

Stratégie 2020–2024



SOLIDAR SUISSSE
LUTTER POUR UN MONDE ÉQUITABLE

SOMMAIRE



Carlo Sommaruga
Président Solidar Suisse

Vous tenez en vos mains la nouvelle stratégie de Solidar Suisse pour la période 2020 – 2024.

Fruit d'un important processus participatif des collaboratrices et collaborateurs de Solidar Suisse, ce document trace les lignes stratégiques pour guider le travail de nos équipes, en Suisse, et dans les 16 pays où nous sommes présent-e-s. Il est évidemment aussi destiné à celles et ceux qui, comme vous peut-être, souhaitez mieux connaître le chemin que nous nous sommes fixés.

Dans de nombreuses régions du monde où nous sommes engagés, les organisations de la société civile subissent de plus en plus la pression de gouvernements autoritaires. En Suisse, la coopération au développement doit se défendre contre des tentatives d'instrumentalisation et les attaques d'une partie de la droite. Les défis pour une organisation comme la nôtre sont bien présents. Loin de nous inquiéter, ils stimulent notre détermination. Nous sommes convaincus que notre nouvelle stratégie nous permettra de relever ces défis et d'atteindre notre « raison d'être ».

«Économie et travail», «catastrophes et crises», «démocratie et société civile» : en regroupant nos actions pour les prochaines années autour de ces trois thématiques, nous voulons conjuguer à la fois les valeurs qui nous portent et notre expertise en faveur de la solidarité internationale. Dans le cadre de notre travail de sensibilisation, de nos projets humanitaires et de développement, nous poursuivons avec détermination notre lutte en faveur des plus démunis-e-s et pour la justice sociale.

Nous sommes fiers de bénéficier de la confiance de nombreuses organisations et partenaires prestigieux, ainsi que de milliers de donatrices et donateurs. J'espère vivement que notre nouvelle «Stratégie 2020 – 2024» renforcera votre confiance en faveur de Solidar Suisse et du travail déployé avec nos partenaires à travers le monde.

Carlo Sommaruga

La stratégie 2020 – 2024 en un mot	9
Introduction – Présentation de Solidar Suisse	10
Analyse de la stratégie 2015 – 2019	11
Stratégie 2020 – 2024 : Processus de développement	12
Fondement analytique de notre engagement	13
Vision, mission et valeurs	16
Notre vision	16
Notre mission	16
Nos valeurs	16
Notre approche – Nos valeurs en pratique	17
Référence globale et nationale	18
Objectifs stratégiques 2020 – 2024	20
Orientation thématique et géographique	20
Accent sur l'incidence à l'échelle mondiale	20
Adaptation thématique dynamique et innovation	22
Pays prioritaires	23
Programmes internationaux	24
Action humanitaire	24
Coopération au développement	24
Nexus : relier la coopération au développement et l'action humanitaire	25
Campagnes et plaidoyer	26
Campagnes en Suisse et à l'international	26
Marketing et communication	27
Positionnement	27
Collecte de fonds	27
Médias et communication	28
Gestion organisationnelle	28
Gestion des ressources humaines	28
Gestion financière	29
Technologies de l'information et de la communication (TIC)	30
Gestion de la qualité et des connaissances	30



Les images suivantes illustrent nos actions dans le monde. Au Mozambique, Solidar Suisse aide la population locale à faire valoir ses préoccupations. En Bolivie et au Burkina Faso, nous donnons plus d'autonomie aux jeunes et leur permettons d'accéder au marché du travail. Au Nicaragua, nous soutenons la résistance des femmes contre la violence et la discrimination. Au Pakistan, nous veillons à ce que les enfants puissent aller à l'école au lieu de travailler. En Asie du Sud-Est, nous soutenons les travailleurs-euses dans leur lutte pour des conditions de travail décentes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Et nous soutenons les populations d'Afrique australe, dont les moyens de subsistance ont été détruits par le cyclone Idai.

Photos : Joachim Merz, Vassil Anastasov, Andreas Schwaiger, Jürg Gasser, Usman Ghani, Pring Samang, Denis Onyodi, Frank Yuwono







LA STRATÉGIE 2020 – 2024 EN UN MOT

Dans les années à venir, le monde continuera d'être marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (« VUCA »). Pour cette raison, la stratégie 2020 – 2024 a été élaborée dans l'objectif d'améliorer la résilience de Solidar Suisse, comprise comme notre capacité à nous adapter et à prospérer dans un avenir imprévisible et exigeant. Pour ce faire, Solidar Suisse a choisi d'adopter l'approche par scénarios de l'Université d'Oxford, destinée à faire face à l'instabilité, à l'incertitude, à la nouveauté et aux situations ambivalentes, renforçant ainsi la capacité d'une organisation à faire face aux changements et aux chocs.

Notre vision est celle d'un monde juste et équitable, exempt de discrimination, d'exploitation et de violence, où les besoins fondamentaux des populations sont satisfaits, et où leurs droits fondamentaux sont respectés; un monde où chacun jouit d'un travail décent, de la justice sociale, de l'égalité des chances et de la participation démocratique.

Pour donner vie à cette vision, nous menons des campagnes, nouons des partenariats et mettons en œuvre des projets de développement et d'aide humanitaire dans des régions défavorisées du monde. Toutes nos actions sont fondées sur des valeurs fortes telles que la solidarité, les droits humains, la franchise, la responsabilité, la transparence, l'inclusivité et l'égalité, l'autonomisation et le professionnalisme.

Notre travail repose sur un ensemble de normes, cadres juridiques et programmes multilatéraux tels que l'Agenda 2030 des Nations Unies, les conventions sur les droits humains, les normes de l'Organisation internationale du Travail (OIT), de même que les normes humanitaires et codes de conduite adoptés à l'international.

Cette stratégie consiste à remodeler notre structure institutionnelle et de programmes au niveau mondial en réduisant le nombre de pays prioritaires. Une série d'objectifs stratégiques a ainsi été définie afin de mettre en place une organisation solide contribuant de manière significative et concrète à mener nos sociétés vers un monde plus juste. Ces objectifs soulignent notre ambition de rester une ONG pertinente et éminente dans le secteur du développement et de l'humanitaire, ainsi que dans le travail

de plaidoyer. Nous projetons de faire converger nos approches vers une vision plus holistique, collaborative et dynamique en continuant de modeler nos thèmes et programmes. Nos trois instruments (la coopération au développement, l'action humanitaire, les campagnes de plaidoyer) seront renforcés afin d'apporter des changements positifs dans la vie des populations dans les trois domaines que sont **l'économie et le travail, les catastrophes et les crises**, ainsi que de la **démocratie et la société civile**.

La présente stratégie établit l'orientation future de notre positionnement, de notre marketing, de notre financement et de notre communication. Nous souhaitons orienter davantage notre action sur l'obtention de résultats et devenir plus transparents, visibles et reconnus. Nous nous efforçons également de trouver des moyens pour stimuler la motivation, l'engagement et la mobilisation de la jeune génération.

Enfin, nous avons défini des méthodes pour maintenir et améliorer notre capacité organisationnelle dans des domaines clés tels que la finance, l'informatique, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines. En tant " qu'entreprise basée sur des personnes ", notre travail repose sur une équipe hautement qualifiée et motivée.

Nous remercions vivement notre équipe, à tous les niveaux, qui a contribué à la conception de cette stratégie. Le comité de direction a approuvé la présente stratégie le 24 septembre 2019.

PRÉSENTATION DE SOLIDAR SUISSE

Solidar Suisse est une organisation suisse à but non lucratif qui s'engage dans le monde entier pour la promotion du travail décent et la participation démocratique et implémente des projets humanitaires. Notre ONG participe à la coopération internationale depuis plus de 80 ans et s'appuie sur une longue expérience et une expertise institutionnelle dans la coopération au développement et l'action humanitaire. Solidar Suisse a été fondée en 1936 par l'Union syndicale suisse et le Parti socialiste suisse sous le nom d'Œuvre suisse d'entraide ouvrière. Toujours attachés à nos racines historiques, nous sommes animés par la lutte pour un monde plus juste. Solidar Suisse mène des campagnes de sensibilisation en Suisse et a fonctionné ces dernières années avec un budget annuel moyen de 18 millions de francs suisses. Notre organisation gère actuellement plus de 60 projets dans plus de 15 pays et emploie 34 personnes en Suisse et 100 à l'étranger. Organisée en tant qu'association, Solidar Suisse bénéficie du soutien de membres collectifs et d'un large réseau de membres privés et de donateurs-trices. Les fondations privées et le secteur public, en particulier la Direction du développement et de la coopération (DDC), la Chaîne du Bonheur et le Service liechtensteinois de développement (LED) sont pour nous des partenaires de première importance.

