entretiennent des liens au niveau national et international. Elles participent activement à des réseaux suisses engagés dans la politique de dé-

---

<sup>9</sup> Cf.: UNITÉ (2019): L'égalité des sexes dans la coopération au développement par l'échange de personnes – politique. Berne: Unité.

veloppement et, via leurs partenaires au Sud, à des communautés de travail d'organisations locales poursuivant des buts de développement dans les pays d'engagement.

#### **4.2.6. Mise en œuvre professionnelle de la CEP**

Au niveau opérationnel, les organisations membres d'Unité travaillent selon des critères professionnels et sur la base de programmes. Elles appliquent une procédure dûment fixée pour la sélection des personnes en affectation et exigent de ces dernières une préparation adéquate. En outre, elles se dotent des compétences méthodologiques voulues pour l'encadrement des affectations.

#### **4.2.7. Gestion de la sécurité et des risques**

Les organisations membres d'Unité disposent de réglementations claires en matière de sécurité et d'évaluation des risques. Au nombre des événements susceptibles de se produire figurent les accidents de la circulation, les abus de confiance, les actes de brigandage, les viols, les enlèvements, les demandes de rançon, les désordres sociaux et politiques et les conflits armés, etc. Les organisations membres arrêtent en particulier les mesures que requièrent les obligations légales en matière d'assistance incombant à l'employeur. A cet effet, les organisations membres constituent une provision comptable appropriée pour les frais d'assistance des personnes concernées, y compris le cas échéant pour un rapatriement (en fonction dès 2025). La gestion de la sécurité et des risques est un domaine de préoccupation permanent qui concerne l'ensemble de l'organisation.

#### **4.2.8. Respect des critères de bonne conduite institutionnels**

En tant qu'organisation faîtière, Unité est le partenaire contractuel du DFAE et est tenu de respecter le « Code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE ». Celui-ci s'applique dès lors aussi à tous les membres de l'association. Les règles de bonne conduite concernent :

- le respect des valeurs et des intérêts du DFAE ;
- la gestion du pouvoir, les comportements à l'étranger et les attitudes à l'égard de la population et des collègues ;
- le comportement en public, les conflits d'intérêts et le devoir de récusation ;
- la transparence, l'utilisation des ressources financières et matérielles, ainsi que la confidentialité.

De plus, les directives de la DDC concernant la visibilité des contributions de programme aux ONG suisses s'appliquent.

#### **4.2.9. Code de conduite pour les personnes en affectation**

Les personnes en affectation dans le cadre de la CEP se comportent avant tout en hôtes des pays où ils sont appelés à œuvrer. Ils veillent à cultiver un dialogue entre cultures, institutions et individus animé d'un esprit de partenariat. Afin de créer les conditions permettant d'organiser ces affectations de manière efficace et durable, cela des points de vue tant humain que professionnel, les organisations membres d'Unité se sont dotées d'un code de conduite. Toute personne en affectation est tenue de s'engager à en respecter les clauses par une déclaration dûment signée avant son départ.

Les collaborateurs et les mandataires des organisations membres et d'Unité doivent également signer un code de conduite similaire, en fonction de leurs tâches spécifiques.

Figure 3: Exemple de code de conduite pour les personnes en affectation

1. Les personnes en affectation font preuve de **respect et de sens des valeurs** vis-à-vis de la **population locale et des institutions** ainsi qu'à l'égard des usages, croyances et traditions qui sont les leurs (sauf s'ils sont contraires à la Déclaration des droits de l'homme de l'ONU). Ce faisant, les personnes en affectation reconnaissent une valeur identique à toutes les cultures et visions du monde, dans le sens d'un respect mutuel et d'un dialogue d'égal à égal. Ils connaissent les lignes directrices et les normes d'Unité et les appliquent dans le cadre de leur engagement (« Standards de qualité pour la CEP » « Politique de lutte contre l'abus de pouvoir et de prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel », « Egalité des sexes dans la coopération au développement par l'échange de personne »).
2. Les personnes en affectation respectent la **législation** et les autorités du pays hôte.
3. Les personnes en affectation veillent comme il se doit à leur **sécurité** ainsi qu'à leur **santé** physique et mentale. Les lignes directrices, prescriptions et recommandations émises à cet égard par l'organisation d'envoi ainsi que par les partenaires au Sud doivent être respectées, car des écarts de comportement commis par les personnes en affectation peuvent également nuire à la sécurité et à la santé des partenaires locaux. Dans ce cadre, ils respectent et promeuvent l'égalité des sexes.
4. Les personnes en affectation se considèrent comme des représentants/tes d'une **Suisse** ouverte au monde et engagée dans la promotion du dialogue interculturel et de la solidarité. D'un côté, elles véhiculent dans le pays d'accueil une image nuancée de la Suisse et de sa coopération au développement. De l'autre, elles transmettent au Sud les expériences et le savoir accumulés par la société helvétique. Des objectifs pour la poursuite desquels les contacts avec les médias et la publication de documents imprimés ou électroniques se révèlent utiles.
5. Les personnes en affectation sont observées de très près dans les pays hôtes pour tout ce qui a trait à la manière dont ils vivent les **relations interpersonnelles** (comportement aussi bien professionnel que personnel). C'est sur cette base que leur crédibilité est jugée. Aussi, les personnes en affectation se distinguent-elles par leur capacité d'adaptation et leur engagement professionnel. Cela signifie en particulier une attitude avenante, un style de vie adapté aux conditions socio-économiques dans lesquelles se déroulent le travail et la vie quotidienne, et une présentation personnelle donnant une impression positive tant sur le plan individuel qu'institutionnel.
6. La tolérance zéro s'applique donc à toutes les formes d'**abus de pouvoir**, en particulier l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Sont interdits les comportements agressifs, la diffamation, les comportements racistes et sexistes, l'ivresse, la consommation de drogues, la possession d'armes, la fréquentation du milieu de la prostitution, les relations sexuelles avec des mineurs, la corruption, le favoritisme, la participation active ou passive à la corruption, la fraude et les atteintes à la propriété, l'exploitation d'autrui, les comportements destructeurs de l'environnement. La violation des normes culturelles doit également être évitée.
7. Les personnes en affectation veillent à **une bonne préparation personnelle** (compétences sociales, interculturelles et professionnelles). Cela implique en particulier la participation à des cours de préparation ainsi que le recueil personnel d'informations sur des thèmes en rapport avec leur engagement. En outre, on attend d'elles qu'elles s'intéressent de manière approfondie à la situation régnant dans leur futur pays de résidence, cela des points de vue écologique, politique, économique, social, culturel et religieux. Ils s'informent et suivent les consignes de sécurité pertinentes.
8. Durant leur séjour, les personnes en affectation s'engagent à entretenir un **dialogue loyal** avec le partenaire au Sud, l'organisation d'envoi et, le cas échéant, la coordination locale. L'objectif auquel elles tendent est de mener une action qui contribue à l'amélioration des conditions de vie des défavorisés. En outre, ils assurent un traitement fiable des informations et des données sensibles et confidentielles. Les conflits d'intérêts doivent être rendus transparentes et évités.
9. En ce qui concerne le comportement et les règles à suivre dans le cadre de leur affectation, les personnes en affectation connaissent et appliquent strictement la réglementation en vigueur au sein de leur organisation d'envoi, ainsi que, le cas échéant, celle de leurs partenaires institutionnels (DDC, Unité, etc.)<sup>10</sup>.
10. Afin de permettre la poursuite des abus, les personnes concernées peuvent signaler les abus de manière anonyme à un prestataire de services spécialisé. Il appartient aux organisations d'envoi de mener une enquête et d'engager d'éventuelles procédures disciplinaires ou pénales.

Je m'engage à respecter les dispositions de ce code de conduite durant mon affectation.

Lieu / date

Signature

<sup>10</sup> Cf.:

(1) UNITÉ (2019) : Lutte contre l'abus de pouvoir et prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel, Berne: Unité.

(2) DFAE (2018) : Code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE, Berne: DFAE.

#### 4.2.10. Lutte contre l'abus de pouvoir et prévention de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels<sup>11</sup>

Pour Unité et ses organisations membres, tout abus de pouvoir, y compris l'abus sexuel, l'exploitation sexuelle et le harcèlement sexuel (PSEAH), n'est pas compatible avec leurs principes et est inacceptable. La tolérance zéro s'applique à toute forme de violence et tout abus de pouvoir. Surmonter l'abus de pouvoir et l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuel est toutefois aussi une tâche de l'ensemble de la société exigeant un changement culturel. En tant qu'association pour la CEP, nous nous efforçons explicitement d'améliorer la sensibilisation à l'abus de pouvoir et à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuel. Pour atteindre cet objectif, nous encourageons et exigeons que toutes les organisations membres et les partenaires abordent intensivement ce sujet, remettent en question leurs propres processus et mettent en œuvre les valeurs y relatives dans leur propre institution.

Les signalements d'abus sont traités via le service indépendant SAFECALL<sup>12</sup>.

#### 4.2.11. Sensibilisation

Au titre des activités dans le domaine de la CEP, les organisations membres d'Unité accomplissent du travail de relations publiques et de sensibilisation de qualité dans lequel sont inclus également des sujets tels que l'Agenda 2030, les droits humains, le climat et les échanges interculturels. En outre, elles s'engagent à évaluer les expériences réalisées par les personnes en affectation et à en faire état. Ce travail de relations publiques est dissocié des campagnes de recherche de fonds des organisations et s'adresse à un public aussi large que possible. Les organisations membres sont tenues au respect des critères fixés dans les contrats de cofinancement de la DDC et suivent les normes éthiques reconues dans le secteur. Elles s'inspirent notamment du « Manifeste pour une communication responsable » de la coopération internationale d'Alliance Sud (2020)<sup>13</sup>.

### 4.3. Principes du partenariat<sup>14</sup>

La CEP de niveau professionnel repose sur le principe d'un partenariat Nord-Sud empreint d'ouverture et de respect. La CEP vise à promouvoir le dialogue partenarial entre les cultures, les institutions et les personnes. Une relation directe, empreinte de respect et de confiance mutuels entre les personnes en affectation et les partenaires locaux permet une collaboration d'égal à égal.

#### 4.3.1. Définition

Dans la CEP, le partenariat est synonyme :

- de liens institutionnels tissés par divers acteurs au nom de valeurs, de motivations et de visions communes, cela pour des buts clairement définis et reconnus, et se traduisant par des activités planifiées et menées de concert ;

---

<sup>11</sup> Cf.: UNITÉ (2019) : Lutte contre l'abus de pouvoir et prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel, Berne: Unité

<sup>12</sup> SAFECALL est une société totalement indépendante qui gère un service de rapports confidentiels pour de nombreuses entreprises internationales. Ce service est disponible 24h/24, 365 jours par an, et est assuré par des opérateurs-trices professionnelles hautement qualifié-e-s. cf.: <https://www.unite-ch.org/fr/lutte-contre-labus-de-pouvoir-et-prevention-de-l'exploitation-sexuelle-des-abus-sexuels-et-du> (accédé le 6.2.22).

<sup>13</sup> <https://www.alliancesud.ch/de/media/1164> (consulté le 27.11.23)

<sup>14</sup> Cf.: UNITÉ (2008): Partenariat. Berne: Unité.

- de relations dynamiques et mutuellement profitables rendues possibles par la créativité et la mise en valeur des partenaires ainsi que par la complémentarité de leurs apports culturels, intellectuels et matériels ;
- de respect des différences, de confiance réciproque et de partage des responsabilités à l'enseigne du dialogue et de la critique constructive ;
- d'efficacité assurée grâce à la représentativité des partenaires au sein de la population ;
- de volonté de sensibilisation, de compréhension entre les cultures et de mobilisation sociale.

#### **4.3.2. Base de valeurs commune**

Un partenariat repose sur « les valeurs éthiques » suivantes :

- réciprocité sur les plans de la confiance, du respect, du dialogue et des connaissances ;
- équivalence ;
- complémentarité ;
- gestion responsable du pouvoir ;
- partage des responsabilités (pour garantir les ressources nécessaires, l'accompagnement des personnes impliquées dans les échanges, etc.).

En outre, les partenaires au Nord et au Sud partagent des valeurs fondamentales communes : droits humains, démocratie, justice sociale, égalité des sexes, paix (non-violence, sensibilité aux conflits), environnement salubre, équivalence des cultures et des visions du monde, dans le sens d'un respect mutuel et d'un dialogue d'égal à égal, approche fondamentale imprégnée d'innovation et d'apprentissage, citoyenneté globale active, renforcement des capacités, renforcement institutionnel, « empowerment », plaidoyer, pertinence en lien avec les ODD, durabilité et existence aussi d'un agenda de politique de développement au profit des défavorisés (inclusion : pertinence sociétale).

#### **4.3.3. Conditions-cadres institutionnelles des partenaires**

Dans les pays où elles s'engagent, les organisations membres d'Unité collaborent avec des institutions partenaires juridiquement reconnues, dignes de confiance et faisant montre de respect des valeurs fondamentales et des droits humains. Les partenaires doivent, chacun de leur côté, être solidement ancrés dans la société à laquelle ils appartiennent (légitimation au-delà de son propre groupe social). Ils se montrent capables de conclure des alliances (potentiel de création de ponts) et sont ouverts aux échanges interculturels et interreligieux, au sens d'un dialogue propre à créer des liens. Ils s'efforcent d'entrer dans des réseaux et contribuent ainsi à l'avènement d'une société civile globale.

#### **4.3.4. Dialogue ouvert**

Les organisations membres d'Unité et leurs partenaires au Sud cultivent l'échange d'informations et s'engagent à apprendre les uns des autres. Au travers des liens qu'ils entretiennent, les partenaires développent une meilleure compréhension de leurs cultures respectives, cela pour le bien des échanges de savoir-faire et des activités de sensibilisation.

#### **4.3.5. Orientation stratégique commune**

Les organisations membres d'Unité et leurs partenaires au Sud procèdent à une interprétation commune de l'environnement au sein duquel ils sont appelés à agir, cela

sous l'angle de la politique de développement. Ils conviennent d'objectifs de développement clairement définis et reconnus. Des lignes directrices, programmes et stratégies sont échangés et débattus, voire élaborés ensemble. L'optimisation de l'impact de la contribution au développement au-delà des limites de son propre groupe social est une condition impérative pour les deux partenaires.

