



# Plan stratégique

RÉSUMÉ

2022-2026



**solidarités**  
international

# SOLIDARITÉS INTERNATIONALE

## SAUVER DES VIES, CHANGER DES VIES

L'ONG SOLIDARITÉS INTERNATIONALE 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 INTERNATIONALE 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 INTERNATIONALE.

## RÉPONDRE À DES DÉFIS COMPLEXES DANS DES ZONES DIFFICILES

Grâce à sa très bonne connaissance du terrain et à son expertise, SOLIDARITÉS INTERNATIONALE parvient à intervenir dans les zones les plus difficiles d'accès et dans des contextes particulièrement dangereux.

SOLIDARITÉS INTERNATIONALE 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 INTERNATIONALE 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 INTERNATIONALE

**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

Intensification et persistance des conflits armés, flambées épidémiques, progression de la famine, catastrophes naturelles et climatiques de plus en plus sévères et fréquentes... : la multiplication et l'aggravation des crises humanitaires requièrent un engagement encore plus fort à l'endroit des personnes les plus vulnérables.

Le plan stratégique 2022-2026 de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL prend en compte la hausse vertigineuse des besoins humanitaires et propose plusieurs leviers de réponse à ces défis immenses.

Dans la continuité des travaux initiés ces dernières années, notre ONG entend poursuivre son travail sur l'accès aux zones difficiles, sa réactivité face aux urgences, ses efforts de recherche et d'innovation ainsi que le développement de partenariats avec des acteurs locaux. Cette stratégie nous invite aussi à faire progresser notre structure sur une série d'éléments clés au regard de l'évolution des enjeux mondiaux et devant les transformations auxquelles le secteur humanitaire fait face. Expertise, engagement, transparence, et surtout audace : les valeurs qui guident notre plan stratégique 2022-2026 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

Document édité en septembre 2021

Crédits photographiques:  
Center for Communication Action  
Bangladesh, SOLIDARITÉS  
INTERNATIONAL

# Augmenter notre impact global

## 1

### SAUVER PLUS DE VIES DANS L'URGENCE

Alors que les difficultés d'accès vont en s'accroissant, nous devons maintenir une capacité de réponse aux crises et continuer de gagner autant en efficacité qu'en réactivité dans nos interventions.

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

- Poursuivre notre démarche volontariste face aux zones d'accès difficile
- Renforcer nos capacités de programmation et d'adaptation en situation d'accès restreint
- Continuer à investir dans le développement de mesures susceptibles de réduire les risques sécuritaires et sanitaires

#### FAIRE PREUVE D'UNE RÉACTIVITÉ SANS FAILLE

- Systématiser notre participation aux mécanismes de réponse rapide  
Pour ce faire, il s'agira de :
  - développer des outils et des pratiques propres à notre ONG
  - veiller à ce que nos interventions ne se limitent pas au seul secteur "Eau, Assainissement et Hygiène" (EAH) et qu'elles intègrent l'accès à la sécurité alimentaire, aux moyens d'existence et à des abris
- Face aux crises épidémiques, se positionner comme un allié de référence des acteurs de santé qui luttent dans l'urgence

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

- Augmenter progressivement le nombre de pays dans lesquels nous intervenons et, là où cela s'avère nécessaire, le nombre de nos bases dans ces pays
- Renforcer notre capacité de projection et de réponse sur les nouveaux contextes

## 2

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

Notre ONG s'est, jusqu'à présent, inscrite dans une approche avant tout sectorielle. Il s'agit désormais d'évoluer vers une analyse plus individualisée des vulnérabilités et des besoins des populations.