Notre organisation est membre de SOLIDAR, un réseau européen de plus de 60 organisations de la société civile (OSC) œuvrant à la défense de la justice sociale en Europe et dans le monde. Nous sommes partenaire d'Alliance Sud, l'alliance suisse regroupant certaines des plus grandes ONG actives dans le domaine de la coopération internationale.

ANALYSE DE LA STRATÉGIE 2015 – 2019

Notre orientation stratégique, allée à nos valeurs traditionnelles, a façonné et continue de façonner le travail global de Solidar Suisse, non seulement dans nos pays prioritaires, mais aussi en Suisse. Nos trois piliers stratégiques (1. travail décent 2. démocratie et participation 3. action humanitaire) restent incontestés et ont créé l'impact souhaité.

Analyse au niveau du programme

Champ d'action « Travail décent et démocratie et participation » : comme le montre notre rapport annuel sur notre programme, tous les projets ont eu des impacts significatifs. Au cours de la période stratégique qui vient de se terminer, nous avons élaboré un rapport collectif fondé sur un ensemble d'objectifs communs prédéfinis et sur des indicateurs. Une prochaine étape consistera à établir des référentiels et à comparer les résultats annuels à ces derniers.

Champ d'action « Action humanitaire » : au cours de cette période stratégique, nous avons clôturé avec succès des programmes humanitaires (Sri Lanka, Philippines, Liban) et en avons lancé d'autres (Indonésie, Népal, Mozambique). Ceux-ci ont eu des impacts notables. Au niveau du projet, les rapports obtenus sont d'excellente qualité, tandis que les rapports réalisés collectivement sont plus difficiles à établir en raison de la nature beaucoup moins synchronisée des phases des programmes par rapport à la coopération au développement.

Champ d'action « Campagnes et plaidoyer » : Solidar Suisse a concentré sa communication sur les questions liées au travail décent et a mené chaque année au moins une campagne à ce sujet. Grâce à nos efforts, nous avons touché des entreprises actives dans la production, la vente au détail et le commerce, plus d'un million de personnes en Suisse et à l'étranger, et avons initié des processus d'amélioration des conditions de travail sur place. En outre, Solidar Suisse a renforcé son profil en tant qu'organisation experte du travail décent en repositionnant et en renforçant sa communication en Suisse.

Après examen du contexte que nous avons effectuée dans le précédent programme stratégique, nous avons conclu que l'orientation de nos activités est pertinente et justifiée. Toutefois, deux améliorations principales sont prévues pour la prochaine période stratégique :

- 1) La mise en œuvre des programmes de développement et humanitaires est trop éparpillée. Compte tenu de la taille de Solidar Suisse, il existe un potentiel important d'augmentation de l'efficacité en rapprochant ces deux piliers au moyen d'une approche "nexus" dans ses pays prioritaires.
- 2) Une intégration complète de notre travail de campagne dans ces domaines stratégiques est jugée nécessaire. D'autres interconnexions entre programmes et campagnes sont prévues.

STRATÉGIE 2020 – 2024 : PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

Le management de Solidar Suisse a conçu le processus de développement de la stratégie comme l'occasion de renforcer la résilience de l'organisation, soit notre capacité à nous adapter et à prospérer dans un avenir imprévisible et exigeant. Pour ce faire, Solidar Suisse a choisi d'adopter l'approche par scénarios de l'Université d'Oxford, avec l'aide d'un expert du cabinet de conseil ImpactLinx. La première phase comprenait l'analyse et la mise au point des scénarios, tandis que la deuxième phase était consacrée à l'élaboration de la stratégie en elle-même.

L'approche par scénarios vise à faire face à l'instabilité, à l'incertitude, à la nouveauté et aux situations ambivalentes, renforçant ainsi la capacité d'une organisation à faire face aux changements et aux chocs. Son point de départ est un examen critique des méthodes classiques d'élaboration de stratégies qui commence souvent par prédire ce que devrait être l'avenir d'une organisation donnée avant de se lancer dans un exercice de planification des étapes nécessaires pour atteindre cet état futur (cf. figure ci-dessous).

Le point faible de ce processus est sans doute le fait qu'il s'appuie souvent sur une vision floue, implicite, et donc non validée de l'avenir. Même si la plupart des processus stratégiques supposent une sorte d'analyse des tendances ou d'élément prévisionnel, les hypothèses sous-jacentes ne sont presque jamais clairement définies.

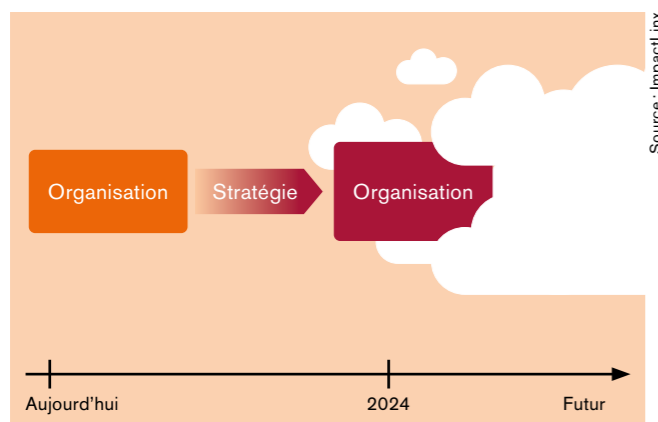


Figure 1 : processus classique d'élaboration de stratégies

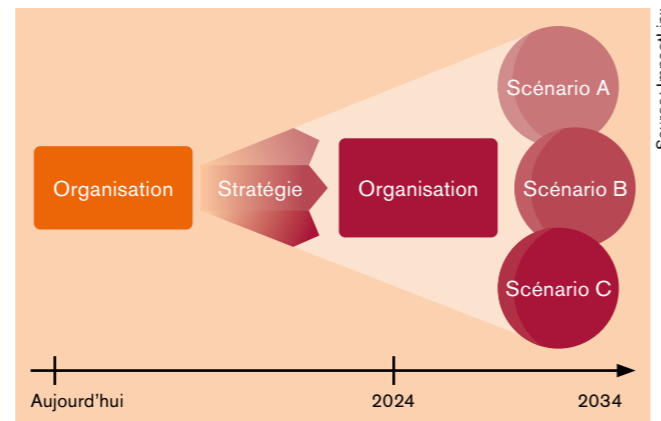


Figure 2 : l'approche par scénarios

À l'inverse, l'approche par scénarios est fondée sur la prise de conscience du fait que si nous ne pouvons pas prédire l'avenir, nous pouvons proposer plusieurs scénarios, c'est-à-dire des versions différentes, mais tout aussi plausibles du contexte futur de l'organisation.

Au cours de plusieurs ateliers, l'équipe de Solidar Suisse a créé un ensemble de trois scénarios plausibles fondés sur diverses analyses, notamment des différentes variantes du contexte auquel Solidar Suisse devra vraisemblablement faire face dans 10 à 15 ans. En partant de ces scénarios, l'équipe a ensuite abordé les questions stratégiques qui se sont posées : quels sont les possibilités et les défis auxquels devront faire face Solidar Suisse, ses partenaires et les personnes pour lesquelles l'organisation travaille ? Comment l'organisation peut-elle saisir les opportunités qui se présentent et atténuer les risques qui en découlent ? Quelles sont les qualités organisationnelles dont Solidar Suisse devra faire preuve pour être efficace dans les différents scénarios ?

