



# Plan stratégique

**2022-2025**



**solidarités**  
international

# INTRODUCTION

238 millions de personnes dans 56 pays. 238 millions de personnes vulnérables confrontées à la faim, à la soif, à des actes de violence et des conflits intenses, aux déplacements forcés, aux flambées épidémiques, à des événements météorologiques et des catastrophes naturelles de plus en plus sévères et fréquents. Cela représente un être humain sur 33. C'est dans ce contexte de hausse vertigineuse des besoins humanitaires que mettent en avant les Nations Unies que ce nouveau plan stratégique pour SOLIDARITÉS INTERNATIONALE voit le jour.

Les besoins humanitaires sont en croissance depuis des années : le nombre de réfugiés et de personnes déplacées au sein de leur propre pays a triplé en 25 ans, les crises sont de plus en plus chroniques et cumulatives, et les zones qui concentrent les plus grandes fragilités ont pour la plupart connu un recul de leurs indicateurs de développement ces dix dernières années, alors que le reste du monde voyait ces derniers progresser. Dans ce sombre tableau, la pandémie de COVID-19 vient réduire à néant nombre d'acquis durement obtenus, et augmente considérablement le niveau de risques auxquels sont confrontées les populations les plus vulnérables par ses effets en cascade sur les régions les plus pauvres du globe. Enfin le Droit International Humanitaire, fondement de notre action, est régulièrement bafoué par de nombreux groupes armés, étatiques et non-étatiques.

Notre ONG s'est donnée depuis plus de 40 ans pour mission de venir en aide aux personnes frappées par les conflits et les violences, les épidémies, les catastrophes naturelles et climatiques et les effondrements économiques, en couvrant leurs besoins vitaux : boire, manger, s'abriter et se laver. Elle développe en parallèle à ses réponses d'urgence des solutions pérennes afin que les populations affectées recouvrent un accès durable à l'eau, à l'assainissement, à l'hygiène, à des moyens de subsistance diversifiés et à un habitat sûr, sources de protection, de dignité et d'autonomie pour des personnes confrontées aux défis d'un avenir incertain. Depuis la création de SOLIDARITÉS INTERNATIONALE, nos équipes ont apporté leur soutien aux populations vulnérables de 50 pays différents, déployant ainsi leur aide humanitaire dans la grande majorité des crises de ces 40 dernières années. Notre combat et plaidoyer pour un accès universel à l'eau potable et notre expertise en eau, assainissement et hygiène se sont notamment traduits par une assistance apportée à plusieurs millions de personnes.

Ces fondamentaux, réaffirmés dans notre Vision 2030, restent plus que jamais d'actualité devant l'intensification des crises humanitaires à laquelle nous assistons. Ils n'ont pas empêché notre organisation d'évoluer régulièrement dans ses pratiques comme dans ses façons de travailler : ainsi, le plan stratégique 2018-2021 qui s'achève a permis à notre ONG de progresser sur de nombreuses dimensions, de notre capacité de projection vers des zones humanitaires prioritaires au développement d'une culture du partenariat plus forte au sein de nos équipes ; du renforcement de notre expertise dans les solutions de transferts monétaires aux efforts menés pour nous projeter dans des programmes portés par notre organisation au-delà du cadre court-termiste des contrats bailleurs. La "responsabilité

4M", qui nous invitait à intégrer dans nos programmes d'action des modalités multi-annuelles, multi-pays, multi-acteurs et multisectorielles, a à ce titre été largement intégrée dans nos différents pays d'intervention.

Ce plan stratégique 2022-2025 revendique pour une large part une logique de continuité avec les travaux initiés ces dernières années. Le travail sur l'accès aux zones difficiles, la réactivité face aux urgences, le développement de nos expertises en appui aux acteurs de santé, les mesures envisagées pour favoriser l'innovation et les partenariats de recherche-action, les investissements consentis pour mener à bien notre transition numérique, ou encore les efforts portés pour renforcer la notoriété de notre organisation au-delà du cercle des praticiens de l'action humanitaire : toutes ces notions sont le reflet d'ambitions portées par SOLIDARITÉS INTERNATIONALE depuis déjà plusieurs années.

Ce plan nous invite cependant aussi à faire progresser notre structure sur une série d'éléments clés au regard de l'évolution des enjeux mondiaux et devant les transformations auquel notre secteur fait face. Ainsi, nous y insistons sur la nécessité de renforcer dans les prochaines années nos capacités internes d'analyse des vulnérabilités, et notre savoir-faire d'acteur engagé pour la protection des personnes confrontées ou risquant d'être confrontées à des abus et violations de leurs droits fondamentaux. Nous revendiquons également un rôle croissant pour SOLIDARITÉS INTERNATIONALE dans la réalisation de projets durables aptes à développer la résilience des populations dans les contextes fragiles. Nous dessinons une voie claire pour intégrer dans notre logique d'intervention les enjeux d'adaptation et de réduction des impacts environnementaux, afin de faire de l'accès des personnes vulnérables à un environnement sain, sûr et durable une dimension majeure de nos futurs programmes. Nous affirmons un parti pris, celui d'une organisation internationale qui voit comme une force sa capacité à agir via ses propres équipes sur le terrain, et qui dans le même temps souhaite renforcer ses liens de partenariats avec les acteurs locaux dans une logique d'apprentissage et de renforcement mutuels. Du point de vue organisationnel, nous mettons l'accent sur une série d'évolutions souhaitées dans nos politiques de ressources humaines pour que nos équipes soient demain plus diverses et plus inclusives. Nous nous engageons aussi à œuvrer en faveur d'une plus grande efficacité dans nos pratiques internes, condition essentielle pour nous permettre de développer notre empreinte humanitaire et accompagner la croissance de notre organisation.

Expertise, engagement, réactivité, transparence, et surtout audace : les valeurs qui guident notre stratégie sont au cœur de l'impératif porté depuis plus de 40 ans par notre ONG, celui d'être en mesure de répondre par la solidarité à la souffrance humaine.

**Antoine Peigney**, Président

**Kevin Goldberg**, Directeur Général

# SOMMAIRE

P. 4

## Présentation SOLIDARITÉS INTERNATIONALE

P. 5

## Chiffres clés 2021 Vision 2030

## Augmenter notre impact global

P. 8

1 - SAUVER PLUS DE VIES DANS L'URGENCE

P. 9

2 - INTÉGRER LA PROTECTION DES PLUS VULNÉRABLES AU CŒUR DE TOUTES NOS ACTIONS

P. 10

3 - APPORTER DES SOLUTIONS DURABLES DANS LES CONTEXTES FRAGILES

P. 12

4 - AGIR POUR ET AVEC LES COMMUNAUTÉS ET LES PERSONNES VULNÉRABLES

P. 13

5 - FAVORISER LA RECHERCHE-ACTION ET LE DÉVELOPPEMENT D'APPROCHES INNOVANTES

## Renforcer notre organisation

P. 16

6 - GAGNER EN NOTORIÉTÉ ET EN CAPACITÉ D'INFLUENCE

P. 18

7 - RÉUNIR PLUS DE FONDS POUR LES PLUS VULNÉRABLES

P. 20

8 - GAGNER EN EFFICIENCE AU SEIN DE NOTRE ORGANISATION

P. 21

9 - ATTIRER, DÉVELOPPER ET FIDÉLISER DES ÉQUIPES DIVERSES ET ENGAGÉES

P. 23

## Schéma récapitulatif

Document édité en septembre 2021

Crédits photographiques :

Audray Saulem, Center for Communication Action Bangladesh, Djénébou Nadège Sidibe, SOLIDARITÉS INTERNATIONALE, Tiécoura N'Daou



# SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

## SAUVER DES VIES, CHANGER DES VIES

L'ONG SOLIDARITÉS INTERNATIONAL vient en aide aux personnes frappées par les conflits et les violences, les épidémies, les catastrophes naturelles et climatiques, et les effondrements économiques. Nos équipes humanitaires ont pour mission de secourir celles et ceux dont la sécurité, la santé et la vie sont menacées, en couvrant leurs besoins essentiels : boire, manger, s'abriter et se laver.

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL répond à l'urgence en délivrant une aide en mains propres et développe, dans le même temps, des solutions pérennes afin que les populations affectées recouvrent un accès durable à l'eau, à l'assainissement, à l'hygiène, à des moyens de subsistance diversifiés et à un habitat sûr. Protection, dignité et autonomie sont les objectifs finaux de l'action de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL.

## RÉPONDRE À DES DÉFIS COMPLEXES DANS DES ZONES DIFFICILES

Grâce à sa très bonne connaissance du terrain et à son expertise, SOLIDARITÉS INTERNATIONAL parvient à intervenir dans les zones les plus difficiles d'accès et dans des contextes particulièrement dangereux. SOLIDARITÉS INTERNATIONAL fait également montre d'une capacité d'ingénierie technique et sociale singulière, qu'elle perfectionne d'année en année en s'appuyant notamment sur des travaux de développement et d'innovation menés par ses équipes et ses partenaires.