#### **4.3.6. Politique de développement**

Les organisations membres d'Unité et leurs partenaires au Sud développent des activités communes également en dehors du recours à des personnes en affectation. Tel est le cas du travail de plaidoyer dans le domaine de la politique de développement, les campagnes de relations publiques, les prises de position sur des questions de développement à l'échelon international, les actions menées dans le cadre de réseaux, la promotion des échanges interreligieux, les activités dans les secteurs de la formation et de la recherche de fonds, etc.

#### **4.3.7. Fondements écrits**

La collaboration entre les organisations membres et leurs organisations partenaires dans les régions d'engagement est régie par un accord de partenariat et, le cas échéant, par d'autres accords. Ce document définit les objectifs et l'aménagement du partenariat, la stratégie et la place des personnes en affectation dans l'organisation, les procédures de mise en place, de dialogue permanent, de gestion constructive des conflits et de sanctions possibles en cas de mauvaise conduite (par exemple code de conduite) et de cessation du partenariat, etc.

## 5. Standards minimaux pour la CEP

### 5.1. Approche programmatique

#### 5.1.1. Orientation stratégique

Les organisations membres d'Unité mènent leurs activités de développement sur la base d'un programme définissant les conditions-cadres concrètes pour une durée d'environ trois à cinq ans. Elles définissent les champs d'activité des points de vue thématiques et géographiques, les acteurs impliqués/partenaires (parties prenantes), les moyens et ressources engagés, les stratégies et méthodes mis en œuvre, les actions particulières et le choix des projets. Le contenu d'un programme représente davantage que la somme des projets particuliers. Il englobe notamment :

- une stratégie Sud ;
- une stratégie Nord ;
- une stratégie pour le développement institutionnel.

#### 5.1.2. Critères de qualité applicables au programme institutionnel

Dans le cadre de la CEP, on attend des programmes institutionnels qu'ils satisfassent aux critères de qualité ci-après.

Figure 4: Critères de qualité d'Unité

Critères :	Sous-critères :
	L'organisation :
<b>a) Profil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· est fondé sur une approche réaliste partant d'expériences concrètes,</li> <li>· présente des avantages comparatifs et des spécificités,</li> <li>· fait référence à des buts supérieurs et à des considérations de politique de développement et possède des objectifs normatifs et stratégiques,</li> <li>· est basé sur l'Agenda 2030 / 17 ODD,</li> <li>· définit des accents thématiques et géographiques spécifiques,</li> <li>· démontre une sensibilité culturelle et une capacité de percevoir les risques de conflits,</li> <li>· place l'accent sur les défavorisés (orientation sur la pauvreté, participation sociale),</li> <li>· met en œuvre le renforcement des capacités en tant que concept fondamental de la CEP,</li> <li>· met l'accent sur les questions de genre.</li> </ul>
<b>b) Cohérence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· possède une stratégie globale et y intègre son programme institutionnel,</li> <li>· a un impact aux niveaux micro, méso et macro,</li> <li>· garantit une cohérence et des synergies entre les projets particuliers et les secteurs,</li> <li>· vise des interactions et la communication entre les divers niveaux et acteurs au Nord et au Sud,</li> <li>· veille au triple nexus entre aide humanitaire, coopération au développement et promotion de la paix.</li> </ul>
<b>c) Partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· a un concept de partenariat et opère une sélection de partenaires sur la base de critères définis,</li> <li>· prête attention à la transparence et à la gouvernance,</li> <li>· favorise le développement institutionnel,</li> <li>· vise la responsabilisation, le renforcement et le réseautage de la société civile (« empowerment », « local ownership »),</li> <li>· prête attention au « phasing in » (engagement progressif) et au « phasing out » (retrait progressif).</li> </ul>

d) <b>Effet Sud</b>	<p>obtient <b>des effets et une appropriation locale (local ownership) sur la base du modèle d'effets à trois niveaux</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· les affectation CEP et les activités complémentaires de CP ont d'abord un effet sur les organisations partenaires (développement des capacités),</li> <li>· puis au niveau des bénéficiaires,</li> <li>· finalement, au niveau du système.</li> <li>· La logique d'effets et les objectifs dans le domaine Sud sont définis et clairement compréhensibles.</li> </ul>
e) <b>Effet Nord</b>	<p><b>(A) réalise un travail d'information, de formation et de sensibilisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· valorise les expériences réalisées sous son profil propre et avec ses priorités en matière de politique de développement et de relations publiques,</li> <li>· réalise un travail de formation et d'information.</li> </ul> <p><b>(B) obtient des effets sur la base du modèle d'effets à trois niveaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· au sein et/ou dans l'entourage de l'organisation membre d'Unité,</li> <li>· auprès d'un public suisse intéressé et/ou proche de l'institution,</li> <li>· en ce qui concerne les personnes de retour : engagement professionnel et/ou social ainsi que, dans une moindre mesure, auprès d'organismes publics et d'institutions de la société civile,</li> <li>· la logique d'effets et les objectifs dans le domaine Nord sont définis et clairement compréhensibles.</li> </ul>
f) <b>Développement institutionnel</b>	<p><b>(A) Durabilité financière et institutionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· dispose d'une stratégie de financement avec des réserves suffisantes et aucun déficit structurel<sup>15</sup>,</li> <li>· dispose d'une large base de donateurs privés et/ou institutionnels,</li> <li>· se baser sur un ancrage social.</li> </ul> <p><b>(B) Réseautage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· prévoit la conclusion de coopérations dans un but de renforcement des compétences,</li> <li>· mise sur les complémentarités, les synergies et le réseautage,</li> <li>· la logique d'effets et les objectifs dans le domaine du développement institutionnel sont définis et clairement compréhensibles.</li> </ul>
g) <b>Gestion de la qualité</b>	<p>Compétences méthodologiques de l'organisation, qui prend en compte :</p> <p><b>(A) Gestion du cycle de programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· compétences techniques et méthodologiques et instruments de gestion du cycle de programme (planification, suivi et rapports, pilotage opérationnel, évaluation, planification des phases),</li> <li>· analyse du contexte,</li> <li>· hypothèses d'effets,</li> <li>· dynamiques et champs de tensions,</li> <li>· innovation et effet multiplicateur,</li> <li>· cohérence entre activités opérationnelles et planification financière,</li> <li>· documentation des changements (qualitatifs et quantitatifs).</li> </ul> <p><b>(B) Gestion CEP :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· planification et gestion professionnelles des affectations de personnes,</li> <li>· sélection, préparation et accompagnement des personnes en affectation en fonction de leurs tâches et responsabilités,</li> <li>· devoir d'assistance adapté au contexte.</li> </ul> <p><b>(C) Gestion de projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· procédures internes d'approbation des projets,</li> </ul>

<sup>15</sup> En se basant sur les normes ZEW0 correspondantes : ZEW0 (2017) : Les 21 normes de Zewo. Zurich: ZEW0. <https://zewo.ch/wp-content/uploads/2019/08/Les-21-Normes-Zewo.pdf> (accédé le 7.2.22).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· mise en œuvre selon une gestion du cycle de projet (selon critères de sélection, planification, réalisation, suivi et évaluation),</li> <li>· évaluation externe des projets.</li> </ul> <p><b>(D) Gestion des risques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· évaluation des risques,</li> <li>· concept de sécurité,</li> <li>· abus de pouvoir (y compris PSEAH)<sup>16</sup>.</li> </ul> <p><b>(E) Gestion du savoir :</b></p> <p>Stratégie de partage et de mise en pratique du savoir (création d'une culture de l'échange et du partage du savoir et de l'apprentissage).</p> <p><b>(F) Gestion des partenariats :</b></p> <p>Réglementation contractuelle de la collaboration par un « accord de partenariat » et éventuellement par d'autres accords, concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· définition des objectifs et de l'aménagement du partenariat,</li> <li>· intégration stratégique et organisationnelle des personnes en affectation et du financement de projets,</li> <li>· procédures de mise en place, de dialogue permanent, de gestion constructive des conflits et de cessation du partenariat.</li> </ul> <p><b>(G) Mise en œuvre de l'accent sur le genre</b></p> <p>Promotion de l'égalité des sexes pour toutes les personnes dans toutes les activités et tous les projets, au Sud comme en Suisse, tant au niveau stratégique, opérationnel qu'institutionnel<sup>17</sup>.</p>
--	--

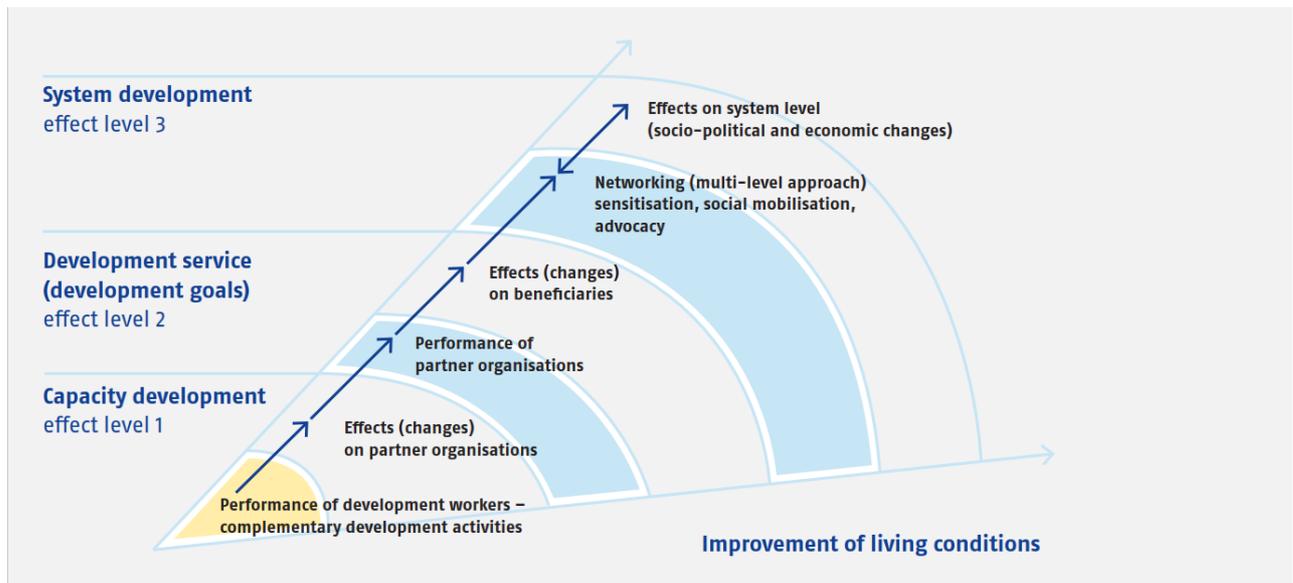
### 5.1.3. Orientation sur les effets

Les organisations membres d'Unité travaillent sur la base d'un modèle d'effets à trois niveaux : les affectations à des fins de CEP ont en premier lieu un effet à l'échelon des organisations partenaires (renforcement de capacités), puis, dans un deuxième temps, à celui des bénéficiaires et finalement à l'échelon systémique :

<sup>16</sup> Selon UNITÉ (2019) : Lutte contre l'abus de pouvoir et prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel. Berne: Unité.

<sup>17</sup> Selon UNITÉ (2019): L'égalité des sexes dans la coopération au développement par l'échange de personnes – politique. Berne: Unité.

Figure 5: Les trois niveaux d'effets de la CEP au Sud

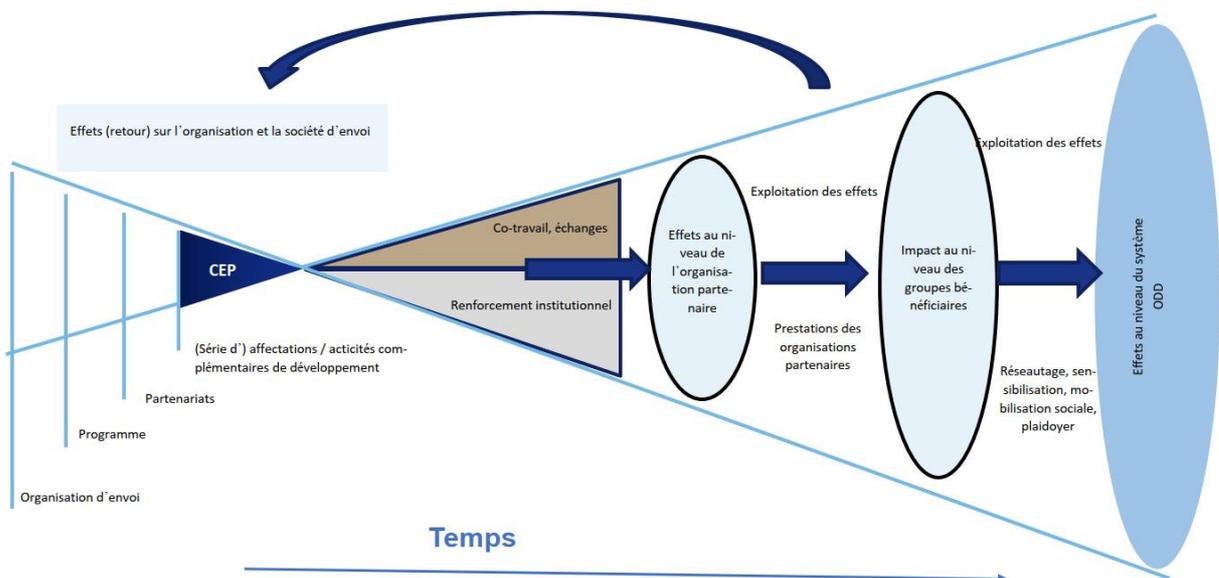


(selon Schreiber / Zurbrügg, 2018 : 79)

Le modèle d'effets d'Unité combine des activités de développement à trois niveaux : Le «Capacity Development» renforce des individus ainsi que des organisations et institutions dans les pays partenaires, afin que ceux-ci puissent améliorer d'une manière autonome leurs conditions de vie.

Ce modèle à trois niveaux est appliqué également dans le cadre d'un partenariat, respectivement d'une séquence d'affectations. Des changements tant prévus qu'imprévus sont alors pris en compte :

Figure 6: Modèle d'effets d'une séquence d'affectations au Sud



(selon Beuret, 2016: 32)

La CEP vise à améliorer les conditions de vie des personnes défavorisées au Sud. Les changements au niveau systémique sont plus difficiles à identifier en raison des « lacunes d'attribution ».