FONDEMENT ANALYTIQUE DE NOTRE ENGAGEMENT

Au travers des scénarios stratégiques, cinq grandes évolutions possibles, et parfois contradictoires, ont été recensées :

- le multilatéralisme est renforcé, des solutions globales aux problèmes mondiaux sont appliquées et l'Agenda 2030 accepté comme cadre programmatique. A l'inverse, nous nous heurtons au risque de voir une augmentation du nationalisme, une perte de pouvoir des institutions supranationales et une influence croissante des grandes entreprises ;
- le besoin de coopération internationale reste élevé, voire augmente dans certains pays (pays en développement, Afrique subsaharienne et pays subissant le changement climatique). L'écart entre les pauvres et les riches au sein des pays se creuse davantage. On s'attend à un espace de plus en plus restreint pour la société civile et à des tensions sociales qui conduiraient à une attitude plus répressive de nombreux États vis-à-vis des ONG ;
- l'innovation technologique conduit à la perte d'emplois, à des situations de travail précaires et à l'informalisation des emplois. D'autre part, elle permet de créer des emplois et de nouvelles possibilités en matière de communication et de réseautage (par exemple, la communication directe avec les bénéficiaires, les sympathisants et les donateurs, l'action de foule, la mobilisation à court terme, les initiatives publiques) ;
- au niveau de la coopération internationale, l'accent thématique sera mis sur le renforcement de l'action humanitaire, sur la réduction de la pauvreté, sur le changement climatique et sur les migrations. Cependant, une augmentation du nombre d'acteurs, de canaux, d'approches et de possibilités entraînera dans le même temps la dispersion et la « déprofessionnalisation » de la coopération internationale ;
- la philanthropie des personnes fortunées et la responsabilité sociale des entreprises gagneront en importance ; des ONG influentes du Sud seront en mesure d'absorber plus de moyens, tandis que le financement public dans les pays du Nord diminuera et que la concurrence féroce sur le marché suisse des donateurs-trices augmentera.

Notre programme de travail est donc fortement influencé et façonné par les évolutions énoncées ci après.

Inégalité sociale

Au cours des dernières décennies, la répartition inégale des richesses et des revenus dans le monde, mais aussi au sein des pays, a considérablement augmenté, tout comme l'accès inégal aux ressources productives, aux services sociaux de base, aux perspectives d'évolution, aux marchés et à l'information. L'inégalité sociale touche non seulement les pays à faible revenu par habitant, mais presque davantage encore les pays à revenu moyen, c'est-à-dire la majorité des pays prioritaires ciblés par Solidar Suisse, en particulier en Amérique latine. L'inégalité sociale comprend également la discrimination flagrante subie par les femmes dans le monde du travail. L'objectif d'une réduction durable de la pauvreté ne pourra être atteint dans aucun de nos pays prioritaires sans garantir au préalable l'égalité des chances et l'accès aux services de base.

Changement climatique

Les régions pauvres du monde sont les plus durement touchées par le changement climatique, bien qu'elles y aient le moins contribué. Il est nécessaire que la Suisse participe à la fois au niveau national et international à la lutte contre les causes du changement climatique et à la gestion de ses conséquences. La justice climatique signifie que la Suisse doit réduire ses propres activités dommageables pour le climat tout en aidant les pays pauvres à mieux faire face aux conséquences du réchauffement climatique et à se développer de manière respectueuse du climat. Dans tous ses projets, Solidar Suisse s'engage pour un monde écologiquement durable, dans lequel toute activité économique contribue à la justice sociale, ne cause aucun préjudice écologique et facilite l'accès des populations à l'eau, à l'alimentation et aux ressources naturelles.

Crises humanitaires

Les répercussions des catastrophes naturelles se font de plus en plus sentir. Bien que les catastrophes d'origine géologique demeurent constantes, celles liées au climat, comme les ouragans ou les inondations, sont en hausse. Dans tous les cas, la vulnérabilité des populations augmente de manière significative en raison d'une planification inadéquate, d'une urbanisation incontrôlée et d'habitats généralement peu sûrs. En outre, les guerres, les violences et les persécutions ont conduit, en 2018, au déplacement forcé d'une ampleur inégalée de 70,8 millions de personnes dans le monde entier. Dans la grande majorité des cas, ce sont les pays en développement qui sont les plus touchés.

Migration forcée, déplacement et migration des travailleurs-euses

Les capitaux et les biens jouissent d'une grande liberté de mouvement à l'échelle mondiale. Toutefois, les populations des pays les plus pauvres doivent souvent faire face à de sévères restrictions de leur liberté de mouvement, ce qui constitue une violation flagrante de leurs droits fondamentaux. Pour une mondialisation juste, et pour défendre nos propres principes démocratiques, il est nécessaire de défendre les droits des migrant-e-s. À bien des égards, les migrant-e-s sont le lien entre les pays riches et les pays pauvres, dans la mesure où ils permettent des échanges culturels et un équilibre économique grâce aux transferts commerciaux et financiers vers leur pays d'origine. Les personnes qui cherchent à s'établir dans un autre pays fuient souvent la guerre et les difficultés économiques, mais aussi leurs propres régimes corrompus et violents.

Formes précaires de travail

Une libéralisation et une déréglementation vigoureuses, de même que l'internationalisation des relations économiques continuent de dominer la politique économique mondiale. À cela s'ajoute la réglementation internationale inadéquate, voire souvent totalement inexistante, des entreprises transnationales. La coopération internationale continue

d'être nécessaire pour atténuer les conséquences incertaines de la déréglementation mondiale. La marginalisation, l'exclusion et la pauvreté des personnes qui ne sont pas intégrées économiquement se sont intensifiées dans les pays pauvres ainsi que dans les régions métropolitaines et les régions structurellement faibles du monde industrialisé. Un taux de chômage élevé et un manque de perspectives chez les jeunes, des disparités énormes entre les hommes et les femmes, l'informalisation et la précarisation croissantes du travail, de même que la réduction du pouvoir d'achat en raison de pertes salariales réelles, peuvent également être observés dans les économies dites émergentes.

Transformation numérique et ubérisation de l'économie

L'industrialisation, la mécanisation et la numérisation créent certes de nouveaux emplois, mais ceux-ci sont souvent précaires. En outre, cette transformation rapide déclenche des mouvements migratoires qui exacerbent souvent la pression sur les marchés locaux du travail. La mécanisation de l'agriculture accroît par exemple la pression sur les villes où trop peu d'emplois peuvent être créés. La numérisation a conduit à une plus grande mise en réseau entre les acteurs et à une communication plus directe, mais n'a pas permis de convergence économique : la numérisation et le développement de modèles d'affaires fondés sur des plateformes numériques (ubérisation) ont permis aux employeurs du monde entier de contourner le paiement des cotisations minimales de sécurité sociale et d'exclure les employés du champ d'application des lois relatives au travail.

Danger du populisme et restriction de l'espace de la société civile

L'absence de l'État de droit, et les déficits démocratiques et de participation qui y sont associés sont généralement reconnus comme la cause d'un développement inadéquat et d'une pauvreté persistante. La communauté internationale a reconnu ces lacunes et soutient le renforcement des capacités afin de mettre en œuvre des principes et des procédures démocratiques dans de nombreux pays.

Trop souvent, cependant, elle se concentre sur les gouvernements, tandis que les citoyen-ne-s et les structures locales de la société civile sont laissés de côté. Pire encore, les organisations de la société civile et les ONG se heurtent actuellement à des problèmes de plus en plus graves. Les gouvernements font usage de la force et de moyens répressifs pour réprimer tout engagement de la société civile en faveur des droits humains, de la justice, de la démocratie ou de la protection de l'environnement. Des organisations humanitaires sont interdites, les rassemblements ne sont pas autorisés ou sont réprimés, les défenseurs-euses des droits humains et le personnel des ONG sont emprisonnés, les visas et les permis de voyage ne sont pas délivrés, ou les activités sont interdites. La destruction systématique des fondements de la démocratie sur le lieu de travail et la répression violente des grèves et des manifestations menacent la paix et la stabilité. Dans ce contexte, il est de plus en plus difficile de promouvoir une société civile indépendante et critique.