## DEPUIS 1980 ET TANT QU'IL LE FAUDRA

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL est engagée auprès des populations affectées par les crises les plus sévères depuis 1980. Elle intervient toujours à la demande des populations concernées ou de leurs représentants, en coopération avec ses partenaires locaux et avec la farouche volonté d'un respect constant des principes humanitaires que sont l'humanité, l'indépendance, l'impartialité et la neutralité. Ses équipes de terrain sont très majoritairement composées de personnel recruté localement. Ainsi, l'aide apportée est au plus près des besoins des personnes soutenues.

**“LA PREMIÈRE RÉPONSE À LA SOUFFRANCE HUMAINE DOIT ÊTRE LA SOLIDARITÉ”**

**Alain Boinet,**  
fondateur de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

**20**

PAYS D'INTERVENTION

**5,1**

MILLIONS DE PERSONNES SECOURUES

**2 457**

EMPLOYÉS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

**118**

MILLIONS D'EUROS D'AIDE HUMANITAIRE

**93 %**

DE NOS RESSOURCES AFFECTÉES  
AUX MISSIONS HUMANITAIRES

## VISION 2030

Face à l'intensification des crises humanitaires et à l'amplification des souffrances qu'elles causent, les femmes et les hommes de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL agissent afin de porter secours et de renforcer la capacité des populations à faire face aux chocs. Convaincus que la première réponse à la souffrance humaine doit être notre solidarité, nous accompagnons avec nos partenaires les victimes des conflits armés, des catastrophes et des épidémies.

Notre engagement humanitaire répond aux besoins vitaux des populations en danger - boire, manger, s'abriter. Au cours de la décennie 2020-2030, nous nous attacherons à prendre pleinement en compte les défis croissants auxquels fait face l'humanité, et notamment les conséquences des dérèglements climatiques, une démographie en forte croissance et la hausse des risques sanitaires liés à l'environnement et à l'urbanisation.

Nos interventions resteront guidées par l'impératif humanitaire et par une culture d'accès, de proximité et d'impact auprès des populations les plus vulnérables. Plus que jamais, nous nous déploierons conformément aux principes de neutralité, d'indépendance et d'impartialité.

Nous mènerons nos actions dans le respect de la dignité de la personne et de l'identité culturelle des populations. Afin de maximiser notre impact, nous coordonnerons nos actions humanitaires aux contributions des partenaires locaux et internationaux de notre réseau. Notre environnement interne sera quant à lui fort de transparence, de diversité, d'équité, d'expertise et d'engagement.

Enfin, nous nous ferons les témoins des crises oubliées, et porterons la voix des populations dont les besoins vitaux, notamment l'accès à l'eau, à l'hygiène et à l'assainissement, ne sont pas suffisamment couverts.

**Augmenter  
notre impact  
global**



# 1

## SAUVER PLUS DE VIES DANS L'URGENCE

La réponse humanitaire d'urgence et la capacité à accéder aux populations vulnérables dès la phase d'absorption d'un choc sont au cœur du savoir-faire, de la réputation et de l'identité de SOLIDARITÉS INTERNATIONALE.

Notre ONG compte aussi parmi les acteurs reconnus pour leur capacité à accéder à des zones très difficiles, où des personnes en situation de vulnérabilité extrême sont parfois ignorées lors des réponses humanitaires qui se focalisent davantage sur les grands points de regroupement des populations (camps de déplacés internes et de réfugiés).

Alors que ces difficultés d'accès vont en s'accroissant, nous devons maintenir une capacité de réponse aux crises ambitieuse, et continuer de gagner autant en efficacité qu'en réactivité dans nos interventions. Pour cela, plusieurs éléments devront faire l'objet de développements dans les prochaines années.

### ACCÉDER AUX POPULATIONS LES PLUS VULNÉRABLES DANS LES CONTEXTES LES PLUS DIFFICILES

#### AVOIR UNE DÉMARCHE VOLONTARISTE FACE AUX NOUVELLES CRISES EN ZONE D'ACCÈS DIFFICILE

L'accès à une zone difficile est le résultat d'un ensemble d'efforts portés au niveau de nos bases : une analyse approfondie des contraintes de la zone, une stratégie programmatique réfléchie à l'aune de ces dernières, un réseau local performant, une formation des équipes satisfaisante et un volontarisme réel de l'encadrement.

Ce volontarisme doit continuer à être une marque forte de notre organisation afin que celle-ci puisse véritablement "aider plus loin".

#### EN SITUATION D'ACCÈS RESTREINT, ADAPTER NOS PROCESSUS POUR CONTINUER À OPÉRER

Dans plusieurs pays, nos équipes sont confrontées à des zones où l'accès est particulièrement dégradé et ne permet pas à notre organisation de fonctionner avec ses processus habituels.

Pour y faire face, nous renforcerons dans les prochaines années nos capacités de programmation en accès restreint et les adaptations contextuelles fortes qui doivent accompagner cette méthode particulière.

#### LA SÉCURITÉ, UN IMPÉRATIF CONSTANT

Le corollaire des difficultés d'accès est le niveau de risque des zones où nous intervenons. Engagée à assurer la sécurité et à protéger la santé physique et mentale de l'ensemble de nos équipes comme de nos parties prenantes, notre ONG continuera à investir dans le développement de nos capacités d'analyse, dans la formation et dans l'ensemble des mesures susceptibles de mitiger les risques que nous affrontons.

### FAIRE PREUVE D'UNE RÉACTIVITÉ SANS FAILLE

#### SYSTÉMATISER NOTRE PARTICIPATION AUX MÉCANISMES DE RÉPONSE RAPIDE

SOLIDARITÉS INTERNATIONALE a une longue expérience des mécanismes de réponse rapide, que nous avons contribué à développer face aux crises chroniques que connaissent nos terrains d'intervention.

Nous continuerons dans les prochaines années à chercher à systématiser ces mécanismes, et nous nous efforcerons de développer dans ce cadre des outils et pratiques propres à notre ONG, garants de notre capacité à être à la fois réactifs et efficaces lors des interventions que nous déploierons.

Enfin, nous veillerons à ce que ces interventions ne se limitent pas au seul secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, mais intègrent aussi nos autres expertises que sont l'accès à la sécurité alimentaire et à des moyens d'existence, ainsi que l'accès à des abris pour les personnes déplacées.

#### FACE AUX CRISES ÉPIDÉMIQUES, ÊTRE L'ALLIÉ DE RÉFÉRENCE DES ACTEURS DE SANTÉ

SOLIDARITÉS INTERNATIONALE a su développer ces dernières années un savoir-faire reconnu face à un risque de crise épidémique ou à une épidémie avérée. La réactivité est une donnée clé pour l'endigement de la propagation d'une maladie. Dans les prochaines années, notre organisation se positionnera comme un allié de référence des acteurs de santé qui luttent dans l'urgence face aux maladies.

### AUGMENTER NOTRE EMPREINTE HUMANITAIRE GLOBALE ET NOTRE CAPACITÉ DE PROJECTION

#### UNE PRÉSENCE RENFORCÉE SUR LES ZONES DE CRISE

En 2021, sur les 38 pays dans lesquels se déroule une crise humanitaire au niveau de sévérité extrême ou élevé, SOLIDARITÉS INTERNATIONALE intervient sur 18 d'entre elles. Au vu de l'évolution des besoins humanitaires, nous viserons d'ici 2025 une augmentation progressive du nombre de pays où nous intervenons, et là où cela s'avère nécessaire, une augmentation du nombre de nos bases dans ces pays.

#### RENFORCER NOTRE CAPACITÉ DE PROJECTION ET DE RÉPONSE SUR LES NOUVEAUX CONTEXTES

Notre capacité, via notre équipe dédiée aux urgences, à effectuer une veille puis des diagnostics immédiats suivis d'une réponse humanitaire dès les premiers jours d'une crise - et ce sans attendre l'attribution d'éventuels contrats bailleurs - doit continuer à être renforcée. C'est cette indépendance qui garantit notre réactivité et la pertinence de notre réponse d'urgence.

# 2

## INTÉGRER LA PROTECTION DES PLUS VULNÉRABLES AU CŒUR DE TOUTES NOS ACTIONS

Par protection on entend la notion de protection de l'intégrité physique et psychologique de l'individu, mais aussi la protection de ses droits fondamentaux (à l'eau, à l'abri, à l'alimentation, à l'éducation, etc.).

Les situations de conflits représentent la vaste majorité de nos contextes d'interventions. Approcher nos interventions par l'angle de la protection des personnes prend tout son sens dans ces contextes, notamment pour celles et ceux dont la vulnérabilité est la plus forte. Enfants, femmes, personnes âgées, personnes marginalisées ou personnes spécifiquement ciblées par les parties prenantes d'un conflit : en fonction des contextes, les personnes les plus à risque ne sont pas les mêmes, et les abus et violations des droits fondamentaux diffèrent.

