

# Stratégie

## 2025-2028

**solidar**  
**suisse**

**03 Présentation de Solidar Suisse**

**04 Analyse de la stratégie 2020-2024**

**06 Stratégie 2025–2028 : processus de développement**

**07 Fondement analytique de notre engagement**

**12 Vision, mission et valeurs**

Notre vision

Notre mission

Nos valeurs

Notre approche : nos valeurs en pratique

**16 Nos domaines d'action stratégiques : théorie du changement**

**17 Gestion organisationnelle**

Gestion des ressources humaines

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

Gestion des finances

**20 Programmes internationaux**

Pays prioritaires

Thématiques prioritaires

Coopération au développement

Action humanitaire

**24 Campagnes de sensibilisation**

Campagnes en Suisse et à l'international

**25 Marketing et communication**

Positionnement

Collecte de fonds

Médias et communication

# Présentation de Solidar Suisse

Solidar Suisse est une organisation suisse à but non lucratif qui s'engage dans le monde entier en faveur de conditions de travail décentes et de la participation démocratique, et qui mène des actions humanitaires. 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 (OSEO). Nous intervenons depuis plus de 80 ans dans la coopération internationale en prenant appui sur notre longue expérience et sur notre expertise institutionnelle tant dans la coopération au développement que dans l'action humanitaire, et dans la sensibilisation du grand public en Suisse. Solidar Suisse reste aujourd'hui encore attachée à ses racines historiques et animée par la lutte pour un monde plus juste.

Solidar Suisse a connu une forte croissance pendant la période stratégique 2020-2024 et doublé son chiffre d'affaires annuel pour le faire passer de 17 à 35 millions de francs. Plus encore que la croissance, c'est la stabilité qui nous importe pour que les projets que nous menons dans plus de vingt pays produisent des effets à long terme. Nous gérons actuellement quelque 80 projets, coordonnés par environ 200 membres du personnel dans les bureaux de Solidar de dix pays.

Organisée sous forme d'association, Solidar Suisse est portée par une administration simple et efficace et une gestion professionnelle. Notre organisation se compose de membres collectif·ve·s et de plusieurs milliers de membres individuel·le·s. Solidar Suisse est membre de SOLIDAR, un réseau européen de plus de 60 organisations de la société civile qui s'engagent pour la justice sociale en Europe et dans le monde. Nous sommes membres d'Alliance Sud, l'association suisse regroupant certaines des plus grandes ONG actives dans le domaine de la coopération internationale.



Phat Sam Ath récolte les noix de palme dans une plantation au Cambodge.

# Analyse de la stratégie 2020-2024

La stratégie 2020-2024 énonçait ce qui suit : « 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. »

De fait, plusieurs crises ont dégradé les conditions de vie d'un grand nombre de personnes au cours de cette période stratégique, telles que la pandémie de COVID-19 et la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine, mais aussi d'autres bouleversements et perturbations partout dans le monde.

Le travail mené par Solidar Suisse a selon nous fait ses preuves lors de la dernière période stratégique. En ces temps troublés, notre organisation a elle aussi connu de profondes mutations. Nous avons en effet enregistré une forte croissance au cours de la dernière période stratégique. Solidar Suisse a doublé son chiffre d'affaires et vu ses effectifs augmenter en Suisse et dans les bureaux de coordination des différents pays à la faveur de

nouveaux projets. Après la pandémie, nous avons radicalement réformé la culture de travail dans nos bureaux suisses. La direction a revu sa philosophie et remanié les structures des équipes de manière à favoriser une coopération efficace entre les départements. La transformation numérique continue en outre de progresser dans tous les domaines.

Nos programmes internationaux ont engendré des progrès considérables à l'égard des principaux objectifs stratégiques.

- **Réorientation géographique**

Les efforts sont aujourd'hui davantage centrés sur l'Afrique subsaharienne et l'Asie. Nous avons régionalisé notre approche au sein des programmes. Les programmes menés en Serbie et au Nicaragua ont été progressivement suspendus et nos bureaux ont fermé.

- **Axe régional plutôt que national**

Plusieurs programmes ont été restructurés pour couvrir une zone transfrontalière, en particulier en Asie, en Amérique centrale et en Europe du Sud-Est.

- **Attention accrue à la pauvreté et aux pays à faible revenu**

Nous avons considérablement étendu nos programmes dans les pays les moins avancés en nous concentrant sur l'Afrique subsaharienne. Les programmes menés en Afrique de l'Ouest et australe ont généré une forte croissance pour Solidar Suisse.

- **Nexus**

La coopération entre l'équipe de coopération au développement et l'équipe d'action humanitaire a été resserrée au sein du département Programmes internationaux. Les deux approches ont été fusionnées dans de nombreux programmes et se fondent de plus en plus sur une « approche Nexus » unique. Même si la route est encore longue, d'importants progrès ont déjà été réalisés.

- Malgré le succès de la dernière phase stratégique et l'implémentation des programmes de Solidar Suisse, ainsi que l'extension de leur por-

tée, **les liens internes entre les programmes et projets** sont restés faibles. Seuls quelques programmes ont offert des approches véritablement globales. Le fossé entre nos différentes équipes ainsi qu'entre nos approches est resté trop important. Des initiatives innovantes entre équipes reliant la coopération au développement à la réduction des risques de catastrophe et aux campagnes ont été testées dans le cadre de projets pilotes et seront étendues lors de la phase stratégique à venir. Le monde du travail étant appelé à poursuivre sa métamorphose (sous l'effet de la mondialisation, des TIC, de l'automatisation, etc.), il est impératif que nos programmes conçoivent de nouvelles **approches innovantes**.

Les ajustements et changements décrits ici ne sont que quelques exemples. Solidar Suisse s'attaque sans relâche et avec détermination aux défis posés par le « monde VUCA » (caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté) dans son travail quotidien.

Nous avons enregistré un résultat record lors de la dernière période stratégique. C'est sur ce fondement que nous avons défini le principe directeur de la stratégie 2025-2028 : stabiliser, affiner et développer les objectifs déjà réalisés.



# Stratégie 2025–2028 : processus de développement

Sous la direction d'un animateur externe (Rayk Sprecher, kriteria<sup>1</sup>), nous avons organisé différents ateliers visant à établir les facteurs de succès, les défis et les attentes du personnel et des membres du comité.