Changement démographique et chômage des jeunes

Alors que les sociétés des pays industrialisés doivent faire face au vieillissement de la population, c'est le contraire qui se produit dans les pays du Sud. La majorité des jeunes dans le monde (près de 85%) vivent dans des pays en développement. Plus de 64 millions de jeunes dans le monde sont au chômage et 145 millions de jeunes travailleurs-euses vivent dans une extrême pauvreté. L'emploi des jeunes demeure un enjeu mondial et une préoccupation politique importante. Plus d'un jeune sur cinq n'est ni sur le marché du travail ni dans le système éducatif. Les trois quarts de ces jeunes sont des femmes. Si, dans les pays pauvres, des millions de jeunes sont sur le point d'entrer sur le marché du travail, ce « dividende démographique » ne peut être utilisé que si des emplois décents et des conditions-cadres équitables sont en place, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Urbanisation et esclavage moderne

La source d'emploi que représentait l'agriculture étant en train de se tarir, la migration des campagnes vers les villes est en hausse, incluant un nombre particulièrement élevé de jeunes. Le monde connaît donc une vague d'urbanisation sans précédent. Dans le même temps, la pauvreté et les inégalités sociales augmentent plus rapidement dans les régions urbaines que dans les régions rurales. Avec l'augmentation des migrations intérieures et transfrontalières, les conditions de travail deviennent également de plus en plus précaires. Les femmes sont très souvent exposées à des risques majeurs, tels que la violence, l'exploitation, le travail forcé ou le trafic d'êtres humains. En raison de ces tendances, il est nécessaire d'inclure les questions relatives aux jeunes et au genre dans le programme et la politique de développement de chaque pays.

VISION, MISSION ET VALEURS

Notre vision

Notre vision est un monde juste et équitable, exempt de discrimination, d'exploitation et de violence, où les besoins fondamentaux des populations sont satisfaits et leurs droits fondamentaux respectés ; un monde où chacun-e jouit d'un travail décent, de la justice sociale, de l'égalité des chances et la participation démocratique.

Notre mission

Nous agissons en faveur de la solidarité dans le cadre de campagnes de plaidoyer mondiales et locales, et de projets de développement et humanitaires dans les régions les moins aisées d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et d'Europe de l'Est. Nous luttons pour des conditions de travail décentes, la participation démocratique et la justice sociale, et nous intervenons en situation de crise humanitaire à la suite de catastrophes d'origine naturelle et humaine. Nous mettons tout en œuvre pour éliminer les discriminations et ouvrons de nouvelles perspectives aux personnes défavorisées.

Nos valeurs

Nous mettons en œuvre les valeurs suivantes dans nos actions.

Solidarité et droits humains : nous sommes solidaires des personnes pauvres et des groupes vulnérables. Les droits humains constituent notre principe directeur : ils sont non négociables et universels. De plus, nous prônons une répartition équitable des ressources, des biens, des services et des perspectives économiques.

Franc-parler : nous prenons des positions claires dans les débats politiques et sociaux majeurs.

Toutes les **interventions humanitaires** sont effectuées de manière **impartiale et indépendante**, sur la base des droits et des besoins des personnes touchées.

Responsabilité : nous nous efforçons d'être responsables de nos actions et nous nous engageons à faire preuve de transparence.

Inclusivité et égalité : nous respectons toutes les personnes, indépendamment de leur sexe, origine, religion, position sociale, capacités physiques ou orientation sexuelle. Pour Solidar Suisse, l'égalité des sexes signifie que tous les **êtres humains jouissent des mêmes droits, des mêmes opportunités et des mêmes avantages** dans tous les domaines de la vie. Nous pensons que chaque personne a le droit de façonner les mesures et décisions qui ont des impacts sur sa vie et la société dans laquelle elle vit.

Autonomisation : en tant qu'organisation humanitaire, nous apportons un soutien aux personnes vivant dans des conditions précaires et aux groupes vulnérables ; ces personnes doivent pouvoir jouir de leurs droits et être en mesure de les exercer. Par conséquent, nous ne considérons pas les bénéficiaires comme des bénéficiaires passifs de la charité ou comme des victimes, mais comme des personnes actives et autonomes qui luttent pour leurs droits.

Professionnalisme : Solidar Suisse s'engage à être un employeur équitable. En tant qu'employeur, nous promovons une culture de responsabilité personnelle, de flexibilité et de développement professionnel. Nous sommes compétent-e-s, innovant-e-s et fiables, grâce à des employé-e-s qualifié-e-s et motivé-e-s.

Notre approche – Nos valeurs en pratique

Partenariats : nous construisons des partenariats durables et authentiques de qualité pour permettre aux citoyen-ne-s et à leurs organisations collectives de lutter pour une société démocratique et un État de droit. Nous travaillons avec des organisations de la société civile, des ONG, des organisations de base, des mouvements sociaux, des mouvements en faveur des droits du travail et des syndicats. Nous collaborons activement avec nos donateurs-trices, au nom desquels nous mettons en œuvre les projets.

Coopération d'égal à égal : notre travail repose sur la coopération entre partenaires égaux. Loin de la charité reposant sur des relations inégales entre le donneur et le bénéficiaire, nous pensons que notre compréhension de la solidarité implique de respecter l'intégrité de nos partenaires et leur droit de fixer leurs propres conditions. En retour, nous attendons de nos partenaires qu'ils respectent nos intérêts et nos valeurs.

Alliances, réseaux et plateformes collectives : nous nous engageons dans des mouvements, sur des plateformes et sur des réseaux nationaux et internationaux pour atteindre des objectifs communs et répondre collectivement aux défis mondiaux. Nous cherchons activement à mettre en place des collaborations et des alliances appropriées afin d'accroître la sensibilisation et l'impact de notre travail.

Droits du travail et droits humains : nous luttons contre les conditions de travail précaires et l'exploitation (esclavage moderne comme le travail des enfants ou le travail forcé), tout en œuvrant pour une protection juridique, sociale et du travail lorsqu'elle n'est pas accordée là où elle devrait l'être. La protection sociale porte principalement sur le droit du travail, des conditions de travail justes et dignes, des salaires de subsistance, la sécurité sociale et la santé, ainsi que sur le droit de réunion et de syndicalisation.

État de droit, droits démocratiques et participation civique : la participation et l'organisation des populations s'avèrent importantes pour garan-

tir les droits humains et permettre aux individus d'exercer une plus grande influence sur leur vie et leur développement social. Nous nous battons pour un accès universel à la participation démocratique et nous sommes déterminés à faire en sorte que toutes les personnes pour qui et avec qui nous travaillons soient mesurées d'influer sur les décisions politiques qui façonnent leur vie.

Responsabilité envers le développement durable : nous assumons une responsabilité sociale, économique et écologique, au niveau national et international, et nous nous engageons à utiliser nos ressources avec diligence et parcimonie.

Solidarité mondiale : l'humanité doit faire face à des défis encore inédits au XXI^e siècle tels que le changement climatique, l'urbanisation et la migration, les inégalités, les crises alimentaires et d'accès à l'eau, la transformation numérique, l'accès aux énergies renouvelables, les États fragiles et les conflits armés. Nous estimons que nous devons coopérer au-delà des frontières et des cultures afin de relever ces défis. En tant qu'organisation suisse, nous devons être solidaires de ceux qui ne jouissent pas de la richesse, de la prospérité et de la sécurité dont nous bénéficions. Nous sommes solidaires de nos organisations partenaires, des travailleurs-euses, des femmes, des jeunes et de tout autre groupe concerné dans nos pays prioritaires. Enfin, la solidarité et la responsabilité envers les générations futures nous obligent à agir rapidement et de manière responsable.

Résultats et impacts : tout notre travail doit conduire à des changements positifs pour les populations et les communautés avec lesquelles nous travaillons, et contribuer de manière significative aux processus de développement. Ainsi, nous nous efforçons d'optimiser nos impacts en précisant continuellement l'orientation de nos objectifs et de nos résultats. Pour ce faire, nous accordons autant d'importance à l'utilisation de synergies et de l'apprentissage collectif qu'à la valorisation de résultats concrets, évalués de manière objective. Solidar entend renforcer davantage ses impacts et évaluer qualitativement les changements positifs au sein des partenaires, des communautés, des ménages et des personnes.