Au **Nord** également, on peut partir du principe d'un modèle d'effets à trois niveaux. Cela se fait par le biais de la valorisation au retour des expériences faites lors d'affectations Nord-Sud, au moyen d'interventions et d'échanges Sud-Nord qui contribuent à la réciprocité dans la CEP, ainsi que par le dialogue de partenariat permanent Sud-Nord.

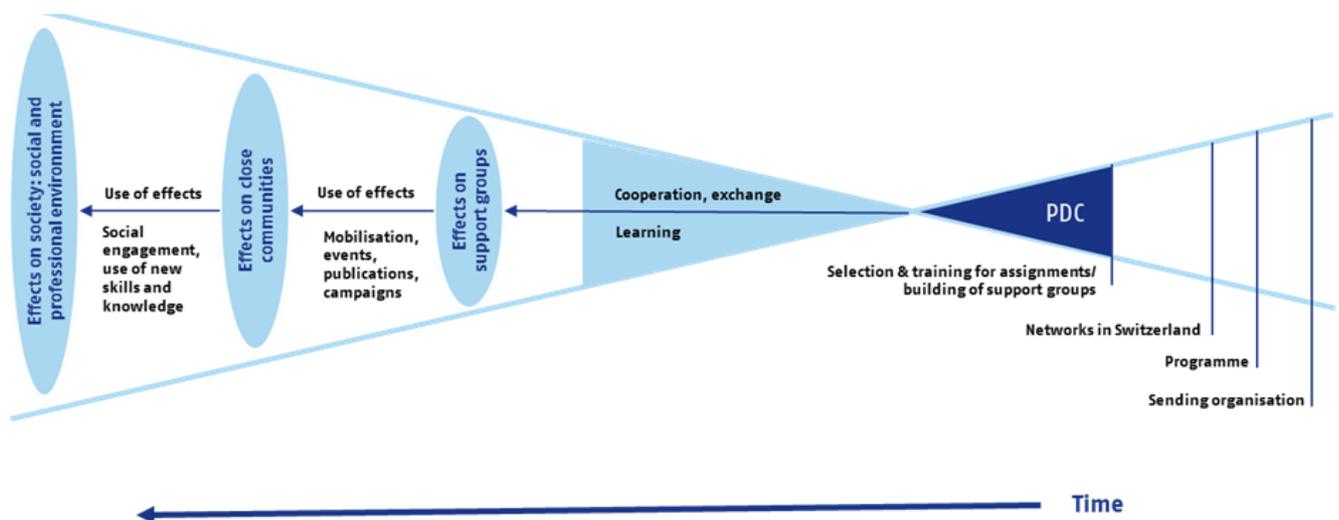
Les changements se produisent au sein ou dans l'environnement des organisations membres d'Unité : **Niveau d'effets 1** : par exemple pendant la sélection, la préparation et l'affectation au Sud, les personnes en affectation influencent la compréhension et la perception des relations Nord-Sud parmi les personnes proches d'elles ou de leur organisation d'envoi ; membres, groupes de soutien.

Par des contributions diverses dans des médias ou à des campagnes, les organisations membres sensibilisent le public suisse intéressé ou proche de l'institution : **Niveau d'effets 2** (donateurs, lectorat, participants à des manifestations, paroisses, institutions de coopération internationale, etc.).

Au niveau du système, c'est-à-dire au **niveau d'effets 3**, les personnes qui sont rentrées au pays peuvent mettre à profit les compétences professionnelles et sociales acquises pendant leur affectation dans différents domaines socio-économiques (profession, engagement social), en particulier aussi dans une perspective interculturelle (migration, intégration, dialogue interculturel). En outre, il est possible d'influencer, même si c'est dans une moindre mesure, la perception par des organismes publics et des institutions privées (parlement / gouvernement ainsi qu'institutions de la société civile et Églises) des enjeux de politique de développement, ainsi que l'acceptation sociale de la coopération au développement.

Dans ce sens, la CEP revêt une importance non négligeable au Nord également :

Figure 7: Modèle d'effets de la CEP au Nord



(selon « Programme institutionnel 2021 – 2024 d'Unité : 14)

#### 5.1.4. Suivi et évaluation

Le suivi (monitoring) et l'évaluation présentent les différences suivantes :

- |                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Suivi</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- consiste en un suivi régulier de la mise en œuvre et en un relevé de l'efficacité à des fins de pilotage opérationnel,</li> <li>- est effectué (d'ordinaire) à un rythme semestriel ou annuel,</li> <li>- fournit des bases de référence pour la planification opérationnelle et le compte rendu.</li> </ul>  |
| <b>Evaluation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- consiste en une appréciation portée à plus ou moins large échelle sur un projet s'agissant de sa pertinence, son efficacité, son efficience, son impact, sa cohérence et sa pérennité (critères du CAD),</li> <li>- est effectuée d'ordinaire à un rythme pluriannuel,</li> <li>- fournit des bases de référence pour des décisions opérationnelles et stratégiques.</li> </ul> |

Les critères d'évaluation principaux sont les suivants :

- |                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Efficacité</b> | Les mesures appliquées sont adéquates pour permettre les changements visés.   |
| <b>Efficience</b> | Les mesures appliquées sont peu coûteuses comparativement à d'autres options.   |
| <b>Impact</b>     | Les effets engendrés par les mesures appliquées contribuent à induire des changements structurels à long terme.   |
| <b>Pertinence</b> | Au regard des objectifs institutionnels définis par les acteurs responsables et de la problématique globale du développement, les changements induits grâce aux mesures appliquées sont pertinents. |
| <b>Cohérence</b>  | Les éléments du programme sont complémentaires et permettent des synergies.   |
| <b>Pérennité</b>  | Les changements induits grâce aux mesures appliquées le seront durablement et se perpétueront au-delà de l'intervention extérieure.   |

La mise en œuvre du programme, le développement institutionnel et les effets des organisations membres d'Unité font l'objet d'une appréciation par le CGQ. En outre, les organisations procèdent elles-mêmes à un relevé aussi précis que possible des effets de leur action en se focalisant sur l'effet du programme en tant que tel et non pas sur celui des divers projets et affectations.

Les angles d'attaque adoptés usuellement pour la mesure des effets sont les suivants :

- Logframe ;
- Outcome mapping ;
- Most significant change / story telling ;
- Méthodologie participative et qualitative d'identification des effets de la CEP.

Dans le cadre de la CEP, l'accent est mis sur des approches qualitatives d'identification des effets. Pour cela, il importe de déterminer en temps utile une base de référence (baseline) et de vouer une attention particulière aux lacunes d'attribution (attribution gap). En outre, des indicateurs quantitatifs de référence agrégés, financiers et de genre, ainsi que des données statistiques, sont collectés<sup>18</sup>.

### 5.1.5. Concept de sécurité

La mise en œuvre d'un programme de coopération au développement répondant à des critères professionnels requiert l'adoption d'un concept complet de sécurité. Notamment pour ce qui est des affectations dans le cadre de la CEP, l'employeur a un devoir d'assistance qui va plus loin qu'une obligation morale. Il s'agit d'une obligation légale constituant la pierre angulaire de la politique du personnel d'une organisation. Aussi, l'organisation d'envoi est tenue en tant qu'employeur au sens de l'art. 328 CO d'assurer la protection, la sécurité et la santé de ses collaborateurs (au niveau tant international que national). Il en résulte des exigences spécifiques à intégrer dans un concept de sécurité.

Figure 8: Contenu d'un concept de sécurité

<b>1. Exigences imposées à l'organisation d'envoi : aspects stratégiques</b>	
<b>Structure dirigeante en charge de la sécurité, avec directives et concept</b>	Cela inclut une analyse complète des risques, un éventail de mesures adéquates avec leur mise en œuvre et le contrôle de cette dernière, ainsi que la capacité de réagir de manière adéquate à la survenance d'un événement redouté.
<b>Organisme de contact pour la mise en œuvre des mesures</b>	Il convient de désigner un/e responsable (préposé/ée à la sécurité pour le Sud) et de diffuser une information à ce sujet dans toute l'organisation.
<b>Attribution de responsabilités à tous les échelons, tant au siège central qu'au niveau local</b>	L'organisation d'envoi doit être en mesure d'apporter la preuve qu'elle agit de manière responsable, à savoir qu'elle a pris toutes les mesures nécessaires pour protéger la vie et l'intégrité des personnes en affectation. Ce faisant, elle réduit son risque de voir sa responsabilité civile engagée et d'être amenée à payer des dommages-intérêts à la suite d'une action en justice. Un règlement écrit et à jour des compétences sera remis à toutes les personnes en affectation et aux organisations partenaires au Sud. Il fournira des précisions sur les personnes responsables et leurs domaines respectifs de compétences, ainsi que sur la surveillance et le contrôle exercés.
<b>Mesures en vue de l'indemnisation de dommages éventuels</b>	Il s'agit de prévoir des mesures destinées à garantir l'indemnisation des dommages qu'une personne en affectation et/ou ses proches pourraient subir, autrement dit de disposer d'une couverture d'assurance adéquate et suffisante.

<sup>18</sup> Cf.: UNITÉ (2021): Rapports sur les programmes cofinancés par la DDC via Unité. Marche à suivre. Berne: Unité.

**Formation destinée à sensibiliser les collaborateurs aux risques possibles**

De telles formations doivent être répétées à intervalles réguliers.

## **2. Exigences imposées à l'organisation d'envoi : aspects institutionnels**

**Fixation des responsabilités et tâches des personnes compétentes à tous les niveaux, tant au siège principal qu'à l'échelon local**

Cela inclut aussi les obligations incombant à l'organisation d'envoi en matière de contrôle du respect des mesures de réduction des risques, y compris des comportements à adopter dans ce but, et de rappel à l'ordre en cas d'infractions aux règles et de sanctions.

**Plan de gestion des risques**

Un plan d'urgence détaillé est à élaborer par type et degré de gravité des risques et événements redoutés.

**Compétences et mode de fonctionnement de l'état-major de crise**

La procédure à suivre pour assurer la maîtrise de situations de crise doit être fixée dans un plan d'urgence (composition et convocation de l'état-major de crise et définition des processus de conduite et de décision).

## **3. Exigences imposées à l'organisation d'envoi : aspects opérationnels**

**Fourniture d'un extrait du casier judiciaire avant la conclusion du contrat**

Exigence de production d'un extrait du casier judiciaire destiné à des particuliers et, au besoin, d'un extrait dit spécial du casier judiciaire destiné à des particuliers en cas d'activités impliquant des contacts réguliers avec des mineurs ou autres personnes particulièrement vulnérables.

**Analyse de l'environnement et du contexte de l'activité exercée**

Lors de l'évaluation d'activités envisagées dans le cadre de la coopération au développement, on examinera l'environnement dans lequel se déroulera l'activité ainsi que les dangers et risques inhérents à celle-ci.

**Analyse des risques auxquels sont exposés les collaborateurs, les infrastructures, les biens et les activités menées**

L'appréciation des risques aura lieu à intervalles réguliers, autrement dit elle ne portera pas uniquement sur la situation régnant au moment du lancement des activités ou du programme. Les organisations partenaires au Sud, du fait de leur connaissance approfondie du terrain et de leur expérience, seront associées obligatoirement à cette analyse des risques ainsi qu'au concept de sécurité. Si l'organisation partenaire au Sud a développé des concepts de sécurité propres, il en sera tenu compte.

**Mesures de minimisation des risques (prévention)**

Arrêter les mesures propres à éliminer ou réduire les risques. Les ressources nécessaires à cette fin sont mises à disposition.

**Plan de gestion des risques (réaction, activités opérationnelles).**

L'efficacité du plan et des check-lists augmente si elles font chaque année l'objet d'un test dans des conditions réelles.

<b>Réexamen régulier de la situation en matière de sécurité (évaluation qualitative)</b>	Un monitoring permanent de la situation sécuritaire s'impose auquel sera associée une mise à jour de l'analyse des risques ainsi que des mesures et plans d'urgence.
<b>Analyse des incidents (faits critiques (ou quasi critiques) et établissement de rapports</b>	Documenter et analyser les incidents soulevant des questions de sécurité. Ensuite, en tirer les leçons utiles.
<b>Documentation adéquate sur le dispositif de sécurité et d'urgence (sous forme numérique et sur papier)</b>	S'assurer que l'accès à ces documents soit garanti en tout temps (p.ex. listes de numéros de téléphone atteignables également pendant les week-ends).
<b>Debriefing une fois la situation de crise maîtrisée</b>	Initier d'éventuelles mesures pour assurer l'accompagnement des personnes touchées. Dans un but d'optimisation des processus, déduire et mettre en œuvre dans les meilleurs délais les leçons à tirer d'un incident intervenu.
<b>4. Devoirs incombant aux personnes en affectation</b>	
<b>Conscience claire des responsabilités personnelles</b>	Les personnes en affectation doivent se confronter à la situation sécuritaire au sein de laquelle ils évoluent et avoir pleine conscience que leur comportement a une influence considérable sur la sécurité et les risques encourus.
<b>Connaissance intime du concept de sécurité de l'organisation d'envoi</b>	Les personnes en affectation ainsi que les collaborateurs du siège principal sont tenues de confirmer par écrit qu'ils ont eu connaissance du concept de sécurité et s'engagent à respecter les obligations qui leur incombent.
<b>Mesures de minimisation des risques et analyse individuelles des risques</b>	L'analyse individuelle des risques encourus est effectuée sur place par les personnes en affectation et fait l'objet d'un réexamen régulier.
<b>Devoir d'informer l'organisation d'envoi</b>	Les personnes en affectation ne résident pas sur place en tant que particuliers, mais comme délégués d'une organisation d'envoi. Dès lors, pour des raisons de sécurité, ils sont tenus à un devoir d'information, cela également en cas d'absence lors des congés.

#### 5.1.6. Contrôle des standards de CEP par Unité

En complément aux instruments de gestion de la qualité des organisations membres, Unité (CGQ) vérifie le respect des standards minimaux pour la CEP (en particulier la pertinence en termes d'effets) :

- a) Pour les organisations membres cofinancés par la DDC via Unité (membres à part entière), un examen du programme institutionnel (au début de la phase de programme), un dialogue de programme annuel ainsi qu'une identification qualitative et participative des effets par phase de programme sont obligatoirement effectués en lien avec la CGQ. Dans le cadre de l'analyse d'identification des effets, il est possible, si nécessaire, d'inclure des approches spécifiques de CEP/CD liées au programme d'Unité en cours, des préoccupations spécifiques de l'organisation ainsi que des thèmes relatifs au développement institutionnel ou à la gestion de la qualité (cf. 6.2).
- b) Pour les organisations membres qui ne sont pas cofinancées par la DDC via Unité (membres associés), des « Desk studies » (études sur documents) sont menées une fois par phase de programme dans le Nord, en mettant l'accent sur la CEP (profil - cohérence - mise en œuvre de la CEP - partenariat - orientation sur et identification des effets)<sup>19</sup>.