Notre ONG s'est jusqu'à présent inscrite dans une approche avant tout sectorielle, fondée sur nos domaines d'intervention (eau, hygiène, assainissement ; sécurité alimentaire et moyens d'existence ; abris). Il s'agit désormais d'évoluer vers une analyse plus individualisée des vulnérabilités et des besoins des populations pour que nos expertises sectorielles puissent être pleinement mises au service des personnes les plus à risque. Ceci suppose à la fois de renforcer nos capacités d'analyse, et de développer des nouvelles méthodes afin de pouvoir protéger au mieux celles et ceux qui en ont le plus besoin.

### ANALYSER LES VULNÉRABILITÉS DE FAÇON GLOBALE

#### GAGNER EN CAPACITÉ D'ANALYSE

Une bonne réponse humanitaire repose sur une analyse situationnelle précise et holistique, qui met en exergue les besoins non couverts, les soutiens communautaires existants et l'impact différencié de la crise sur les populations et leurs vulnérabilités.

D'ici 2025, nous améliorerons notre capacité à comprendre les besoins actuels et futurs des personnes en situation de vulnérabilité, à établir les manques dans les réponses existantes, à identifier les facteurs de résurgence des crises. Pour cela, nous déploierons sur l'ensemble de nos terrains d'intervention des outils d'analyse permettant une étude fine et désagrégée des vulnérabilités des bénéficiaires de l'aide. Ces analyses seront conduites régulièrement, au niveau de chaque base et dans tous nos pays.

#### APPORTER NOTRE CAPACITÉ D'ANALYSE SPÉCIFIQUES LÀ OÙ L'ACCÈS EST CONTRAINT

Les difficultés d'accès à certaines zones empêchent les acteurs humanitaires de qualifier précisément les situations locales et les besoins essentiels des personnes qui y résident. Notre ONG développera dans les prochaines années une capacité d'enquête et d'analyse spécifiquement adaptée aux zones difficiles d'accès, permettant le recueil, l'analyse et la diffusion d'informations essentielles au bon déploiement de l'aide humanitaire.

#### VERS UNE PRISE EN COMPTE SYSTÉMATIQUE DU GENRE, DE L'ÂGE ET DES BESOINS SPÉCIFIQUES DE PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ

L'intégration des questions de genre, de protection de l'enfance et de protection des personnes en situation particulière de vulnérabilité (âge, handicap, origine, croyance, etc.) dans nos modalités d'intervention sera systématisée à toutes les phases de nos programmes, que ce soit lors de la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation de nos actions. Cette intégration vise à protéger les femmes, les enfants et les personnes ayant des besoins spécifiques de toutes formes de violence, mais aussi du risque de discriminations ou de négligence à leur égard.

#### DES ANALYSES SENSIBLES AUX CONFLITS

Ces approches seront notamment sensibles aux conflits, ces derniers étant un facteur déterminant de la vulnérabilité des personnes et de la fragilité des territoires où nous intervenons. Concrètement, il s'agira de prendre pleinement en compte les différends et divisions qui alimentent les conflits violents, et de nous assurer que les réponses que nous apportons ne risquent pas d'aggraver involontairement les tensions sociopolitiques existantes.

#### PARTAGER DES DIAGNOSTICS HUMANITAIRES DE QUALITÉ

Le renforcement de nos capacités d'analyse nous permettra de partager de façon plus systématique nos diagnostics avec la communauté humanitaire : bailleurs et agences des Nations Unies, ONG internationales mais aussi acteurs locaux et nationaux. Nos diagnostics seront multisectoriels, et joueront ainsi un rôle clé dans l'articulation entre nos propres capacités d'intervention et celles des autres acteurs présents dans les zones où nous agissons.

### INTÉGRER PLEINEMENT LA PROTECTION DANS NOTRE CADRE D'INTERVENTION

#### L'APPROCHE PROTECTION, UNE COMPOSANTE SYSTÉMATIQUE DE NOS INTERVENTIONS

SOLIDARITÉS INTERNATIONALE s'inscrit pleinement dans le respect de la lettre et de l'esprit du Droit Humanitaire International (DHI), et intègre à ce titre les principes de la protection humanitaire de façon transversale dans l'ensemble de ses activités. Pour cela, notre organisation veille :

- à donner priorité à la sécurité et à la dignité de la personne ;
- à apporter en toute indépendance et sans discrimination une aide adaptée aux besoins, avec une attention particulière portée aux plus vulnérables ;
- à ne pas risquer d'exposer les bénéficiaires de son aide à tout risque ou préjudice additionnel ;
- à construire une démarche participative, dans un souci d'autonomisation des bénéficiaires et de redevabilité à leur égard.

Dans le cadre de son engagement pour la centralité de la protection au sein de l'action humanitaire, SOLIDARITÉS INTERNATIONALE pourra s'engager dans des actions de protection selon une approche intégrée, c'est-à-dire en développant des programmes qui auront comme objectifs à la fois de répondre aux besoins de base (boire, manger, s'abriter) et de participer à la protection des droits humains fondamentaux des individus. De plus, notre ONG inscrit son action humanitaire dans une logique de complémentarité et de coordination entre les interventions d'acteurs différents. Dans ce cadre, nous encouragerons la mise en œuvre de processus de référencement et de suivi des cas de protection auprès des entités et organisations compétentes.

# 3

## APPORTER DES SOLUTIONS DURABLES DANS LES CONTEXTES FRAGILES

1,8 milliard de personnes, soit plus d'une personne sur cinq, vivent dans l'un des 57 pays et territoires que l'OCDE qualifie en 2020 de contextes fragiles (dont 13 "extrêmement fragiles"), c'est-à-dire des endroits où ni l'Etat ni les collectivités locales ne sont suffisamment à même de protéger les personnes les plus en situation de vulnérabilité des risques qui pèsent sur elles : violence, extrême pauvreté, déplacements forcés, insécurité hydrique et alimentaire, non-respect des droits fondamentaux. Les contextes fragiles cumulent de plus les difficultés environnementales : les risques sanitaires liés à la pollution et au manque d'hygiène et d'assainissement y sont exacerbés, et les territoires concernés sont surexposés aux conséquences des dérèglements climatiques (sécheresses, inondations, ouragans, etc.). Crises prolongées, indice de développement humain en baisse, contexte sécuritaire ou environnemental dégradé, mais aussi montée en puissance des acteurs locaux et nationaux de la société civile dans les réponses apportées : dans ces contextes fragiles, la frontière entre actions humanitaires et actions de développement tend parfois à s'estomper.

Comme l'ont prouvé de nombreuses réalisations de notre ONG, nos expertises nous permettent d'apporter des solutions de long terme qui renforcent les capacités des personnes à mieux faire face aux chocs et aux épidémies dans ces zones. Le contiguum entre humanitaire et développement permet de répondre à l'urgence des besoins vitaux tout en mettant en place des solutions durables. L'impact humanitaire de ces projets dits de "double nexus" est souvent très important, c'est pourquoi nous nous efforçons de les multiplier dans les prochaines années.

Par ailleurs, alors que 56 % de la population mondiale vit aujourd'hui en zone urbaine et que l'urbanisation continue de progresser, nous devons aussi mieux adapter nos expertises au fait urbain. En effet dans les pays où nous intervenons les populations les plus vulnérables sont reléguées dans des bidonvilles où l'insécurité, le manque d'approvisionnement en énergie, en eau et assainissement, la pauvreté, les problèmes de pollution et de santé ainsi que les catastrophes liées aux dérèglements climatiques sont des facteurs de fragilité majeurs. Nous devons être capables d'agir pour la protection des plus vulnérables qui vivent aux périphéries des villes autant que pour ceux qui vivent en zones rurales.

### DÉVELOPPER LES PROJETS DOUBLE-NEXUS

#### PENSER LE LONG TERME DÈS LA PHASE D'URGENCE

La résolution d'une crise humanitaire ne se déroule pas de manière linéaire, de la réponse d'urgence aux actions de développement. De façon parallèle à nos actions d'urgence, nous devons étudier dans chacune de nos zones d'intervention la possibilité de développer des solutions et approches durables qui pourraient y être mises en œuvre, en adaptant notre cadre d'intervention à la fragilité du contexte dans lequel elles s'inscrivent.

#### SUR NOTRE CŒUR D'EXPERTISE, RENFORCER L'APPROCHE DOUBLE-NEXUS

Nos expertises actuelles nous permettent d'envisager un développement significatif du nombre de projets "double-nexus" que porte notre ONG dans les zones fragiles : mise en place de réseaux d'eau potable et d'installations sanitaires, développement d'une agriculture durable et répondant aux besoins nutritionnels des populations, accès des plus vulnérables à des nouvelles opportunités économiques, réhabilitation de logements permettant d'offrir un habitat sûr au plus grand nombre, réhabilitation et construction d'infrastructures essentielles, gestion des déchets solides et liquides, etc. A contrario, nous ne nous engagerons pas dans des programmes de triple nexus qui impliquent une composante "rétablissement de la paix" susceptible de remettre en question notre neutralité au regard des parties prenantes d'un conflit.