Référence globale et nationale

Notre travail repose sur un ensemble de normes, cadres juridiques et programmes multilatéraux, les plus importants :

- l'Agenda 2030 des Nations Unies avec ses 17 Objectifs de développement durable (ODD) ;
- les conventions sur les droits humains, notamment la déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- les normes et standards élaborés par l'Organisation internationale du Travail (OIT) et adoptés lors des Conférences internationales du travail (CIT) ;
- les cadres légaux, notamment les droits du travail nationaux ;
- le message du gouvernement suisse sur la coopération internationale (2017 – 2020 / 2021 – 2024) ;
- entreprises et droits humains : les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits humains ; les lignes directrices de l'OCDE ; les conventions fondamentales de l'OIT ;
- les normes humanitaires : la norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS), les normes SPHERE et le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophes.



Graphique : Agenda 2030 des Nations unies avec ses 17 objectifs de développement durable (SDG)

OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2020 – 2024

Orientation thématique et géographique

Accent sur les impacts à l'échelle mondiale

Solidar Suisse travaille sur trois piliers opérationnels : la coopération au développement, l'action humanitaire ainsi que les campagnes de plaidoyer. Cependant, certains aspects se chevauchent largement et, depuis quelques années, la tendance consiste de plus en plus à travailler sur plusieurs piliers à la fois, à les relier et à constituer des équipes de projet composées de personnels de différents départements. La nature complexe de la coopération internationale, particulièrement dans les domaines du développement social dans lequel nous travaillons, nécessite des approches holistiques, dynamiques

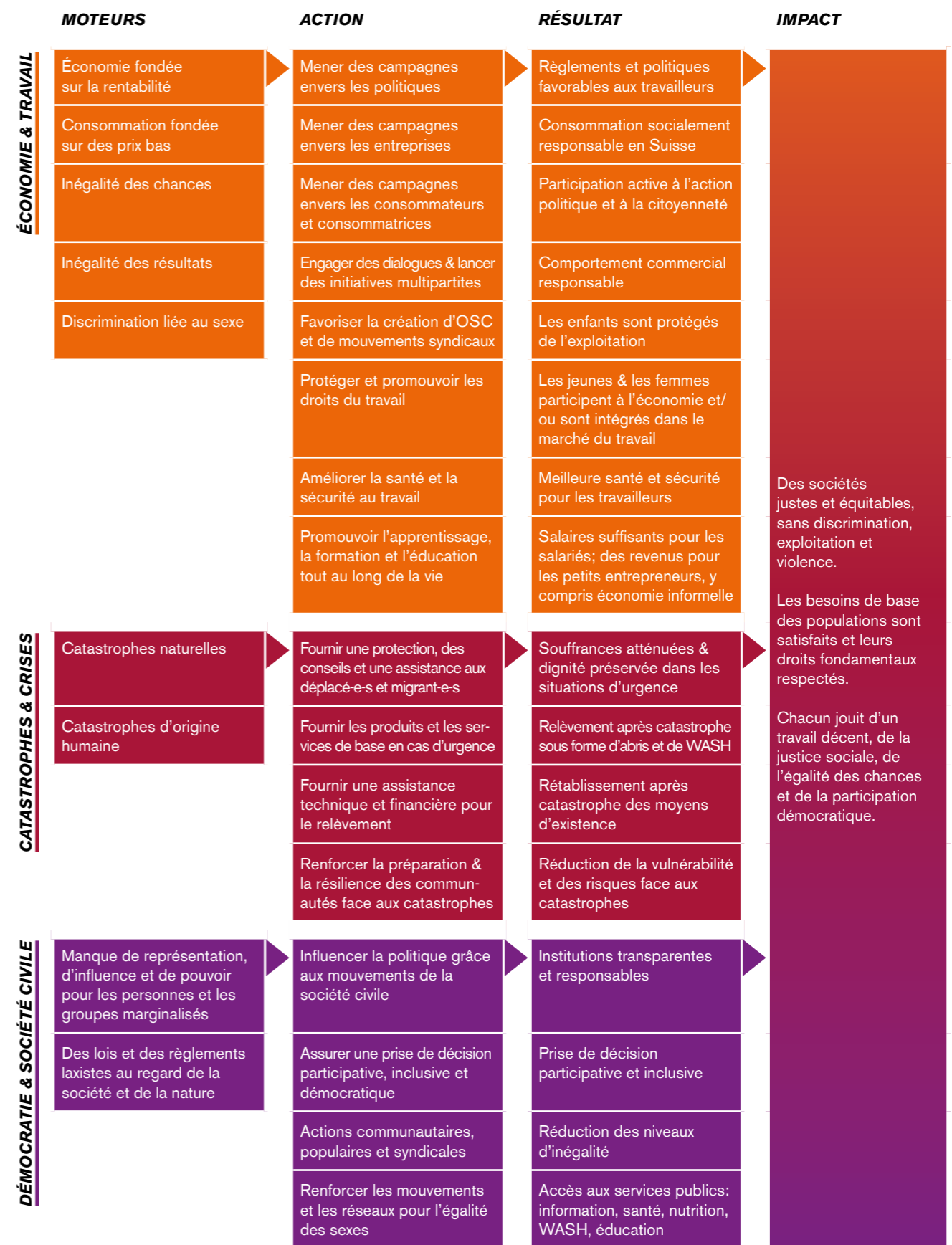
et adaptatives. Bien que le graphique suivant ne reflète pas cette interconnexion et cette complexité, il cartographie les domaines, les objectifs en matière de résultat et le changement positif que Solidar Suisse vise à travers ses projets et programmes.

Les programmes de Solidar sont conçus pour relier ces domaines et élaborer ainsi une théorie du changement globale (voir graphique à droite).

MODÈLE D'INCIDENCE À L'ÉCHELLE MONDIALE

DOMAINES	Économie et travail	Catastrophes et crises	Démocratie et société civile
INCIDENCE À L'ÉCHELLE MONDIALE	Économie équitable & travail décent	Moyens d'existence durables & communautés résilientes	Sociétés équitables, justes et inclusives
RÉSULTATS	Production & consommation durables	Répondre aux besoins urgents	Accès équitable aux services publics et aux ressources
	Droits du travail & protection sociale	Réhabilitation & reconstruction : eau, assainissement, hygiène et abris	Prise de décision inclusive et participative
	Meilleur accès au marché du travail	-	Institutions transparentes et responsables
	Réduction de l'exploitation extrême par le travail	Réduction des risques de catastrophes au niveau local, y compris résilience au changement climatique	
	Petites entreprises, schémas générateurs de revenus, moyens d'existence durables		
APPROCHES/INSTRUMENTS			
	Campagnes & plaidoyer	Coopération au développement	Action humanitaire

THÉORIE DU CHANGEMENT GLOBALE DE SOLIDAR SUISSE



Notre action répond à diverses tendances mondiales négatives qui entravent la concrétisation de notre vision. Nos activités mènent à des résultats et impacts positifs dans nos régions cibles. Afin de déployer notre plein potentiel au sein de l'organisation, une approche plus cohérente doit être adoptée et d'autres collaborations sont nécessaires. Les structures et la planification doivent être adaptées pour permettre un travail commun au sein des équipes et entre les équipes, les départements et les programmes.

Adaptation thématique dynamique et innovation

Les tendances et les sujets qui modifient et façonnent notre société s'adaptent et changent constamment. Ces caractéristiques d'un « monde VUCA » (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté) exigent une adaptation rapide, constante et flexible. Les questions émergentes et actuelles doivent être abordées tout en préservant les

thèmes fondamentaux de notre organisation. Ce changement suppose la mise en place de programmes flexibles, d'une certaine envergure, qui peuvent s'adapter et devenir plus innovants. Pour pouvoir mettre à disposition des ressources financières et répondre ainsi à ces exigences, des domaines d'investissement et de désinvestissement (thématiques ou géographiques) doivent être identifiés.