A la fin d'une phase de programme, Unité établit un document de référence à l'intention des partenaires ou donateurs des organisations membres, attestant du respect des standards minimaux d'Unité pour la CEP. En cas de non-respect des standards de qualité, une organisation membre peut être exclue de l'association conformément à l'article 2.2 des statuts.

## 5.2. Dispositions générales applicables au processus d'affectation

### 5.2.1. Les cinq phases de la procédure d'affectation

On distingue cinq phases dans le processus d'affectation dans le cadre de la CEP :

1. La **phase de lancement** correspond à la description du projet d'affectation qui garantit l'insertion du projet dans la planification pluriannuelle de l'organisation.
2. La **phase de préparation** intervient dès la décision de procéder à une affectation. Elle englobe la description précise du projet d'affectation à court et à long terme. Le projet d'affectation est personnalisé, à savoir que les objectifs et résultats attendus ainsi que les aspects logistiques et temporels sont fixés. Cette phase comprend également la planification d'une éventuelle reprise des tâches et responsabilités par le partenaire au Sud. Des contrats sont négociés et conclus avec les divers acteurs. Ce processus est participatif et transparent. L'affectation peut démarrer.
3. La **phase de mise en œuvre** correspond à l'exécution concrète de l'affectation.
4. La **phase de clôture** se caractérise par les rapports et évaluations que les diverses parties impliquées sont appelées à rédiger. Le debriefing oral entre l'organisation partenaire et la personne en affectation est centré sur le rapport établi par cette dernière.
5. La **phase post-projet** englobe les évaluations respectives des résultats effectuées par l'organisation d'envoi et l'organisation partenaire. Cette phase peut s'étaler sur plusieurs mois. La stratégie prévue pour la période post-projet, qui a déjà été esquissée pendant la phase de préparation, est désormais appliquée. Sa mise en œuvre fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation.

---

<sup>19</sup> Cf.: UNITÉ (2021): ToR Deskstudien. Bern: Unité.

### 5.2.2. Description du projet

En résumé, la description du projet inclut l'énoncé du contexte dans lequel il s'inscrit et des problèmes à résoudre, une analyse des compétences au sein de l'organisation et des besoins justifiant l'affectation. En outre, la description du projet définit les objectifs (à court et long terme) ainsi qu'une stratégie pour le suivi ultérieur. Dans les affectations Nord-Sud, le partenaire au Sud et ses besoins constituent les facteurs déclencheurs d'une affectation.

### 5.2.3. Sélection

La sélection d'une personne adéquate pour un engagement en vue d'une affectation a lieu sur la base de la description du projet. Au nombre des critères décisifs retenus pour le choix d'un candidat figurent, au-delà des aptitudes professionnelles, les compétences personnelles, sociales et interculturelles ainsi qu'une solide motivation à s'engager. A cet égard, d'éventuelles expériences tirées de séjours antérieurs à l'étranger, des engagements au sein de la société et dans le domaine de la politique de développement en Suisse ainsi que des attitudes en matière religieuse ou spirituelle constituent des indices pertinents. L'organisation d'envoi définit des critères spécifiques de sélection. Au-delà de l'examen d'aptitudes et de la vérification de la motivation, la fourniture de références et d'un extrait du casier judiciaire destiné aux particuliers (voire d'un extrait spécial du casier judiciaire destiné aux particuliers en cas d'activités impliquant des contacts réguliers avec des mineurs ou d'autres personnes vulnérables) est une obligation absolue.

### 5.2.4. Préparation

Au cours des préparatifs concrets de l'affectation, un calendrier précis ainsi qu'un budget et les modalités de son financement sont arrêtés. En outre, la personne en affectation se voit attribuer une personne de référence chargée de son encadrement.

Les organisations d'envoi doivent se doter d'un concept en matière de préparation des personnes en affectation. Ce document définira notamment les conditions-cadres dans lesquelles se déroulent la période préparatoire (durée, indemnisation éventuelle, assurances, exigences administratives, etc.). Durant cette phase, elles sont tenues d'assurer aux futures personnes en affectation une préparation et une formation complémentaire adaptées à leur engagement. L'accent sera mis sur le développement de compétences dans les domaines de l'interculturalité et du développement organisationnel ainsi que dans celui du travail de communication et de sensibilisation en Suisse. En collaboration avec les organisations partenaires, les organisations d'envoi sont appelées à effectuer les demandes de visas et de permis de travail exigés dans les pays d'engagement. La préparation inclut également un examen médical auquel les personnes en affectation et les personnes qui les accompagnent (y compris les enfants) sont tenus de se soumettre et les vaccins requis.

L'organisation d'envoi est responsable de ce que toute personne en affectation bénéficie dès son arrivée sur les lieux de son engagement d'une initiation adéquate au pays d'accueil, à l'organisation partenaire, à la vie locale et au monde du travail. Cette tâche de mise au courant incombe à la coordination locale (à défaut d'une telle structure, aux responsables du programme de l'organisation d'envoi) ainsi qu'à l'organisation partenaire. L'introduction peut comprendre de brefs stages, des visites d'autres projets et des cours de langues. Les tâches attribuées aux divers intervenants lors de l'initiation des personnes en affectation doivent être fixées clairement par l'organisation d'envoi concernée.

### 5.2.5. Contrat et cahier des charges

La plupart des affectations exigent la conclusion d'un contrat de travail entre l'organisation membre et la personne en affectation. Au-delà de la date du début de l'engagement et de sa durée, du lieu de travail, de la fonction remplie, du taux d'occupation et de l'indemnité allouée pour l'engagement, ce contrat peut contenir sous la forme d'annexes plusieurs autres éléments qui en font partie intégrante: cahier des charges, liste des responsabilités et compétences, réglementations générales de l'organisation membre s'agissant des droits et obligations de la personne en affectation, prestations sociales, mesures de prévention et assurances dans le domaine de la santé, voyages, formation complémentaire, code de conduite, etc. À l'issue d'une période initiale, le cahier des charges fait l'objet d'un réexamen par l'organisation d'envoi et l'organisation partenaire et d'une éventuelle adaptation si besoin est.

Des contrats spéciaux existent pour certaines formes d'affectation impliquant la poursuite d'objectifs spécifiques. Ils doivent répondre aux exigences particulières des parties impliquées.

### 5.2.6. Assurances pour les personnes en affectation

Lorsque des ressortissants suisses en affectation et les éventuelles personnes qui les accompagnent ne sont pas suffisamment assurés pour les cas de maladie et d'accidents, les organisations membres sont tenues à leur fournir, lors d'atteintes à leur santé, des prestations correspondant à celles allouées en Suisse par les assurances obligatoires des soins et contre les accidents. En cas d'urgence médicale, elles ont le devoir de garantir leur rapatriement. Pour les assurances sociales AVS, AI, APG, AC et PP (prévoyance professionnelle), les organisations membres versent en leur qualité d'employeurs les cotisations et primes prévues par la loi, y compris la part de salarié de la personne en affectation.

Au cas où, pour des raisons juridiques, une personne de nationalité étrangère ne peut pas bénéficier d'une couverture d'assurance auprès des assurances sociales suisses, une solution d'assurance adéquate devra, en tout état de cause, être trouvée pour la durée de son engagement.

Conformément au chapitre 4.2.7, les organisations membres s'engagent dans le contrat de travail avec la personne en affectation à prendre toutes les mesures possibles pour un rapatriement en cas de situations extraordinaires (telles que catastrophes, conflits et crises, ainsi que faillite de l'organisation membre). A cet effet, les organisations membres constituent une provision comptable appropriée pour les frais de rapatriement des personnes concernées (en fonction dès 2025).

Le revenu déterminant pour les assurances sociales est constitué de divers éléments. Lors d'affectations de professionnels (Nord-Sud), il doit atteindre au moins les montants suivants :

- Fr. 31'350.- pour les contrats individuels.
- Fr. 44'900.- pour les contrats de couple.
- Le supplément par enfant du revenu des personnes affectées soumis à cotisations se réduit en cas de nombre croissant d'enfants :
  - 1<sup>er</sup> enfant : 7'800 CHF/an (100%),
  - 2<sup>ème</sup> enfant : 4'800 CHF/an (60%),

- 3<sup>ème</sup> enfant : 3'000 CHF/an (40%),
- Dès le 4<sup>ème</sup> enfant : 1'000 CHF/an (10%).

Dans ces sommes minimales sont inclus les forfaits pour le logement et la nourriture, cela en vertu du Règlement sur l'assurance-vieillesse et survivants (RAVS), art.11 al.2 (état au 1<sup>er</sup> janvier 2022), à savoir :

- Fr. 990.- par mois ou Fr. 11'900.- par année (contrats individuels),
- Fr. 1'333.- par mois ou Fr. 16'000.- par année (contrats de couple),
- ainsi qu'un supplément pour chaque enfant de Fr. 333.- par mois ou de Fr. 4'000.-/an.

Selon l'art. 7 lit. p) du RAVS, les prestations fournies par les organisations membres consistant en la prise en charge des cotisations AVS, AI, APG et AC constituent également des éléments du salaire. En outre, les primes payées par les organisations membres pour la prévoyance professionnelle ainsi que pour l'assurance-maladie et autres assurances des coopérants sont à prendre en compte dans le calcul du salaire.

Le soutien financier à la réinsertion s'élève à Fr. 506.- par mois pour une personne en affectation seule ou à Fr. 835.- par mois pour un couple. En cas d'affectation de courte durée, il n'est pas accordé de soutien financier à la réinsertion.

Le tableau récapitulatif ci-après donne un aperçu des différents éléments constitutif du revenu des personnes en affectation soumis à cotisations. Il s'agit ici de chiffres approximatifs, mais le total de ce revenu ne peut pas être fixé plus bas par les organisations membres.

Figure 9: Exemple de récapitulatif des minimaux salariaux annuels soumis à cotisations (2019)

Eléments du salaire	Contrat individuel (dès 2023)	Contrat de couple (dès 2023)	Enfant (depuis 2017)*
Coût de la vie dans le pays d'affectation : forfait pour le logement et la nourriture	11'900	16'000	4'000.-
Autres frais entrant dans le coût de la vie dans le pays d'affectation	4'500	5'790	1'100.-
Cotisations AVS, AI, APG et AC ainsi que prévoyance professionnelle (2e pilier) : cotisations de l'employeur et de l'employé (acquittées par l'employeur)	4'180	5'745	---
Primes d'assurance-maladie et autres assurances (acquittées par l'employeur)	3'100	5'765	1'100.-
Diverses prestations de l'employeur (p.ex. pour l'installation dans le pays d'affectation)	1'600	1'600	400.-
Frais scolaires par enfant	0	0	1'200.-
Soutien financier à la réinsertion	6'070	10'000	---
<b>Total du revenu annuel soumis à cotisations</b>	<b>31'350</b>	<b>44'900</b>	<b>7'800.-</b>

\* Le supplément par enfant du revenu des personnes affectées soumis à cotisations se réduit en cas de nombre croissant d'enfants :

- 1er enfant : 7'800 CHF/an (100%),
- 2ème enfant : 4'800 CHF/an (60%),
- 3ème enfant : 3'000 CHF/an (40%),
- Dès le 4<sup>ème</sup> enfant : 1'000 CHF/an (10%).

### **5.2.7. Accompagnement**

Les organisations membres sont tenues d'assurer un accompagnement régulier des personnes en affectation et de procéder à un réexamen périodique des conditions de travail sur place. Elles remplissent ce devoir en collaboration avec les organisations partenaires et les coordinations locale ainsi qu'au travers de l'entretien de contacts particuliers et de visites effectuées dans le pays d'engagement (au minimum tous les deux ans). Le suivi consiste en un monitoring de l'engagement (accomplissement des tâches, résultats atteints) et porte également sur le développement et le bien-être personnels.

### **5.2.8. Travail de sensibilisation**

Les affectations impliquent fondamentalement un travail de relations publiques en Suisse. Les activités qui revêtent notamment la forme d'interviews, de contributions à des publications ou de participation à des manifestations, sont coordonnées par les organisations membres concernées.

### **5.2.9. Retour**

Il appartient à l'organisation d'envoi de procéder à un debriefing interne avec toute personne en affectation à l'issue de son engagement. Cette dernière doit être évaluée sous les angles respectifs de la personne en affectation et de l'organisation d'envoi. En outre, il y a lieu d'exiger des personnes en affectation et de celles qui les accompagnent (y compris les enfants) qu'ils se soumettent à un examen médical à leur retour.

### **5.2.10. Affectations s'inscrivant dans le cadre de l'aide humanitaire**

Les obligations des organisations membres décrites plus haut valent aussi pour les affectations s'inscrivant dans un cadre d'aide humanitaire. Toutefois, il convient d'appliquer de manière adaptée bon nombre de dispositions prévues afin de tenir compte d'aspects propres à l'aide humanitaire s'agissant des objectifs poursuivis, des conditions temporelles et des exigences professionnelles et personnelles requises. Cela concerne en particulier la sélection et la préparation des personnes en affectation ainsi que le soutien qui doit leur être assuré pendant leur affectation par une coordination locale. Il s'y ajoute encore l'importance accrue à accorder à une évaluation régulière des risques encourus et au contrôle de la sécurité. Au terme de l'affectation, un debriefing à caractère professionnel devrait avoir lieu en tout état de cause.

## **5.3. Dispositions spécifiques applicables aux diverses formes d'affectations**

Cf. les fiches synthétiques figurant en annexe.

## 6. Conditions du cofinancement par la DDC via Unité

### 6.1. Principe du cofinancement

#### 6.1.1. Contributions allouées à des programmes institutionnels

Le cofinancement par la DDC d'activités menées par les organisations membres d'Unité dans le domaine de la coopération au développement repose exclusivement sur un programme institutionnel, au sein duquel la CEP constitue un champ d'action essentiel. Un tel document englobe notamment les programmes de coopération au développement, ainsi que les programmes par pays et secteurs d'engagement des organisations membres concernées (cf. 6.2.1). Seules les organisations qui ont déjà été membres de l'association pendant au moins deux ans peuvent soumettre à Unité une demande de cofinancement pour une contribution de programme.