#### DÉVELOPPER DES ALLIANCES STRATÉGIQUES GLOBALES POUR COMPLÉTER NOS EXPERTISES

Lorsque le contexte s'y prête, nous agissons proactivement pour que des alliances stratégiques voient le jour entre nous et des acteurs nationaux et internationaux au champ d'intervention complémentaire au nôtre : spécialistes de la protection de certains publics, acteurs de santé primaire et secondaire, experts thématiques en agriculture, acteurs locaux implantés durablement dans nos zones d'intervention, etc. Nous nous attacherons à développer certaines de ces alliances avec des acteurs de référence au niveau international, en nous appuyant sur un cadre méthodologique en mesure de favoriser le développement sur le long terme de ces partenariats.

#### PARTOUT OÙ CELA S'AVÈRE POSSIBLE, AGIR EN RENFORCEMENT DES SYSTÈMES ET INSTITUTIONS LOCALES

Dans le respect de nos principes humanitaires de neutralité politique, d'impartialité des secours et d'indépendance, quand la situation le permet, nous apporterons notre appui aux services publics et aux autorités locales. La capacité des autorités locales à fournir aux personnes un accès aux services de base - de façon directe ou par le biais d'acteurs privés délégués de missions de service public - est une dimension clé de la résilience des territoires. Dans les zones où nous intervenons, il est fréquent que les autorités soient parties prenantes d'un conflit en cours, que l'administration connaisse de graves problèmes de gestion et de corruption, que la légitimité

du pouvoir politique soit largement remise en cause, ou encore que les acteurs en place soient réticents à toute collaboration avec un acteur international. Pour autant, de nombreux projets illustrent notre capacité à agir en lien avec les départements techniques des services publics locaux en faveur d'une amélioration de la fourniture de services essentiels : développement ou réhabilitation d'infrastructures, programmes de sécurité alimentaire, surveillance épidémiologique, etc. Nous chercherons ainsi à développer nos collaborations avec les autorités locales afin de renforcer la fourniture de services de base à la population.



### AGIR POUR UN ENVIRONNEMENT SÛR, SAIN ET DURABLE

#### MULTIPLIER LES PROJETS À IMPACT ENVIRONNEMENTAL POSITIF DANS LES CONTEXTES FRAGILES

La mise en œuvre d'interventions humanitaires de qualité nécessite une gestion intégrée et une exploitation durable des ressources, ainsi qu'une anticipation des aléas climatiques liés au réchauffement global. Notre ONG porte de longue date des projets d'accès à l'assainissement, de gestion intégrée et d'exploitation durable des ressources naturelles essentielles et fragiles (eau, terre, forêt...), ainsi que des programmes d'anticipation des aléas climatiques par la mise en place de mesures d'adaptation et d'atténuation. Plus récemment, des projets de sécurité alimentaire intégrant les problématiques de sécheresse et d'agriculture durable ont été développés. Des projets de traitement des déchets, de production de fertilisants biologiques pour l'agriculture ont aussi vu le jour dans une optique d'amélioration de la santé environnementale des personnes. En nous fondant sur ces expertises, nous développerons d'ici à 2025 un positionnement global en vue de devenir un acteur reconnu de la résilience face aux risques environnementaux et climatiques que rencontrent les populations vulnérables dans les zones fragiles où nous intervenons.

#### AGIR SUR LES DÉTERMINANTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE LA SANTÉ

Notre ONG ne prodigue pas de soins de santé, mais nous agissons sur les déterminants sociaux et environnementaux en vue de prévenir les maladies et de prolonger la vie en bonne santé physique et mentale des personnes vivant dans les contextes les plus fragiles. Par nos nombreuses interventions dans le cadre de crises épidémiques ou nutritionnelles, notre ONG a fait la preuve de sa capacité à agir aux côtés d'acteurs du monde médical pour faire reculer la mortalité et la morbidité. Dans les prochaines années, nous continuerons à investir ce champ d'action en portant une attention particulière aux épidémies liées aux maladies hydriques et aux risques sanitaires liés à la salubrité de l'environnement.

#### ADAPTER NOS EXPERTISES AUX PROBLÉMATIQUES PROPRES AUX BIDONVILLES

Les bidonvilles et quartiers non-lotés sont des zones où les risques environnementaux et sanitaires sont exacerbés. Nous porterons une attention particulière à l'adaptation de nos expertises aux zones urbaines et périurbaines, en développant si nécessaire des réponses propres aux problématiques qu'on y rencontre.

#### RÉDUIRE AUTANT QUE POSSIBLE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DE NOS PROGRAMMES

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL reconnaît depuis longtemps l'importance de la prise en compte de l'environnement dans la conception et la mise en œuvre de ses interventions, ainsi que dans les processus logistiques qui l'accompagnent. Pour respecter le principe qui veut que nos activités ne nuisent pas aux populations que nous aidons, notre organisation doit désormais s'engager dans une démarche globale d'écoresponsabilité. Celle-ci passera par une amélioration de nos pratiques internes, par la réalisation d'analyses des risques environnementaux de nos programmes, ainsi que par la promotion de solutions durables pour les zones fragiles où nous intervenons : protection et gestion durable des ressources naturelles (bois, eau, sols), prévention et gestion appropriée des déchets, traitement des boues, promotion de pratiques agricoles durables (recours aux fumiers et fertilisants naturels), promotion de pratiques d'hygiène et d'assainissement respectant l'environnement.

# 4

## AGIR POUR ET AVEC LES COMMUNAUTÉS ET LES PERSONNES VULNÉRABLES

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL intervient toujours à la demande des populations concernées ou de leurs représentants légitimes. Notre organisation a une longue tradition d'assistance sur-mesure, adaptée aux contextes et aux besoins locaux, et a tissé des partenariats de longue durée avec nombre de communautés locales, garantes à la fois de l'accès de nos équipes aux personnes les plus vulnérables, de l'efficacité de notre aide, et de la complémentarité de nos interventions avec les acteurs locaux et nationaux.

D'ici 2025, nous viserons à systématiser la participation des personnes et communautés auprès desquelles nous intervenons dans l'élaboration, le suivi et l'ajustement des stratégies programmatiques que nous mettons en œuvre.

### RENFORCER L'INCLUSION ET LA PARTICIPATION DES PERSONNES ET DE LEURS COMMUNAUTÉS

#### UNE COMMUNICATION ACCESSIBLE POUR LES BÉNÉFICIAIRES DE NOS PROGRAMMES

Nous veillerons à ce qu'une communication accessible, actualisée, transparente et réciproque soit mise en place avec les populations bénéficiaires de nos programmes. Nous nous efforcerons de développer des méthodes de participation active permettant aux personnes bénéficiaires de nos actions d'être elles-mêmes actrices et co-responsables des réponses humanitaires que nous proposons.

#### EN PORTANT UNE ATTENTION PARTICULIÈRE À LA VOIX DES FEMMES ET DES PERSONNES MARGINALISÉES

L'expression et la participation des femmes et des personnes marginalisées sera activement encouragée dans le cadre des mécanismes de participation que nous mettrons en place. Un effort spécifique sera aussi fait pour favoriser la participation des publics moins écoutés (enfants, personnes âgées, personnes en situation de handicap, etc.).

### ÊTRE REDEVABLES DE NOS ACTIONS

#### ÊTRE PLEINEMENT REDEVABLES AUPRÈS DES POPULATIONS

Notre organisation s'engage à mettre en œuvre son action de manière responsable et en conscience des équilibres de pouvoir qui s'opèrent entre acteurs de l'aide humanitaire et populations vulnérables. Nous nous engageons à répondre de nos actions, d'être responsables de celles-ci envers les populations affectées, les Etats hôtes et les bailleurs de fonds. Cette redevabilité doit se traduire par une communication transparente et réactive, et par un fonctionnement exemplaire de nos mécanismes d'alertes afin d'éviter tout abus. En tant qu'organisation humanitaire, il est de notre devoir d'agir pour les personnes affectées par les crises dans le respect de leurs diversité culturelle et de leur dignité. Les mécanismes de participation et de communication avec les populations doivent donc être mis en œuvre avec une attention particulière portée au respect de la confidentialité, de la vie privée et du bien-être des personnes. D'ici 2025, nous systématiserons aussi la mesure de la satisfaction des personnes auprès desquelles nous agissons. Pour cela, nous nous doterons d'un cadre global de suivi, de collecte et de gestion des remontées d'enquête qui permette d'adapter nos modalités et d'orienter nos programmes futurs.

#### ÊTRE EN VEILLE ACTIVE SUR LES NOUVELLES PRATIQUES DE REDEVABILITÉ

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL exercera une veille active sur les nouveaux outils et pratiques de redevabilité. Nous identifierons puis piloterons de nouvelles approches qui nous permettront de mieux être redevables auprès des personnes vulnérables.

