Le courage de l'action dans un monde en rupture

Plan stratégique 2027-2032

solidarités international

En couverture : Enquête de recensement des besoins au Yémen ©Abdullah Al-Garadi

SOMMAIRE

P. 5 **Le courage de l'action dans un monde en rupture**

P. 6 **Nos combats**

P. 7 1 - Rendre effectif l'accès aux biens et services vitaux en situation de crise
2 - Faire reculer les risques sanitaires et l'insécurité alimentaire

P. 8 3 - Défendre le droit universel à l'eau potable et à l'assainissement
4 - Renforcer la résilience des sociétés face aux dérèglements climatiques et environnementaux

P. 9 5 - Refuser que les populations souffrent en silence

P. 10 **Nos expertises**

P. 11 1 - Eau, hygiène et assainissement : répondre à l'urgence tout en préservant les ressources
2 - Consolider des services d'eau et d'assainissement durables et inclusifs

P. 12 3 - Sécurité alimentaire et sécurité économique : agir pour la survie, renforcer l'autonomie

P. 14 4 - Privilégier l'assistance monétaire pour couvrir les besoins essentiels et appuyer les marchés
5 - Habitat et approches territoriales : transformer l'urgence en levier de reconstruction sociale

P. 15 6 - Réduire l'exposition aux risques de catastrophes et renforcer les écosystèmes

P. 16 **Nos approches**

P. 17 1 - L'audace opérationnelle : accès, réactivité et anticipation
2 - Redevabilité et inclusion : garantir une aide choisie et pertinente

P. 18 3 - Alliances et complémentarité : l'ancrage local, un levier d'impact

P. 20 4 - Piloter par la qualité : mesurer, comprendre, améliorer

P. 21 5 - Conjuguer impact, efficience économique et responsabilité environnementale

P. 22 **Notre organisation**

P. 23 1 - Mobiliser autour de notre mandat : de l'ingénierie terrain à l'influence externe

P. 24 2 - Vers une agilité organisationnelle facilitée par des données robustes

P. 25 3 - Excellence RH : des équipes reconnues, soutenues et engagées

P. 26 4 - Une gouvernance associative dynamique, garante de notre ancrage dans la société civile

Document édité en juin 2026

Formation à l'hygiène en Afghanistan ©Oriane Zerah

LE COURAGE DE L'ACTION DANS UN MONDE EN RUPTURE

Ce nouveau cycle stratégique voit le jour dans un monde en plein basculement, marqué par une multiplication foudroyante des crises brutales et chroniques. Le nombre de conflits armés n'a jamais été aussi élevé depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, entraînant une explosion des vulnérabilités, une aggravation de l'insécurité alimentaire et un niveau sans précédent de déplacements forcés. En parallèle, les chocs climatiques, environnementaux et sanitaires gagnent chaque année en intensité. En se conjuguant aux conflits, ils agissent comme de puissants multiplicateurs de crises qui détruisent les moyens de subsistance et forcent des millions de familles à l'exil.

À cette violence s'ajoute une remise en cause existentielle du socle de l'action humanitaire. Le respect du Droit International Humanitaire et l'universalité des droits fondamentaux subissent une érosion systémique. Nous assistons à une normalisation de l'inacceptable : les civils et les infrastructures vitales sont ciblés, les espaces de libre secours se réduisent, et les principes de protection sont bafoués dans une impunité croissante. Le développement de modèles d'assistance qui, à l'image de la Gaza Humanitarian Foundation, s'affranchissent des exigences d'indépendance et d'impartialité pour se plier aux conditions territoriales ou politiques de l'un des belligérants, marque un dangereux point de bascule.

Ce recul politique et moral s'accompagne d'une profonde crise de la solidarité internationale. En 2025, l'aide publique au développement a connu sa plus forte contraction annuelle jamais enregistrée. En 2026, plus de 239 millions de personnes ont besoin d'une assistance urgente, mais les appels humanitaires accusent des déficits records, contraignant le secteur à une "hyper-priorisation" qui laisse tragiquement des dizaines de millions de personnes sans réponse. L'accès insuffisant à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène est toujours responsable d'au moins 1,4 million de décès évitables chaque année. Le nombre de personnes confrontées à une insécurité alimentaire aiguë pourrait, quant à lui, s'élever à 363 millions.

Face à cette indifférence qui condamne les plus vulnérables à la double peine de la violence et de l'oubli, notre stratégie 2027-2032 est avant tout portée par une exigence de justice et d'humanité. Nous refusons la fatalité d'un monde où la vie et la dignité humaine ne seraient qu'une variable d'ajustement géopolitique ou financier. Pour SOLIDARITÉS INTERNATIONAL, le cap pour les six prochaines années est clair : alors que l'espace humanitaire se réduit, le besoin d'organisations capables d'apporter des réponses en première ligne n'a jamais été aussi criant, et notre mission consistant à rendre effectif un accès digne, universel et durable aux biens et services essentiels apparaît plus vitale que jamais.

Ce nouveau plan stratégique vise à amplifier notre impact en élargissant notre horizon d'action. Tout en réaffirmant notre mandat vital de réponse aux urgences et aux chocs, nous faisons le choix d'aller plus loin pour contribuer au renforcement de sociétés capables de protéger durablement les individus, y compris dans les contextes les plus fragiles et instables. La résilience, telle que nous la concevons, est indissociable de la sécurité humaine. Elle ne se confond pas avec un simple retour à la situation antérieure, lorsque celle-ci était déjà marquée par la fragilité, l'exclusion et les inégalités. Elle désigne la capacité des communautés, des services et des systèmes à faire face aux chocs, à s'y adapter et à limiter structurellement ce qui les rend vulnérables.

La notion de sécurité humaine place l'individu au centre, en reconnaissant que l'urgence humanitaire, la violence, l'exclusion et les dérèglements climatiques et environnementaux relèvent de crises profondément interconnectées. Garantir la sécurité humaine ne consiste pas uniquement à réduire l'exposition immédiate aux menaces, mais à agir sur les facteurs qui conditionnent, dans la durée, la capacité des personnes à vivre en sécurité et dans la dignité. Elle repose en grande partie sur des piliers sur lesquels SOLIDARITÉS INTERNATIONAL peut agir — sécurité alimentaire, hydrique, sanitaire, économique et environnementale — et qui constituent autant de fondements de la résilience.

Renforcer la résilience des sociétés revient ainsi à consolider concrètement la sécurité humaine, aujourd'hui et face aux crises à venir. Notre ambition est double : protéger les vies et les moyens d'existence dans l'urgence, tout en contribuant à transformer les systèmes qui permettent, à plus long terme, aux populations les plus affectées de retrouver la maîtrise de leur avenir. Cette vision se traduit par l'intégration pleine et entière de l'urgence climatique au cœur de nos réponses, une action plus structurelle dans les territoires les plus fragiles et le passage à l'échelle d'une co-responsabilité assumée avec les acteurs locaux.

Nous nous y engageons avec la conviction que notre organisation doit savoir à la fois saisir les opportunités d'innovation, et garder l'agilité et la robustesse nécessaires face à des changements de contextes souvent rapides. Enfin, parce que l'invisibilité condamne à l'abandon, ce plan stratégique réaffirme aussi notre devoir de témoignage : faire entendre la voix de celles et ceux que l'on ne veut plus voir, dénoncer l'inacceptable, et prouver, par la qualité de notre engagement, qu'une action humanitaire juste et efficace reste possible.

Nos Combats, Nos Expertises, Nos Approches et Notre Organisation définissent les lignes de front sur lesquelles, d'ici 2032, nous refusons de reculer.

Antoine Peigney, Président
Kevin Goldberg, Directeur Général

VISION 2030

Découvrez les engagements pris par l'association pour la décennie 2020-2030.

NOS COMBATS

1
RENDRE EFFECTIF L'ACCÈS AUX BIENS ET SERVICES VITAUX EN SITUATION DE CRISE
P. 7

2
FAIRE RECULER LES RISQUES SANITAIRES ET L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE
P. 7

3
DÉFENDRE LE DROIT UNIVERSEL À L'EAU POTABLE ET À L'ASSAINISSEMENT
P. 8

4
RENFORCER LA RÉSILIENCE DES SOCIÉTÉS FACE AUX DÉRÈGLEMENTS CLIMATIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX
P. 8

5
REFUSER QUE LES POPULATIONS SOUFFRENT EN SILENCE
P. 9

Être un acteur humanitaire de première ligne, c'est accepter d'intervenir là où la complexité des crises et la raréfaction des moyens poussent le système au renoncement. Pour ce cycle 2027-2032, SOLIDARITÉS INTERNATIONAL a identifié cinq priorités incompressibles : ce sont nos combats. Ils articulent notre réponse aux besoins les plus vitaux de l'urgence immédiate jusqu'à la construction d'une résilience durable face aux chocs environnementaux, en passant par l'indispensable témoignage sur les situations que rencontrent celles et ceux pour qui nous agissons.