- 1** En mars 2023, le comité a défini la portée de la nouvelle stratégie sur le fondement des facteurs de succès, des caractéristiques organisationnelles et des défis futurs.
- 2** Au cours de la conférence Solidar qui a suivi, l'équipe chargée des programmes internationaux a élaboré les principaux facteurs de succès de Solidar Suisse dans les trois domaines suivants : ressources humaines, organisation, collaboration/partenariats. Les conclusions ont été intégrées aux domaines programmes (partenariats), gestion organisationnelle et gestion des ressources humaines.
- 3** Un atelier réunissant l'ensemble du personnel suisse, dont six membres du conseil de fondation, s'est tenu en juillet 2023. Des aspects organisationnels tels que la culture de travail, la direction et l'avenir de la coopération internationale y ont été abordés. Les résultats de cette discussion ont été intégrés à la nouvelle stratégie. Des thématiques stratégiques telles que la crise climatique et le rétrécissement de l'espace alloué à la société civile ont également été examinées, puis prises en compte dans la stratégie.
- 4** L'essence de la stratégie, consistant en trois domaines d'action stratégiques et en cinq objectifs de changement, a été définie en septembre, lors d'une séance à huis clos, sur la base de ces trois ateliers.
- 5** Le projet définitif de stratégie a été présenté à l'ensemble du personnel, y compris aux responsables de programme des différents pays, en octobre. Leurs observations ont été recueillies au moyen d'un sondage Survalyzer et d'un document Word ouvert qui pouvait être commenté.
- 6** L'équipe suisse au complet a procédé à un ultime contrôle de la stratégie au mois de novembre et l'a concrétisée en vue de sa mise en pratique.
- 7** Le comité a confirmé la version définitive lors de sa séance de clôture de 2023.



# Fondement analytique de notre engagement

Les développements suivants influencent et façonnent grandement nos programmes.

## Les inégalités sociales

Le COVID-19 et la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine ont confronté le monde au plus important revers dans la lutte contre la pauvreté de ces dernières décennies. L'inégalité des revenus et

des richesses au sein d'un même pays et d'un pays à l'autre a fortement augmenté ces dernières années. L'accès aux moyens de production, aux services sociaux de base, aux chances, aux marchés et aux informations est réparti de manière inégale. Les inégalités sociales ne touchent pas uniquement les pays à faible revenu par habitant-e, mais aussi de plus en plus les pays à moyen revenu, c'est-à-dire la majorité des pays d'intervention

prioritaires de Solidar Suisse, tout particulièrement en Amérique latine. Les inégalités sociales incluent aussi la discrimination massive à l'encontre des femmes dans le monde du travail, ainsi que le déséquilibre politique des rapports de force causé par l'émergence d'élites et la mise en péril de la démocratie. L'objectif d'une réduction durable de la pauvreté ne pourra être atteint dans aucun des pays d'intervention prioritaires de Solidar sans garantir l'égalité des chances et l'accès aux services de base.

## **Inégalité de traitement fondée sur le genre**

Les inégalités de genre désignent la discrimination de personnes en raison de leur genre ou de leur orientation sexuelle. Des différences et inégalités fondées sur le genre subsistent, voire s'aggravent dans différentes régions du monde. Les femmes et les communautés marginalisées en raison de leur orientation sexuelle font l'objet d'une discrimination systémique, par exemple dans les domaines de l'éducation, du travail et de la participation sociale. Les femmes continuent d'avoir moins de ressources, moins de pouvoir et moins d'influence que les hommes, ce qui les rend plus vulnérables à la pauvreté extrême, au travail informel et à l'exploitation par le travail, y compris l'esclavage moderne. Les violences fondées sur le genre touchent nettement plus souvent les femmes et les enfants et exacerbent ces inégalités. Après la multiplication de crises (guerres, COVID-19, migration forcée, etc.), les inégalités ont actuellement tendance à augmenter, y compris les inégalités intersectionnelles, à savoir la discrimination fondée sur plusieurs facteurs comme le genre et l'appartenance ethnique, l'orientation sexuelle, le handicap, les revenus, la profession, etc.

## **Changement climatique**

Les régions les plus pauvres du monde sont les plus durement touchées par le changement climatique, alors même qu'elles y ont le moins contribué. La Suisse doit donc nécessairement prendre part aux efforts visant à lutter contre les causes

du changement climatique et à en gérer les conséquences, au niveau tant national qu'international. La justice climatique impose à la Suisse de réduire ses propres activités nuisibles au climat tout en aidant les pays les plus touchés à atténuer les conséquences négatives du réchauffement de la planète et à mieux y faire face, à s'adapter aux effets actuels et futurs et à se développer dans le respect du climat. Dans tous ses projets, Solidar Suisse s'engage pour un monde écologiquement durable dans lequel toutes les activités économiques contribuent à la justice sociale, un monde exempt d'atteintes à l'environnement et garantissant l'accès de chaque personne à l'eau, à la nourriture et aux ressources naturelles.

## **Crises humanitaires**

À l'échelle de la planète, environ 1,5 milliard de personnes vivent dans la précarité et à la merci des conflits, des guerres, des déplacements forcés, de l'insécurité, d'une gouvernance faible et des conséquences de la crise climatique. Lorsqu'une crise ou une catastrophe frappe, les personnes touchées ne souffrent pas seulement de l'événement en tant que tel, mais aussi des facteurs sociaux, politiques, économiques et culturels qui en accentuent souvent encore les conséquences. C'est pour cette raison que Solidar ne fait pas la distinction entre catastrophes naturelles et catastrophes d'origine humaine et leur préfère les notions de crises et catastrophes.

## **Décolonisation**

Le colonialisme est une pratique de domination qui a pour effet la soumission d'un peuple à un autre<sup>2</sup>. Le colonialisme englobe la politique et la pratique visant à prendre le contrôle d'un autre pays et à l'exploiter économiquement<sup>3</sup>. À l'inverse, la décolonisation désigne le procédé intellectuel consistant à lutter contre les vestiges du colonialisme et à déconstruire les idéologies coloniales persistantes prônant le caractère privilégié et la supériorité des approches occidentales<sup>4</sup>. Appliqué à la coopération au développement, le concept de décolonisation implique de rompre les hiérarchies tenaces, les structures asymétriques de pouvoir,



l'universalisation du savoir occidental, le statut privilégié des personnes blanches et l'idée tenue pour évidente selon laquelle la majorité de la population mondiale est différente.<sup>5</sup> Les structures coloniales ont toujours des effets aujourd'hui. La coopération internationale reste imprégnée par les modèles coloniaux de pensée et de comportement, qu'exacerbent encore souvent les rapports de force inégaux entre donateurs·trices et partenaires. Une coopération d'égal à égal n'est possible qu'à condition de remettre les modèles existants en question, de s'interroger sur les rôles et les attitudes et de prendre des décisions réellement collectives. Ce procédé complexe d'apprentissage est à l'œuvre dans tout le domaine de la coopération internationale, c'est-à-dire tant dans la coopération au développement que dans l'action humanitaire.