Au cours de cette période stratégique, nous réfléchissons à notre approche de l'innovation. Elle doit s'appuyer sur des solutions développées localement et fournir des solutions adaptées à des régions isolées. Nous renforcerons les projets qui répondent à des critères d'innovation tels que la mise en œuvre de nouvelles approches, la participation de nouveaux acteurs-trices, l'utilisation de nouvelles technologies (matériel ou logiciels), ou encore de l'établissement nouveaux partenariats. Cependant, toutes les innovations doivent avoir des impacts significatifs, permanents et durables.



Graphique : Présence opérationnelle



Objectif stratégique 1.1

D'ici 2024, Solidar Suisse devra mettre en place une approche globale de nos programmes, transfrontalière et interéquipes. Dans la mesure du possible, il conviendra d'appliquer à cet égard une « approche nexus » alliant aide humanitaire et coopération au développement. En outre, chaque programme devra planifier et budgétiser les campagnes de plaidoyer dès le début.



Objectif stratégique 1.2

D'ici 2024, Solidar Suisse doit mettre en place au moins deux autres programmes régionaux couvrant plus d'un pays.



Objectif stratégique 2

D'ici 2024, Solidar Suisse devra prouver sa capacité à adapter rapidement et continuellement ses programmes aux réalités et aux attentes en constante évolution. Pour ce faire, Solidar Suisse devra investir dans de nouveaux projets, remplissant au moins l'un des trois critères suivants :

- (1) projet qui répond à des défis sociétaux nouveaux ou futurs tels que la transformation économique ou numérique rapide ou la fracture numérique qui se fait au détriment des travailleurs-euses ;
- (2) projet en Afrique subsaharienne et en Asie qui s'inscrit dans la stratégie « nexus » entre la gestion des catastrophes et le développement à long terme ;
- (3) projet innovant.

Pays prioritaires

Solidar Suisse exerce ses activités sur quatre continents. Actuellement, nous avons nos propres bureaux et des collaborateurs-trices dans 10 pays prioritaires, tandis que nos activités relatives à nos projets se déroulent dans davantage de pays encore par l'intermédiaire de partenaires locaux. L'analyse de la stratégie a révélé que nous exploitons trop de bureaux dont les capacités sont limitées pour faire face aux exigences croissantes relatives à la qualité, à la conformité et aux attentes des donateurs-trices. Un remodelage de notre architecture institutionnelle et de nos programmes est donc clairement nécessaire. Conformément à l'objectif stratégique 2, la présente stratégie se concentrera sur moins de pays prioritaires. Dans les autres pays, nous renforcerons les partenariats locaux. L'objectif est d'allouer des moyens financiers plus importants à moins de programmes. Nous évaluerons si le succès de notre travail régional et transfrontalier

dans des domaines tels que les droits du travail et l'activisme syndical en Asie, ou des éléments de celui-ci, peuvent être étendus à d'autres régions du monde.

Solidar Suisse est présent en Amérique latine, en Afrique de l'Ouest, en Afrique australe, en Europe du Sud-Est et en Asie. Les pays prioritaires disposant de leurs bureaux sont la Bolivie, le Salvador, le Burkina Faso, le Mozambique, le Kosovo, Hong Kong (pour la région Asie) et le Bangladesh. Dans d'autres pays, nous finançons des projets par l'intermédiaire d'organisations partenaires, notamment en Malaisie, en Indonésie, au Cambodge, au Pakistan, en Chine, au Bénin, en Afrique du Sud et en Bosnie-Herzégovine.

Programmes internationaux

Action humanitaire

Solidar Suisse soutient les personnes et les communautés en détresse au travers d'une aide humanitaire fournie rapidement et répondant aux besoins prioritaires. L'aide d'urgence est fournie dans l'optique de mettre en place des activités de rétablissement à plus long terme en soutenant les capacités d'autonomie de nos groupes cibles. Nous travaillons de manière coordonnée et responsable, en appuyant les capacités d'intervention locales, dans le respect des principes humanitaires et des normes reconnus. On peut distinguer trois phases générales :

La phase d'urgence : Solidar Suisse intervient pour sauver des vies, soulager la souffrance et préserver la dignité humaine pendant et après les catastrophes naturelles et d'origine humaine.

La phase de réhabilitation/reconstruction : Solidar Suisse s'efforce de rétablir et d'améliorer les conditions de vie des populations touchées à la suite de catastrophes naturelles et d'origine humaine.

La phase de préparation/prévention : Solidar Suisse soutient les groupes et les communautés vulnérables afin de mieux se préparer et atténuer les effets des catastrophes futures.

L'accent sera davantage mis sur l'intégration des interventions et de la préparation humanitaires dans les programmes de pays où nous sommes présents et dans les régions touchées par des crises de courte durée régulières ou par une crise prolongée importante. Les interventions peuvent répondre à des besoins humanitaires urgents, renforcer la résilience ou réduire le risque de catastrophes futures.

Coopération au développement

Solidar Suisse reste attachée à sa « lutte pour un monde équitable » et se concentre sur les trois domaines suivants, chacun comprenant des objectifs distincts mais étroitement liés.

Le domaine **Économie et Travail** comprend la production et la consommation durables ; les droits du travail et la protection sociale ; l'amélioration de l'accès aux marchés du travail et la réduction des formes extrêmes d'exploitation du travail (Agenda 2030 des Nations Unies, Objectifs de développement durable 1, 4, 5, 8, 10, 12, 17).



Graphique : le domaine Économie et Travail



Graphique : le domaine Démocratie et Société civile



Graphique : le domaine Catastrophe et Crise

Le domaine **Démocratie et Société civile** comprend l'accès juste aux services et ressources publics ; la prise de décision inclusive, la participation politique et la mise en place d'institutions transparentes et responsables (Agenda 2030 des Nations Unies, Objectifs de développement durable 1, 5, 6, 7, 9, 10, 16, 17).

Le domaine **Catastrophe et Crise** englobe la réduction des risques de catastrophe à l'échelle communautaire, y compris la résilience climatique et le développement économique inclusif permettant la création de petites entreprises dynamiques, la génération de revenus et la durabilité (Agenda des Nations Unies, Objectifs de développement durable 1, 2, 6, 8, 11, 13, 17).

Bien que la dernière phase stratégique soit parvenue à consolider et même à préciser la portée du programme de Solidar, les liens internes entre les programmes et les projets sont restés faibles. Seuls quelques programmes offraient de véritables approches intégrées. L'écart entre nos équipes respectives aux différents niveaux, ainsi qu'entre nos approches, demeure trop important. Des initiatives novatrices et interéquipes englobant le travail de développement, la préparation aux catastrophes et les campagnes ont été testées et expérimentées et doivent maintenant être intégrées dans la phase stratégique à venir. En outre, en vue de la transformation radicale du monde du travail (mondialisation, TIC, automatisation, etc.), nos programmes doivent proposer des approches innovantes.

Nexus : relier la coopération au développement et l'action humanitaire

Depuis sa fondation, Solidar Suisse est une organisation à double mandat, travaillant à la fois sur les questions de développement à long terme et fournissant une aide d'urgence en temps de crise. Nos interventions lors de crise ont toujours été caractérisées par l'accent mis sur l'établissement d'un lien entre les mesures de secours à court terme et le soutien à un développement sur le long terme, assurant ainsi que chaque phase contribue au succès de la phase suivante. L'aide d'urgence de Solidar respecte, dans la mesure du possible, les principes énoncés dans le cadre de l'approche de reprise



Objectif stratégique 3

Solidar Suisse soutient les personnes et les communautés vulnérables pendant et après les crises humanitaires dans les pays prioritaires et leurs pays voisins. Après des catastrophes à grande échelle, Solidar Suisse intervient aussi dans les pays qui ne sont pas inclus dans son programme. Une action humanitaire professionnelle et de qualité est assurée à condition que Solidar Suisse puisse répondre à des besoins critiques, offrir une valeur ajoutée et obtenir les moyens financiers nécessaires pour agir à une échelle significative.