#### 6.1.2. Tâches d'Unité

Face à la DDC et autres bailleurs de fonds, Unité est redevable de la gestion des fonds alloués. La CGQ<sup>20</sup> examine les propositions de programmes des organisations membres et se prononce sur l'octroi de contributions. En outre, elle garantit la qualité des programmes et de leur mise en œuvre ainsi que le respect des standards reconnus de la CEP.

#### 6.1.3. Responsabilité des organisations membres

Les organisations membres qui bénéficient de contributions pour leurs programmes institutionnels sont redevables vis-à-vis d'Unité de l'utilisation correcte et conforme au but prévu des fonds touchés. Au-delà de leur part de fonds propres, elles doivent disposer de réserves financières suffisantes pour pouvoir réagir le cas échéant à des situations imprévues.

L'organisation membre cofinancée par la DDC via Unité doit appliquer les normes Zewo et démontrer qu'elle les respecte en acquérant cette certification avant le début du contrat de cofinancement entre l'organisation membre et Unité. Si l'organisation membre se voit refuser la certification, Unité évaluera, en dialogue avec la DDC, si les raisons invoquées par Zewo sont de nature à remettre en cause le cofinancement du programme de l'organisation. Les organisations membres cofinancées par la DDC via Unité ne disposant pas de la certification Zewo doivent au minimum présenter lors de la soumission d'une demande de cofinancement les résultats d'une estimation sans engagement de Zewo, ainsi qu'une prise de position concernant les points qui ne seraient pas conformes aux normes Zewo.

L'organisation membre cofinancée par la DDC via Unité dispose d'un système de contrôle interne (SCI).

Pour chacun de ses contextes d'intervention, l'organisation membre établit une cartographie des acteurs de l'aide humanitaire et de la paix.

### 6.2. Procédure

#### 6.2.1. Proposition de programme

Les programmes institutionnels soumis par les organisations membres à la CGQ doivent être conformes aux directives d'Unité en matière de forme et de contenu. (cf. 5.1.2). Les

---

<sup>20</sup> Cf.: UNITÉ (2021): Reglement für die Qualitätssicherungs-Kommission. Bern: Unité (en allemand).

programmes institutionnels couvrent toutes les activités des organisations membres, c'est-à-dire également celles qui ne peuvent pas être cofinancées (p. ex. activités ecclésiastiques ou politiques, recherche de fonds : cf. 6.3). Ce faisant, il convient de faire une distinction claire entre les éléments cofinancés et non cofinancés dans le contenu et la comptabilité du programme. Il y a lieu également de tenir compte des recommandations émises lors d'évaluations et d'études ou lors des analyses d'identification des effets, voire institutionnelles (cf. 6.2.7), qu'Unité est appelée à mener tous les quatre ans. En outre, il y a lieu de garantir que les dispositions arrêtées par Unité en matière de réalisation d'affectations soient respectées dans les programmes institutionnels.

Figure 10: Exemple de schéma de programme institutionnel (valable pour 2023-2028)

<p><b>1. L'organisation et ses valeurs / compréhension du partenariat</b></p> <p><b>2. Pertinence et cohérence / agenda 2030 / compréhension de l'impact / CEP</b></p> <p><b>3. Résultats – bilan – leçons apprises</b></p> <p>3.1 Cinq outcomes selon ODD et région</p> <p>3.2 Thèmes transversaux Genre (ODD 5) / Climat (ODD 13)</p> <p>3.3 Termes clés (société civile ; appropriation locale, principes des droits de l'homme, triple nexus, sensibilité aux conflits)</p> <p><b>4. Contexte – champs de tensions – défis</b> : informations pertinentes sur le pays ou la région, en rapport avec le programme et en référence aux ODD</p> <p><b>5. Programme international</b></p> <p>5.1 Orientation stratégique : pertinence du programme, sélection des parties prenantes, groupes cibles</p> <p>5.2 Objectifs et résultats attendus : ODD 2, ODD 3, ODD 4, ODD 16, ODD 4.7</p> <p>5.3 Objectifs transversaux : ODD 5, ODD 13</p> <p>5.4 Stratégie d'intervention : renforcement de la société civile, appropriation locale, principes des droits de l'homme, triple nexus, sensibilité aux conflits)</p> <p><b>6. Développement institutionnel</b> : gouvernance institutionnelle ; personnel (nord / sud) ; ancrage (social / institutionnel) ; réseautage</p> <p><b>7. Gestion de la qualité</b> : instruments ; gestion du cycle de programme - Programme Cycle Management PCM), suivi des effets et rapports, « Monitoring, Evaluation &amp; Learning » (MEL) ; gestion des connaissances et partage du savoir, mise en œuvre des affectations</p> <p><b>8. Gestion des risques</b> : gestion des risques, concept de sécurité, SCI, gestion des abus de pouvoir et PSEAH</p> <p><b>9. Finances</b> : budget ; transparence financière; recherche de fonds ; politique de gestion des réserves</p> <p><b>10. Parties du programme non cofinancées par la DDC / non incluses au pourcentage de cofinancement DDC</b> (inclus cohérence et distinction d'avec les parties cofinancées du programme international)</p>
--

### 6.2.2. Evaluation du programme

La CGQ examine les propositions de programme institutionnel soumises et, en particulier, aussi les engagements prévus dans le domaine de la CEP. Les éventuels programmes nationaux, régionaux ou sectoriels font partie intégrante du programme institutionnel. Pour la mise en place de nouveaux programmes nationaux, régionaux ou sectoriels, les documents suivants doivent être présentés :

- 1) Analyse du contexte (le cas échéant, leçons apprises à la suite de projets / interventions déjà existants).
- 2) Importance des nouveaux programmes nationaux et sectoriels (analyse de la valeur ajoutée géographique et sectorielle et cohérence avec le programme institutionnel).
- 3) Formulation d'une stratégie de phasing-in (engagement progressif) pour ces régions ou secteurs (y compris scénarios de mise en place de partenariats).
- 4) Définition des étapes et des jalons.

Si la CGQ donne son feu vert à un programme institutionnel, elle dresse à l'intention de l'organisation membre concernée une appréciation basée sur des critères de qualité résumant les résultats de l'examen du programme et mentionnant, le cas échéant, des documents restant à fournir ou des améliorations à apporter.

Dans une « documentation de suivi » sont indiqués des sujets<sup>21</sup> à traiter plus particulièrement au cours de la phase de programme (éventuellement aussi à l'occasion d'une analyse d'identification des effets et/ou institutionnelle).

En cas de rejet d'une proposition de programme par la CGQ, cette dernière est tenue de se justifier. L'organisation membre concernée peut présenter à la CGQ une proposition de programme remaniée et lui soumettre une demande de reconsidération de sa décision. Ce n'est qu'ensuite que la CGQ se prononcera de manière définitive. Il n'y a pas de recours possible au comité d'Unité.

Si une organisation membre souhaite obtenir la poursuite sans interruption du cofinancement de son programme institutionnel en cours, il lui appartient d'en faire la demande à Unité en lui adressant les documents requis au plus tard<sup>22</sup> trois mois avant la fin du programme institutionnel en question.

### 6.2.3. Contrat

Des contrats sont conclus entre Unité et ses organisations membres à propos des contributions allouées par la DDC pour le cofinancement des programmes institutionnels. Au-delà du but et des objectifs visés par l'allocation des moyens financiers mis à disposition, de l'importance et des modalités de paiement de ces fonds, ces accords définissent en détail les obligations des organisations membres s'agissant en particulier de l'exécution du programme, de l'élaboration des rapports et des comptes à rendre.

### 6.2.4. Rapport annuel

Les organisations membres qui, dans le cadre de leur programme institutionnel, touchent des contributions de la DDC sont tenues d'établir chaque année à l'intention de la CGQ un rapport attendu à fin mars.

#### Éléments constitutifs des comptes rendus annuels

- a) Un rapport selon le formulaire<sup>23</sup> de la CGQ d'un nombre de pages limité (se rapportant à l'ensemble du programme et ne constituant pas une addition de rapports concernant des programmes partiels ou de pays). Il s'articule autour des thèmes centraux suivants :
- 1) *Changements / ajustements au niveau opérationnel et stratégique.*
  - 2) *Evolution des relations de partenariat au Sud.*
  - 3) *Effets au Sud.*
  - 4) *Effets au Nord : Sensibilisation.*
  - 5) *Développement institutionnel.*
  - 6) *Gestion de la qualité (compétences méthodologiques de l'organisation).*
  - 7) *Thèmes spécifiques et transversaux (DDC).*
  - 8) *Questions spécifiques pour le dialogue de programme Unité.*

---

<sup>21</sup> (1) Profil ; (2) Cohérence ; (3) Partenariat ; (4) Effet Sud ; (5) Effet Nord ; (6) Développement institutionnel ; (7) Gestion de la qualité.

<sup>22</sup> Par ailleurs, les exigences de la DDC en matière d'accréditation des institutions et d'approbation des programmes sont déterminantes.

<sup>23</sup> Cf.: UNITÉ (2021) : Rapports sur les programmes cofinancés par la DDC via Unité 2021-24. Marche à suivre, Berne: Unité.

- b) Des tableaux remplis avec des indicateurs agrégés de référence (IRA) qualitatifs et quantitatifs d'Unité :
  - 1) *Resultats qualitatifs 2021 – 2024.*
  - 2) *Indicateurs de référence quantitatifs agrégés 2021 – 2024.*
  - 3) *Indicateurs quantitatifs « genre » 2021 – 2024.*
  - 4) *Redevabilité financière 2021 – 2024 (selon le budget soumis à la DDC, cf. 6.2.5).*
- c) Rapport annuel public de l'organisation.
- d) Comptes annuels complets selon Swiss GAAP RPC 21 (selon format Zewo) avec, en annexe, les commentaires et le rapport de révision complet (exigences obligatoires détaillées, selon contrat Unité-DDC, en 6.2.5).
- e) Rapport relatif au suivi interne du programme par l'organisation. Ce rapport est basé sur les objectifs formulés dans le programme et rend compte des progrès réalisés, s'appuyant sur un monitoring propre à l'organisation. Il évalue les indicateurs propres à l'organisation selon un système d'appréciation à quatre niveaux.
- f) Résumés exécutifs et/ou « management responses » d'éventuelles évaluations, analyses, évaluations à mi-parcours, etc.
- g) La statistique annuelle des affectations pour Unité avec les données de base (jusqu'à mi-février) et la statistique annuelle pour la DDC (jusqu'à l'été).

### 6.2.5. Comptes annuels : deux formats de rapports

#### 1. Comptes selon le format de budget DDC (dépenses et recettes) :

Seuls les éléments pouvant être intégrés dans le programme international y sont repris (c-à-d. les parties cofinancables, ainsi que les parties non cofinancables, mais prises en compte dans le calcul de la contribution au programme, à savoir la sensibilisation en Suisse, cf. 6.3.4). Le modèle Unité est utilisé à cet effet (6.2.4.b4)<sup>24</sup>.

#### 2. L'organisation établit des comptes publics révisés selon Swiss GAAP RPC 21 en prenant en compte la méthode actuelle de la Zewo (1<sup>ère</sup> édition, janvier 2018) :

Ces comptes comprennent tous les éléments, y compris ceux non cofinancables, voire hors CD. Les éléments cofinancables et non-cofinancables doivent néanmoins être clairement séparés. L'ensemble des charges d'exploitation se subdivise, conformément à la terminologie de Swiss GAAP RPC 21, entre les catégories : charges de projets ou de prestations, charges d'obtention de financements et charges administratives<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Le budget annexé au contrat entre Unité et l'organisation membre concernée sert de base (Redevabilité financière 2021 – 2024 selon le format du budget de la DDC).

<sup>25</sup> Cf.: ZEW0 (2018) : La méthode Zewo, Calculer les charges de projets ou de prestations, d'obtention de financements et d'administration, Zurich: ZEW0.

1. L'ensemble des charges d'exploitation se subdivise, conformément à la terminologie de Swiss GAAP RPC 21, entre les catégories : charges de projets ou de prestations, charges d'obtention de financements et charges administratives.  
Trois catégories définies :
2. Les « charges de projets ou de prestations » englobent les activités visant à réaliser un projet ou une prestation, ainsi que les mesures d'accompagnement. Il s'agit, d'une part, d'activités qui profitent directement aux bénéficiaires, à la région cible ou à une organisation partenaire. D'autre part, il s'agit d'activités qui accompagnent un projet ou une prestation.
3. Les « charges d'obtention de financements » englobent les activités de collecte de fonds et la publicité de l'organisation, ainsi que leurs mesures d'accompagnement. Il s'agit, d'une part, d'activités servant directement à l'obtention de financements. D'autre part, il s'agit d'activités qui accompagnent l'obtention de financements.
4. Les « charges administratives » englobent les activités qui assurent les fonctions de base de l'organisation et son fonctionnement. Il s'agit d'activités qui ne font partie ni de l'obtention de financements, ni des charges de projets ou de prestations.

Du côté des recettes, la contribution de la DDC/Unité est présentée séparément.

De plus, la comparaison avec le budget et avec l'année précédente est établie.

**3. Une explication claire, convaincante et détaillée de la méthode de calcul permettant de passer d'un format à l'autre :**

Il existe une explication transparente et convaincante du contenu des deux méthodes de calcul ainsi que de la démarche de conversion, notamment pour la ventilation entre les outcomes et les régions / ODD.

L'organe de révision vérifie la comptabilité selon Swiss GAAP RPC 21 et atteste de l'application correcte de la méthode Zewo ainsi que de la méthode de calcul pour la conversion entre les deux formats.

Si des écarts budgétaires significatifs apparaissent lors de la mise en œuvre d'un programme institutionnel, ils doivent être justifiés dans les explications relatives aux comptes annuels. Le cas échéant, le budget doit être adapté pour l'année suivante.

Les obligations détaillées en matière de rapports financiers se trouvent dans le contrat entre Unité et l'organisation membre concernée (articles 2.2 et 2.3). Cette dernière est tenue de mettre en œuvre toutes les clauses du contrat relatives à la présentation des comptes, y compris celles qui ne sont pas explicitées dans le présent manuel.