## Localisation

L'International Council for Voluntary Agencies (ICVA), un réseau mondial regroupant plus de cent ONG, définit la localisation comme le procédé par lequel une multiplicité d'actrices et d'acteurs du secteur humanitaire cherchent, chacun·e à sa manière, à mieux impliquer les parties prenantes locales et nationales dans la planification, la mise en œuvre et la responsabilisation des mesures humanitaires<sup>6</sup>. Il convient en même temps de veiller à ce que les besoins humanitaires puissent être satisfaits de manière rapide, efficace et responsable. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) entend par localisation un procédé qui promeut une coopération efficace au développement en reconnaissant, en respectant et en consolidant la responsabilité individuelle, l'autonomie et les connaissances des parties prenantes locales – étatiques ou non – en vue d'obtenir des résultats de développement durables, gérés localement et inclusifs<sup>7</sup>. D'autres notions, telles que celles de développement géré localement, participatif, ascendant et communautaire, renvoient à des objectifs similaires.

## Migration forcée, déplacement de population et migration des travailleur·euse·s

Le nombre de personnes qui fuient la guerre, le déplacement forcé, la pauvreté, les violations de droits humains ou les conséquences de la crise climatique a augmenté ces dernières années et cette tendance se renforcera encore dans les années à venir. Si la migration offre fondamentalement un potentiel de développement durable, elle renferme aussi des risques considérables pour les personnes qui s'exilent, tant durant leur parcours migratoire que dans les pays d'accueil. Nous devons défendre les droits des personnes migrantes pour garantir une mondialisation juste et porter haut nos propres principes démocratiques.

## Formes précaires de travail

La politique économique mondiale reste dominée par une libéralisation et une dérégulation vigoureuses, auxquelles vient se greffer une réglementation internationale insuffisante et souvent totalement inexistante des entreprises transnationales. Il convient de continuer d'endiguer la précarité engendrée par la dérégulation mondiale dans le cadre de la coopération internationale au développement. La marginalisation, l'exclusion et la pauvreté des personnes non intégrées au système économique se sont intensifiées tant dans les zones métropolitaines que dans les régions défavorisées du monde industrialisé. Le taux élevé de chômage, le sous-emploi et le manque de perspectives des jeunes et des personnes migrantes en particulier, l'inégalité flagrante de traitement fondée sur le genre, l'informalisation et la précarisation croissantes du travail ainsi que la baisse du pouvoir d'achat résultant de la diminution des salaires réels s'observent aussi dans les économies dites émergentes.

## Transformation numérique et ubérisation de l'économie

Si l'industrialisation, la mécanisation et la numérisation créent certes de nouveaux emplois, ceux-ci sont souvent précaires. Cette transformation ful-



Des habitant-e-s, victimes des séismes de 2023 à Adiyaman en Turquie, ont pu reconstruire leurs moyens de subsistance avec le soutien de l'organisation partenaire de Solidar Suisse, Sard.

gurante engendre en outre des mouvements migratoires qui accentuent 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 sont toutefois créés. Bien que la numérisation ait renforcé la mise en réseau et permis une communication plus directe, elle n'a pas créé de convergence économique : partout dans le monde, la numérisation et l'évolution du modèle économique basé sur des plateformes (dite « ubérisation ») permettent en effet aux employeur-euse-s d'échapper au paiement des cotisations minimales de sécurité sociale et d'exclure les travailleur-euse-s du champ d'application du droit du travail.

## Une société civile sous pression

Aujourd'hui, seuls 3,2 % de la population mondiale vivent dans des pays offrant un espace à une société civile ouverte.<sup>8</sup> Le démantèlement de l'État de droit et l'absence de participation démocratique

sont les causes principales d'un développement dévoyé, d'une pauvreté persistante et de la hausse des inégalités. La communauté internationale a reconnu ces manquements et œuvre à consolider les connaissances requises pour mettre en œuvre les principes et procédés démocratiques dans de nombreux pays. Trop souvent toutefois, elle se focalise sur les aspects de gestion techniques plutôt que sur les principes de bonne gouvernance, délaissant par là même les citoyennes et citoyens et les structures locales de la société civile. Pour ne rien arranger, les organisations de la société civile et les ONG sont déjà aux prises avec des difficultés croissantes partout dans le monde. Selon l'alliance internationale de la société civile Civicus, elles sont la cible d'attaques dans 117 pays sur 197. De nombreux gouvernements recourent à la violence et à la répression pour brider l'engagement de la société civile en faveur des droits humains, de la justice, de la démocratie et de la protection de l'environnement. Les associations sont interdites, les rassemblements non autorisés ou dispersés,

les défenseur·e·s des droits humains et le personnel des ONG arrêté·e·s, les visas et autorisations de voyage refusés, l'activisme proscrit. Le nombre de pays dans lesquels les personnes défendant les droits humains fondamentaux sont victimes de harcèlement est passé de 65 en 2018 à 106 au moins en 2022. Les poursuites-bâillons (SLAPP = Strategic Lawsuits against Public Participation) engagées par des autorités ou des entreprises privées dans le but de restreindre davantage la mobilisation critique de la société civile se multiplient. L'affaiblissement systématique des fondements de la démocratie sur le lieu de travail et la répression violente des grèves et protestations sont une menace pour la paix et la stabilité. Il devient ainsi 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 leur population, le même procédé se met en branle de manière différée dans les pays à faibles et moyens revenus. Sous l'effet de la croissance démographique des dernières décennies, la majorité des jeunes de la planète (près de 90 %) vivent dans des pays à faibles revenus. Plus de 73 millions de jeunes dans le monde n'ont pas de travail. La crise du COVID-19 a encore aggravé les difficultés déjà nombreuses qui affectent les jeunes sur le marché du travail. Le nombre alarmant de jeunes qui n'ont pas d'emploi et ne sont pas non plus scolarisé·e·s ou en formation professionnelle a donc continué d'augmenter en 2020, ce qui a encore creusé le dangereux fossé séparant les jeunes de l'éducation ou de premières expériences professionnelles. La jeune génération d'aujourd'hui étant aussi la main-d'œuvre de demain, les graves retombées de la crise du COVID-19 risquent de durablement laisser leur empreinte sur les marchés du travail, et donc sur les inégalités mondiales. L'emploi des jeunes demeure dès lors un enjeu mondial et une priorité politique. Dans les pays à faible revenu et comptant une importante main-d'œuvre jeune, le « dividende démographique » ne peut pas être exploité faute d'emplois adéquats et de conditions équitables.