### CO-CONSTRUIRE NOS INTERVENTIONS AVEC LES ACTEURS LOCAUX DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

#### DÉVELOPPER DES PARTENARIATS FONDÉS SUR L'APPRENTISSAGE MUTUEL

Nous viserons à renforcer la place donnée par notre ONG aux organisations locales et nationales qui partagent nos principes d'interventions, dans une logique de complémentarité et de co-apprentissage mutuel. Afin de ne pas nous limiter à des partenariats orientés seulement vers la mise en œuvre de programmes répondant aux exigences des bailleurs de fonds, nous déploierons des stratégies d'alliance et de complémentarité techniques et géographiques fortes, envisagées comme des sources d'échanges et de co-apprentissage sur le long terme entre nos organisations.

# 5

## FAVORISER LA RECHERCHE-ACTION ET LE DÉVELOPPEMENT D'APPROCHES INNOVANTES

Pour répondre aux demandes de redevabilité de nos bailleurs de fonds, notre organisation produit une quantité importante d'enquêtes et de rapports, sources de très nombreuses données. Pourtant, celles-ci sont souvent trop cloisonnées et insuffisamment retraitées pour nous permettre d'agir en organisation véritablement apprenante. Remettre en question nos modes opératoires, tirer pleinement profit de nos expériences passées, partager les enseignements issus du terrain de façon transversale autant que verticale, évaluer à court et long terme l'efficacité et l'efficience de nos actions, célébrer nos succès : notre capacité à mieux gérer et partager la donnée est déterminante pour notre ONG.

Notre qualité d'acteur de terrain présent dans des zones difficiles d'accès fait par ailleurs de notre organisation une alliée de choix pour les programmes de recherche-action. Ces programmes peuvent nous permettre de mieux comprendre les déterminants de la fragilité, tout comme ils peuvent apporter une évaluation rigoureuse et scientifique de nos modes d'intervention et de notre impact.

Enfin l'ampleur des besoins et la faiblesse des moyens pour y répondre nous invitent à constamment inventer des réponses nouvelles. SOLIDARITÉS INTERNATIONAL porte depuis longtemps une culture interne de l'innovation. Essentiellement issue du terrain, cette culture amène régulièrement des nouveaux projets à voir le jour, dont quelques-uns ont ensuite essaimé dans l'ensemble de l'écosystème humanitaire et ont ainsi pu avoir un impact largement supérieur au seul champ d'action de notre organisation. Pour autant, le repérage, l'accompagnement et l'essaimage de ces innovations est aujourd'hui variable. L'investissement et la prise de risque auxquels consent notre organisation pour développer des pratiques nouvelles est aussi très fluctuant. Il nous faut ainsi mieux développer et structurer notre capacité d'innovation.

### RENFORCER LA TRANSVERSALITÉ ET LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES

#### ALLER VERS UNE GESTION DES CONNAISSANCES PLUS HORIZONTALE

L'apprentissage entre pairs et le partage d'expériences entre nos pays d'intervention doivent être encouragés. Pour cela, nous développerons dans les prochaines années des outils de communication transversaux communs à l'ensemble de notre organisation.

#### MIEUX GÉRER LA DONNÉE POUR MIEUX ÉVALUER NOS ACTIONS

Nous nous attacherons à développer des systèmes internes permettant de mieux appréhender l'impact de nos actions et de piloter plus finement le développement de nos programmes et de nos expertises. Nous promouvoir un usage rationnel et raisonné de la donnée collectée : les données collectées par les équipes terrain doivent être nécessaires, utiles et de qualité afin de faciliter l'analyse et la prise de décision en vue de changement de modalités ou d'amélioration de la qualité des interventions.

#### À TRAVERS NOS PROGRAMMES, CO-CRÉER DE LA CONNAISSANCE

Nous chercherons à multiplier les collaborations avec des acteurs universitaires et des laboratoires sur les sujets pour lesquels SOLIDARITÉS INTERNATIONAL porte une expertise forte, et notamment la lutte contre les maladies hydriques. Par ailleurs, nous redoublerons d'effort pour partager et rendre visibles les connaissances acquises, que ce soit via nos moyens de communication habituels ou par notre participation régulière à différents clusters, groupes de travail et plateformes de coordination thématiques ou géographiques, en insistant sur l'articulation du niveau local, national, régional et global pour renforcer la portée des messages véhiculés.

### PERMETTRE L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES SOLUTIONS

#### PROMOUVOIR L'INNOVATION EN FAVEUR DES PLUS VULNÉRABLES

Nous développerons un positionnement institutionnel fort en faveur de l'émergence de pratiques nouvelles susceptibles de mieux répondre aux besoins des plus vulnérables. Pour cela, nous mettrons en place des procédures internes visant à mieux identifier et accompagner les innovations. Nous systématiserons notamment l'allocation de ressources humaines et budgétaires pour les projets les plus prometteurs, en sélectionnant avec soin ceux ayant un potentiel d'essaimage important.

#### FAIRE LE PARI DE L'INNOVATION OUVERTE

Pour développer nos innovations nous chercherons à nous allier à des partenaires, qu'il s'agisse d'entreprises privées, d'acteurs publics ou d'acteurs de la société civile. Nous chercherons notamment à tirer profit de la diffusion croissante des outils technologiques et de l'accès à internet pour développer avec nos partenaires des nouveaux modes d'intervention et développer notre technicité. En parallèle nous accorderons aussi une attention particulière aux dynamiques d'innovation "low tech", des technologies simples d'usage et à faible impact environnemental, permettant la mise en œuvre de solutions plus durables et plus adaptées aux contextes fragiles où nous intervenons.

# Renforcer notre organisation





# 6

## GAGNER EN NOTORIÉTÉ ET EN CAPACITÉ D'INFLUENCE

Notre ONG a connu une croissance importante de son périmètre d'action ces dernières années sans que sa notoriété ne connaisse les mêmes développements, tout du moins au-delà des cercles spécialisés : nos enquêtes révèlent régulièrement que, alors que notre organisation est justement reconnue par ses partenaires institutionnels, elle continue de souffrir d'une notoriété insuffisante auprès du grand public, ce qui pénalise à la fois sa capacité à convaincre et à obtenir de nouveaux soutiens et la force de son témoignage dans le débat public.

Beaucoup a déjà été fait pour remédier à ce manque de visibilité. Parmi ces actions, la mise en exergue de notre combat pour l'accès universel à l'eau potable a eu des effets notables, auprès de nos bailleurs de fonds comme de nos donateurs particuliers. Il ne nous a cependant pas permis jusqu'à présent de percer véritablement auprès du grand public et des médias, et a aussi été quelquefois source de confusion : SOLIDARITÉS INTERNATIONAL a pu être perçue comme un acteur uniquement spécialisé dans le secteur eau, assainissement et hygiène, ce qui s'est parfois traduit par une plus grande difficulté à développer nos autres secteurs, d'un point de vue financier comme programmatique, et en communication.

Forts de ce constat lucide, nous portons dans cette stratégie la conviction que notre ONG a toutes les raisons de se doter d'une ambition renouvelée en matière de notoriété.

### RENFORCER NOTRE IDENTITÉ EN AFFIRMANT NOTRE CAUSE

#### FAIRE RECONNAÎTRE NOTRE SPÉCIFICITÉ EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

En capitalisant pleinement sur les acquis obtenus à travers notre combat pour l'eau, nous chercherons à développer dans les prochaines années une identité capable d'affirmer avec plus de force la spécificité de notre organisation, de la protection des plus vulnérables que nous défendons au caractère expert et multi-sectoriel de nos interventions dans des contextes fragiles.

#### SYSTÉMATISER LA PRISE DE PAROLE PUBLIQUE ET LA MISE EN AVANT DES SUJETS CLÉS POUR NOTRE ONG

Compte tenu de son expérience et de son expertise, notre ONG est appelée à prendre plus la parole dans les médias, où nos interventions publiques se limitent souvent à des sujets experts. Pourtant, notre témoignage sur les situations de crises et les réponses que nous y apportons constituent des éléments de communication qui intéressent les citoyens. Par le développement de focus thématiques, la création de contenus et événements originaux, la recherche de partenariats et l'interpellation des médias sur des situations hors normes, nous viserons à renforcer notre présence médiatique. Au niveau de nos pays d'intervention, dans les limites liées à la nature parfois sensible de nos opérations, nous tâcherons de développer une communication engageante pour nos partenaires comme pour les acteurs locaux qui suivent nos travaux.

### S'ENTOURER D'ALLIÉS QUI PARTAGENT NOTRE CAUSE

#### DÉVELOPPER UN PARCOURS D'ENGAGEMENT POUR CELLES ET CEUX QUI VEULENT NOUS SOUTENIR

À travers le développement de ses réseaux sociaux comme de ses premières délégations régionales, SOLIDARITÉS INTERNATIONAL a pu mobiliser des centaines de bénévoles soucieux de partager notre combat. Qu'il s'agisse de relais d'actualités sur internet, d'activités de sensibilisation en milieu scolaire, d'animations lors d'événements grand public ou d'organisation de rencontres-débats, ces initiatives s'inscrivent dans une logique inclusive de participation ouverte au plus grand nombre, proposant à tout un chacun de soutenir nos activités.