1

RENDRE EFFECTIF L'ACCÈS AUX BIENS ET SERVICES VITAUX EN SITUATION DE CRISE

Nous défendons une conviction simple : face à une perte soudaine d'accès aux biens et services vitaux, tout un chacun doit pouvoir accéder à une assistance humanitaire répondant à ses besoins. Dans les crises, le droit international humanitaire encadre et protège l'acheminement de secours impartiaux. SOLIDARITÉS INTERNATIONAL se bat depuis sa création pour rendre ce droit effectif, en agissant pour un accès sûr, rapide et sans discrimination à une aide adaptée et de qualité.

Les crises humanitaires n'affectent cependant pas toutes les populations ou les individus de manière égale. Elles aggravent souvent des dynamiques d'exclusion préexistantes, marginalisant davantage celles et ceux qui sont déjà victimes de discriminations. Notre approche exige une identification fine des niveaux de vulnérabilité et une compréhension des dynamiques communautaires, pour que la fourniture des services de base ne reproduise pas les inégalités mais participe au contraire à rétablir la dignité de chaque personne, quelle que soit son appartenance ou ses besoins spécifiques.

Par ailleurs du fait de l'instabilité chronique qui sévit dans un nombre croissant de contextes et des dérèglements climatiques, le nombre de personnes qui sont en situation de déplacement forcé atteint aujourd'hui des niveaux sans précédent. Chaque jour, des milliers d'individus sont contraints à l'exil, perdant leurs biens, leurs revenus et leurs repères. Les populations déplacées, souvent regroupées dans des camps aux infrastructures saturées ou accueillies au sein de communautés elles-mêmes à bout de souffle, font face à des vulnérabilités exacerbées qui requièrent une réponse humanitaire à la hauteur de leurs besoins. Elles sont une priorité pour notre organisation.

2

FAIRE RECULER LES RISQUES SANITAIRES ET L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Nous ne pouvons pas empêcher les chocs ni la violence, mais nous pouvons refuser qu'ils se traduisent par des morts évitables. Notre priorité est de protéger la vie, en concentrant nos efforts sur les leviers qui réduisent réellement la morbidité et la mortalité, et en fondant notre action autant que possible sur des preuves et des résultats.

Pour que demain les crises sanitaires tuent moins, nous devons renforcer la prévention et le contrôle des épidémies, en particulier celles liées à l'eau, à l'hygiène et à l'assainissement, et réduire les risques de maladies à transmission vectorielle (paludisme, dengue, fièvre jaune, etc.). Cela implique des approches plus intégrées entre santé, eau, hygiène, assainissement et sécurité alimentaire et nutritionnelle, mais aussi plus précoces, mieux ciblées et plus rapides : détecter plus tôt, alerter plus justement, agir avant le pic. Cela suppose enfin de nouer des alliances solides avec les acteurs de santé et d'accroître notre capacité de réaction lorsque survient une crise sanitaire. Ces partenariats sont également essentiels pour prévenir et traiter la malnutrition, y compris sous ses formes les plus sévères.

Parce que l'état nutritionnel conditionne directement la vulnérabilité aux maladies, la lutte contre l'insécurité alimentaire, déterminant clé de la malnutrition, constitue un pilier indissociable de ce combat. Qu'elle résulte d'un conflit, d'une catastrophe naturelle, d'une crise économique ou de situations d'exclusion, elle s'impose comme un enjeu central pour notre organisation. Lorsque les populations n'ont plus accès à une alimentation suffisante en quantité et en qualité, la malnutrition progresse, les pathologies deviennent plus létales et le risque de basculement vers des situations extrêmes s'accroît. Pour y faire face, nous devons protéger les ménages du recours à des stratégies d'adaptation négatives et prévenir la malnutrition en garantissant à chacun un accès physique et économique durable à une alimentation adéquate.

3

DÉFENDRE LE DROIT UNIVERSEL À L'EAU POTABLE ET À L'ASSAINISSEMENT

Si la multiplication fulgurante des chocs capte l'attention mondiale, la chronicité des crises existantes est devenue l'élément structurant des contextes où intervient SOLIDARITÉS INTERNATIONAL. Les urgences s'enlisent, se superposent et enferment des dizaines de territoires dans des états de fragilité structurelle. Selon l'OCDE, 25 % de la population mondiale vit aujourd'hui dans des contextes à la fragilité élevée ou extrême. D'ici 2040, il est attendu que ces contextes concentrent 92 % des personnes en situation d'extrême pauvreté.

Or ce sont toujours les mêmes qui restent au bord du chemin : familles déplacées ou exilées, habitants des quartiers informels, de villages isolés, populations discriminées. Défendre le droit universel à l'eau potable et à l'assainissement, c'est refuser que ces exclusions perdurent. C'est agir pour rendre effectif l'accès à des services essentiels là où l'État est défaillant, là où le marché est discriminant, là où l'abandon et le sous-investissement se traduisent en maladies et en morts évitables.

Il ne s'agit pas seulement de construire des ouvrages. Il faut aussi faire vivre des services pérennes, capables de tenir dans le temps : eau sûre, assainissement digne, gestion, maintenance, financement, le tout ancré localement. Un accès durable repose sur des infrastructures fonctionnelles, des ressources protégées de la pollution et de la surexploitation, et des services socialement et économiquement accessibles à toutes et tous, sans exclusion ni tensions.

C'est le cœur du droit humain à l'eau potable et à l'assainissement, et de l'Objectif de développement durable 6. Lorsque ces services progressent, la santé s'améliore, la malnutrition recule, les enfants restent à l'école, et les femmes gagnent en sécurité et en pouvoir d'agir.

4

RENFORCER LA RÉSILIENCE DES SOCIÉTÉS FACE AUX DÉRÈGLEMENTS CLIMATIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

La vulnérabilité climatique et environnementale n'est pas un risque "de plus" : elle est un facteur multiplicateur des crises dans les contextes fragiles où nous agissons. L'exposition accrue des populations aux aléas - sécheresses, inondations, pollutions - y est d'autant plus destructrice que leurs capacités à s'en prémunir ou à s'en relever sont limitées.

Cette vulnérabilité déclenche une réaction en chaîne bien connue : moins d'eau sûre et de sols vivants entraîne davantage de maladies, une baisse des moyens d'existence, une chute des revenus, une aggravation de la faim et, in fine, une montée des tensions et de la violence. Renforcer la résilience suppose donc d'agir sur l'environnement pour en faire un véritable rempart, au service de la santé, de la dignité et de la stabilité des sociétés les plus exposées. Restaurer les écosystèmes, protéger les ressources en eau, promouvoir des pratiques de gestion durable des sols et des ressources naturelles : c'est en soutenant l'adaptation des populations et la préservation des bases écologiques de leurs moyens d'existence que nous contribuons à renforcer durablement leur capacité à faire face aux crises climatiques et environnementales.

Nous sommes également convaincus qu'un environnement propre, sain et durable constitue une condition fondamentale de la dignité humaine et un prérequis à toute politique de santé publique efficace. Lorsque l'eau est contaminée, que les déchets s'accumulent ou que l'alimentation devient dangereuse, les crises prennent une dimension sanitaire et la surmortalité s'installe. En améliorant la gestion des déchets, la qualité de l'eau et la sécurité sanitaire des aliments, nous pouvons réduire l'exposition aux risques avant qu'ils ne se transforment en épidémies, et agir ainsi en amont des crises.

5

REFUSER QUE LES POPULATIONS SOUFFRENT EN SILENCE

Dans un monde saturé d'urgences, le silence est le complice des souffrances ignorées et des crises oubliées. Nous refusons que l'invisibilité condamne des populations entières à l'abandon humanitaire alors même que les besoins ont atteint des niveaux historiques. Faire face aux crises, c'est aussi refuser l'indifférence. Témoigner est pour nous un acte essentiel : donner à voir, donner à entendre, et remettre au centre celles et ceux que l'on ne voit plus ou que l'on ne veut plus entendre.

Notre responsabilité est d'abord de porter la parole des personnes affectées, dans toute sa complexité : leurs priorités, leurs peurs, leurs stratégies de survie, leur dignité. Nous le ferons sans filtre ni euphémisme, en veillant à restituer fidèlement leurs réalités et leurs choix. Témoigner, c'est aussi reconnaître les populations comme des actrices à part entière de leur avenir, et non comme de simples bénéficiaires de l'aide.

Cette parole doit s'appuyer sur des faits robustes et documentés. Nous produirons et mobiliserons des données fiables sur l'ampleur des besoins, l'accès réel aux services essentiels, les attaques auxquels ces derniers font face et les entraves qui empêchent l'aide d'atteindre celles et ceux qui en ont besoin. En objectivant les situations, en mettant en lumière les responsabilités et les défaillances, nous entendons éclairer les décisions, interpeller les acteurs concernés et dénoncer les injustices structurelles qui prolongent les crises.

Enfin, nous conduirons un plaidoyer exigeant et ciblé, à partir de notre expertise terrain, aux niveaux où notre parole pourra utilement influencer les réponses aux crises : local, national, régional ou international. Nous utiliserons les preuves, les analyses et les récits recueillis pour influencer les politiques, les financements et les cadres d'intervention. Lorsque cela sera nécessaire, nous élèverons le ton, pousserons le débat dans l'espace public et exercerons une forme d'activisme humanitaire responsable, au service du respect des droits, de la dignité humaine et de la solidarité internationale.