## Urbanisation et esclavage moderne

La mécanisation du secteur agricole, avec la baisse du nombre d'emplois qu'elle implique, pousse de plus en plus de personnes vers les villes, dont un nombre particulièrement élevé de jeunes. Le monde connaît ainsi une vague d'urbanisation sans précédent. En même temps, la pauvreté et les inégalités sociales augmentent plus vite dans les villes que dans les régions rurales. La hausse de la migration intérieure et transfrontalière précarise en outre de plus en plus les conditions de travail, ce qui expose souvent les femmes à de grands risques, notamment à la violence, à l'exploitation, au travail forcé ou à la traite des êtres humains. Compte tenu de cette évolution, il est indispensable d'intégrer les questions liées aux jeunes et au genre au programme et à la politique de développement de chaque pays.

- 1 [www.kriteria.ch](http://www.kriteria.ch)
- 2 Voir Kohn, Margaret et Kavita Reddy : Colonialism. In : Stanford Encyclopedia of Philosophy, Stanford University, 29 août 2017 <https://plato.stanford.edu/entries/colonialism/>
- 3 Voir Memmi, Albert, Jean-Paul Sartre, Susan Gilson Miller et Howard Greenfeld : The Colonizer and the Colonized. Boston : Beacon Press, 1991
- 4 Voir Time to Decolonise Aid: Insights and Lessons from a Global Consultation. Peace Direct, 2020. <https://www.peacedirect.org/wp-content/uploads/2021/05/PD-Decolonising-Aid-Report.pdf>
- 5 Voir Sultana, Farhana : Decolonizing Development Education and the Pursuit of Social Justice. In : Human Geography, volume 12, n° 3 (1<sup>er</sup> novembre 2019) : p. 31 à 46 <https://doi.org/10.1177/194277861901200305>
- 6 Voir ICVA (2019), Unpacking Localization <https://www.icvanetwork.org/uploads/2021/08/Unpacking-Localization-ICVA-HLA.pdf>
- 7 Voir <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/fd0efb97-en/index.html?itemId=/content/component/fd0efb97-en#:~:text=For%20the%20purposes%20of%20this,led%20and%20inclusive%20development%20outcomes>
- 8 <https://monitor.civicus.org/facts/>





Des femmes salvadoriennes manifestent pour leurs droits le 8 mars, lors de la Journée internationale de lutte des femmes.

# Vision, mission et valeurs

## Notre vision

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

## Notre mission

Nous agissons en faveur de la solidarité dans le cadre de campagnes mondiales et locales ainsi que de projets humanitaires et de développement dans les régions moins prospères 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 promouvons et concrétisons les valeurs suivantes à travers chacune de nos actions.

### Solidarité et droits humains

Nous sommes solidaires des personnes touchées par la pauvreté et vulnérables. Les droits humains constituent notre principe directeur. Ils sont non négociables et universels. De plus, nous prôtons une répartition équitable des ressources, des biens, des services et des perspectives économiques.

### Franc-parler

Nous prenons clairement position dans les débats politiques et sociaux majeurs.

Solidar Suisse mène son travail de **d'action humanitaire** en s'appuyant sur les besoins et les droits des personnes nécessitant une aide humanitaire, ainsi que sur les principes humanitaires internationalement reconnus (**humanisme, impartialité, neutralité et indépendance**).

### Responsabilité

Nous assumons la responsabilité de nos actions et nous nous engageons à faire preuve de transparence.

### Inclusion et égalité des droits

Nous respectons toutes les personnes, indépendamment de leur genre, de leur origine, de leur religion, de leur position sociale, de leur âge, de leurs capacités physiques ou de leur orientation sexuelle. Pour Solidar Suisse, l'égalité des genres signifie que **tous les êtres humains jouissent des mêmes droits et des mêmes possibilités** dans tous les domaines de la vie. Nous pensons que chaque personne a le droit de façonner les mesures et décisions politiques qui ont des effets sur sa vie et sur la société.

### Autonomisation et capacité d'action

Notre organisation soutient les personnes vivant dans des conditions précaires et les groupes vulnérables, qui doivent pouvoir jouir de leurs droits et être en mesure de les exercer. Nous ne considérons donc pas les personnes participant aux projets comme des bénéficiaires 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 une employeuse équitable. En tant qu'employeuse, nous promouvons une culture de la responsabilité personnelle, de la flexibilité, de la mise en réseau et du développement. Nous offrons une garantie de compétence, d'innovation et de fiabilité grâce à notre personnel qualifié et motivé.

## Notre approche : nos valeurs en pratique

La localisation et la décolonisation, présentées sous le chapitre « Fondement analytique de notre engagement », influencent considérablement les fondements et les principes de notre travail, en particulier nos partenariats.

### Décolonisation

Le débat critique autour de la décolonisation est aussi pertinent qu'important pour Solidar Suisse. Tout au long de son histoire, Solidar Suisse a considéré faire partie d'un mouvement mondial en faveur de la justice sociale. L'un de nos principes fondamentaux a toujours été de placer les personnes des régions concernées, avec leurs mouvements, leurs organisations, leur société civile et, plus tard, leurs ONG, au cœur de notre travail. Le débat sur la décolonisation nous conforte dans notre responsabilité de sans cesse nous confronter aux angles morts potentiels et aux structures de pouvoir cachées pour faire en sorte que nos programmes et projets contribuent à éradiquer le racisme structurel et les rapports de force inégaux plutôt que de les maintenir en place. Il s'agit d'un processus de longue haleine qui requiert un engagement de chaque instant pour rectifier durablement les conséquences structurelles du racisme et du colonialisme. Pour y parvenir, il est indispensable de répartir le pouvoir dans les processus décisionnels et de s'interroger systématiquement sur le type de connaissances approprié et souhaité. Cela signifie aussi que nous devons aller à

l'encontre des modèles discriminatoires lors de l'embauche de personnel, dans nos conditions de travail, ainsi que dans la communication, la langue et les représentations visuelles. Solidar Suisse s'engage à constamment se confronter à la question de la décolonisation, notamment en encourageant les membres de son personnel à inciter des changements en profondeur et à les intégrer dans leur travail quotidien.