Cette force citoyenne est une chance que notre organisation doit saisir. Pour cela, nous devons clarifier les modalités de l'engagement bénévole à nos côtés, investir dans l'animation et l'essaimage de ce mouvement, et nous appuyer sur celles et ceux qui s'y impliquent pour développer à la fois notre notoriété, notre capacité à porter des messages forts et notre recherche de nouveaux soutiens.

#### S'ENTOURER DE PERSONNALITÉS PRÊTES À APPUYER NOS ACTIONS

Celles et ceux qui connaissent notre organisation en ont une image souvent très bonne, reconnaissant notre expertise et notre engagement. Pour que cette image touche plus de monde, notre ONG doit désormais chercher à s'entourer d'ambassadrices et ambassadeurs prêts à donner un peu de leur temps pour appuyer nos actions, en participant à des événements ponctuels à nos côtés et en apportant leurs regards sur l'évolution de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL.

Ce groupe de personnes engagées à nos côtés suivra le développement de nos activités de façon non-statutaire, dans un rôle complémentaire à celui porté par notre gouvernance associative. Nous veillerons à la diversité et à la parité dans le choix de ses futurs membres.

*Notre témoignage sur les situations de crises et les réponses que nous y apportons constituent des éléments de communication qui intéressent les citoyens.*



# 7

## RÉUNIR PLUS DE FONDS POUR LES PLUS VULNÉRABLES

En 2020, le modèle économique de notre association dépendait à plus de 95 % du financement de bailleurs institutionnels (en direct ou via des consortiums), dont 75 % sont issus de nos trois partenaires principaux : l'aide humanitaire américaine, les agences des Nations-Unies et la Commission Européenne via ECHO.

Pour nous permettre de poursuivre le développement de nos activités, il nous faut tout à la fois continuer à renforcer nos liens avec nos principaux partenaires, proactivement chercher à convaincre d'autres bailleurs de nous faire confiance et investir pour développer les financements non-dédiés qui nous permettent d'agir avec réactivité et en toute indépendance face aux crises. À ce titre, le développement de notre collecte auprès du grand public constitue un élément clé.

Le financement d'entreprises et fondations représente par ailleurs aujourd'hui une part très minoritaire de nos soutiens. Pourtant, le développement de partenariats structurants avec les acteurs philanthropiques privés peut jouer un rôle stratégique pour notre organisation. En effet, une fois lancés ces partenariats ont le potentiel de s'inscrire dans des durées longues, en se fondant sur la création de relations de confiance entre partenaires.

### POURUIVRE LA DIVERSIFICATION DE NOS SOURCES DE FINANCEMENTS DÉDIÉS

#### CONVAINCRE DES NOUVEAUX BAILLEURS HUMANITAIRES

L'aide bilatérale française, amenée à progresser de façon importante dans les prochaines années, représente aujourd'hui 6 % de nos financements. Nous œuvrerons en vue d'une croissance importante de cet appui essentiel à nos activités.

Nous chercherons à multiplier dans les prochaines années les contacts avec les représentants des États donateurs, que ce soit sur le terrain ou au niveau des capitales. Parmi ceux-ci, l'aide humanitaire allemande fera l'objet d'une attention particulière, et nous explorerons activement les possibilités d'ouverture d'une antenne en Allemagne pour notre organisation.

#### DÉVELOPPER NOS PARTENARIATS AVEC LES BAILLEURS ORIENTÉS DÉVELOPPEMENT

Longtemps réticents à financer des projets qui s'inscrivent dans des contextes particulièrement fragiles, les bailleurs dits de développement sont désormais de plus en plus enclins à voir dans le soutien financier à des programmes de long terme dans ces zones un prolongement naturel de leur mandat.

Du fait de nos savoir-faire et expériences passées, SOLIDARITÉS INTERNATIONAL est particulièrement bien positionnée pour développer ce type de partenariats.

Par ailleurs, les approches double-nexus peuvent également intéresser les collectivités territoriales engagées dans des actions de solidarité internationale via leur coopération décentralisée. Nous continuerons nos efforts de développement de ce type de partenariats.

#### ÊTRE PROACTIFS DANS L'OBTENTION DE NOUVEAUX TYPES DE FINANCEMENTS INSTITUTIONNELS

Les bailleurs de fonds institutionnels ont multiplié ces dernières années les mécanismes de financement visant à stimuler l'innovation et le décloisonnement des expertises. Certains de ces mécanismes visent à permettre le déploiement de modalités opérationnelles nouvelles : paiement aux résultats, financements à dimension régionale, fonds dédiés à l'innovation. D'autres sont plus orientés vers un renforcement de nos organisations et de nos activités : fonds favorisant la mutualisation entre acteurs, conventions de partenariats pluriannuelles, etc.

Conscients du caractère structurant que ces financements peuvent avoir pour notre ONG, nous chercherons de façon proactive à les mobiliser.

#### RENFORCER LE RÔLE STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES ET FONDATIONS DANS NOTRE ORGANISATION ET NOS FINANCEMENTS

Créer une proximité véritable avec les acteurs du monde privé est source de bénéfices respectifs qui dépassent le champ du financement : compréhension fine des besoins et souhaits d'engagement des deux parties, apport de compétences et expertises nouvelles, partage de bonnes pratiques. Nous continuerons donc à porter des efforts soutenus pour la mise en place de partenariats structurants avec les fondations et entreprises engagées pour un soutien aux personnes vivant dans les contextes les plus fragiles. D'une part nous chercherons à augmenter de façon substantielle le montant de financements privés perçus par notre organisation, en développant nos liens avec les acteurs philanthropiques français tout autant qu'en capitalisant sur notre présence au Royaume-Uni. D'autre part, nous continuerons à développer le recours au mécénat de compétences, en portant une stratégie dédiée à cet effet et en intégrant pleinement cette dimension dans le fonctionnement de notre organisation.

*Longtemps réticents à financer des projets qui s'inscrivent dans des contextes particulièrement fragiles, les bailleurs dits de développement sont désormais de plus en plus enclins à voir dans le soutien financier à des programmes de long terme dans ces zones un prolongement naturel de leur mandat.*



### INVESTIR POUR DÉVELOPPER NOS FINANCEMENTS NON DÉDIÉS

#### UNE STRATÉGIE DE COLLECTE RENFORCÉE PAR DES NOUVEAUX INVESTISSEMENTS

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL peut aujourd'hui compter sur l'appui de plus de 55 000 particuliers qui soutiennent nos activités via leurs dons. Une part croissante d'entre eux le font à travers des dons réguliers par prélèvement automatique, preuve de la grande confiance qu'ils nous accordent. Ces financements non-dédiés jouent un rôle majeur pour notre ONG : ils sont au cœur de notre capacité de réactivité aux crises, ils représentent un élément clé de notre indépendance, ils sont essentiels au développement de nos expertises et ils

participent à la résilience économique de notre organisation face à d'éventuels coups durs. Se faire connaître auprès de potentiels donateurs a cependant un coût, et suppose d'être en mesure de bien articuler nos messages pour faire ressortir la singularité de notre organisation aux yeux des personnes approchées. Nous veillerons à ce que dans les prochaines années nos efforts soient renforcés par des investissements nouveaux, ciblés vers une croissance du nombre de nos donateurs réguliers, une augmentation du niveau moyen de don et une baisse de notre taux d'attrition. En parallèle, nous poursuivrons nos efforts à l'égard des grands donateurs et des personnes susceptibles de nous soutenir via les libéralités. Enfin, nous travaillerons à l'organisation d'événements qui pourront rassembler ponctuellement nos soutiens afin de favoriser notre proximité avec ces derniers, et intéresser d'autres potentiels grands donateurs à notre cause.

#### DÉVELOPPER DES PROJETS PILOTES SUR LES FINANCEMENTS NON-DÉDIÉS DES ENTREPRISES

Si la plupart des entreprises et fondations préfèrent financer des programmes précis plutôt que d'appuyer au niveau global les organisations, certaines ont cependant pris le parti d'aider les ONG à se développer de façon globale, et accordent à leurs partenaires des financements non-dédiés. Nous chercherons à développer ce type de partenariats via plusieurs projets pilotes : approche spécifique orientée vers les entreprises de taille moyenne et intermédiaires susceptibles d'engager des soutiens non-affectés dans le cadre de leur RSE, développement de produits-partage, ou encore lancement d'opérations de micro-dons en caisse et sur salaires.