Rencontre avec les habitants des quartiers informels détruits par le cyclone Chido à Mayotte ©David Lemor

NOS EXPERTISES

1
EAU, HYGIÈNE ET ASSAINISSEMENT : RÉPONDRE À L'URGENCE TOUT EN PRÉSERVANT LES RESSOURCES
P. 11

2
CONSOLIDER DES SERVICES D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT DURABLES ET INCLUSIFS
P. 11

3
SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE : AGIR POUR LA SURVIE, RENFORCER L'AUTONOMIE
P. 12

4
PRIVILÉGIER L'ASSISTANCE MONÉTAIRE POUR COUVRIR LES BESOINS ESSENTIELS ET APPUYER LES MARCHÉS
P. 14

5
HABITAT ET APPROCHES TERRITORIALES : TRANSFORMER L'URGENCE EN LEVIER DE RECONSTRUCTION SOCIALE
P. 14

6
RÉDUIRE L'EXPOSITION AUX RISQUES DE CATASTROPHES ET RENFORCER LES ÉCOSYSTÈMES
P. 15

L'efficacité de notre action repose pour partie sur la clarification de nos savoir-faire. Il s'agit d'identifier ce que nous maîtrisons avec excellence pour encore l'optimiser, ce que nous soutenons chez ou apprenons via nos partenaires, et ce que nous choisissons de laisser faire entièrement par d'autres.

À cette approche par "catalogue de solutions" vient se superposer une démarche d'hybridation des savoirs : notre expertise technique doit s'allier à la connaissance fine des communautés et de nos partenaires locaux. En plaçant ces savoirs au centre de la conception des programmes, nous voulons faire en sorte que nos solutions ne soient pas seulement techniquement justes, mais socialement acceptées et durablement appropriées.

Enfin, nous voulons que notre expertise multidimensionnelle nous permette d'être un acteur véritablement agile, capable de passer de la réponse d'urgence au renforcement des systèmes nationaux avec les mêmes exigences d'efficacité et de redevabilité. Cette agilité opérationnelle se décline à travers un socle d'expertises historiques que nous continuerons de porter au plus haut standard de qualité, tout en faisant évoluer nos pratiques pour mieux répondre aux défis des prochaines années.

1

EAU, HYGIÈNE ET ASSAINISSEMENT : RÉPONDRE À L'URGENCE TOUT EN PRÉSERVANT LES RESSOURCES

Notre objectif : garantir un accès vital et digne aux populations dès les premières heures d'une crise, mais aussi faire le nécessaire pour que, dès le départ, les services mis en place soient robustes et préservent la ressource tout en protégeant les usagers. Pour cela, nous voulons déployer une expertise hydrique intégrée, qui prend en compte à la fois le "petit" cycle de l'eau (captage, traitement, distribution, collecte et épuration des eaux usées) et le grand cycle naturel dans lequel il s'inscrit (précipitations, ruissellement, infiltration, circulation souterraine et retour aux milieux aquatiques).

GARANTIR L'ACCÈS AUX SERVICES ESSENTIELS ET LA SALUBRITÉ

Notre priorité demeurera la couverture des besoins vitaux en eau et assainissement par des méthodes adaptées et de qualité, coconçues avec les personnes confrontées aux crises. Aux interventions de réhabilitation et d'amélioration des infrastructures existantes s'ajoutera le déploiement de solutions mobiles innovantes et modulaires, simples à maintenir localement, nous permettant d'agir avec la plus grande réactivité. Nous continuerons également à agir en faveur de la salubrité des lieux de vie, en traitant à la fois l'accès à l'eau et la gestion des déchets et des eaux usées, évitant ainsi que l'environnement ne devienne un vecteur de transmission pathogène.

RÉDUIRE LES RISQUES POUR LA SANTÉ PUBLIQUE

Nous ferons appel à des dispositifs de lutte antiépidémique réactifs pour casser au plus vite les chaînes de transmission des maladies. Parmi les moyens mis en œuvre nous nous appuierons sur des stratégies de préservation de la qualité des ressources en eau, ou encore sur des modules de promotion de l'hygiène coconstruits avec les communautés.

INVESTIR DANS LA CONNAISSANCE DES RESSOURCES EN EAU ET DE LEURS USAGES

Pour que nos réponses soient résilientes, nous devons accélérer l'étude de l'état des ressources en eau et des usages qui en sont faits (domestiques, agricoles, industriels, etc.) dans les contextes de crise aiguë où nous intervenons. Ces données manquent encore trop souvent à l'appel et font peser un risque élevé sur la durabilité des territoires et de l'action humanitaire qui s'y déploie.

2

CONSOLIDER DES SERVICES D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT DURABLES ET INCLUSIFS

Au-delà de la réponse à l'urgence et de l'aide au relèvement, nous nous engagerons de façon plus marquée dans le renforcement structurel des services de base. Notre ambition est de parvenir à transformer des interventions ponctuelles en systèmes pérennes, capables de résister aux chocs et de garantir un accès universel aux services. Cela suppose de placer la gouvernance et la viabilité économique au même niveau que l'ingénierie technique.

ACCOMPAGNER LA GESTION ET LE RENFORCEMENT SYSTÉMIQUE

Aux côtés des autorités locales, des opérateurs et des comités d'usagers, nous voulons être un acteur clé de la professionnalisation de la gestion de l'eau. Notre rôle doit être celui d'un catalyseur agissant pour la mise en place de modèles de gestion résilients et transparents. Nous veillerons à ce que ces services s'inscrivent dans les cadres sectoriels nationaux (normes, régulations et politiques publiques), afin de favoriser une exploitation légitime et de qualité sur le long terme, qu'elle soit déléguée, communautaire ou publique.

ÉTENDRE LA COUVERTURE ET LE NIVEAU DES SERVICES

L'accès durable ne doit pas exclure les plus précaires. Nous plaiderons pour et participerons à la conception de modèles économiques inclusifs qui intègrent des mécanismes de tarification sociale et, quand nécessaire, de gratuité. L'objectif doit être de couvrir les coûts d'exploitation et de maintenance tout en assurant que le service reste financièrement accessible aux populations les plus marginalisées, faisant de l'équité le moteur de la durabilité.

DÉVELOPPER DES INFRASTRUCTURES RÉSILIENTES ET DÉCARBONÉES

Nous étendrons la couverture des services par la construction de réseaux structurants et la création de filières complètes d'assainissement (traitement des boues, gestion des déchets solides, etc.). Nous voulons nous inscrire aussi pleinement dans le nexus Eau-Énergie, en rendant possible un usage ambitieux des énergies renouvelables et en favorisant l'optimisation énergétique. Ce faisant, nous faciliterons la baisse des coûts d'exploitation et de l'empreinte carbone, assurant ainsi la viabilité technique et environnementale des ouvrages.

AGIR SUR LES DÉTERMINANTS STRUCTURELS DE LA SANTÉ

Nous réaffirmons qu'un environnement sain est le socle de toute politique de santé publique. En sécurisant durablement la qualité de l'eau, la gestion des déchets ou encore la salubrité des filières alimentaires, nous attaquerons les racines de la morbidité.

VALORISER L'EAU COMME MOTEUR DE RELANCE ÉCONOMIQUE

Nous développerons nos savoir-faire visant à améliorer l'accès à l'eau pour les activités productives d'agriculture, d'élevage, d'artisanat et de petite industrie. Cet accès est le point de départ indispensable pour relancer l'activité et redynamiser les échanges locaux dans les contextes dégradés. Pour que ce moteur tourne durablement, nous accompagnerons les entrepreneurs et les producteurs vers des usages plus économes et moins polluants : l'objectif est de transformer l'eau en un levier de croissance sans jamais compromettre les ressources nécessaires à l'avenir du territoire.

PROTÉGER L'EAU POUR AUJOURD'HUI ET POUR DEMAIN

Face à la rareté de l'eau et aux pollutions, nous voulons agir pour protéger les sources, les rivières et les nappes souterraines. Nous utilisons des outils techniques pour surveiller le niveau et la qualité de l'eau, mais notre priorité est humaine : nous voulons mieux aider les communautés à s'organiser pour partager l'eau de manière juste. En créant des comités de gestion et des plans de partage locaux, nous permettons aux habitants de décider ensemble de l'utilisation de la ressource et limitons ainsi les tensions ou les conflits entre les différents usages (boisson, élevage, agriculture). La gestion des ressources en eau s'inscrit ainsi au cœur de notre action.

3

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE : AGIR POUR LA SURVIE, RENFORCER L'AUTONOMIE

L'accès à une alimentation suffisante et de qualité est un droit humain fondamental. Après des décennies de recul, la faim progresse pourtant à nouveau de manière alarmante dans le monde. Nous poursuivrons nos efforts visant à ce que chaque individu dispose, à tout moment, d'un accès physique et économique à de la nourriture en quantité et qualité suffisantes. Notre approche combine une réponse immédiate aux crises et un soutien précoce à l'autonomie économique pour briser les cycles de dépendance.