## **Localisation et partenariats d'égal à égal**

En tant qu'organisation de la société civile basée en Suisse, Solidar Suisse mise sur la coopération et la prise de décisions au niveau local dans la mise en œuvre de ses projets à l'étranger. Nous établissons des partenariats durables et axés sur le long terme pour permettre aux citoyen·ne·s et à celles et ceux qui défendent leurs intérêts de s'engager pour une société démocratique fondée sur l'État de droit. Solidar Suisse élabore, favorise et complète les solutions locales aux problèmes locaux en étroite coopération avec des organisations de la société civile, ONG, initiatives citoyennes, mouvements sociaux, coopératives, unions, associations, groupes d'action de travailleur·euse·s et syndicats. Ces partenariats garantissent que les initiatives émanent de la communauté. Ils encouragent les voix locales et répondent efficacement aux besoins. Notre travail est fondé sur la collaboration entre des partenaires égaux·ales qui partagent les mêmes objectifs, les mêmes intérêts et les mêmes valeurs. À la différence de la charité, qui repose sur des relations inégales entre donateur·trice et bénéficiaire, la solidarité que nous défendons respecte l'intégrité de nos partenaires et leur droit de poser leurs conditions. Le développement organisationnel restera un élément à part entière de nos partenariats. Solidar Suisse collabore par ailleurs avec des pouvoirs publics de différents niveaux, depuis les communes et les autorités locales jusqu'aux autorités nationales en passant par les circonscriptions et les provinces. Cette collaboration favorise une approche participative qui intègre les perspectives et les connaissances techniques locales dans la conception de plans et programmes efficaces de développement. Nous

travaillons également avec des ONG spécialisées de façon à utiliser leur expertise et leurs ressources pour des mesures ciblées. Cet engagement en faveur de la localisation et de la prise de décision au niveau local accroît la durabilité des efforts de Solidar Suisse et promeut des changements positifs et pérennes au sein des communautés dans lesquelles nous intervenons.

## **Alliances, réseaux et plateformes collectives**

Nous nous engageons dans le cadre de mouvements, plateformes et réseaux nationaux et internationaux afin de faire avancer nos objectifs communs et répondre collectivement aux enjeux mondiaux. Nous recherchons activement des coopérations et établissons les alliances qui s'imposent pour accroître la portée et l'incidence de notre travail. Nous sommes membres de l'alliance « Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité » (Core Humanitarian Standard, CHS), dont nous soutenons les normes et engagements.

## **Droits des travailleur·euse·s et droits humains**

Nous luttons contre les conditions de travail précaires, la hausse des rapports de travail informels et l'exploitation, qu'il s'agisse d'esclavage moderne, de travail des enfants ou de travail forcé. Nous appelons également à l'amélioration de la protection juridique, sociale et conférée par le droit du travail. La protection des droits humains sociaux englobe essentiellement le droit au travail, à des conditions de travail décentes et dignes, à un salaire décent, à la sécurité sociale et à la santé, ainsi que le droit à la liberté de réunion et de former des syndicats.

## **Égalité des genres et intersectionnalité**

Nous plaçons les droits des femmes et l'égalité des genres au cœur de notre travail en intégrant les perspectives spécifiques au genre et intersectionnelles dans l'ensemble de nos mesures. Nous devons pour ce faire avoir conscience de la diver-

sité des discriminations, des situations et des besoins. Une attention particulière doit être portée à la population autochtone et afro-américaine, aux personnes réfugiées, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, aux personnes en situation de handicap, aux personnes ne répondant pas aux normes de genre, etc., dans un objectif d'égalité parfaite entre les femmes, les hommes, les personnes LGBTQIA+ et les personnes non binaires dans la vie économique et politique. Par principe, les femmes et les filles doivent participer dans la même mesure que les hommes aux décisions et aux mesures politiques qui concernent leur vie et la société dans laquelle elles vivent. Nous encourageons à cet effet les gouvernements, les organisations et les personnes concernées à œuvrer ensemble à l'élimination des différences fondées sur le genre en démantelant les obstacles systémiques ainsi que les rôles et stéréotypes préjudiciables liés au genre et en promouvant l'égalité des genres en tant que droit humain fondamental de manière à ouvrir la voie à un monde plus juste.

## **État de droit, droits démocratiques et participation civique**

La participation et le renforcement des organisations de la société civile sont importants pour garantir les droits humains et accroître l'autonomie et la participation sociale des populations. Nous nous engageons pour un accès universel à la participation démocratique, en ce sens que toutes les personnes doivent avoir la possibilité de contribuer aux décisions politiques qui ont des effets sur leur vie.

## **Responsabilité envers le développement durable**

Nous assumons une responsabilité sociale, économique, écologique et internationale et nous nous engageons en faveur d'une utilisation rigoureuse et économe des ressources.

## **Solidarité mondiale**

Le XXI<sup>e</sup> siècle place l'humanité face à des défis inédits tels que le changement climatique, l'urbanisation et la migration, les inégalités, les crises

alimentaires et d'accès à l'eau, la transformation numérique, la concurrence autour de l'accès aux énergies renouvelables, les États fragiles et les conflits armés. Solidar Suisse est d'avis que nous devons nous attacher collectivement, par-delà les frontières et les cultures, à relever ces défis. Nous sommes solidaires de nos organisations partenaires, des travailleuses et travailleurs, des femmes, des jeunes et d'autres personnes de nos pays prioritaires d'intervention présentant un niveau nettement inférieur de prospérité, de richesse et de sécurité. Enfin, notre solidarité et notre responsabilité à l'égard des générations futures nous imposent d'agir rapidement et de manière responsable.

## **Résultats et effets**

Notre travail doit conduire dans son ensemble à des changements positifs pour les personnes et les communautés avec lesquelles nous coopérons. Nous cherchons à maximiser notre incidence en observant en permanence les résultats et les changements. Outre le contrôle quantitatif de nos projets, nous recensons la qualité des changements observés pour comprendre comment ceux-ci sont perçus par les personnes concernées et comment ils se mettent en place. Nous encourageons les approches participatives afin de tenir compte de différentes perspectives et observations. Au niveau des programmes, nous recensons les résultats et les changements tous projets confondus de manière à pouvoir exploiter les synergies et les expériences.