### **6.2.6. Dialogue de programme annuel**

Une fois l'an, au cours du premier semestre, la CGQ tient un dialogue avec chaque organisation membre recevant des contributions de la DDC via Unité. Il s'agit d'une rencontre permettant une discussion sur le rapport et les comptes annuels présentés par l'organisation. Ces échanges portent en particulier sur les questions stratégiques, thématiques, organisationnelles et financières que soulève le programme institutionnel ainsi que sur des aspects contextuels et de politique de développement. Par ailleurs,

le dialogue de programme sert à une réflexion critique sur la mise en œuvre du programme, les progrès réalisés, les problèmes rencontrés et les possibilités d'amélioration, etc., cela dans le but de renforcer l'impact positif du programme institutionnel au travers d'un processus d'apprentissage commun. Les thèmes énumérés dans la « documentation de suivi » et devant être traités plus particulièrement durant la phase de déroulement du programme constituent un point fort des discussions. Au besoin, la « documentation de suivi » sera mise à jour par la CGQ.

#### **6.2.7. Analyses : identification qualitative et quantitative des effets et développement institutionnel**

Les organisations membres investissent dans l'identification des effets. Les approches quantitatives et qualitatives ainsi que les méthodes axées sur les outputs et les outcomes doivent être mises en œuvre de manière complémentaire et combinée. Pour ce faire, les organisations membres se basent sur le modèle d'effets à trois niveaux d'Unité (cf. 5.1.3).

Une fois par phase de programme, les organisations membres cofinancés par la DDC via Unité font obligatoirement l'objet d'une analyse d'identification qualitative et participative des effets par la CGQ<sup>26</sup>. Il en résulte des recommandations. Par ailleurs, ces organisations membres réalisent également leurs propres démarches d'identification participative et qualitative des effets dans les régions ou secteurs non analysés par Unité, selon des méthodes choisies par elles-mêmes (interviews, MSC, ateliers, SEPO participatif, etc.). Les résultats sont abordés à l'occasion du dialogue annuel du programme avec la CGQ.

Si nécessaire, les éléments suivants peuvent être intégrés dans une analyse d'identification qualitative et participative des effets :

- Des approches spécifiques découlant du programme d'Unité ou des préoccupations propres à l'institution. Des recommandations sont émises à ce sujet.
- Des thèmes relatifs au développement institutionnel et à la gestion de la qualité (selon les critères de qualité d'Unité, cf. 5.1.2) : des recommandations sont également émises à propos de ces résultats.

#### **6.2.8. Information en cas de situation exceptionnelle**

L'organisation informe Unité dès qu'une situation exceptionnelle se présente qui menace la mise en œuvre du programme institutionnel dans son ensemble ou dans un pays d'accueil :

1. une brève description de la situation,
2. une analyse des risques inhérents à la situation par l'organisation membre,
3. les implications pour la mise en œuvre du programme, notamment pour les affectations,
4. les mesures prises par l'organisation membre,
5. l'état des contacts avec la représentation suisse concernée par le pays (ambassade, consulat, DDC).

---

<sup>26</sup> Cf.: FLISCH, Sarah / GMÜNDER, Reto / SCHREIBER, Martin (2019/2021): Qualitative and Participatory Impact Assessment of Personnel Development Cooperation – A Hand-book for Unité Member Organisations. / Méthodologie participative et qualitative d'identification des effets de la coopération par l'échange de personnes – Manuel à l'intention des organisations membres d'Unité / Análisis cualitativo y participativo del impacto de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas – Manual para organizaciones miembros de Unité. Bern/Knonau: Unité/Mission am Nil.

6. Le suivi de l'évolution de la situation sera traité comme point spécifique lors du dialogue de programme subséquent.

### 6.3. Possibilité de cofinancement par la DDC dans le cadre de l'accord conclu avec Unité

L'organisation cofinancée par la DDC s'assure que les dépenses couvertes par la contribution de programme ne sont pas déjà financées par d'autres donateurs, ni financées ou cofinancées par une autre contribution du gouvernement suisse<sup>27</sup>. L'organisation est tenue de respecter toutes les clauses du contrat qui la lie à Unité, y compris les conditions qui ne figurent pas explicitement dans le présent manuel.

#### 6.3.1. Affectations

Les affectations dans le cadre de la CEP sont un élément constitutif de la mission des organisations membres d'Unité. A quelques exceptions près, les activités s'inscrivant dans cette perspective sont toutes susceptibles d'être cofinancées par la DDC, y compris les tâches accomplies en amont et en aval des affectations (notamment la procédure de recrutement et de sélection, les cours préparatoires, la coordination des affectations sur les lieux d'engagement et les cours après le retour au pays). En revanche, les organisations soutenant des activités à but religieux et/ou ecclésial ne peuvent pas bénéficier d'un cofinancement de leurs affectations s'inscrivant dans cette perspective (s'agissant tant des frais engendrés par l'envoi de ces personnes que de ceux liés à des activités menées en amont ou en aval)<sup>28</sup>.

Les réglementations en matière de cofinancement applicables aux diverses formes d'affectations figurent en annexe.

#### 6.3.2. Soutien à des projets

Les conditions suivantes s'appliquent à un financement de projet dans le cadre d'un programme institutionnel cofinancé par la DDC :

1. Les projets cofinancés font partie intégrante d'un programme institutionnel cofinancé au sein duquel la CEP constitue un champ d'action essentiel. Ils ont pour but de renforcer les effets du programme institutionnel.
2. La mise en œuvre des projets relève de la responsabilité d'une organisation locale.
3. Le financement des projets fait partie intégrante de la convention passée entre l'organisation membre et l'organisation locale.
4. L'encadrement et le financement des projets sont assurés par la coordination locale et/ou la centrale de l'organisation membre.

---

<sup>27</sup> Cf.: DDC (2021): Contrat entre la Confédération suisse, représentée par le Département fédéral des affaires étrangères, agissant par l'intermédiaire de la Direction du développement et de coopération et Unité (Rosenweg 25, 3007 Bern) concernant l'octroi d'une contribution de base en faveur du programme de l'organisation pour les années 2021-2022. DDC: Berne (Article 1.6).

<sup>28</sup> Cf.: DDC (2008): Questions clés et critères de qualité pour l'approche des potentiels et des risques de la religion et de la spiritualité dans la coopération au développement. Berne: DDC.

5. La mise en œuvre du projet obéit à une gestion de cycle de projet (avec critères de sélection, planification, exécution, suivi et évaluation).
6. Le financement des projets a lieu dans le cadre du budget du programme institutionnel cofinancé et doit figurer dans les comptes annuels.
7. Le suivi du programme à l'échelon d'Unité a lieu dans le cadre du dialogue de programme annuel ordinaire ainsi qu'à travers les analyses d'identification des effets et/ou institutionnelles conduites tous les quatre ans. La CGQ contrôle les effets de l'ensemble du programme institutionnel global des organisations membres.

### 6.3.3. L'aide humanitaire

L'aide humanitaire organisée par des membres d'Unité peut être cofinancée dans le cadre des programmes institutionnels existants, cela aux mêmes conditions que celles applicables à la coopération au développement. Si, au sein d'une région du programme institutionnel, survient une situation extraordinaire exigeant de modifier les activités de manière très importante et d'engager une aide humanitaire d'urgence, l'organisation membre concernée en informera Unité dans les meilleurs délais. Selon la situation qui se présente concrètement, le contrat relatif au cofinancement passé entre Unité et l'organisation membre sera modifié et, au besoin, un cofinancement au titre de l'aide humanitaire sera convenu.

### 6.3.4. Communication<sup>29</sup>

- a) Les activités de communication peuvent être cofinancées si elles ont un lien direct avec la CD et si elles constituent des mesures d'accompagnement en Suisse pour les programmes Sud (support costs) :
  - Gestion de la qualité,
  - Échange de savoir-faire et processus d'apprentissage (best practices),
  - Redevabilité.
- b) Le travail d'information et de formation (sensibilisation, p. ex. campagnes de politique de développement ainsi que travail d'éducation qui contribue à la prise de conscience et à la compréhension des interdépendances et qui motive à l'engagement personnel) ne peut pas être cofinancé, mais peut être intégré dans le programme international (c'est-à-dire pris en compte dans le pourcentage de cofinancement dans le cadre de la contribution au programme de la DDC).
- c) Les dépenses pour les projets à caractère religieux ou ecclésial<sup>30</sup> ainsi que les campagnes politiques (de développement) et le travail de lobbying ne peuvent pas être cofinancés et ne sont pas pris en compte dans le pourcentage de cofinancement. La collecte de fonds ou les campagnes et le travail de relations publiques qui servent directement ou indirectement à la collecte de fonds ne peuvent pas être cofinancés.

---

<sup>29</sup> Cf.: DDC (2021): Contrat entre la Confédération suisse, représentée par le Département fédéral des affaires étrangères, agissant par l'intermédiaire de la Direction du développement et de coopération et Unité (Rosenweg 25, 3007 Bern) concernant l'octroi d'une contribution de base en faveur du programme de l'organisation pour les années 2021-2022. DDC: Berne (articles 1.4 et 1.5).

<sup>30</sup> Cf. aussi: DDC (2008): Questions clés et critères de qualité pour l'approche des potentiels et des risques de la religion et de la spiritualité dans la coopération au développement. Berne: DDC.

- d) Les pratiques de communication interdites dans le Sud (selon le contrat de cofinancement avec la DDC) concernent :
- l'ingérence dans la politique nationale du pays partenaire,
  - les activités susceptibles de nuire aux relations entre la Suisse et le pays partenaire.

#### **6.3.5. Administration / charges de personnel**

Les charges de type « administration » suivantes ne peuvent pas être cofinancées : les cotisations de membre versées à Unité, à une organisation tierce déjà cofinancée par une contribution directe de la DDC ou à des associations et groupes d'intérêts (plateformes d'ONG de CD suisses ; plateformes à caractère ecclésial/religieux ou liée à une politique de parti). Il en va de même des dépenses consenties pour des activités religieuses et ecclésiastiques. Sont en revanche susceptibles d'être cofinancées les affiliations à des associations spécialisées à l'instar d'Aidsfocus, de KOFF, de Medicus Mundi ou de l'International Forum for Volunteering in Development. Et lorsque des volets très importants de l'activité opérationnelle ne sont pas susceptibles d'être cofinancés (cf. 6.3.4 : activités à caractère ecclésial/religieux ou campagnes politiques), seule une partie des charges administratives pourra bénéficier d'un cofinancement, cela proportionnellement à l'étendue des activités cofinancables.

## 7. Bibliographie : directives et études

BEURET, Jean-Eudes / FINO, Daniele-Enrico (2022) : Phasing-in et phasing-out dans la Coopération au développement par l'échange de personnes. Berne : Unité.

BEURET, Jean-Eudes (2021) : La Coopération par l'Échange de Personnes (CEP) pour le développement de l'agro-écologie au Sahel, en situations de fragilité. Berne : Unité.

BEURET, Jean-Eudes (2016) : Etude sur la mesure des effets de la coopération par l'échange de personnes: de l'analyse des effets de la coopération par l'échange de personnes à la proposition d'un outil d'évaluation adapté à une organisation de petite taille. Berne : Unité.

BEURET, Jean-Eudes (2012) : Baromètre du renforcement institutionnel et du partenariat. Berne: Unité.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG BMZ (2018): Agenda 2030: 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung. Berlin.

CATTIN, Denis, SCHREIBER, Martin (2002) : Partenariat: entre désir et réalité. Basel : Unité.

CHAVANNE, Michel (2012) : Pouvez-vous être poursuivi en justice en Suisse. Droits et obligation des entreprise et organisations suisse vis-à-vis de leurs voyageurs et expatriés. Genève.

CHRIST, Benedikt (2018): Der Mehrebenenansatz in der Schweizer PEZA - Eine Situationsanalyse. Bern: Unité.

DDC (2021) : Pauvreté, instabilité et violence dans les Etats fragiles.  
<https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/themes-ddc/contextes-fragiles-prevention-conflits/etats-fragiles.html> (accédé le 6.2.22).

DDC (2021) : Contrat entre la Confédération suisse, représentée par le Département fédéral des affaires étrangères, agissant par l'intermédiaire de la Direction du développement et de coopération et Unité (Rosenweg 25, 3007 Bern) concernant l'octroi d'une contribution de base en faveur du programme de l'organisation pour les années 2021-2022. Berne: DDC. Les contrats respectifs entre Unité et les organisations membres cofinancées par Unité DDC sont conclus sur la base explicite de ce contrat.

DDC (2020) : Instructions de la DDC relatives à la visibilité des contributions de programme à des ONG suisses. Berne: DDC.

DDC (2019) : Directives de la DDC pour la collaboration avec les ONG suisses. Berne: DDC.

DDC (2008) : Questions clés et critères de qualité pour l'approche des potentiels et des risques de la religion et de la spiritualité dans la coopération au développement. Berne: DDC.

DEUTSCHES EVALUIERUNGSINSTITUT DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT DEval (2015): Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer: Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Bonn: DEval.

DFAE (2018) : Code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE, Berne : DFAE.

DUC, Jean-Louis (2002) : Avis de droit relatif au statut des volontaires / Schéma pour les assurances sociales des volontaires / Marche à suivre en vue de l'affiliation des volontaires. Château-d'Oex.

EGLI, Walter (2010) : L'efficacité et l'évaluation d'impact dans la coopération par l'échange de personnes, Étude pour le compte d'Unité, Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération internationale. Berne: Unité.

ESTERMANN, Josef (2018): Mehrwert der Personellen Entwicklungszusammenarbeit aus Sicht der Partnerorganisationen. Luzern: Comundo.

ESTERMANN, Josef (2017): Nachhaltigkeit von Fach Einsätzen von Comundo im Rahmen der Personellen Entwicklungszusammenarbeit in Lateinamerika. Luzern/Bern: Comundo/Unité.

FINO, Daniele-Enrico (2015) : Guide méthodologique sur les échanges de personnes dans le cadre de la coopération Sud-Sud et Sud-Nord (y compris les instruments). Neuchâtel, Berne : CEAS, Unité.

FLISCH, Sarah / GMÜNDER, Reto / SCHREIBER, Martin (2019/2021): Qualitative and Participatory Impact Assessment of Personnel Development Cooperation - A Handbook for Unité Member Organisations. / Méthodologie participative et qualitative d'identification des effets de la coopération par l'échange de personnes - Manuel à l'intention des organisations membres d'Unité / Análisis cualitativo y participativo del impacto de la cooperación al desarrollo por el intercambio de personas - Manual para organizaciones miembros de Unité. Bern/Knonau: Unité/Mission am Nil.