# 8

## GAGNER EN EFFICIENCE AU SEIN DE NOTRE ORGANISATION

**SOLIDARITÉS INTERNATIONAL a connu ces dernières années une croissance importante de son volume d'activités et de son nombre de salariés, et nous avons l'ambition que cette croissance se maintienne dans les années futures. Celle-ci doit cependant être accompagnée d'un travail d'adaptation de nos modes de travail pour que notre structure continue à faire preuve d'agilité, et évite le risque d'embolie des fonctions de coordination qui guette toute organisation qui grandit.**

**Pour cela, nous devons être porteurs d'une exigence d'efficience dans l'ensemble notre organisation : il s'agit d'identifier les tâches redondantes ou sans véritable valeur ajoutée, de valoriser les chaînes hiérarchiques courtes, de rendre plus clairs les périmètres de poste et les objectifs de chacun afin d'éviter les chevauchements, le micro-management et la substitution entre strates managériales.**

**La subsidiarité, c'est considérer au sein d'une organisation que les responsabilités doivent être avant tout assumées par le niveau directement confronté à la problématique à résoudre, et que les échelons supérieurs ne doivent intervenir que si la réponse à donner excède véritablement les capacités du niveau concerné. Selon ce principe, les échelons supérieurs doivent particulièrement veiller à ne pas se substituer aux échelons inférieurs dans la gestion des affaires courantes si ces derniers peuvent s'acquitter de leurs tâches. Naturellement, elle s'accompagne d'un devoir d'assistance de l'échelon supérieur dès que cela s'avère nécessaire. La subsidiarité doit devenir le maître-mot de notre organisation interne.**

**Il s'agit enfin de mener à bien la transition numérique engagée par notre ONG, condition essentielle de notre capacité à agir dans un nombre croissant de pays et sur un nombre de plus en plus élevé de programmes.**

### APPLIQUER LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ EN NOUS APPUYANT SUR DES NORMES ACCESSIBLES ET LARGEMENT PARTAGÉES

#### DÉCENTRALISER TOUT EN RENFORÇANT LA NORMALISATION DE NOS PRATIQUES

Appliqué à notre organisation, le principe de subsidiarité nous invite à renforcer notre vigilance sur l'évolution du lien entre siège et terrain, et entre coordinations nationales et bases. Trois points spécifiques devront faire l'objet d'efforts de notre part dans les prochaines années :

D'abord, la nécessité de poursuivre notre effort de normalisation de nos modalités d'intervention comme de nos procédures internes, en posant un cadre clair et un niveau d'exigence de qualité élevé, tout en laissant des marges de manœuvre suffisantes pour adapter à chaque situation locale le déploiement de nos politiques et de nos expertises, et ne pas entraver la réactivité nécessaire en réponse aux urgences.

Ensuite, faire évoluer nos pratiques managériales d'une logique de validation systématique vers une logique favorisant l'autonomie individuelle, fondée sur un suivi d'objectifs exigeant, en essayant autant que possible de limiter le nombre de strates managériales mises en place. Enfin, porter un effort de simplification de nos procédures, outils, jargon, pour à la fois faciliter l'intégration de nouveaux membres au sein de nos équipes, et faire en sorte que nos équipes puissent se concentrer sur ce qui compose le cœur de leur valeur ajoutée pour l'organisation.

### RÉUSSIR LA TRANSITION NUMÉRIQUE DE NOTRE ONG

#### TENDRE VERS UNE CULTURE NUMÉRIQUE GLOBALE

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL s'est engagée ces dernières années dans un véritable virage numérique, synonyme de lourds investissements, afin de bénéficier de l'appui des nouvelles technologies pour améliorer à la fois les méthodes de travail de nos équipes, les procédures internes, et la qualité de nos activités. Cet effort devra se poursuivre dans les années à venir. Déploiement de logiciels de gestion des achats et de gestion des programmes dans l'ensemble de nos pays d'intervention, mise en place d'un système d'information pour optimiser la gestion des ressources humaines, dématérialisation et automatisation des tâches les plus chronophages, suivi et mise en commun de nos démarches tournées vers l'externe : nous devons nous inscrire à travers ces projets dans une logique assumée de recherche de gains d'efficience à moyen terme, au siège comme sur le terrain, y compris en ayant recours à la mutualisation entre structures lorsque cette solution s'offre à nous.

La transition numérique doit aussi nous permettre de mieux piloter nos activités et de faciliter la transversalité au sein de notre organisation. À ce titre, la mise en place d'un système d'information pour nos opérations est un chantier clé des années à venir, et est aussi le sous-jacent nécessaire pour nous permettre d'imaginer demain des nouveaux projets et façons d'agir qui reposeront en grande partie sur les outils numériques. La mise en place d'un réseau social interne sera également étudiée, en vue de pouvoir renforcer les liens et les collaborations transversales.

Enfin, la nature internationale de notre organisation tout comme le développement rapide du télétravail supposent que nous soyons en mesure d'assurer à toutes nos équipes une connectivité suffisante, un accès permanent à nos outils en ligne et la formation adéquate à ce nouvel environnement numérique.

# 9

## ATTIRER, DÉVELOPPER ET FIDÉLISER DES ÉQUIPES DIVERSES ET ENGAGÉES

**Le capital humain, c'est l'ensemble des connaissances, aptitudes, expériences, talents, et qualités accumulées par une personne, une équipe, une organisation. Les femmes et les hommes qui travaillent chez SOLIDARITÉS INTERNATIONAL sont notre première et principale richesse.**

**D'importants efforts ont été menés ces dernières années pour renforcer la gestion des ressources humaines au sein de notre ONG : adaptation et revalorisation des grilles salariales, développement d'une stratégie spécifique aux employés nationaux, efforts de diversification de nos canaux de recrutement, mise en place de mécanismes d'alerte contre les abus, etc.**

**Pour autant, notre organisation a identifié en la matière des points à améliorer : un turnover trop élevé qui génère de nombreux coûts cachés, une ambition à renforcer pour ce qui est de notre politique de diversité et d'inclusion, un cadre de développement de nos expertises internes encore trop peu étoffé. Enfin, alors qu'au sein de notre structure 84 % de nos salariés sont des employés locaux, trop de barrières empêchent aujourd'hui les parcours internes et l'expression d'un collectif se vivant comme une seule et même grande équipe, rassemblant l'ensemble des membres de notre organisation quel que soit notre lieu de travail ou notre statut.**

**Pour répondre à ces limites, qui sont souvent loin d'être propres à SOLIDARITÉS INTERNATIONAL, il nous faut dans les prochaines années accentuer nos efforts d'attractivité et de fidélisation, et faire tout notre possible pour que chaque personne qui travaille au sein de notre ONG puisse y trouver de quoi grandir et se réaliser professionnellement.**

### ATTIRER LES MEILLEURS ET RECRUTER LOCALEMENT

#### UNE ATTRACTIVITÉ À RENFORCER

Intégrité, résilience, professionnalisme, esprit d'équipe, engagement... C'est d'abord en affirmant haut et fort ce qui constitue notre identité d'employeur que nous parviendrons à donner envie à plus de personnes talentueuses de nous rejoindre. Pour cela, il s'agit de mettre plus en valeur la diversité de nos métiers, les possibilités d'évolutions internes, le quotidien de nos équipes, et d'outiller les membres de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL pour qu'ils puissent agir en qualité d'ambassadeurs de notre organisation auprès des cercles professionnels qu'ils fréquentent.

Il nous faut aussi veiller à adapter nos canaux de recrutement aux types de profils que nous souhaitons attirer. À cet égard, nous veillerons à développer nos liens avec les lieux de formation (écoles, universités) et leurs écosystèmes, au siège comme dans nos pays d'intervention. Enfin, nous nous efforcerons d'améliorer la procédure de sélection et d'intégration pour les nouvelles recrues, afin d'offrir une expérience positive de parcours aux candidats tout en renforçant la culture interne spécifique à notre ONG.

#### ENCOURAGER LES CANDIDATURES LOCALES POUR LES POSTES TECHNIQUES ET D'ENCADREMENT

Notre capacité à recourir à du personnel expatrié expérimenté pour les postes d'encadrement et les missions à forte dimension technique est une grande force de notre ONG : elle nous permet de déployer nos expertises en tous lieux et d'attirer des professionnels internationaux de l'action humanitaire, riches de leurs expériences passées, en capacité d'apporter des savoir-faire souvent irremplaçables. Pour autant, un recours trop systématique aux salariés expatriés peut aussi constituer un frein pour le développement des carrières de nos salariés locaux les plus talentueux, lesquels ont pour eux une connaissance inégalée des contextes et des acteurs locaux, et une durée d'engagement à nos côtés souvent bien plus longue. Ce plafond de verre et le recours par habitude aux contrats expatriés est un constat fait dans de nombreux pays d'intervention.

Dans les prochaines années, nous agirons donc pour encourager et fluidifier l'accès des salariés nationaux aux postes d'encadrement et aux postes à forte dimension technique, dans le but de voir augmenter significativement d'ici à 2025 la part de salariés nationaux occupant ces fonctions.

### AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOS EXPERTISES ET DES PARCOURS INTERNES

#### INVESTIR DANS NOS ÉQUIPES POUR RENFORCER NOS EXPERTISES

Pour développer nos équipes, il nous faut d'abord mieux définir l'expertise nécessaire à nos opérations. C'est pourquoi dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous développerons dans les prochaines années notre référentiel de savoir-faire techniques et de savoir-être propre à SOLIDARITÉS INTERNATIONAL.