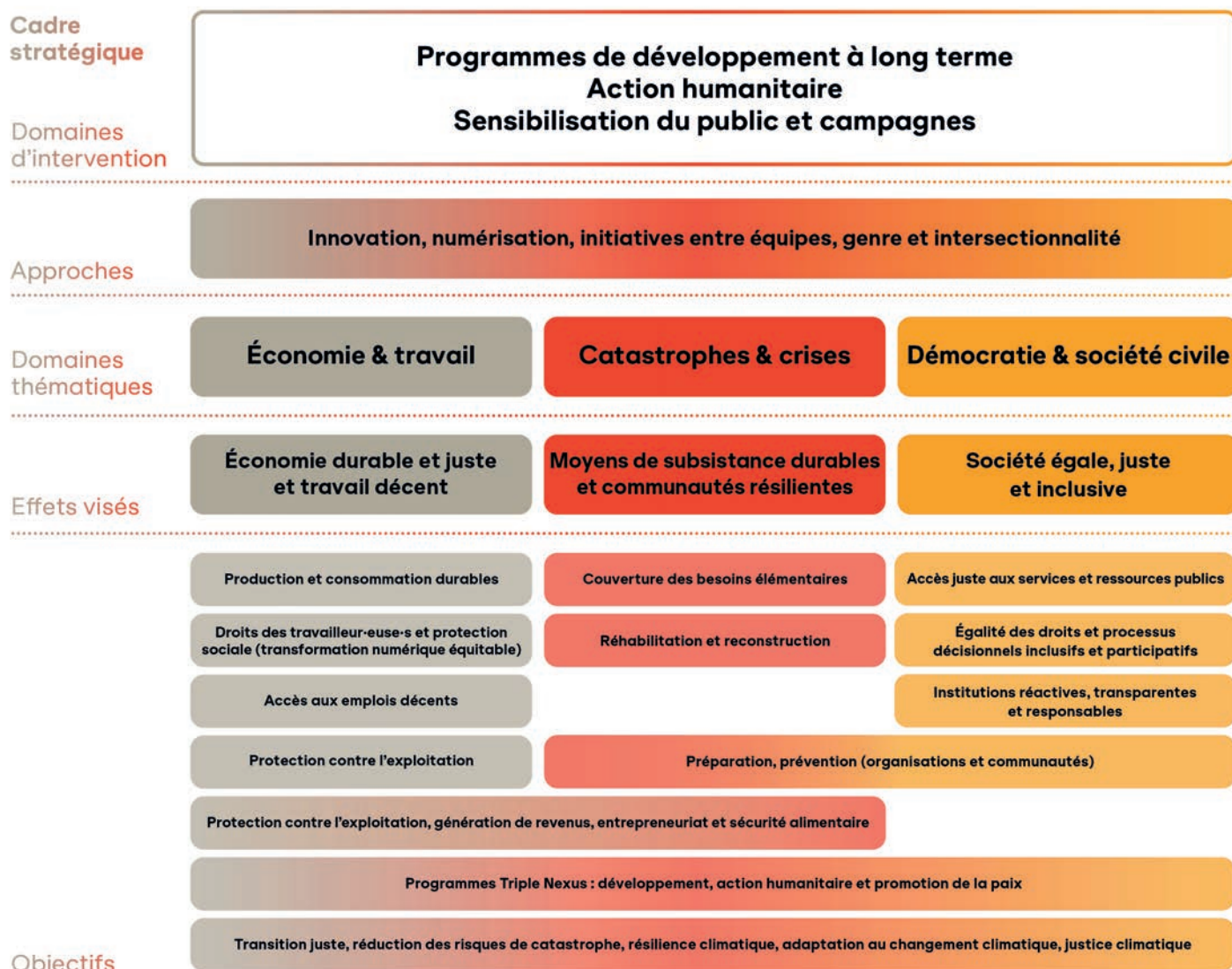
Solidar Suisse gère différents bureaux dans la



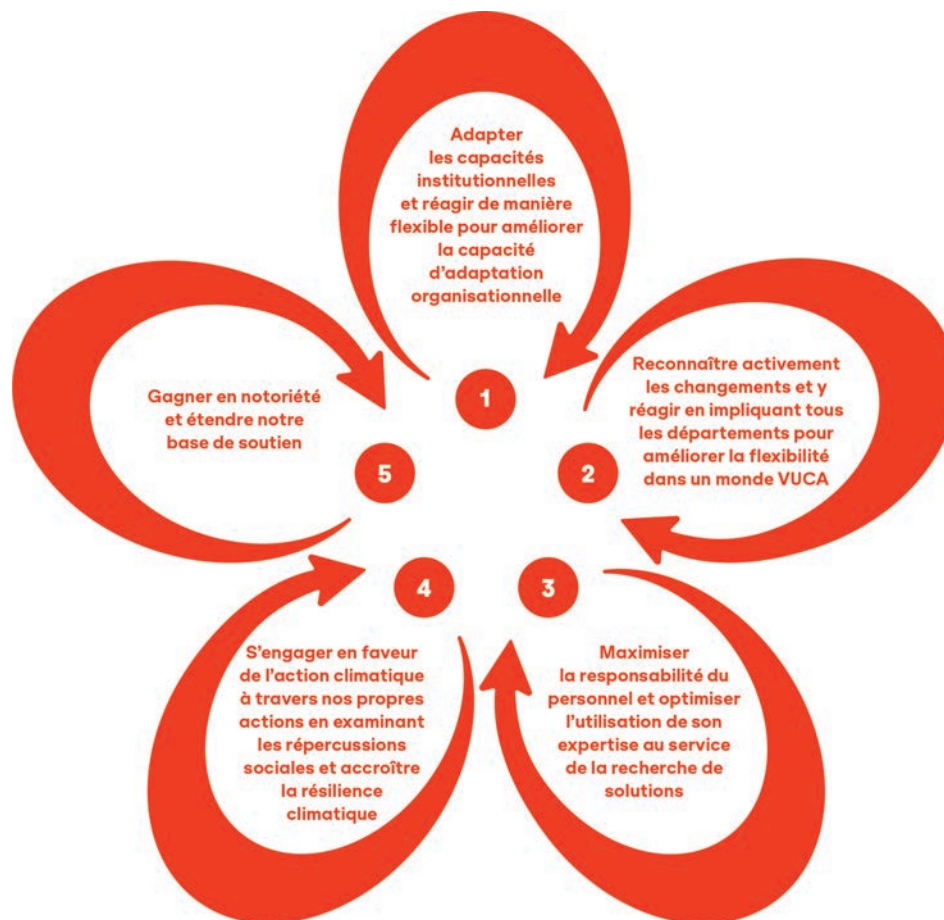
# Nos domaines d'action stratégiques

## Théorie du changement

Le travail de Solidar Suisse repose sur trois piliers opérationnels : la coopération au développement, l'action humanitaire et la sensibilisation. Les programmes de Solidar sont conçus de manière à combiner ces domaines dans le cadre d'une théorie globale simplifiée du changement (voir annexe 1).



# Gestion organisationnelle



plupart de ses pays prioritaires d'intervention afin de garantir la qualité de ses campagnes et de ses programmes de développement et humanitaires sur le long terme. Ses bureaux suisses se trouvent à Zurich et à Lausanne. Solidar Suisse s'engage à être une employeuse équitable et s'attache à gérer ses bureaux de manière simple et efficace au moyen d'infrastructures et d'équipements adéquats.

Nos valeurs sont solidement ancrées dans la gestion de notre organisation. Les thématiques telles que la responsabilité, l'intégration et l'égalité des droits sont guidées par des processus et directives spécifiques. En raison de la nature dynamique de ces thématiques, nous nous développons en continu et nous nous adaptons aux changements et aux besoins de la société. Pour la période stratégique 2025-2028, nous avons défini cinq objectifs de changement stratégiques, synthétisés dans le

graphique suivant.