SÉCURISER L'ACCÈS VITAL À L'ALIMENTATION

Nous continuerons de déployer une assistance alimentaire adaptée aux contextes et aux préférences des populations. Nous privilégierons les transferts monétaires partout où les marchés sont fonctionnels et où le contexte sécuritaire et administratif le permet, pour garantir la dignité des choix et soutenir l'économie locale. Si nécessaire, nous aiderons les acteurs de ces marchés à rebondir suite à un choc (aide à la réparation d'infrastructures, à l'approvisionnement, etc.) pour leur permettre de continuer à approvisionner les marchés alimentaires. Par ailleurs, là où l'accès des marchés est rompu, nous assurerons des distributions en nature de qualité. Cette réponse doit couvrir les besoins alimentaires immédiats tout en contribuant directement à la sécurité nutritionnelle des plus vulnérables.

PROTÉGER ET RELANCER LES MOYENS D'EXISTENCE

En parallèle de notre aide d'urgence, nous agirons pour relancer les capacités économiques. Sur la base de diagnostics approfondis des contextes socio-économiques dans lesquels nous intervenons, nous voulons mieux identifier les besoins de soutien aux activités économiques – distribution de semences, protection du bétail, appui au petit commerce ou réhabilitation d'infrastructures à vocation commerciale. Le relèvement économique des ménages doit leur permettre de couvrir leurs besoins essentiels de manière autonome, tout en limitant les stratégies d'adaptation négatives, telles que la réduction du nombre de repas, le surendettement, les mariages précoces, les déplacements forcés ou encore le travail des enfants.

FAVORISER UN RELÈVEMENT ÉCONOMIQUE ADAPTÉ AUX CHOCS CLIMATIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

Nous refusons une logique purement palliative face aux chocs. Nous voulons soutenir, dès que possible, des systèmes de production durables, adaptés aux nouvelles réalités environnementales et climatiques. Pour cela, nous appuierons les opportunités de revenus et les systèmes agricoles résilients (semences et intrants adaptés) qui favorisent l'autonomie des ménages. Dans le secteur agricole en particulier, pilier de la sécurité alimentaire et économique de nombreuses populations, nous soutenons l'utilisation de pratiques agroécologiques comme l'irrigation raisonnée ou la gestion restauratrice des sols. Ces pratiques préservent la biodiversité et optimisent l'usage de l'eau agricole, garantissant que la production alimentaire de demain ne se fasse pas au détriment de la fertilité des terres. Elles permettent également d'assurer un revenu régulier sur le long terme.

PLACER LA NUTRITION AU CŒUR DE NOS RÉPONSES

De l'urgence à la relance économique, nos interventions intègrent l'objectif nutritionnel. En accompagnant les acteurs de santé qui traitent la malnutrition et en favorisant l'accès à une alimentation suffisante et diversifiée et aux bonnes pratiques nutritionnelles, nous contribuons à la prévention de la malnutrition, en particulier chez les enfants de moins de cinq ans et les femmes enceintes ou allaitantes.

Formation aux pratiques agricoles au Nigéria ©John Peters Anyanwu

4

PRIVILEGIER L'ASSISTANCE MONÉTAIRE POUR COUVRIR LES BESOINS ESSENTIELS ET APPUYER LES MARCHÉS

De plus en plus central dans notre action humanitaire, le levier monétaire est un outil de dignité, de relance économique et de protection sociale. Cette modalité d'action permet de répondre avec agilité aux besoins prioritaires des populations tout en renforçant les tissus économiques locaux fragilisés par les crises.

FAVORISER LE CHOIX ET LA DIGNITÉ PAR LES TRANSFERTS MONÉTAIRES À USAGES MULTIPLES (MPCA)

Nous voulons généraliser le recours aux transferts monétaires comme modalité d'intervention par défaut partout où les marchés sont fonctionnels et où le contexte sécuritaire et administratif le permet. Cette approche redonne le pouvoir de décision aux familles pour couvrir leurs besoins essentiels (nourriture, santé, habitat, etc.) de manière flexible, digne et adaptée à leurs priorités réelles.

DYNAMISER L'ÉCONOMIE LOCALE PAR UNE APPROCHE BASÉE SUR LES MARCHÉS

Nos interventions viseront à créer un effet multiplicateur qui renforce la résilience économique du territoire. Au-delà du transfert financier aux ménages, il s'agit d'appuyer directement les acteurs des marchés locaux (petits commerçants, producteurs, transporteurs) par la réhabilitation de points de vente, le soutien aux capacités de stockage ou le renforcement de leurs capacités de gestion afin de rétablir le bon fonctionnement des systèmes de marché. Cette approche qui favorise la baisse des prix des denrées permet d'améliorer les conditions de vie des populations les plus exposées aux chocs, tout en soutenant la survie du secteur privé local, même en situation de crise sévère.

PERMETTRE L'INCLUSION FINANCIÈRE DES PLUS VULNÉRABLES PAR L'UTILISATION DE SOLUTIONS NUMÉRIQUES ADAPTÉES ET SÛRES

Le déploiement de solutions de paiement s'appuyant sur les réseaux de télécommunication (mobile money, e-transferts) pour sécuriser et accélérer l'acheminement de l'aide monétaire est en passe de devenir la norme. Nous sommes convaincus que l'usage du numérique peut dans certains cas faciliter la protection des bénéficiaires de transferts monétaires contre des risques d'abus, d'exploitation ou de violence. Il doit toutefois s'accompagner d'analyses de contexte détaillées et de garde-fous, pour éviter que ces usages ne renforcent au contraire les risques auxquels sont exposées les personnes.

CONSTRUIRE DES PONTS VERS LA PROTECTION SOCIALE

Nous voulons systématiser l'identification des opportunités d'articulation de l'assistance monétaire avec les systèmes de protection sociale existants pour accélérer la mise à l'échelle des réponses. En engageant un dialogue technique avec les ministères de tutelle et en alignant nos critères de ciblage sur les registres nationaux, nous préparons la transition des programmes humanitaires vers des filets de sécurité sociale pérennes, portés par les acteurs nationaux.

5

HABITAT ET APPROCHES TERRITORIALES : TRANSFORMER L'URGENCE EN LEVIER DE RECONSTRUCTION SOCIALE

Notre but est que chaque personne affectée par une crise puisse se maintenir ou accéder à un habitat digne, socle indispensable de la protection et de la santé. Nous veillerons à dépasser la simple fourniture d'abris pour concevoir des interventions qui restaurent et s'intègrent de manière cohérente dans le tissu social local.

COUVRIR LES BESOINS URGENTS : S'ABRITER ET S'ÉQUIPER

Garantir l'accès à un abri sûr et aux articles ménagers essentiels restera l'un des piliers de notre réponse aux crises. Nous poursuivrons la diversification de nos réponses d'urgence en adaptant nos modalités d'intervention : distributions en nature, transferts monétaires pour l'acquisition de biens ou le paiement de loyers, mais aussi réhabilitation rapide d'espaces d'accueil collectifs.

RENFORCER L'AUTONOMIE PAR L'AUTO-CONSTRUCTION ACCOMPAGNÉE

En privilégiant l'auto-construction et l'auto-réhabilitation nous pouvons placer les familles au cœur de leur propre rétablissement. Ce soutien passe par des transferts monétaires, des dons en nature ciblés, mais aussi par un accompagnement technique rigoureux, le prêt d'outils et la mise à disposition d'équipements. Cette modalité renforce la dignité des personnes et l'appropriation durable de leur habitat.

FAVORISER LES SOLUTIONS VERNACULAIRES ET BIOSOURCÉES

Nous voulons privilégier l'utilisation de matériaux locaux et de techniques de construction traditionnelles améliorées. Cette approche réduit l'empreinte environnementale globale – tant par la baisse des émissions de gaz à effet de serre que par une gestion durable des ressources. Elle soutient l'économie locale tout en favorisant l'acceptance sociale et en garantissant une meilleure adaptation climatique des logements.

ADOPTER UNE APPROCHE TERRITORIALE GLOBALE ("SETTLEMENT APPROACH")

Nous ne nous limitons pas à l'abri individuel, mais voulons favoriser l'existence de lieux de vie intégrés à l'échelle du quartier ou du village. Nos interventions tiendront compte des ressources naturelles disponibles et des règles complexes qui régissent le foncier. Nous voulons agir simultanément sur l'habitat, les infrastructures communautaires (écoles, marchés) et les espaces publics (voiries, cheminements) pour recréer un environnement fonctionnel et sécurisé.

GÉRER LES SITES D'ACCUEIL ("CCCM") COMME DES ESPACES DE VIE DIGNES ET OUVERTS

Lorsque nous assurons la gestion de sites ou de camps, nous coordonnons les services et planifions les infrastructures pour garantir la sécurité des résidents. En lien étroit avec les acteurs de la protection, nous travaillerons à limiter les risques au sein des sites, à soutenir la cohabitation pacifique avec les communautés hôtes et à préparer, dès que possible, des solutions de logement durables.