GMÜNDER, Reto (2017) : Etude synthétique des analyses institutionnelles réalisées auprès des organisations membres d'Unité entre 2007 et 2016 / Synthetische Studie der zwischen 2007 und 2016 bei Unité-Mitgliedorganisationen durchgeführten Institutionenanalysen (Deutsche Zusammenfassung). Bienne/Berne: Unité.

GMÜNDER, Reto (2015): Erfahrungen aus Ablösungsprozessen der Schweizer Allianz Mission in Guinea und Angola. Bern/Biel/Winterthur: Unité/SAM global.

HOFFMANN, Ilse (2018) : SDG's engagement with PEZA organisations. Stuttgart / Bern: SDC.

HORBATY, Elsbeth (2007) : Accompagner et encourager. Un manuel pratique à l'usage des coordinatrices et des coordinateurs de la coopération par échange de personnes. Berne: Unité.

International Forum for Volunteering in Development (2021) : The Global Standard for Volunteering for Development / La Norme mondiale du volontariat / Norma Global Para El Voluntariado. Kigali: IVCO.

NORDMANN, Olivier (2012) : Etude sur la sensibilisation de la population suisse dans le cadre de la coopération internationale par l'échange de personnes. Lausanne/Berne: Unité.

OCDE (2022) : Conflits, fragilité et résilience. <https://www.oecd.org/fr/cad/conflits-fragilite-resilience> (accédé le 7.2.22)

PEROLD, Helene / ALLUM, Cliff et al (2020) : Perspectives on Covid-19 - Research report on the experience of Unité members and co-workers in the 2020 pandemic. Bern: Unité.

Safecall (2021) : Whistleblowing - Votre ligne de signalement. <https://www.safecall.co.uk/fr/> (accédé le 6.2.22).

SCHREIBER, Martin / ZURBRÜGG, Andreas (2018): Wirkungsanalyse Guinea. Winterthur /Bern : SAM global/Unité.

STROBEL, Jérôme (2017) : Quelle coopération par échange de personnes pour la paix dans les contextes fragiles? Kigali, Goma – Fort-de-France : Unité.

UNITÉ : Statistique annuelle. Berne : Unité.

UNITÉ (2023) : Critères d'affiliation à Unité. Berne : Unité.

UNITÉ (2023) : Rapports sur les programmes cofinancés par la DDC via Unité. Marche à suivre (2021-2024). Berne: Unité.

UNITÉ (2023) : Programme institutionnel 2025-2028 d'Unité. Berne : Unité.

UNITÉ (2021): Reglement für die Qualitätssicherungs-Kommission. Bern: Unité.

UNITÉ (2021): ToR Wirkungsanalysen. Bern: Unité.

UNITÉ (2021): ToR Deskstudien. Bern: Unité.

UNITÉ (2019) : L'égalité des sexes dans la coopération au développement par l'échange de personnes – politique. Berne : Unité.

UNITÉ (2019) : Lutte contre l'abus de pouvoir et prévention de l'exploitation sexuelle, des abus sexuels et du harcèlement sexuel. Berne : Unité.

UNITÉ (2015) : Trois modèles fondamentaux dans la coopération au développement par l'échange de personnes. Berne : Unité.

UNITÉ (2012) : ...pour une coopération solidaire et durable. Entretiens avec des coordinatrices et coordinateurs au Sud. Berne : Unité.

UNITÉ (2008) : Partenariat. Berne : Unité.

UNITÉ (2008) : Valeur ajoutée de l'échange de personnes dans la coopération internationale : l'échange de personnes dans la coopération internationale - un apport actuel et spécifique. Berne : Unité.

UNITÉ (2007) : 7 exemples de partenariats vécus Nord-Sud-Nord. Berne : Unité.

UNITÉ (2007) : Image directrice. Berne : Unité.

WENGER, Bernhard (2016) : Conditions et potentiel de l'effet en Suisse de la coopération internationale par l'échange de personnes (CIEP). Zurich/Berne : Unité.

ZEWO (2017) : Les 21 normes de Zewo. Zurich : ZEWO.

ZEWO (2018) : La méthode Zewo, Calculer les charges de projets ou de prestations, d'obtention de financements et d'administration, Zurich : ZEWO.

## Annexe – Fiches synthétiques : Dispositions spécifiques régissant les diverses formes d'affectations

Les indications figurant dans la présente annexe constituent à la fois un complément et, partiellement, la concrétisation des dispositions générales régissant les affectations de CEP et leur cofinancement par la DDC (cf. Manuel chiffres 3.2, 5.2 et 6.3).

Selon le contrat entre la DDC et Unité pour 2021-2022, les activités de sensibilisation des personnes en affectation ne peuvent pas être cofinancées, mais peuvent être intégrées dans le programme international (c'est-à-dire prises en compte dans le pourcentage de cofinancement dans le cadre de la contribution au programme de la DDC) (cf. 6.3.4).

### Affectations Nord-Sud de longue durée

<b>Durée de l'engagement</b>	De deux ans au moins à neuf ans au plus (dans le même projet).
<b>Exigences</b>	
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compétences professionnelles correspondant à l'affectation et aux besoins de l'organisation partenaire.</li> <li>– Conditions : formation professionnelle ou études complètes adéquates, ainsi que deux ans au moins d'expérience professionnelle (stages compris).</li> <li>– Compétences personnelles, sociales et interculturelles, ainsi qu'une motivation solide.</li> <li>– Connaissances linguistiques (langue officielle et idiomes locaux) conformément aux indications de l'organisation d'envoi et de l'organisation partenaire. Il est obligatoire de clarifier d'emblée si les connaissances linguistiques nécessaires doivent être soit maîtrisées déjà au moment de la sélection des coopérants, soit acquises durant la période préparatoire ou sur place pendant la phase d'initiation.</li> </ul>
Santé et situation familiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bonne santé physique et psychique des personnes en affectation et de leurs accompagnants éventuels.</li> <li>– Situation de famille et de couple compatible avec les conditions de vie prévalant dans le pays d'accueil (environnement socioculturel, sécurité, infrastructures médicales, possibilité de scolarisation pour les enfants et possibilités pour les accompagnants adultes de s'engager).</li> </ul>
<b>Préparation à l'engagement</b>	Adaptation individuelle de la préparation au gré des besoins et des expériences accumulées antérieurement.
Sujets à traiter obligatoirement	<p>Au-delà des mesures administratives indispensables et des examens médicaux et vaccinations requis, les aspects suivants sont à aborder absolument durant la période de préparation :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Vision, politique, structures et mode de travail de l'organisation d'envoi</li> <li>b) Tendances générales en matière de politique de développement et de coopération au développement</li> <li>c) Importance et caractéristiques de la coopération par l'échange de personnes</li> <li>d) Fonction et tâches assignées à la personne en affectation dans l'environnement concret qui sera le sien dans le pays d'accueil</li> </ol>

	<p>e) Aptitude de la future personne en affectation à l'interculturalité, surtout au niveau de la communication, de la gestion des conflits, de la religion et de la spiritualité</p> <p>f) Exigences en matière d'égalité des sexes impliquées par la coopération au développement</p> <p>g) Méthodes de travail telles que la gestion de projet, le développement institutionnel, la conduite de processus, etc.</p> <p>h) Travail de relations publiques</p> <p>i) Vie locale au quotidien dans le pays d'accueil : santé et sécurité, gestion du stress, corruption, etc.</p> <p>Les personnes responsables de la mise sur pied des cours préparatoires à l'intention des futures personnes en affectation et de la formation complémentaire de ces dernières, de même que les orateurs invités doivent être dotés des compétences sociales et professionnelles voulues. Compte tenu du large éventail des sujets à traiter, les organisations membres d'Unité sont appelées à collaborer entre elles ainsi qu'avec des prestataires externes pour assurer l'organisation des cours préparatoires et des formations complémentaires. En règle générale, une future personne en affectation doit consacrer au minimum 10 jours ou 80 heures à sa préparation.</p>
<p>Compléments facultatifs</p>	<p>Au gré des besoins, les sujets à traiter obligatoirement seront complétés par des apports ou mesures dans les domaines suivants :</p> <p>a) Introduction au commerce équitable ou une formation complémentaire dans ce domaine</p> <p>b) VIH/SIDA</p> <p>c) Formation théologique complémentaire</p> <p>d) Développement individuel de compétences professionnelles et sociales spécifiques</p> <p>e) Exercices pratiques sur la base d'exemples</p> <p>f) Bref stage dans le domaine de l'interculturalité au Nord</p> <p>g) Stage dans le cadre d'un projet de développement au Sud</p> <p>h) Visite du projet pour lequel une affectation de longue durée est envisagée</p>
<p><b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b></p>	<p>Les affectations de longue durée peuvent être cofinancées. Conditions à remplir par les personnes en affectation : nationalité suisse ou séjour depuis plusieurs années en Suisse ou nationalité suisse du/de la partenaire ou existence de liens particulièrement étroits avec la Suisse. Cette condition est remplie si les personnes en affectation sont préparées en Suisse, s'il existe un contrat de travail avec une organisation d'envoi suisse, et si le flux d'informations vers la Suisse et les activités de sensibilisation en Suisse sont garantis.</p>

## Affectations Nord-Sud de courte durée

<b>Durée de l'engagement</b>	Douze mois au maximum.
<b>Exigences</b>	
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compétences professionnelles correspondant à l'affectation et aux besoins de l'organisation partenaire. Conditions : formation professionnelle ou études complètes adéquates, ainsi que deux ans au moins d'expérience professionnelle (stages compris).</li> <li>– Compétences méthodologiques, pédagogiques, sectorielles et/ou organisationnelles.</li> <li>– Compétences personnelles, sociales et interculturelles, ainsi qu'une motivation solide.</li> <li>– Connaissances linguistiques (langue officielle de l'État et idiomes locaux) conformément aux indications de l'organisation d'envoi et de l'organisation partenaire.</li> </ul>
<b>Santé et situation familiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bonne santé physique et psychique des personnes en affectation et de leurs accompagnants éventuels.</li> <li>– Situation de famille et de couple compatible avec les conditions de vie prévalant dans le pays d'accueil (environnement socioculturel, sécurité, infrastructures médicales, possibilité de scolarisation pour les enfants et possibilités pour les accompagnants adultes de s'engager).</li> </ul>
<b>Préparation à l'engagement</b>	Adaptation individuelle de la préparation au gré des besoins et des expériences accumulées antérieurement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	<p>Les affectations de courte durée peuvent être cofinancées.</p> <p>Les visites Nord-Sud effectuées par des représentants d'une organisation membre d'Unité à des fins de contacts et d'échanges avec les coopérants et les organisations partenaires, de clarification de nouvelles affectations éventuelles ou dans l'intérêt d'une meilleure coordination ne sont pas considérées comme des affectations de courte durée.</p>

## Coordinations locales

<b>Durée de l'engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De deux ans au moins à neuf ans au plus pour les coordinateurs envoyés par des organisations membres d'Unité dans des pays d'engagement.</li> <li>– S'agissant des collaborateurs locaux en charge de la coordination des programmes des organisations membres d'Unité, la durée de leur engagement est fixée généralement par des contrats de travail ou de mandat limités dans le temps, susceptibles d'être prolongés.</li> </ul>
<b>Exigences</b>	
Compétences	<p>L'exercice des diverses tâches attribuées aux coordinations locales (cf. Manuel 3.2) présuppose que les coordinateurs soient dotés des compétences professionnelles et sociales requises et jouissent d'une expérience de plusieurs années dans le domaine de l'aide au développement au sein d'ONG et d'organisations de base. Au nombre des conditions supplémentaires à remplir figurent également :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bonnes connaissances de l'aide au développement et de la coopération par l'échange de personnes telles que la conçoit la Suisse ainsi que de la situation prévalant dans le pays d'engagement ;</li> <li>– Expérience du travail de relations publiques et des tâches de représentation ;</li> <li>– Sens de la communication et de la négociation ;</li> <li>– Expérience dans le domaine de l'accompagnement et de la conduite du personnel ;</li> <li>– Sensibilité sociale et interculturelle ;</li> <li>– Expérience en matière de planification, de mise en œuvre, de monitoring et d'évaluation de projets et de programmes.</li> </ul> <p>Connaissances linguistiques (langue officielle et idiomes locaux) conformément aux indications de l'organisation d'envoi, laquelle définit si les connaissances linguistiques nécessaires doivent être soit maîtrisées déjà au moment de la sélection des personnes en affectation soit acquises durant la période préparatoire ou sur place pendant la phase d'initiation.</p>
Santé et situation familiale	<p>Conditions à remplir par les coordinateurs envoyés par les organisations membres d'Unité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bonne santé physique et psychique des coordinateurs et de leurs accompagnants éventuels.</li> <li>– Situation de famille et de couple compatible avec les conditions de vie prévalant dans le pays d'accueil (environnement socioculturel, sécurité, infrastructures médicales, possibilité de scolarisation pour les enfants et possibilités pour les accompagnants adultes de s'engager).</li> </ul>
<b>Préparation à l'engagement</b>	Adaptation individuelle de la préparation au gré des besoins et des expériences accumulées antérieurement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les coordinations locales peuvent être cofinancés pour autant qu'ils soient indépendants des organisations partenaires et qu'ils exercent leurs tâches dans le cadre de cahiers des charges et de programmes dûment établis.

## Personnes en affectation revenues au pays

<b>Durée de l'engagement</b>	Six mois au maximum.
<b>Exigences</b>	Les compétences et expériences accumulées par les personnes en affectation durant leur engagement doivent se révéler suffisantes et utiles au regard des tâches concrètes que les organisations membres entendent leur confier en Suisse au cours de la période de six mois suivant leur retour.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Le cofinancement par la DDC de missions confiées à des personnes en affectation de retour en Suisse afin de mettre en valeur leurs expériences accumulées au cours de leur séjour (affectation de longue ou de courte durée, coordination) est également envisageable. Le versement de contributions est toutefois soumis à la condition que les organisations membres d'Unité engageant des personnes en affectation pour de telles tâches le fassent au plus tard six mois après le retour de ces derniers au pays. Si l'emploi prévu est à 100%, la contribution financière sera limitée à six mois au maximum. Si celui-ci est à temps partiel, la durée de l'aide sera allongée en proportion.