Nous accompagnerons ce référentiel d'une ambition renouvelée en matière de formation : nous nous assurerons qu'un plan de formation est mis en œuvre dans tous nos pays, et qu'un plan de développement individuel des compétences est mis en place pour tous nos salariés.

À travers la mise en place d'une plateforme de e-learning globale, nous capitaliserons par ailleurs sur les nombreuses offres de formation existantes, accessibles à des coûts souvent modérés.

Nous veillerons à favoriser aussi le partage des savoirs et l'apprentissage sous toutes ses formes, au-delà des formations traditionnelles : la mise en place de dispositifs de mentorat pour les nouveaux embauchés sera expérimentée.



### ENCOURAGER LES ÉVOLUTIONS INTERNES POUR DONNER DES PERSPECTIVES À CHAQUE SALARIÉ

Nous mettrons en place des outils permettant de suivre dans la durée le parcours de carrière de nos managers, et nous accorderons une attention particulière à celles et ceux issus de nos pays d'intervention.

### ASSURER UN CADRE DE TRAVAIL PROPICE À L'ENGAGEMENT

#### UN DEVOIR GLOBAL DE PROTECTION ET DE MITIGATION DES RISQUES

Travailler dans des zones dangereuses est au cœur de notre mandat et de nos expertises. Pour autant, comme nous l'affirmons dans notre politique de sécurité, ceci ne nous exempte nullement de mettre tout en œuvre pour assurer le cadre de travail le plus sécurisé possible et œuvrer au quotidien à une diminution des risques encourus par nos équipes. Au-delà des risques liés spécifiquement à nos opérations, notre organisation se doit d'assurer que tout est fait pour que nos salariés puissent travailler dans des conditions propres à empêcher les abus dont ils ou elles pourraient être victimes. À ce titre, les efforts engagés ces dernières années dans la prévention de l'exploitation et des abus sexuels seront activement poursuivis. Notre politique de tolérance zéro sur les abus fera l'objet de nombreux rappels, et le traitement rapide des alertes continuera à faire l'objet d'une attention au plus haut niveau.

Enfin, notre ONG veillera à continuer ses efforts visant à assurer le meilleur cadre de santé possible et des conditions de travail satisfaisantes pour tous les salariés, avec une attention donnée aux conditions de travail minimales dans les zones difficiles. Le climat social au sein de notre organisation et les risques psycho-sociaux liés au travail feront l'objet d'enquêtes régulières afin de permettre la mise en place de mesures correctives le cas échéant.

#### INVITER CHACUN À S'EXPRIMER ET PARTICIPER

Favoriser une parole ouverte pour tous les salariés de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL, c'est agir sur une dimension clé de la qualité de vie au travail, et sur le sentiment d'appartenance et d'engagement auprès de notre organisation. C'est aussi un moyen simple d'œuvrer au décloisonnement de nos équipes, et d'assurer une meilleure circulation de l'information. Plusieurs actions seront mises en place dans ce but : nous insisterons sur la nécessité pour le personnel encadrant d'être accessible et à l'écoute de tous les membres de notre ONG, quels que soient leurs statuts et leur place dans l'organisation. Nous chercherons aussi à créer de façon annuelle un moment d'échange global, qui réunira le plus grand nombre de salariés possible, dans les limites des contraintes imposées par les opérations déployées sur le terrain. Nous donnerons aussi aux représentants du personnel des différents pays l'occasion d'être entendus au niveau global. Enfin, nous encouragerons les salariés de l'organisation qui y verraient un intérêt à adhérer à notre association - y compris les salariés situés dans nos pays d'intervention - et nous veillerons à faire évoluer l'organisation de notre assemblée générale vers un format hybride pour favoriser la participation à distance de celles et ceux qui ne peuvent se rendre au siège.

### AMÉLIORER NOS DISPOSITIFS DE RÉMUNÉRATION & D'AVANTAGES SOCIAUX POUR FIDÉLISER NOS TALENTS

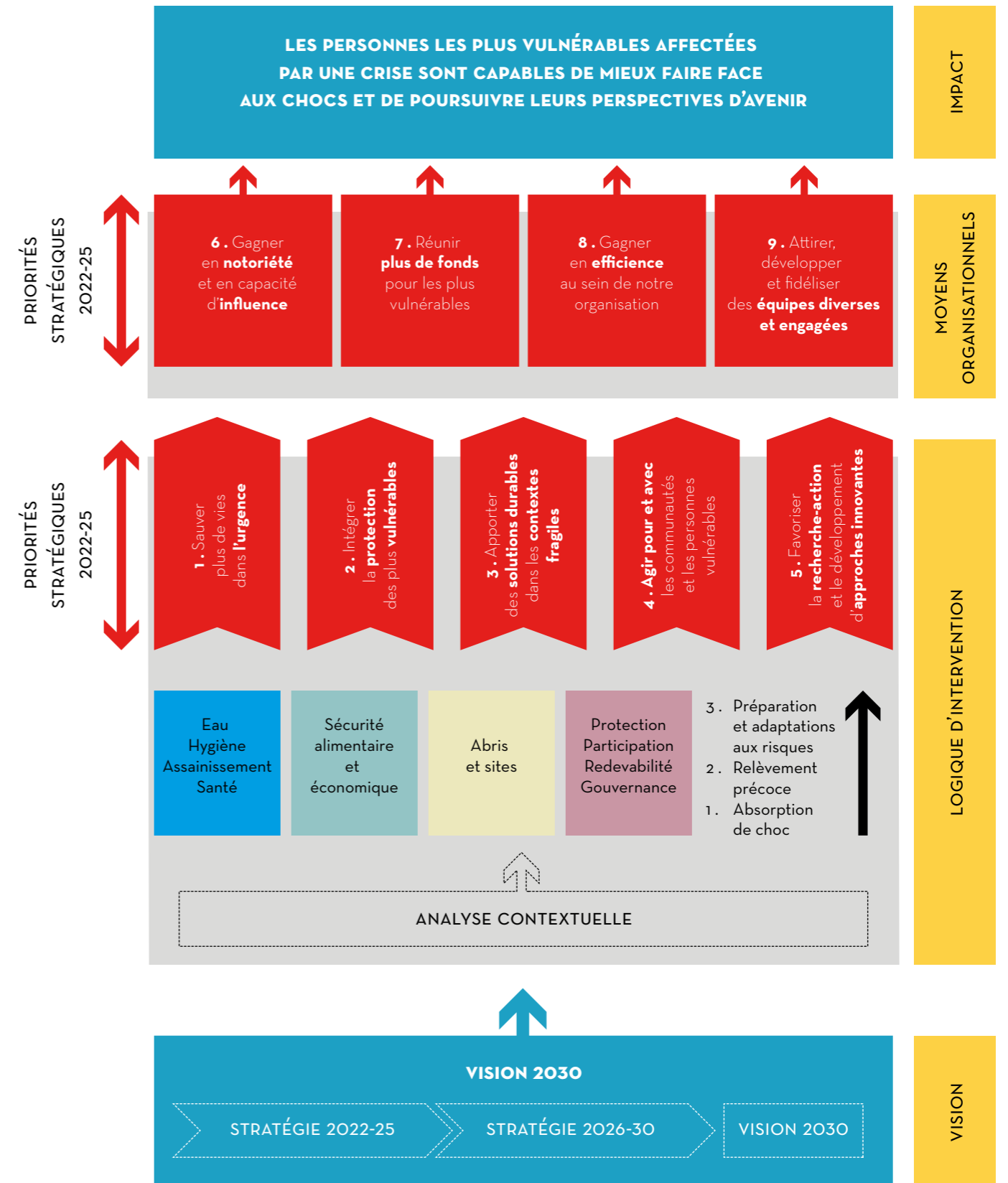
Pour renforcer notre capacité à retenir les talents au sein de notre ONG, nous nous efforcerons d'améliorer nos dispositifs de rémunération et d'avantages sociaux pour qu'ils valorisent au mieux le mérite et l'engagement.

### PORTER UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION

#### RENFORCER NOTRE DÉMARCHÉ DIVERSITÉ ET INCLUSION

La nature de notre organisation nous permet, dès à présent, de pouvoir compter sur des équipes et des parcours d'une grande diversité. Elle nous oblige aussi à porter une ambition particulièrement forte sur ces sujets. Pour aller plus loin, nous renforcerons notre démarche Diversité et Inclusion. Celle-ci reposera sur une charte dédiée, visant à favoriser le pluralisme et le respect des différences, à lutter contre tous les types de discriminations et à affirmer notre engagement à créer un environnement de travail divers et inclusif. Nous publierons un rapport annuel sur nos avancées et les mesures mises en place à cet effet. Enfin, nous nous appuierons largement sur les parcours de carrière fonctionnels et géographiques de nos salariés pour agir proactivement en faveur d'une organisation ouverte et riche de ses différences.

# Schéma récapitulatif





**solidarités**  
international

89 RUE DE PARIS  
92110 CLICHY - FRANCE  
+33 (0)1 76 21 86 00  
[www.solidarites.org](http://www.solidarites.org)