6

RÉDUIRE L'EXPOSITION AUX RISQUES DE CATASTROPHES ET RENFORCER LES ÉCOSYSTÈMES

L'intensification et la répétition des catastrophes nous amènent à placer la Gestion des Risques de Catastrophes (GRC) et la préservation des écosystèmes au cœur de nos expertises. Dans un contexte de dérèglements climatiques accélérés, l'enjeu pour notre ONG est de réduire l'exposition des populations aux aléas. Il s'agit de transformer une gestion principalement réactive en une approche intégrée, centrée sur l'adaptation au changement climatique et le renforcement des capacités locales.

Parallèlement, nous visons à mieux protéger et restaurer les ressources naturelles essentielles, notamment l'eau et les sols. Elles constituent un capital naturel indispensable à la vie, à la santé et à l'autonomie économique. Dans les contextes fragiles, la dégradation de l'environnement accentue l'exposition aux risques et multiplie les impacts des catastrophes ; à l'inverse, des écosystèmes fonctionnels renforcent la capacité des territoires et des populations à s'adapter et à faire face aux crises.

IDENTIFIER ET ANTICIPER POUR LIMITER LES IMPACTS

Nos efforts porteront notamment sur la préparation et l'anticipation des événements climatiques ou sanitaires extrêmes, en lien avec des partenaires spécialisés. Cela passe par le développement de cartographies participatives des risques et des vulnérabilités, l'élaboration de plans de préparation locaux, de canaux de communication, le pré-positionnement ou la sécurisation de biens essentiels, etc. L'objectif est de réduire les impacts humains, économiques et environnementaux des catastrophes, et de créer les conditions d'un relèvement plus sûr et durable.

AGIR EN RENFORT DES CAPACITÉS LOCALES

La GRC n'a de sens que si elle est ancrée localement. Notre action doit s'inscrire dans les cadres de planification, formels ou informels, portés par les autorités et les organisations de la société civile. Nous interviendrons en appui technique et matériel pour renforcer ces structures, leur permettant de piloter leur propre stratégie de résilience. Ce transfert de compétences est le garant d'une gestion des risques qui perdure au-delà de nos interventions.

RECONSTRUIRE EN MIEUX POUR RÉDUIRE DURABLEMENT L'EXPOSITION AUX RISQUES

Chaque catastrophe met en lumière des vulnérabilités structurelles qui ne peuvent être ignorées lors du relèvement. Nos interventions s'inscriront donc dans une logique de reconstruction en mieux, visant à restaurer les services et les moyens d'existence tout en limitant les risques futurs. Cela suppose d'intégrer, dès la phase de relèvement, les enseignements des crises afin d'adapter durablement l'implantation, la conception et la gestion des services et des infrastructures.

LIER RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET CRISES SÉCURITAIRES

En tant qu'ONG dite de "première ligne" nous sommes en capacité d'adapter les outils de la GRC aux réalités des zones de conflit. En intégrant les dimensions environnementales et sécuritaires, nous permettrons aux populations de mieux anticiper les chocs multiples (déplacements forcés, ruptures d'approvisionnement, aléas climatiques) et de renforcer leur protection globale.

S'APPUYER SUR LES SOLUTIONS FONDÉES SUR LA NATURE POUR S'ADAPTER AU CLIMAT

Pour favoriser l'adaptation au changement climatique, nous mettrons de plus en plus souvent en œuvre des solutions qui reposent sur les écosystèmes naturels. Nous agirons sur la restauration des zones humides, la protection du couvert forestier ou la régénération des bassins versants. Ces actions permettent d'atténuer les risques naturels en ralentissant par exemple les inondations ou en favorisant la recharge naturelle des nappes phréatiques, tout en offrant des bénéfices directs aux populations.

NOS APPROCHES

1
L'AUDACE OPÉRATIONNELLE : ACCÈS, RÉACTIVITÉ ET ANTICIPATION
P. 17

2
REDEVABILITÉ ET INCLUSION : GARANTIR UNE AIDE CHOISIE ET PERTINENTE
P. 17

3
ALLIANCES ET COMPLÉMENTARITÉ : L'ANCRAGE LOCAL, UN LEVIER D'IMPACT
P. 18

4
PILOTER PAR LA QUALITÉ : MESURER, COMPRENDRE, AMÉLIORER
P. 20

5
CONJUGUER IMPACT, EFFICIENCE ÉCONOMIQUE ET RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE
P. 21

Nos approches définissent ce qui constitue le cœur de notre signature opérationnelle. Face au durcissement des crises et au rétrécissement de l'espace humanitaire, nous réaffirmons notre identité d'acteur de première ligne : atteindre les zones les plus isolées et instables, là où les vies sont les plus menacées, demeure notre priorité absolue.

Cet impératif d'accès s'inscrit désormais dans une gestion approfondie des partenariats : nous faisons de l'alliance avec les acteurs locaux — associatifs, communautaires, privés ou techniques — la pierre angulaire de notre efficacité. En conjuguant notre agilité opérationnelle à leur ancrage territorial, nous démultiplions notre capacité à franchir les barrières qui bloquent l'aide internationale classique pour mener des interventions rapides, pertinentes et durables. Cette accélération vers une aide "*aussi locale que possible, aussi internationale que nécessaire*" doit se décliner à travers une culture de l'anticipation, une inclusion réelle de toutes les vulnérabilités, une exigence de rigueur scientifique et un souci permanent de l'efficience.

1

L'AUDACE OPÉRATIONNELLE : ACCÈS, RÉACTIVITÉ ET ANTICIPATION

L'accès humanitaire n'est jamais un acquis : c'est une compétence que nous cultivons pour maintenir une assistance vitale dans les contextes les plus dégradés. D'ici 2032, nous voulons à la fois travailler au maintien de notre capacité à agir au plus près des besoins et ne rien perdre de l'agilité nécessaire pour répondre aux crises soudaines, tout en développant notre capacité à anticiper celles-ci.

UN ACCÈS PHYSIQUE RESPONSABLE ET SANS CONCESSION

Nous continuerons à intervenir au plus près des populations, y compris dans les zones les plus isolées, enclavées ou insécurisées, où peu d'acteurs sont en mesure de maintenir une présence effective. Être un acteur de première ligne est un choix que nous assumons pleinement : nous refusons de déléguer les risques de sécurité à nos partenaires locaux et gérons nousmêmes notre accès et notre protection pour être présents physiquement sur le terrain, à leurs côtés. Cet engagement repose indissociablement sur une capacité logistique robuste, capable de sécuriser les chaînes d'approvisionnement jusqu'au dernier kilomètre. En prenant en charge la planification, le déploiement et la coordination logistique, nous permettrons l'acheminement continu d'expertises, de biens et de matériels essentiels là où les ruptures sont fréquentes et les contraintes multiples. En associant notre propre capacité de déploiement à la connaissance fine de nos partenaires, nous faisons en sorte que l'aide arrive là où elle est la plus nécessaire.

L'ACCEPTATION PAR LE DIALOGUE ET L'EXCELLENCE TECHNIQUE

L'accès est avant tout une question de confiance. Nous sécurisons nos interventions par un dialogue constant avec toutes les parties au conflit (autorités, groupes armés et belligérants), en toute indépendance. Notre légitimité ne se décrète pas : elle se construit par la qualité de notre aide et notre proximité avec les communautés. En misant sur l'écoute réelle et des mécanismes de participation, nous bâtissons une acceptation durable, qui demeure notre meilleur bouclier sur le terrain.

LE MAINTIEN D'UNE RÉACTIVITÉ D'URGENCE SANS FAILLE

Préserver l'agilité de nos mécanismes de réponse rapide (type RRM) et de nos chaînes logistiques reste essentiel pour délivrer une aide multisectorielle vitale en quelques jours. Cette réactivité repose sur des modes d'intervention flexibles et des capacités de déploiement immédiat. SOLIDARITÉS INTERNATIONAL entend conserver sa position de leader sur ces mécanismes d'urgence. Parce qu'ils sont appelés à évoluer, notamment pour mieux intégrer les acteurs locaux, nous continuerons à contribuer activement à leur adaptation et à leur promotion à travers le monde.

L'ACTION ANTICIPATOIRE : PROTÉGER AVANT LE CHOC

Nous voulons pleinement prendre part au changement de paradigme consistant à agir avant que la crise ne frappe. Sur la base de prévisions fiables et d'analyses de données, nous adapterons nos modèles (programmatiques, RH, financiers et logistiques) pour déclencher des interventions préventives. Cette approche proactive permet de protéger les populations et leurs moyens d'existence plus tôt et plus efficacement, réduisant ainsi l'impact humanitaire global des catastrophes prévisibles.