La transformation amorcée avec succès en matière de technologie, de collaboration, de gestion et de direction doit se poursuivre. Nous perfectionnons nos processus et services organisationnels, les ajustons en continu et les affinons. Plutôt que de rechercher la croissance à tout prix, nous souhaitons consolider la phase de croissance enregistrée jusqu'ici. Pour ce faire, nous aspirons à une direction prévoyante, à une gestion responsable et surtout à un environnement qui donne à notre personnel les moyens de se développer tout en assumant ses responsabilités et en se sentant attaché à son travail.

## Gestion de la qualité et des connaissances

Les ONG actives dans la coopération internationale doivent satisfaire à des exigences toujours plus élevées. Améliorations continues et autres développements deviennent la norme dans cet environnement en mutation rapide. Les exigences de qualité liées non seulement à une gestion axée sur les résultats des programmes et des projets, mais aussi à une gestion efficace des processus requièrent un haut niveau de professionnalisme. Solidar Suisse redoublera donc d'efforts pour produire des analyses qualitatives et quantitatives pertinentes de l'incidence de son travail. Nous menons notre travail dans le respect des principes humanitaires (Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité, Core Humanitarian Standard, CHS). 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.

Nous demeurons une organisation apprenante pour encore mieux nous adapter à l'évolution rapide de la société à l'avenir. À cette fin, Solidar Suisse poursuivra l'échange structuré de connaissances en interne et dans ses réseaux externes. Nous rendrons par ailleurs nos processus encore plus simples et réactifs.

Nous nous employons à poursuivre les mesures ayant fait leurs preuves et à écarter en temps opportun les concepts dépassés. Nous sommes ouvert-e-s à la nouveauté. Nous attachons de l'importance à une culture du travail constructive qui autorise les erreurs et cherche à en tirer des enseignements.

## Gestion des ressources humaines

La stratégie de Solidar Suisse en matière de ressources humaines vise à apporter au personnel compétent le soutien lui permettant de mener à bien sa mission. Nous nous engageons à être une employeuse attrayante. L'incidence de Solidar Suisse et sa capacité à mener à bien sa mission dépendent étroitement de son aptitude à attirer,

développer et impliquer un personnel compétent et engagé. Le succès de Solidar Suisse repose sur l'engagement des membres de son personnel, sur la diversité de leurs parcours et sur l'esprit de coopération des équipes. Il nous importe de transmettre les bonnes compétences à l'ensemble du personnel. La capacité d'adaptation et le maintien des connaissances sont des facteurs décisifs dans notre société dynamique. Nous consolidons nos processus d'initiation et notre gestion des connaissances de manière à donner aux nouvelles recrues accès à notre culture et à nos valeurs.

La représentation égale des femmes et des hommes à tous les niveaux de l'organisation revêt une grande importance à nos yeux.

La formation initiale et continue du personnel joue un rôle important dans la capacité de Solidar Suisse à mener à bien sa mission. Solidar Suisse œuvre à garantir que l'ensemble des membres du personnel disposent de possibilités suffisantes, soit :

- de comprendre les objectifs de l'organisation et de s'engager à les réaliser ;
- de prendre leur propre apprentissage et leur développement professionnel en main ;
- de collaborer avec leurs collègues, les partenaires et les participant-e-s aux projets de manière à promouvoir l'apprentissage et la participation ;
- de planifier, d'exécuter et d'évaluer leur travail de manière à accroître l'incidence et à atteindre un degré de qualité élevé ;
- d'apprendre de leurs expériences et d'en partager les enseignements au sein et à l'extérieur de l'organisation ;
- d'améliorer leur propre performance et celle des autres.

La sécurité, la protection et le bien-être sont sous la responsabilité et dans l'intérêt de toutes et tous. Solidar Suisse reconnaît son devoir de diligence légal et moral d'assurer un environnement de travail sain, de promouvoir des pratiques de travail saines et de réduire les risques de sécurité dans le monde tant réel que virtuel.

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

Solidar Suisse continuera d'entretenir et développer une infrastructure informatique adéquate, des solutions ad hoc de gestion des données et de stockage ainsi que des processus efficaces. Ce développement continu est nécessaire pour suivre le rythme d'exigences en constante évolution et réagir aux opportunités et aux risques du monde numérique. Les questions de sécurité et de protection dans l'espace virtuel ont acquis une importance centrale.

Souhaitant parer notre organisation pour la transformation numérique au niveau institutionnel et des programmes, nous formons notre personnel aux compétences requises en matière de TIC, collaborons avec des partenaires de confiance et investissons dans des infrastructures simples et appropriées.

## Gestion des finances

Solidar Suisse poursuit sa gestion professionnelle, responsable et durable. Nous assurerons à long terme la capacité d'action entrepreneuriale de Solidar Suisse. Figurent parmi les tâches clés de la gestion financière la garantie d'un bilan équilibré, un budget de qualité et des normes en matière de comptabilité et de rapports. L'équipe chargée des finances veille en permanence à maintenir un niveau suffisant de liquidités pour tous les programmes.

Notre croissance rapide nous impose de perfectionner nos procédures en matière de conformité, de gestion des risques, d'audit et de contrôle. Nous poursuivrons l'harmonisation des procédures financières générales au cours de cette période stratégique. Pour ce faire, nous devons investir dans les ressources humaines, procéder à des ajustements au niveau de la structure d'entreprise et des équipes et adopter de nouvelles formes de coopération transfrontalière entre équipes.

Solidar Suisse a mis au point sa direction financière conformément à la norme Swiss GAAP FER 21 et dispose du label de qualité ZEWO. Nous faisons donc l'objet de contrôles réguliers conformé-

ment aux normes applicables aux organisations à but non lucratif en matière d'éthique et d'intégrité, de principes de direction d'entreprise, d'affectation efficace des ressources, d'incidence, de tenue des comptes équitable et fidèle à la réalité, de transparence et de responsabilisation.

Solidar Suisse continuera de constituer des réserves avec son capital excédentaire en maintenant une ventilation équilibrée des coûts entre les programmes et l'administration.