#### ANALYSER LES VULNERABILITÉS DE FAÇON GLOBALE

- Gagner en capacité d'analyse des vulnérabilités
- Développer une capacité d'enquête et d'analyse spécifiquement adaptée aux zones difficiles d'accès
- Intégrer systématiquement les questions de genre, de protection de l'enfance et de protection des personnes en situation particulière de vulnérabilité (âge, handicap, origine, croyance, etc.) à nos modalités d'intervention, dans toutes les phases de nos programmes (conception, mise en œuvre, évaluation)
- Comprendre les enjeux des conflits et nous assurer que nos réponses n'aggravent pas les tensions existantes
- Partager nos diagnostics avec la communauté humanitaire

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

- Continuer à s'inscrire dans le respect du droit international humanitaire (DIH)
- Développer des programmes qui auront comme double objectif de répondre aux besoins de base et de participer à la protection des droits humains fondamentaux des individus
- Encourager 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

**Le contiguïum entre humanitaire et développement permet de répondre à l'urgence des besoins vitaux tout en mettant en place des solutions durables.**

### RENFORCER L'APPROCHE DOUBLE-NEXUS

- Penser le long terme, dès la phase d'urgence. Cela implique d'étudier dans chacune de nos zones d'intervention la possibilité de développer des solutions et approches durables, parallèlement à nos actions d'urgence
- Augmenter significativement le nombre de projets "double-nexus" portés par notre ONG
- Développer des alliances stratégiques pour compléter nos expertises
- Apporter un appui aux systèmes et institutions locales afin de renforcer la fourniture de services de base aux populations

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

- Multiplier les projets à impact environnemental positif intégrant une gestion intégrée et durable des ressources et une anticipation des aléas climatiques liés au réchauffement global liés au changement climatique
- Développer un positionnement global en vue de devenir un acteur reconnu de la résilience des populations vulnérables face aux risques environnementaux et climatiques rencontrés par les populations vulnérables des zones fragiles où nous intervenons
- Continuer d'agir sur les déterminants sociaux et environnementaux de la santé, en portant une attention particulière aux épidémies de maladies hydriques et aux risques sanitaires liés à l'insalubrité de l'environnement
- Adapter nos expertises aux problématiques propres aux bidonvilles
- Réduire l'empreinte environnementale de nos programmes et nous engager dans une démarche globale d'écoresponsabilité

# 4

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

**D'ici 2026, 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

- Faire usage d'une communication accessible et réciproque avec les populations bénéficiaires de nos programmes
- Développer des méthodes de participation active leur permettant d'être actrices et co-responsables des réponses humanitaires proposées
- Porter une attention particulière à la voix des femmes et des personnes marginalisées

### ÊTRE REDEVABLES DE NOS ACTIONS

- Employer une communication transparente et réactive, respectueuse de la confidentialité, de la vie privée et du bien-être des personnes
- Systématiser la mesure de la satisfaction des personnes bénéficiaires de nos actions pour mieux adapter nos modalités et orienter nos futurs programmes
- Exercer une veille active sur les nouvelles pratiques de redevabilité et piloter de nouvelles approches

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

- Développer des partenariats fondés sur l'apprentissage mutuel et la complémentarité

# 5

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

### RENFORCER LA TRANSVERSALITÉ ET LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES

- Aller vers une gestion des connaissances plus horizontale en développant des outils de communication transversaux, communs à l'ensemble de notre organisation
- Mieux gérer la collecte et l'usage des données pour mieux évaluer nos actions
- Co-crée de la connaissance :
  - en multipliant les collaborations avec des acteurs universitaires et des laboratoires sur les sujets d'expertise de SOLIDARITÉS INTERNATIONALE
  - en partageant et rendant visibles les connaissances acquises (communication et participation à des clusters, groupes de travail et plateformes de coordination thématiques ou géographiques)

### PERMETTRE L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES SOLUTIONS

- Promouvoir l'innovation en faveur des plus vulnérables. L'allocation de ressources aux projets les plus prometteurs et à fort potentiel d'essai sera systématisée
- Faire le pari de l'innovation ouverte en nous alliant à des partenaires et en nous appuyant sur les nouvelles technologies. Une attention particulière sera accordée aux solutions "low tech", simples d'usage et à faible impact environnemental