2

REDEVABILITÉ ET INCLUSION : GARANTIR UNE AIDE CHOISIE ET PERTINENTE

La qualité de l'aide ne se mesure pas seulement aux volumes distribués ou au respect des standards internationaux, mais aussi et surtout à notre capacité à écouter et à prendre pleinement en compte la voix de celles et ceux que nous servons. Les populations doivent être les architectes de leur propre secours, et cela suppose de dépasser la logique de simple consultation pour faire vivre des approches centrées sur les personnes à travers l'ensemble de nos programmes.

UNE PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE ACTIVE AU CŒUR DE L'ACTION

Nous continuerons à renforcer nos mécanismes de redevabilité et de transparence pour garantir que chaque étape du cycle de projet soit coconstruite avec les communautés. La participation ne doit plus être un processus formel, mais le moteur de notre pertinence. En nous appuyant sur les habitudes et savoirs locaux, nous nous assurons que notre aide répond aux véritables attentes. Notre ambition est d'aller plus loin en permettant aux communautés de décider elles-mêmes de leurs priorités et d'orienter directement l'aide qui leur est destinée.

IDENTIFIER ET ATTEINDRE LES EXCLUS

Notre travail d'accès intègre les dimensions sociales et culturelles pour lever les freins (handicap, âge, ethnie, genre, etc.) qui empêchent certains individus d'accéder à l'aide ou de prendre la parole. En analysant ces déterminants de l'exclusion, nous adaptons nos modalités d'intervention pour qu'elles soient réellement inclusives et ne renforcent jamais les déséquilibres de pouvoir, en adéquation avec le principe du Do No Harm. Au-delà de notre propre réponse, nous renforcerons nos systèmes de référencement : nous voulons que toute personne identifiée avec des besoins spécifiques soit activement orientée vers les acteurs spécialisés compétents, avec un suivi rigoureux de sa prise en charge.

LA PROTECTION : GARANTIR LA SÉCURITÉ ET LA DIGNITÉ DES PERSONNES

Notre priorité est que l'aide apporte un secours sans exposer les populations à de nouveaux dangers. Nous analysons chaque projet pour identifier les menaces physiques ou les risques de violences exacerbés par les crises (conflits pour les ressources, déplacements forcés, etc.). Cette vigilance vise à garantir que nos modalités d'intervention respectent l'intégrité de chacun et ne créent aucune vulnérabilité supplémentaire. Au-delà de la réduction des risques, nous déploierons de véritables approches de protection intégrée : en nous associant dès la conception des projets à des partenaires spécialisés, nous ferons en sorte que nos programmes contribuent de manière proactive à la protection physique et psychosociale des populations affectées.

LE GENRE, DE L'ÉQUITÉ AU POUVOIR D'AGIR DES FEMMES

L'approche genre est l'un des moteurs clés de la pertinence de notre aide. Parce qu'une femme, un homme ou un enfant ne font pas face aux mêmes obstacles, nous chercherons à adapter nos réponses à leurs besoins spécifiques. Au-delà de l'assistance, nous nous engageons à soutenir la capacité des femmes à être décisionnaires et actrices des programmes que nous mettons en place.

3

ALLIANCES ET COMPLÉMENTARITÉ : L'ANCRAGE LOCAL, UN LEVIER D'IMPACT

La "localisation" n'est pas pour nous une fin en soi, mais un levier stratégique pour accroître la pertinence, l'accès et l'impact de notre aide. Nous voulons faire de la complémentarité avec nos partenaires locaux le moteur d'une réponse humanitaire plus ancrée et plus durable.

UNE COMPLÉMENTARITÉ OPÉRATIONNELLE LUCIDE

Nous voulons bâtir nos alliances sur une reconnaissance mutuelle des forces et des limites de chaque acteur. Nous mobiliserons notre valeur ajoutée là où elle complète l'ancrage et le savoir-faire de nos partenaires. Cette volonté se traduit concrètement par l'intégration désormais systématiquement recherchée de partenaires locaux dans les programmes que nous coordonnons. Plus encore, nous sommes convaincus de l'évolution des modèles de leadership : nous nous tenons prêts à agir comme partenaire technique au sein de consortiums portés par des acteurs locaux "en lead".

CO-RESPONSABILITÉ ET PARTAGE DES RISQUES

Le partenariat exige un partage réel des responsabilités sur tout le cycle de projet, dès la phase de diagnostic puis de la conception stratégique à l'apprentissage final. Cette approche exclut tout transfert de risque à sens unique : nous nous engageons à une gestion conjointe des risques (sécuritaires, financiers, éthiques) et à un renforcement mutuel des compétences. Nos partenariats visent à faire monter en puissance les structures locales, actrices de leur propre développement organisationnel.

SOUTIEN AUX SERVICES PUBLICS ET ANCRAGE DANS LES SOCIÉTÉS CIVILES

Nous faisons du renforcement des services publics locaux une priorité de notre action. Chaque fois que cela sera possible, nous coopérerons étroitement avec les services techniques de l'État et des collectivités pour consolider leurs capacités, restaurer leurs fonctions essentielles et contribuer à la continuité des services publics, plutôt que de nous y substituer. Dans des contextes où l'acteur public est fragilisé, absent ou sous-doté, notre objectif est d'agir en appui, en complément et en renfort, afin de renforcer durablement les systèmes qui structurent l'accès aux services vitaux. Cette action s'inscrit dans une approche partenariale qui ne s'arrête pas aux seules ONG professionnalisées : structures associatives, acteurs économiques locaux, mais aussi universités et instituts de recherche. Présents avant, pendant et après la crise, ces acteurs, au premier rang desquels les services publics, sont les leviers essentiels d'un relèvement durable et d'une aide réellement ancrée dans les réalités du terrain.

L'ENGAGEMENT AUPRÈS DES ACTEURS DE PREMIER SECOURS

Dans les contextes de crises, les premiers secours reposent très souvent sur des collectifs citoyens et des réseaux d'entraide spontanés. Nous nous engageons à soutenir ces groupements communautaires, souvent peu ou pas formalisés, en adaptant nos modes opératoires. Notre rôle est de leur apporter les ressources (financières, logistiques, techniques) nécessaires à leur action sans alourdir leur structure ni compromettre leur agilité. En reconnaissant ces acteurs comme des piliers de la réponse de première ligne, nous garantissons une aide au plus près des besoins, là où les modèles humanitaires classiques peinent à agir.

UN RÔLE AJUSTÉ À LA RÉALITÉ DU TERRAIN

Nous appliquerons le principe "*aussi local que possible, aussi international que nécessaire*". Cela signifie que nous privilégierons un appui en retrait dès que les acteurs locaux sont en mesure de piloter la réponse : notre rôle se concentre alors sur le transfert de ressources et le support technique. À l'inverse, nous assumerons un pilotage international direct dans les zones de conflit aigu, souvent à la demande expresse de nos partenaires locaux. Dans ces contextes, notre statut de tiers neutre est l'unique garantie pour sécuriser l'espace d'intervention, accéder aux populations et distribuer l'aide de manière impartiale sans exposer nos partenaires locaux à des risques disproportionnés.

Assistance alimentaire et nutritionnelle au Burkina Faso ©Adrien Bitibaly

Test de chloration de l'eau au Liban ©SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

4

PILOTER PAR LA QUALITÉ : MESURER, COMPRENDRE, AMÉLIORER

La complexité des crises et la rareté des ressources imposent de dépasser l'intuition opérationnelle pour pleinement nous inscrire dans une logique de démonstration de l'efficacité des actions que nous menons.
La rigueur scientifique et technique doit être le socle de notre agilité : elle nous permet de décider vite, mais sur des bases solides.

LA CULTURE DE LA QUALITÉ COMME STANDARD D'INTERVENTION

L'exigence technique est au cœur de notre signature opérationnelle. Cette culture de la qualité doit s'incarner dès la conception des programmes par des diagnostics et des analyses de faisabilité sans concession, et se poursuivre tout au long de la mise en œuvre par des mécanismes de contrôle interne renforcés. En visant l'excellence et le respect des meilleurs standards nationaux et internationaux, notre ambition est que chaque infrastructure ou service délivré soit au rendez-vous des besoins actuels et futurs des communautés.

UNE EXPERTISE FONDÉE SUR LA DÉMONSTRATION

Nous voulons ancrer toujours plus nos décisions programmatiques sur des données probantes. Nous nous efforcerons de poursuivre nos réflexions sur la façon dont nous évaluons le résultat de nos actions et la mesure de nos impacts, afin de rendre concrète notre ambition d'amélioration continue.

FAVORISER L'EXCELLENCE TECHNIQUE ET ACADÉMIQUE

Nous collaborerons avec des bureaux d'ingénierie spécialisés pour la conception d'ouvrages complexes ou innovants, et nous nous associerons au monde universitaire et de la recherche pour mener des travaux de rechercheaction. Ces travaux sont indispensables pour objectiver l'impact de nos approches, modéliser nos innovations et intégrer des approches socio-anthropologiques, essentielles pour comprendre les déterminants sociaux et culturels des changements que nous cherchons à produire. Nous privilégierons autant que possible les acteurs nationaux et régionaux pour accompagner nos projets.