Objectif stratégique 4

Solidar Suisse mène des programmes de coopération au développement de la plus haute qualité dans les domaines du travail décent, de la démocratie et de la société civile. Ces programmes contribuent à la lutte contre les inégalités sociales et la pauvreté.

rapide (Early-Recovery). Notre approche en faveur de la reprise vise à « reconstruire en mieux/de manière plus sûre » et à renforcer les capacités locales. Enfin, nous mettons sur pied des interventions de développement à long terme qui soutiennent les personnes et les institutions afin de les rendre plus résilientes en temps de crise. En outre, pour Solidar Suisse, l'approche Nexus suppose également que, dans certains contextes de crise, un accent particulier sur les thèmes classiques du développement à long terme (tels que la participation et la démocratie et l'accès à des moyens de subsistance décent) soit mis en œuvre afin de créer des sociétés résilientes et prévenir les prochaines crises.

Solidar Suisse reconnaît également qu'elle peut et doit encore améliorer la mise en œuvre d'une approche Nexus au niveau institutionnel. Compte tenu de la taille de l'organisation, il est possible d'améliorer la gestion intégrée des programmes et de supprimer les barrières entre la coopération au développement et le domaine humanitaire.

Campagnes et plaidoyer

L'impact des projets locaux à lui seul ne conduira pas à la concrétisation de notre vision, qui est celle d'un monde juste, libre de toute exploitation des personnes et respectueux de la nature. Un véritable changement est nécessaire au niveau des modes de production de l'économie, de nos habitudes de consommation et de la façon dont nos gouvernements et la communauté internationale réglementent l'économie et la société. Ainsi, la



Objectif stratégique 5

Grâce à son travail de plaidoyer, Solidar Suisse sensibilise le public en Suisse, les responsables politiques et les entreprises à la nécessité de mettre en place une économie équitable fondée sur des conditions de travail décentes et le respect des droits humains dans le monde.

sensibilisation et la mise en place de campagnes promouvant un tel changement restent un volet de travail crucial pour Solidar Suisse. Toutes nos campagnes se fondent sur l'expérience acquise dans les pays prioritaires ou dans lesquels nous travaillons, lesquels sont souvent exclus des avantages de la mondialisation, et en proie à de graves problèmes sociaux, économiques ou environnementaux.

Campagnes en Suisse et à l'international

Ces dernières années, Solidar Suisse a multiplié ses campagnes pour des conditions de travail décentes dans le monde entier. Ces campagnes servent à promouvoir l'Agenda du travail décent dans nos pays d'intervention et à sensibiliser en Suisse les responsables politiques, les entreprises et la population aux liens existant entre la consommation durable, les échanges commerciaux, et l'amélioration des conditions de travail dans les pays producteurs. Les campagnes visent à sensibiliser le public en Suisse, à améliorer les conditions sur le terrain et renforcer la mise en œuvre des droits du travail nationaux et internationaux.

Bien que la dernière période stratégique ait permis à Solidar Suisse d'atteindre le public suisse et d'initier des changements à l'étranger, le lien entre les campagnes menées en Suisse et la situation des groupes vulnérables dans nos pays prioritaires est souvent resté trop faible. En outre, les ONG des pays du Sud acquièrent de plus en plus d'expérience, mènent des campagnes et nouent des contacts à l'international. De nouveaux canaux facilitent la communication sur de longues distances et permettent une communication directe avec les bénéficiaires. Afin d'accroître l'impact de nos campagnes, de mieux répondre aux besoins des populations des pays prioritaires et de rencontrer les organisations partenaires, Solidar Suisse entend planifier et mettre en œuvre des campagnes, dans le cadre d'une coopération renforcée, avec nos bureaux régionaux et soutenir les campagnes de nos organisations partenaires.

Marketing et communication

Positionnement

Grâce à un positionnement clair et rigoureux, les donateurs-trices institutionnels et privé-e-s, les médias et les sympathisant-e-s connaissent Solidar Suisse, nos objectifs et les impacts de notre travail dans le monde. Solidar Suisse a adopté un nouveau positionnement en 2017, qui est depuis lors mis en œuvre avec succès. Cependant, afin de répondre adéquatement à la concurrence croissante, des mesures complémentaires sont nécessaires pour s'assurer que l'ensemble de l'organisation soit fidèle à sa promesse de marque (claim).

Collecte de fonds

Selon le baromètre des dons de Swissfundraising, quatre cinquièmes des ménages suisses ont fait un don en 2018. Le marché local de la collecte de fonds est sans aucun doute attrayant, ce qui a intensifié la concurrence : un nombre considérable de nouvelles organisations internationales ont fait leur entrée sur le marché suisse au cours des dernières années, donnant lieu à une concurrence acharnée. En outre, le secteur public se retire de plus en plus

du financement des institutions culturelles, sociales et éducatives. Par conséquent, les musées, les théâtres, les foyers d'accueil, les universités et les écoles font de la collecte de fonds pour leurs propres besoins.

La concurrence entre les ONG pour obtenir des soutiens financiers va continuer de s'intensifier, alors que dans le même temps la perception publique des ONG évolue, car leur rôle et leurs résultats sont soumis à une analyse plus critique. De nouvelles approches sont attendues, en particulier par les jeunes générations. La façon dont ces dernières communiquent, s'informent, font des dons, réalisent leurs achats ou paient a radicalement changé.

Les donateurs-trices s'attendent à savoir à quoi sert leur argent et quels sont les impacts de leurs dons. Cela crée un sentiment de confiance et aide à montrer que même les petits dons peuvent faire une différence.

Toutes les évolutions susmentionnées soulignent la nécessité évidente d'intensifier nos efforts afin d'obtenir des fonds de donateurs-trices privé-e-s et institutionnels, par exemple en renforçant nos communications sur les résultats obtenus et les impacts obtenus.



Objectif stratégique 6

D'ici 2024, Solidar devra avoir concrétisé sa promesse de marque (claim) pour tous les départements de l'organisation, ce qui influencera et orientera de manière significative toutes les relations extérieures, que ce soit par le biais des campagnes, des portefeuilles de projets, des collectes de fonds ou de la communication institutionnelle.



Objectif stratégique 7

D'ici 2024, Solidar devra parvenir à sélectionner, à mettre en valeur et à intégrer des sujets actuellement pertinents dans son travail afin de mobiliser la jeune génération, de faire participer les collectivités, et de conserver l'appui des groupes de donateurs-trices ainsi que des partenaires institutionnels existants. Solidar doit prendre le leadership thématique et développer des produits qui répondent aux attentes de nos donateurs-trices.

Médias et communication

La numérisation progresse à un rythme rapide, la communication en Suisse et dans bon nombre de nos pays prioritaires devient de plus en plus fragmentée et individualisée et le nombre de canaux augmente. Dans le même temps, la commercialisation de certains canaux progresse.

Bien que notre communication permette déjà de signaler les dysfonctionnements dans les pays concernés, de rendre compte de nos projets et de souligner les solutions possibles, elle ne répond que partiellement aux exigences d'un monde de la communication en constante mutation. Afin de mieux rendre compte des résultats, des aboutissements et de l'impact de l'organisation d'une manière transparente, moderne et ciblée, Solidar Suisse doit élargir son savoir-faire, son réseau et son flux d'informations au sein de l'organisation. La participation de nos sympathisant-e-s en Suisse et éventuellement dans les pays prioritaires doit être évaluée, des méthodes de communication appropriées, fondées sur notre positionnement, devant être renforcées et développées à cet égard.



Objectif stratégique 8

D'ici 2024, la production de rapports sur les résultats et les impacts (FOI) sera renforcée et communiquée d'une manière compréhensible et encourageant l'adhésion à notre organisation.



Objectif stratégique 9

D'ici 2024, Solidar Suisse devra être une ONG ouverte et transparente.

Gestion organisationnelle

La période stratégique à venir sera fortement marquée par des conditions-cadres et de marché de plus en plus difficiles, ainsi que par la transformation numérique progressive du monde du travail.

Les conditions et les exigences du marché dans le secteur non lucratif deviennent de plus en plus exigeantes et de moins en moins stables. Dans un environnement concurrentiel, la rentabilité, la responsabilisation et la capacité de s'adapter et de suivre le rythme du monde extérieur deviennent des facteurs de réussite importants. Les structures, processus et compétences organisationnels de Solidar Suisse doivent donc être constamment adaptés et améliorés afin de répondre aux exigences et aux attentes de nos bénéficiaires et donateurs-trices.