## Collaborateurs locaux

<b>Durée du soutien</b>	Le soutien financier sous forme de couverture des salaires des collaborateurs locaux d'une organisation partenaire est limité à une période transitoire de trois ans au maximum. En cas de financement d'une formation complémentaire, l'aide est limitée à six mois au maximum.
<b>Exigences</b>	Les compétences attendues de la part des collaborateurs locaux appelés à reprendre les tâches et responsabilités de professionnels suisses sont réglées par une convention conclue entre l'organisation membre d'Unité et l'organisation partenaire au Sud. La coordination locale entoure de ses conseils l'organisation partenaire ou les collaborateurs locaux durant une phase transitoire et assure un suivi (monitoring) régulier.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les contributions allouées à l'organisation partenaire peuvent lui être versées pendant les durées mentionnées plus haut.

## Professionnels locaux (au Sud)

<b>Durée de l'engagement</b>	<p>En cas d'engagement analogue à une affectation Nord-Sud de courte durée : au maximum douze mois.</p> <p>En cas d'engagement analogue à une affectation Nord-Sud de longue durée : au maximum neuf ans.</p>
<b>Exigences</b>	
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les compétences professionnelles requises au regard de l'affectation ou des besoins de l'organisation partenaire sont définies en des termes clairs dans la convention passée entre l'organisation membre d'Unité et l'organisation partenaire au Sud. Conditions : formation professionnelle ou études complètes adéquates, ainsi que deux ans au moins d'expérience professionnelle (stages compris).</li> <li>– Compétences personnelles, sociales et interculturelles, ainsi que solide motivation.</li> <li>– La convention passée avec l'organisation partenaire définit également les exigences en matière de connaissances linguistiques (langues officielles et idiomes locaux).</li> </ul>
Santé	Bonne santé physique et psychique.
<b>Préparation à l'engagement</b>	Adaptation individuelle de la préparation au gré des besoins et des expériences accumulées antérieurement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	L'engagement de professionnels locaux du Sud est susceptible d'être cofinancé.

## Affectations Sud-Sud

<b>Durée de l'engagement</b>	<p>En cas d'engagement analogue à une affectation Nord-Sud de courte durée : au maximum douze mois.</p> <p>En cas d'engagement analogue à une affectation Nord-Sud de longue durée : au maximum neuf ans.</p>
<b>Exigences</b>	
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les compétences professionnelles requises au regard de l'affectation ou des besoins de l'organisation partenaire sont définies en des termes clairs dans la convention passée entre l'organisation membre d'Unité et l'organisation partenaire au Sud. Conditions : formation professionnelle ou études complètes adéquates, ainsi que deux ans au moins d'expérience professionnelle (stages compris).</li> <li>– Compétences personnelles, sociales et interculturelles, ainsi qu'une motivation solide.</li> <li>– La convention passée avec l'organisation partenaire définit également les exigences en matière de connaissances linguistiques (langues officielles et idiomes locaux). En outre, il est obligatoire de clarifier d'emblée si les connaissances linguistiques nécessaires doivent être soit maîtrisées déjà au moment de la sélection des personnes en affectation soit acquises durant la période préparatoire ou sur place pendant la phase d'initiation</li> </ul>
Santé et situation familiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bonne santé physique et psychique des personnes en affectation et de leurs accompagnants éventuels.</li> <li>– Situation de famille et de couple compatible avec les conditions de vie prévalant dans le pays d'accueil (environnement socioculturel, sécurité, infrastructures médicales, possibilité de scolarisation pour les enfants et possibilités pour les accompagnants adultes de s'engager).</li> </ul>
<b>Préparation à l'engagement</b>	Adaptation individuelle de la préparation au gré des besoins et des expériences accumulées antérieurement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les affectations Sud-Sud sont susceptibles d'être cofinancées.

## Affectations Sud-Nord

<b>Durée de l'engagement</b>	<p>En cas d'engagement analogue à une affectation Nord-Sud de courte durée : au maximum douze mois.</p> <p>En cas d'engagement analogue à une affectation Nord-Sud de longue durée : au maximum neuf ans.</p>
<b>Exigences</b>	
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les compétences professionnelles requises pour l'envoi de professionnels au Nord sont définies en des termes clairs dans la convention passée entre l'organisation membre d'Unité et l'organisation partenaire au Sud.</li> <li>– Conditions : formation professionnelle ou études complètes adéquates, ainsi que deux ans au moins d'expérience professionnelle (stages compris).</li> <li>– Compétences personnelles, sociales et interculturelles, ainsi que solide motivation.</li> <li>– En outre, il est obligatoire de clarifier d'emblée si les connaissances linguistiques nécessaires doivent être soit maîtrisées déjà au moment de la sélection des personnes en affectation soit acquises durant la période préparatoire ou sur place pendant la phase d'initiation.</li> </ul>
Santé et situation familiale	Bonne santé physique et psychique des personnes en affectation et de leurs accompagnants éventuels.
<b>Préparation à l'engagement</b>	<p>Adaptation individuelle de la préparation au gré des besoins et des expériences accumulées antérieurement.</p> <p>Au vu des différences très importantes de coût de la vie entre la Suisse et le pays d'origine des personnes en affectation, il convient d'examiner soigneusement les aspects financiers de l'affectation en Suisse (y compris le volet des assurances), notamment la fixation d'un salaire adéquat.</p>
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les affectations Sud-Nord sont susceptibles d'être cofinancées.

## Échanges Sud-Sud

<b>Durée</b>	Trois mois au maximum.
<b>Exigences</b>	
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les compétences professionnelles requises pour un échange Sud-Sud sont définies en des termes clairs dans la convention conclue entre l'organisation membre d'Unité et l'organisation partenaire au Sud. Conditions : formation professionnelle ou études complètes adéquates, ainsi que deux ans au moins d'expérience professionnelle (stages compris).</li> <li>– Compétences personnelles, sociales et interculturelles, ainsi que solide motivation.</li> <li>– La convention passée avec l'organisation partenaire définit également les exigences en matière de connaissances linguistiques.</li> </ul> <p>Le but, le contenu du programme, le calendrier, le financement, etc., doivent être réglés dans le cadre d'une convention conclue entre les organisations du Sud impliquées.</p>
<b>Santé</b>	Bonne santé physique et psychique.
<b>Préparation à l'engagement</b>	Adaptation individuelle de la préparation au gré des besoins et des expériences accumulées antérieurement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Cette forme d'engagement peut être cofinancée à condition qu'une organisation partenaire d'un membre d'Unité soit associée à l'échange Sud-Sud. Toutefois, les organisations au Sud concernées sont appelées à fournir une prestation propre essentielle.

## Échanges Sud-Nord

<b>Durée</b>	Trois mois au maximum.
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les compétences professionnelles requises pour un échange Sud-Nord sont définies en des termes clairs dans la convention conclue entre l'organisation membre d'Unité et l'organisation partenaire au Sud.</li> <li>– Conditions : formation professionnelle ou études complètes adéquates, ainsi que deux ans au moins d'expérience professionnelle (stages compris).</li> <li>– Compétences personnelles, sociales et interculturelles, ainsi que solide motivation.</li> <li>– La convention passée avec l'organisation partenaire définit également les exigences en matière de connaissances linguistiques.</li> </ul>
<b>Préparation à l'engagement</b>	<p>Adaptation individuelle de la préparation au gré des besoins et des expériences accumulées antérieurement.</p> <p>Au vu des différences très importantes de coût de la vie entre la Suisse et le pays d'origine des professionnels engagés dans l'échange, il convient d'examiner soigneusement les aspects financiers de l'engagement en Suisse (y compris le volet des assurances), notamment la fixation d'un salaire adéquat.</p>
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les échanges Sud-Nord sont susceptibles d'être cofinancés.

## Ateliers et études

<b>Exigences</b>	Des données claires sont indispensables concernant le contexte des travaux envisagés, la pertinence, le but et le contenu du programme, le calendrier prévu, ainsi que les coûts et leur financement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les ateliers et études sont susceptibles d'être cofinancés.

## Stages professionnels

<b>Durée</b>	De six à douze mois.
<b>Exigences</b>	
<b>Compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compétences professionnelles correspondant aux tâches prévues par le cahier des charges individuel du stagiaire.</li> <li>– Conditions : obtention récente d'un diplôme d'une haute école ou d'un certificat de fin de formation professionnelle, et moins de deux ans d'expérience professionnelle.</li> <li>– Capacité d'adaptation et ouverture à l'égard d'autres cultures.</li> <li>– Connaissances linguistiques selon les directives formulées par l'organisation d'envoi.</li> </ul>
<b>Santé</b>	Bonne santé physique et psychique.
<b>Préparation</b>	Phase préparatoire d'une durée de deux mois environ, dont la moitié au moins accomplie en Suisse. Initiation à la coopération au développement et à la problématique Nord-Sud, au développement durable, à l'interculturalité, à la situation prévalant dans le pays d'engagement, aux questions de sécurité et de comportement personnel, etc.
<b>Encadrement</b>	Encadrement approprié du stage sur place (des points de vue pédagogique et professionnel) par des référents auxquels cette tâche a été confiée (personne en affectation, coordination locale ou collaborateur de l'organisation partenaire).
<b>Evaluation</b>	Rapport de stage, éventuellement week-end organisé au retour (bilan et examen a posteriori des sujets traités dans le cadre du programme de préparation).
<b>Coûts</b>	Les stagiaires participent financièrement aux coûts de la préparation, du voyage et du séjour dans le pays d'engagement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les stages professionnels sont susceptibles d'être cofinancés.

## Service civil à l'étranger

<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	<p>Étant donné que l'Office fédéral du service civil (Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR) est financièrement responsable des affectations de service civile, celles-ci ne peuvent être cofinancées.</p>
---	---

## Stages de sensibilisation

<b>Durée</b>	<p>De trois à douze mois (en cas d'activité auprès d'enfants, durée de six mois au moins).</p>
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Age minimum : 18 ans.</li> <li>Scolarité achevée (maturité) ou formation professionnelle complète.</li> <li>– Capacité d'adaptation et ouverture à l'égard d'autres cultures.</li> <li>– Connaissances linguistiques selon les directives formulées par l'organisation d'envoi.</li> <li>– Bonne santé physique et psychique.</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<p>Phase préparatoire d'une durée de deux mois environ, dont la moitié au moins accomplie en Suisse. Initiation à la coopération au développement et à la problématique Nord-Sud, au développement durable, à l'interculturalité, à la situation prévalant dans le pays d'engagement, aux questions de sécurité et de comportement personnel, etc.</p>
<b>Encadrement</b>	<p>Encadrement approprié du stage sur place (des points de vue pédagogique et professionnel) par des référents auxquels cette tâche a été confiée (personne en affectation, coordination locale ou collaborateur de l'organisation partenaire).</p>
<b>Evaluation</b>	<p>Rapport de stage, éventuellement week-end organisé au retour (bilan et examen a posteriori des sujets traités dans le cadre du programme de préparation). Disposition à participer au travail de sensibilisation en Suisse.</p>
<b>Coûts</b>	<p>Les participants à des stages de sensibilisation supportent les coûts de la préparation, du voyage et du séjour dans le pays d'engagement.</p> <p>Les participants à des stages de sensibilisation doivent être assurés contre les accidents par l'organisation membre.</p>
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	<p>Les stages de sensibilisation ne sont pas susceptibles d'être cofinancés.</p>

## Camps chantiers

<b>Durée</b>	Au moins deux semaines.
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Age minimum : 16 ans.</li> <li>– Capacité d'adaptation et ouverture à l'égard d'autres cultures.</li> <li>– Connaissances linguistiques : une traduction est assurée par la personne chargée de l'encadrement du groupe.</li> <li>– Bonne santé physique et psychique.</li> <li>– Planification et réalisation du camp en commun avec un groupe local (de jeunes gens, seniors, femmes, professionnels, activistes sociaux, etc.) dans le pays d'engagement.</li> </ul>
<b>Préparation</b>	Au moins une rencontre préparatoire consacrée à la thématique des rapports Nord-Sud.
<b>Encadrement</b>	Accompagnant du groupe dûment formé, connaissant le contexte local et apte à faire le lien interculturel. Implication de l'organisation au Sud.
<b>Évolution</b>	Rencontre de bilan consacrée essentiellement à l'expérience interculturelle. Disposition à participer au travail de sensibilisation en Suisse.
<b>Coûts</b>	Les participants au camp chantier supportent les coûts de la préparation, du voyage et du séjour dans le pays d'engagement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les camps chantiers ne sont pas susceptibles d'être cofinancés.

## Voyages à but de sensibilisation

<b>Durée</b>	Généralement de dix à quinze jours.
<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Age minimum : 16 ans.</li> <li>– Capacité d'adaptation et ouverture à l'égard d'autres cultures.</li> <li>– Connaissances linguistiques : une traduction est assurée par la personne chargée de l'encadrement du groupe de voyageurs.</li> <li>– Bonne santé physique et psychique.</li> </ul>
<b>Préparation</b>	Au moins une rencontre préparatoire consacrée à la thématique des rapports Nord-Sud.
<b>Encadrement</b>	Guide de voyage connaissant le contexte local et apte à faire le lien interculturel. Implication de l'organisation au Sud.
<b>Evaluation</b>	Rencontre de bilan consacrée essentiellement à l'expérience interculturelle.
<b>Coûts</b>	Les participants à des voyages à but de sensibilisation supportent les coûts de la préparation, du voyage et du séjour dans le pays d'engagement.
<b>Cofinancement par la DDC dans le cadre de la convention conclue avec Unité</b>	Les voyages à but de sensibilisation ne sont pas susceptibles d'être cofinancés.



## A propos

Depuis plus de soixante ans, Unité, l'Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement, veille à la qualité des engagements de volontaires au travers de standards, évaluations, appuis institutionnels, études et formations. Elle est formée treize organisations membres. En partenariat avec la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), elle s'engage en faveur d'une coopération efficace, durable et équitable avec les partenaires du Sud.

© 01.2024

### Unité

Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement

Rosenweg 25, CH-3007 Bern  
info@unite-ch.org  
www.unite-ch.org



[www.unite-ch.org](http://www.unite-ch.org)

La version littérale en allemand fait foi. Disponible sur le site Web d'Unité :  
[www.unite-ch.org](http://www.unite-ch.org)

© Jan-24

### Unité

Association suisse pour l'échange de personnes dans la coopération au développement

Rosenweg 25, CH-3007 Bern  
info@unite-ch.org  
www.unite-ch.org

Tous droits réservés