# Renforcer notre organisation

## 6

### GAGNER EN NOTORIÉTÉ ET EN CAPACITÉ D'INFLUENCE

#### RENFORCER NOTRE IDENTITÉ EN AFFIRMANT NOTRE CAUSE

- Faire reconnaître notre spécificité en France et à l'international
- La communication à l'international aura aussi pour objectif de faciliter l'ouverture future d'antennes de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL dans des nouveaux pays
- Systématiser la prise de parole publique sur des sujets clés pour notre ONG via la création de contenus et événements originaux, l'interpellation sur des situations hors normes, la recherche de partenariats et le développement de focus thématiques
- Dans nos pays d'intervention, 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
- Nous entourer de personnalités prêtes à appuyer nos actions

## 7

### RÉUNIR PLUS DE FONDS POUR LES PLUS VULNÉRABLES

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

- Convaincre de nouveaux bailleurs humanitaires
- Développer nos partenariats avec les bailleurs orientés "développement"
- Être proactifs dans l'obtention de nouveaux types de financements institutionnels
- Renforcer le rôle stratégique des entreprises et fondations dans notre organisation et nos financements

#### INVESTIR POUR DÉVELOPPER NOS FINANCEMENTS NON DÉDIÉS

- Renforcer notre stratégie de collecte par des investissements nouveaux
- Développer des projets pilotes sur les financements non dédiés des entreprises

## 8

### GAGNER EN EFFICIENCE AU SEIN DE NOTRE ORGANISATION

**SOLIDARITÉS INTERNATIONAL a connu, ces dernières années, une croissance importante de ses activités et du nombre de ses salariés. Cette croissance doit se maintenir et s'accompagner d'une adaptation de nos modes de travail pour que notre structure continue à faire preuve d'agilité.**

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

- Décentraliser tout en renforçant la normalisation de nos pratiques
  - normaliser nos modalités d'intervention et nos procédures internes (sans entraver la réactivité nécessaire en réponse aux urgences)
  - transitionner d'une logique de validation systématique à une logique favorisant l'autonomie individuelle
  - simplifier nos procédures, outils et jargon

#### RÉUSSIR LA TRANSITION NUMÉRIQUE DE NOTRE ONG

SOLIDARITÉS INTERNATIONAL s'est engagée dans un virage numérique et a pour objectif de tendre vers une culture numérique globale. Cela impliquera de :

- Continuer de s'appuyer sur les nouvelles technologies pour améliorer les méthodes de travail, les procédures internes et la qualité de nos activités
- Mettre en place un système d'information pour nos opérations pour mieux piloter nos activités et faciliter la transversalité au sein de notre organisation
- Assurer à toutes nos équipes une connectivité suffisante, un accès permanent à nos outils en ligne et une formation adéquate à ce nouvel environnement numérique

## 9

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

#### ATTIRER LES MEILLEURS ET RECRUTER LOCALEMENT

- Renforcer notre attractivité en affirmant notre identité d'employeur
- Encourager les candidatures locales pour les postes techniques et d'encadrement

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

- Investir dans nos équipes afin de renforcer nos expertises. Pour ce faire, nous nous appuyons sur :
  - le développement d'un référentiel de savoir-faire technique et de savoir-être propres à SOLIDARITÉS INTERNATIONAL
  - la mise en place d'un plan de formation dans tous nos pays et la mise en œuvre d'un plan de développement des compétences pour tous nos salariés
- Encourager les évolutions internes afin de donner des perspectives à chaque salarié

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

- Mettre tout en œuvre pour assurer le cadre de travail le plus sécurisé possible et diminuer les risques encourus par nos équipes
- Inviter chacun à s'exprimer et à participer afin d'agir sur la qualité de vie au travail, sur le sentiment d'appartenance et d'engagement auprès de notre organisation et sur une meilleure circulation de l'information
- Améliorer nos dispositifs de rémunération et d'avantages sociaux

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

- Renforcer notre démarche "diversité et inclusion" :
  - en favorisant le pluralisme et le respect des différences
  - en luttant contre tous les types de discriminations
  - en nous appuyant sur les parcours de carrière fonctionnels et géographiques de nos salariés
  - et en rendant compte, annuellement, de nos avancées en matière de diversité et d'inclusion



**solidarités**  
international

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