OSER L'INNOVATION EN INGÉNIERIE TECHNIQUE

Nous voulons rester à la pointe de l'ingénierie humanitaire en investissant dans l'expérimentation de solutions audacieuses au sein de nos cœurs de métier. Nous nous donnerons les moyens de tester de nouvelles modalités d'intervention en partenariat avec des acteurs de la recherche et développement et le secteur privé. Nous nous engageons à documenter et diffuser ces travaux pour faire progresser les standards techniques.

5
CONJUGUER IMPACT, EFFICIENCE ÉCONOMIQUE ET RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Le système humanitaire connaît une tension inédite, avec des écarts entre les besoins et les financements qui deviennent abyssaux. Nous voulons nous inscrire au cœur du débat sur la réforme de la valeur de l'aide : il ne s'agit pas de faussement laisser entendre que nous pourrons "faire plus avec moins", mais de garantir que chaque euro investi dans l'aide produit l'impact le plus large et le plus durable possible, le tout en limitant la dégradation de l'environnement. Notre performance de demain réside ainsi dans un équilibre entre des efforts permanents sur nos coûts de structure et notre exigence d'impact.

LA MUTUALISATION COMME LEVIER D'EFFICIENCE

Nous entendons poursuivre notre positionnement d'acteur clé des dynamiques de mutualisation logistique et opérationnelle. À la compétition entre acteurs nous privilégions les approches collaboratives qui réduisent les coûts de la chaîne d'approvisionnement au profit des populations affectées ou permettent de minorer le poids administratif de certains processus sur les partenaires nationaux ou locaux. Nous explorerons dans les prochaines années d'autres domaines où cette approche pourrait être mise en œuvre.

STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT ET EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE : CONCILIER EFFICACITÉ ET RESPONSABILITÉ

Réconcilier urgence humanitaire et urgence climatique et environnementale est un impératif. Nous continuerons de faire évoluer notre stratégie d'approvisionnement et nos moyens logistiques afin de réduire significativement nos émissions de gaz à effet de serre et l'ensemble des pollutions générées par nos activités, sans compromettre la qualité ni la rapidité de l'aide. Cette démarche repose sur une approche globale de la chaîne d'approvisionnement, intégrant les choix énergétiques, la sélection des fournisseurs, les pratiques d'achats, la gestion des stocks et l'optimisation des transports. En agissant sur l'ensemble du cycle de vie des biens et services mobilisés, de leur sourcing à leur distribution sur le terrain, nous chercherons à concilier efficacité opérationnelle, sobriété des ressources et responsabilité environnementale.

ÊTRE EXIGEANTS AVEC L'ÉCOSYSTÈME HUMANITAIRE

Nous voulons que les efforts de rigueur et d'efficience des acteurs de terrain soient suivis par une évolution conséquente des mécanismes de financement. Nous continuerons de militer auprès des bailleurs et des instances de coordination pour une réduction drastique des lourdeurs administratives et des coûts de structure globaux du système, qui consomment trop de ressources au détriment de l'assistance mise en œuvre. Nous demandons des financements plus souples, capables de s'adapter aux réalités imprévisibles du terrain, aux capacités organisationnelles des acteurs de première ligne, et une architecture de l'aide qui pense l'efficience dans sa globalité.

Mise en place d'un château d'eau en Afghanistan ©SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

NOTRE ORGANISATION

1
MOBILISER AUTOUR DE NOTRE MANDAT : DE L'INGÉNIERIE TERRAIN À L'INFLUENCE EXTERNE
P. 23

2
VERS UNE AGILITÉ ORGANISATIONNELLE FACILITÉE PAR DES DONNÉES ROBUSTES
P. 24

3
EXCELLENCE RH : DES ÉQUIPES RECONNUES, SOUTENUES ET ENGAGÉES
P. 25

4
UNE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE DYNAMIQUE, GARANTE DE NOTRE ANCRAGE DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE
P. 26

Pour porter ces ambitions à l'horizon 2032, nous devons poursuivre l'évolution de notre propre modèle. Notre organisation ne doit pas s'accommoder d'un repli lié à une baisse des financements publics. Elle doit être capable de fédérer des expertises mondiales et de mobiliser des ressources nouvelles. Nous devons viser un équilibre entre l'audace technique, l'efficience numérique et une culture humaine inclusive, le tout au service de l'impact sur le terrain.

1

MOBILISER AUTOUR DE NOTRE MANDAT : DE L'INGÉNIERIE TERRAIN À L'INFLUENCE EXTERNE

Notre ambition est de mieux transformer notre maîtrise technique en un vecteur de mobilisation et de diversification des ressources. Notre ONG doit s'affirmer en tant qu'organisation dont la voix et les méthodes font autorité dans les contextes les plus fragiles ou difficiles d'accès, incitant de nouveaux acteurs à soutenir nos interventions.

LE PLAIDOYER PAR LA PREUVE

Notre expertise de terrain est notre premier levier d'influence et de mobilisation. En structurant nos données opérationnelles et en documentant nos innovations, nous sommes en mesure de produire des analyses factuelles qui éclairent les décideurs sur les besoins critiques. Pour démultiplier l'impact de ce plaidoyer, nous poursuivrons notre investissement au sein des réseaux, collectifs et fédérations qui portent ces combats, que ce soit au niveau local, national, régional ou international. Porter des messages communs, solidement étayés par des preuves opérationnelles, nous permet d'orienter les politiques humanitaires globales vers des solutions plus justes et plus efficaces.

LA COMMUNICATION COMME LEVIER D'ENGAGEMENT : PORTER NOTRE VOIX À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

La reconnaissance de notre expertise doit dépasser le cercle des spécialistes pour devenir un moteur générant de l'engagement à nos côtés. Nous devons réussir à transformer nos succès techniques, nos données de terrain et notre capacité opérationnelle en des récits universels à fort impact émotionnel et pédagogique. C'est la condition pour parvenir à mobiliser une audience internationale qui va au-delà de nos cibles historiques. En investissant les espaces numériques globaux et les grands médias internationaux, notre communication deviendra de plus en plus multilingue et multiculturelle. Qu'il s'agisse de publications d'experts ou de contenus adaptés aux nouveaux médias, notre objectif doit être d'inspirer et de convaincre toutes celles et ceux qui, à travers le monde, pourraient soutenir une action humanitaire à la fois audacieuse et à l'efficacité prouvée.

UN RÉSEAU INTERNATIONAL DE DONATEURS ET DE SOUTIENS

Nous engagerons une internationalisation institutionnelle de l'organisation via l'ouverture de nouvelles entités (Chapters) ou de bureaux de représentation. Ce réseau global doit permettre de faire connaître notre modèle d'action et de capter des ressources financières au-delà de nos zones historiques. Cette expansion vise à diversifier notre base de soutien tout en conservant un centre de gravité opérationnel garant de notre identité.

DÉVELOPPER LA PHILANTHROPIE STRATÉGIQUE ET LES PARTENARIATS À IMPACT

Nous structurerons une offre dédiée aux grands donateurs et aux fondations privées, en dépassant la logique du don ponctuel. Nous proposerons des alliances basées sur la co-construction de solutions innovantes et le financement de notre capacité à réagir dans l'extrême urgence (contributions régulières à notre fonds d'urgence, appui spécifique à certaines expérimentations terrain, etc.). Ces partenariats à haute valeur ajoutée reposeront sur une mesure rigoureuse de notre impact et une transparence complète sur les résultats obtenus.

EXPERTISE TECHNIQUE ET ACCÈS AUX FINANCEMENTS INNOVANTS ET À LA FINANCE CLIMAT

Notre maîtrise de l'ingénierie sociale et technique en contextes très fragiles est l'atout qui doit nous permettre de dépasser de façon plus marquée les cadres habituels des financements humanitaires. Nous viserons une meilleure éligibilité de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL aux fonds Climat et aux financements des banques de développement, qui recherchent des opérateurs capables de garantir la pérennité des services dans les contextes les plus instables. Nous serons également ambitieux dans la recherche de nouveaux modèles de financements hybrides pour soutenir nos activités et celles de nos partenaires.

Distribution de kits alimentaires en République centrafricaine ©SOLIDARITÉS INTERNATIONAL

2
VERS UNE AGILITÉ ORGANISATIONNELLE FACILITÉE PAR DES DONNÉES ROBUSTES

L'effort engagé depuis plusieurs années pour transformer nos modes de fonctionnement internes doit bien sûr se poursuivre. Il repose sur un double levier : d'une part, la responsabilisation des équipes de terrain, via une décentralisation accrue des processus décisionnels au sein de nos bureaux pays ; d'autre part, sur la modernisation de nos systèmes d'information, visant à simplifier les processus internes et à réduire le poids des tâches répétitives. L'objectif est clair : optimiser nos méthodes pour que l'énergie de nos équipes soit prioritairement consacrée à des tâches à forte valeur ajoutée qui contribuent à l'impact de nos opérations. Cette recherche d'efficience doit s'exercer dans un cadre rigoureux, sans aucune concession sur notre exigence de conformité et notre politique de lutte contre les abus.