De plus, nos vies et notre travail deviennent de plus en plus numériques. Les transactions financières (dons, virements de fonds, etc.), la communication et la gestion de projets passent du physique au virtuel. Les innovations technologiques entraînent des bouleversements dans le monde du travail. Pour que Solidar Suisse s'épanouisse dans cet avenir numérique, davantage d'investissements sont nécessaires, tant dans les pays avec lesquels nous coopérons que dans les bureaux suisses. L'utilisation durable de toutes les ressources devient plus importante ; dans ce contexte, nous nous efforçons de vérifier régulièrement notre empreinte environnementale et de la maintenir au plus bas.

Gestion des ressources humaines

La stratégie de Solidar Suisse en matière de ressources humaines est de veiller à ce que le personnel compétent et bien encadré soit soutenu et ait les moyens de mener à bien notre mission. Le critère de qualité à cet égard consiste à s'assurer que le personnel est soutenu pour faire son travail efficacement et soit traité de manière juste et équitable. L'efficacité et la capacité de Solidar Suisse à mener à bien sa mission sont étroitement liées à notre capacité à attirer, développer et motiver des collaborateurs-trices compétent-e-s et engagé-e-s.

Nous attachons une grande importance à la représentation égale des femmes et des hommes à tous les niveaux de l'organisation.

La formation et le perfectionnement du personnel sont un élément important pour assurer la capacité de Solidar Suisse à mener à bien la mission de l'organisation. Solidar Suisse s'efforce de garantir que l'ensemble du personnel ait la possibilité de :

- comprendre et s'engager dans ce que l'organisation accomplit ;
- s'approprier un processus continu de perfectionnement professionnel ;
- collaborer à l'interne, avec les partenaires et les bénéficiaires de manière à promouvoir l'apprentissage et la participation ;
- évaluer, planifier et examiner les activités visant à accroître l'efficacité et à répondre à des normes strictes ;
- apprendre de ses expériences et partager les leçons au sein et à l'extérieur de l'organisation ;
- améliorer ses performances et celle des autres.

La sécurité, la sûreté et le bien-être sont la responsabilité et la préoccupation de toutes et tous. Solidar Suisse reconnaît son devoir juridique et moral de diligence en matière de santé, de promotion de pratiques professionnelles saines et d'atténuation des risques pour la sécurité.



Objectif stratégique 10

Solidar Suisse augmente sa capacité à attirer des collaborateurs-trices motivé-e-s et à les garder à son service. Par ailleurs, une priorité absolue est placée dans le maintien, auprès des collaborateurs-trices, des compétences nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

Gestion financière

Solidar Suisse continue de gérer ses finances de manière professionnelle, responsable et durable. Les principales fonctions de gestion financière comprennent une tenue de comptes équilibrée, une excellente gestion budgétaire, le respect des normes comptables et de présentation de rapports, ainsi que la fourniture de liquidités adéquates dans tous les programmes. La conformité, les processus d'audit, le contrôle et l'harmonisation des processus financiers seront renforcés au cours de cette période stratégique. Solidar Suisse a mis en place un système de gestion financière conforme à la norme Swiss GAAP RPC 21 et porte le label de qualité ZEWO. Nous sommes contrôlés selon les normes valables pour les organismes sans but lucratif (OBNL) en matière d'éthique et d'intégrité, de gouvernance d'entreprise, d'utilisation efficace des fonds, de résultats, de comptabilité fidèle à la réalité (*true and fair*), de transparence et de responsabilité.



Objectif stratégique 11.1

La capacité d'action à long terme de Solidar Suisse est préservée.



Objectif stratégique 11.2

Solidar Suisse s'efforce d'assurer une croissance équilibrée et de disposer d'un surplus de capital suffisant sous forme de réserves.



Objectif stratégique 11.3

Solidar Suisse garantit un rapport équilibré entre le volume financier des programmes et les coûts hors-programmes.

Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Solidar Suisse possède plusieurs bureaux qui lui permettent d'assurer sur le long terme des campagnes de plaidoyer et des programmes de développement et d'aide humanitaire de qualité. Le siège social se trouve à Zurich, tandis que notre deuxième bureau est à Lausanne. Des bureaux de coordination de Solidar Suisse sont établis dans la plupart des pays où nous exerçons des activités. Nous nous efforçons de gérer ces bureaux d'une manière simple et efficace, en utilisant une infrastructure et un équipement adéquats.



Objectif stratégique 12.1

D'ici 2024, Solidar Suisse devra s'être adaptée aux exigences d'un monde numérique.



Objectif stratégique 12.2

À l'échelle mondiale, le personnel de Solidar Suisse est formé et possède les compétences nécessaires en matière de TIC.



Objectif stratégique 12.3

D'ici 2024, Solidar Suisse devra disposer d'une infrastructure informatique appropriée (matériel et logiciel), de solutions de gestion et de stockage de données appropriées ainsi que de processus efficaces.



Objectif stratégique 12.4

D'ici 2024, Solidar Suisse devra avoir mis en place une équipe en charge d'une transformation numérique transversale garantissant que l'organisation soit à jour au niveau institutionnel et programmatique.

Gestion de la qualité et des connaissances

Les exigences imposées aux ONG de coopération au développement ne cessent d'augmenter. Des améliorations continues et d'autres évolutions seront la norme dans cet environnement en mutation rapide. Les exigences de qualité, non seulement en ce qui concerne les programmes axés sur les résultats et la gestion de projets, mais aussi en ce qui concerne la gestion efficace des processus, exigent un haut niveau de professionnalisme. Solidar Suisse poursuivra donc ses efforts pour produire des analyses d'impacts qualitatives et quantitatives appropriées. Nous investirons également dans l'élaboration de processus simples mais réactifs.

La capitalisation des expériences et l'échange de connaissances enrichissent le travail théorique et la gestion des programmes nationaux et régionaux, et les rendent plus efficaces. Solidar Suisse poursuivra donc l'objectif stratégique de la dernière période visant à concevoir un système complet et structuré de gestion des connaissances, dans lequel les connaissances et les compétences internes et externes sont mises en réseau, ancrées et perfectionnées, et contribuent au renforcement institutionnel.



Objectif stratégique 13.1

D'ici 2024, Solidar Suisse doit être reconnue comme une organisation-apprenante solide qui gère ses connaissances et s'adapte facilement aux évolutions. Pour ce faire, Solidar Suisse utilise des outils de gestion adaptative et s'appuie sur des processus simples, mais réactifs.



Objectif stratégique 13.2

D'ici 2024, Solidar devra avoir établi une culture qui autorise les erreurs et encourage à apprendre de ces dernières.



Cover

Pour la campagne « L'être humain n'est pas une machine », la célèbre contorsionniste suisse Nina Burri se transforme en machine. Nous voulons attirer l'attention sur l'exploitation dans les usines, sur les chantiers de construction et dans des millions de foyers dans le monde. Ce n'est que lorsque les gens connaissent leurs droits qu'ils peuvent se battre pour les défendre. Les campagnes et projets de Solidar Suisse promeuvent le travail décent, la participation démocratique et la justice sociale dans le monde.

Impressum

Édité par
Solidar Suisse
Quellenstrasse 31
CP 2228
CH-8031 Zurich

IBAN CH67 0900 0000 8000 0188 1

Téléphone : +41 (0)21 601 21 61
contact@solidar.ch

www.solidar.ch

Traduction : Intertext

Graphisme et illustrations :
artischock.net

LUTTER POUR UN MONDE ÉQUITABLE

Nous luttons pour des conditions de travail décentes, la participation démocratique et la justice sociale. À cet effet, nous appliquons une solidarité sans faille dans plus de 60 projets répartis sur quatre continents. Au nom de nos donateurs et donatrices, nous mettons tout en œuvre pour éliminer les abus et ouvrons de nouvelles perspectives aux personnes défavorisées. **Rejoignez notre combat!**



SOLIDAR SUISSE

LUTTER POUR UN MONDE ÉQUITABLE