UNE STRUCTURE DÉCENTRALISÉE

Dans la continuité de nos efforts pour faire vivre en interne le principe de subsidiarité, nous travaillerons à affiner la façon dont l'autorité décisionnelle est déléguée aux équipes les plus proches des réalités opérationnelles, notamment au sein de nos équipes programmes et supports dans nos bureaux pays.

UNE CULTURE DE LA CONFORMITÉ ET DE L'AUTOÉVALUATION

Face aux exigences de redevabilité toujours croissantes des bailleurs et aux risques de fraude, nous devons tendre vers l'irréprochabilité de gestion, tout en préservant notre capacité d'initiative. Nous renforcerons pour cela nos mécanismes d'autoévaluation et notre expertise dans la gestion des fonds pour passer d'une conformité subie à une maîtrise des risques plus proactive. Nous adapterons nos processus à la nouvelle donne que la montée en puissance de nos partenariats locaux génère. Enfin nous poursuivrons notre politique d'exigence managériale fondée sur la performance et une tolérance zéro sur les abus.

OUTILS MÉTIERS ET AUTOMATISATION INTELLIGENTE POUR FLUIDIFIER NOS PRATIQUES

Nous chercherons à simplifier et mieux intégrer l'écosystème numérique mis à disposition des équipes pour fluidifier les opérations (programmes, logistique, RH, finances) et réduire la charge administrative, en automatisant autant que possible la collecte, le traitement et la remontée des données via des solutions numériques. Là où c'est utile, nous mobiliserons des briques d'intelligence artificielle (extraction automatique de données, pré-remplissage, contrôles de cohérence, etc.).

UNE GESTION FACILITÉE PAR L'INTÉGRATION NUMÉRIQUE

Nous poursuivrons nos efforts pour faire de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL une organisation orientée données, s'appuyant sur des systèmes d'information robustes qui permettent une prise de décision rapide et pertinente. Nous structurerons la collecte et l'analyse de données d'activité pour construire des tableaux de bord de pilotage en temps réel. Nous déploierons des outils permettant d'anticiper les besoins, d'objectiver nos arbitrages budgétaires et d'améliorer la redevabilité envers nos bénéficiaires, nos partenaires et nos bailleurs, le tout en veillant à ce que les données sensibles soient gérées de façon responsable.

3

EXCELLENCE RH : DES ÉQUIPES RECONNUES, SOUTENUES ET ENGAGÉES

Nous avons aujourd'hui la chance de compter sur des équipes compétentes et engagées. Ils et elles sont la première force de notre association. Notre politique RH doit viser à attirer et fidéliser nos profils de haut niveau, à garantir un cadre de travail adapté aux exigences de l'action humanitaire, et à renforcer le sentiment d'appartenance qui fait la force de SOLIDARITÉS INTERNATIONAL. Cela suppose de reconnaître la diversité des parcours, de valoriser les expertises et d'offrir à chacun des perspectives d'évolution claires, équitables et fondées sur le mérite.

LA DIVERSITÉ DE NOS ÉQUIPES, UN ATOUT MAJEUR

Au-delà des discours, nous voulons que notre organisation soit réellement inclusive. Nos salariés ont des origines, parcours de vie, manières de penser et de travailler différents : cela implique de lutter activement contre les biais inconscients qui dégradent nos processus et nos modes de management. Il nous appartient de créer un sentiment d'appartenance fort pour tous les salariés, quel que soit leur statut ou leur géographie.

PROMOTION DES TALENTS LOCAUX ET DIVERSIFICATION DES STATUTS

Accélérer l'accès de nos collaborateurs locaux aux postes à hautes responsabilités en levant les freins à la mobilité interne est une priorité. Nous investirons dans nos viviers de talents par métiers et veillerons à ce que nos grilles de conditions (salaires, avantages) reconnaissent pleinement l'expertise technique et la spécialisation. En parallèle, nous diversifierons nos modes de contractualisation au-delà des statuts classiques pour gagner en agilité et attirer les meilleurs profils, d'où qu'ils viennent.

CULTIVER LA SIGNATURE TECHNIQUE DE L'ONG ET LE RENFORCEMENT DE NOTRE EXPERTISE

Nous voulons renforcer nos capacités RH internes porteuses d'expertises techniques spécialisées et recherchées, mais aussi déployer notre propre réseau d'alliés externes réguliers pour pouvoir nous positionner comme un véritable pourvoyeur d'assistance technique.

FAIRE DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES UN LEVIER DE QUALITÉ OPÉRATIONNELLE

Nous placerons la promotion des talents féminins locaux au cœur de notre politique RH, en soutenant activement leur accès aux postes où elles sont aujourd'hui sous-représentées. Pour y parvenir, nous travaillerons sur les freins structurels (équilibre vie professionnelle et personnelle, mobilité, accès aux formations, etc.) qui pèsent sur les processus de recrutement et les environnements de travail. Nous déploierons des mesures spécifiques (Devoir de diligence) pour accompagner nos collaboratrices exposées à des contraintes supplémentaires liées aux environnements conservateurs où nous évoluons.

SOUTENIR LES PARCOURS PROFESSIONNELS ET L'ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE

Fidéliser nos équipes en leur offrant de réelles perspectives d'évolution reste un enjeu clé. Pour aider les nouveaux arrivants mais aussi contrer l'usure professionnelle, nous renforcerons la formation et le mentorat, et viserons à faciliter les passerelles entre métiers. Nous améliorerons notre suivi des mobilités internes et la gestion des carrières pour que chaque collaborateur puisse se projeter dans la durée au sein de l'organisation.

PRÉSERVER LE BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES

Enfin, nous consoliderons notre cadre de soutien psychosocial et les dispositifs favorisant le bien-être afin de garantir un environnement de travail respectueux, sûr et attentif aux besoins humains de nos équipes, fréquemment exposées au stress, à l'incertitude et à une forte charge émotionnelle. En renforçant nos mécanismes d'écoute et de protection de la santé physique et mentale, tout en tenant compte des réalités culturelles locales, nous favoriserons la résilience de nos équipes et la durabilité de leur engagement humanitaire.

Distribution de kits de première nécessité en Ukraine ©Maciek Musialek

Installation d'un point d'eau en Afghanistan ©Oriane Zerah

4

UNE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE DYNAMIQUE, GARANTE DE NOTRE ANCRAGE DANS LA SOCIÉTÉ CIVILE

Notre capacité à agir en toute indépendance puise sa force dans la vitalité de notre modèle associatif. L'Assemblée Générale, et à travers elle le Conseil d'Administration qu'elle élit, sont les garants ultimes de notre boussole éthique, de nos principes et de la bonne gestion de l'organisation. Riche de la diversité et de l'engagement de ses adhérents, notre association cultive un modèle de gouvernance exigeant. C'est le Conseil d'Administration qui fixe le cap, comme il l'a fait avec la Vision 2030, en coconstruisant les stratégies pluriannuelles et en suivant leur déploiement. Cette exigence s'accompagne d'une forte délégation accordée à l'exécutif salarié, qui implique en retour une redevabilité continue et une information transparente sur la mise en œuvre des projets. Dans les prochaines années, notre enjeu sera double : poursuivre l'ouverture de notre base adhérente à l'international, et maintenir un dialogue continu entre les instances associatives et la réalité des opérations de l'ONG dans nos pays d'intervention.

GARANTIR L'INDÉPENDANCE DE NOTRE MANDAT

Dans un contexte d'instrumentalisation politique croissante de l'aide et de forte pression financière, la gouvernance de l'association joue un rôle central pour préserver notre autonomie de décision. Le Conseil d'Administration veillera à ce que nos choix opérationnels et nos sources de financement restent pleinement alignés sur notre objet social, notre Charte, nos valeurs et les principes humanitaires.

UNE GOUVERNANCE CONNECTÉE AUX RÉALITÉS OPÉRATIONNELLES

La pertinence de nos choix stratégiques repose sur un dialogue de qualité entre les instances associatives et les équipes salariées. Nous veillerons à maintenir ce lien à travers trois leviers : une transparence complète via des rapports réguliers et rigoureux, l'organisation de temps d'échanges thématiques réguliers réservés à nos adhérents, et le maintien des visites de terrain pour nos dirigeants. C'est grâce à cette compréhension fine de nos opérations que la gouvernance peut assumer pleinement son rôle d'évaluation des risques globaux et de gardienne de nos lignes rouges institutionnelles.

UNE VIE ASSOCIATIVE INTERNATIONALISÉE ET INCLUSIVE

Notre base associative évolue et nous voulons encourager cette dynamique. Nous travaillerons à diversifier les profils de nos adhérents en intégrant des parcours professionnels et des expériences associatives variés. Surtout, nous continuerons à accueillir de plus en plus de membres internationaux, notamment des personnes issues des pays où nous intervenons ou ayant été directement confrontées aux crises. Cet ancrage citoyen global enrichit la justesse de nos débats démocratiques et renforce la légitimité des choix de notre Assemblée Générale.

solidarités
international

89 RUE DE PARIS
92110 CLICHY - FRANCE
+33 (0)1 76 21 86 00
solidarites.org