### Objectif de changement 1

**Solidar Suisse crée les conditions institutionnelles lui permettant à la fois d'assurer la haute qualité des programmes mis en œuvre et de réagir de manière flexible et rapide à tout changement dans l'envergure des programmes et de l'organisation.**

### Objectif de changement 2

**Solidar Suisse est en mesure de reconnaître rapidement les changements de société et d'y réagir promptement grâce aux connaissances de tous les domaines spécialisés de manière à engendrer une incidence maximale et des améliorations durables à travers nos programmes.**

### Objectif de changement 3

**Solidar Suisse octroie aux membres du personnel une part importante de responsabilité individuelle afin de leur permettre de mettre leurs connaissances spécialisées au service de la recherche de solutions, de nouer des contacts et échanger avec d'autres spécialistes et de s'acquitter efficacement de leurs tâches.**



# Programmes internationaux

## Pays prioritaires

Solidar Suisse exerce ses activités sur quatre continents. Nous sommes représenté·e·s dans dix pays d'intervention prioritaires disposant de leurs propres bureaux de coordination et de leur propre personnel. Bon nombre de ces bureaux servent de centres régionaux pour mettre des projets en œuvre dans d'autres pays par l'intermédiaire de partenaires locaux·ales. Nos bureaux de coopération continueront d'étudier les possibilités d'étendre à d'autres régions du monde le fructueux travail régional et transfrontalier que nous menons en Asie dans des domaines tels que la protection des droits des travailleur·euse·s et la défense des travailleur·euse·s.

Solidar Suisse est présente en Amérique latine, en Afrique de l'Ouest, en Afrique australe, en Europe du Sud-Est et en Asie. Ses pays prioritaires dotés de leurs propres bureaux sont la Bolivie, le Salvador, le Bangladesh, le Burkina Faso, le Mozambique, le Kosovo, le Pakistan, la Turquie, l'Ukraine et la Thaïlande (pour la région Asie). Nous finançons des projets dans d'autres pays par l'entremise d'organisations partenaires, à savoir au Bénin, en Bosnie-et-Herzégovine, au Cambodge, au Guatemala, au Honduras, en Indonésie, en Malaisie, au Népal et en Afrique du Sud.

### Objectif de changement 4

**Solidar Suisse s'engage résolument en faveur de l'action climatique en remettant en cause ses propres actions, en examinant les répercussions sociales dans les pays du Sud et en veillant à ce que ses projets renforcent la résilience des communautés face au changement climatique.**

## Thématiques prioritaires

Solidar Suisse reste attachée à son credo de la lutte pour un monde équitable. Cet engagement se concentre sur trois domaines clés. Chaque domaine comprend des objectifs différents mais reliés entre eux.

- 1 Le domaine **Économie et travail** couvre la production et la consommation durables ; les droits des travailleur·euse·s et la protection sociale ; l'amélioration de l'accès au marché du travail et la lutte contre les formes extrêmes d'exploitation du travail.
- 2 Le domaine **Démocratie et société civile** comprend l'accès juste et illimité aux services et ressources publics ; l'égalité des droits pour toutes et tous ; des processus décisionnels inclusifs et participatifs ; le renforcement de la société civile et des institutions réactives, transparentes et responsables.
- 3 Le domaine **Catastrophes et crises** englobe l'aide d'urgence et le soutien dans la première phase de reconstruction, la réduction des risques de catastrophe à l'échelle communautaire, y compris la résilience climatique, la réduction des préjudices et l'adaptation, ainsi qu'un développement économique inclusif permettant la création de petites entreprises dynamiques, la génération de revenus et des moyens de subsistance durables.

## Coopération au développement

### Thématique stratégique d'avenir

#### Transition juste (Just Transition)

Les réflexions sur la stratégie ont abouti à un consensus clair quant à la nécessité de lutter contre la crise climatique. Solidar Suisse renvoie à cet égard à l'approche globale « Just Transition » (transition juste) répondant aux critères de l'Organisation internationale du travail (OIT). Cette approche consiste à assurer une transition socialement soutenable vers une économie durable à faible intensité de carbone en protégeant et en renforçant les travailleuses et travailleurs et les communautés grâce au dialogue social, au développement des compétences, à la protection sociale, à la diversification économique, au développement entrepreneurial, aux droits des travailleuses et travailleurs et à la cohérence politique. Une « transition juste » entend garantir que la transition vers une économie durable respecte la justice tant environnementale que sociale sans laisser personne sur le bas-côté, et notamment pas les personnes les plus durement touchées par les conséquences de la crise climatique et les changements économiques qu'elle amène. En tant qu'organisation de coopération au développement comptant de nombreuses organisations partenaires profondément ancrées dans la société civile de ses pays d'intervention prioritaires, Solidar Suisse peut être un moteur décisif de la transition juste à travers ses futurs projets tout en veillant à fonder son travail sur la justice sociale, l'égalité des genres, le renforcement des mouvements démocratiques et le développement durable. Il est essentiel de coopérer avec les parties prenantes locales en leur qualité d'agentes du changement et de suivre une approche intersectionnelle pour lutter efficacement contre les inégalités sociales et la pauvreté et exploiter les connaissances des parties prenantes à l'égard des besoins de la communauté et du contexte culturel.

#### Domaine d'action stratégique 1

##### **Coopération au développement**

**Solidar Suisse met en œuvre des programmes de développement dans les domaines « Économie et travail » et « Démocratie et société civile ». Ces programmes se distinguent par leur pertinence, leur qualité et leur incidence. Il est essentiel de coopérer avec les parties prenantes locales en leur qualité d'agentes du changement et de suivre une approche intersectionnelle pour lutter efficacement contre les inégalités sociales et la pauvreté, et exploiter les connaissances des parties prenantes à l'égard des besoins de la communauté et du contexte culturel.**

## Action humanitaire

Solidar Suisse soutient les personnes et les ménages en détresse à travers un travail d'action humanitaire fourni rapidement et répondant aux besoins vitaux. Nous apportons une aide d'urgence selon une approche axée sur le développement qui vise à renforcer la résilience, à tenir compte en amont des mesures de reconstruction à long terme et à donner aux personnes touchées les moyens de leur autonomie. Nous travaillons de manière coordonnée et responsable en soutenant les forces d'intervention locales et dans le respect des principes humanitaires et des normes reconnues. Notre engagement en faveur de l'action humanitaire s'articule en trois phases.

### Phase d'urgence

Solidar Suisse intervient pour sauver des vies, apaiser les souffrances et préserver la dignité des personnes concernées, pendant et juste après les crises et catastrophes.

### Phase de réhabilitation et de reconstruction

Solidar Suisse œuvre à rétablir et à améliorer les conditions de vie et à consolider la résilience de la population touchée à la suite d'une crise ou d'une catastrophe.

### Phase de préparation et de prévention

Solidar Suisse aide les personnes, les ménages et les communautés à mieux se préparer aux futures catastrophes et à en atténuer les conséquences.

Nous veillons particulièrement à intégrer l'action humanitaire et la préparation aux programmes existants des pays qui sont régulièrement ou continuellement touchés par des crises d'envergure.

#### Domaine d'action stratégique 2

### Action humanitaire

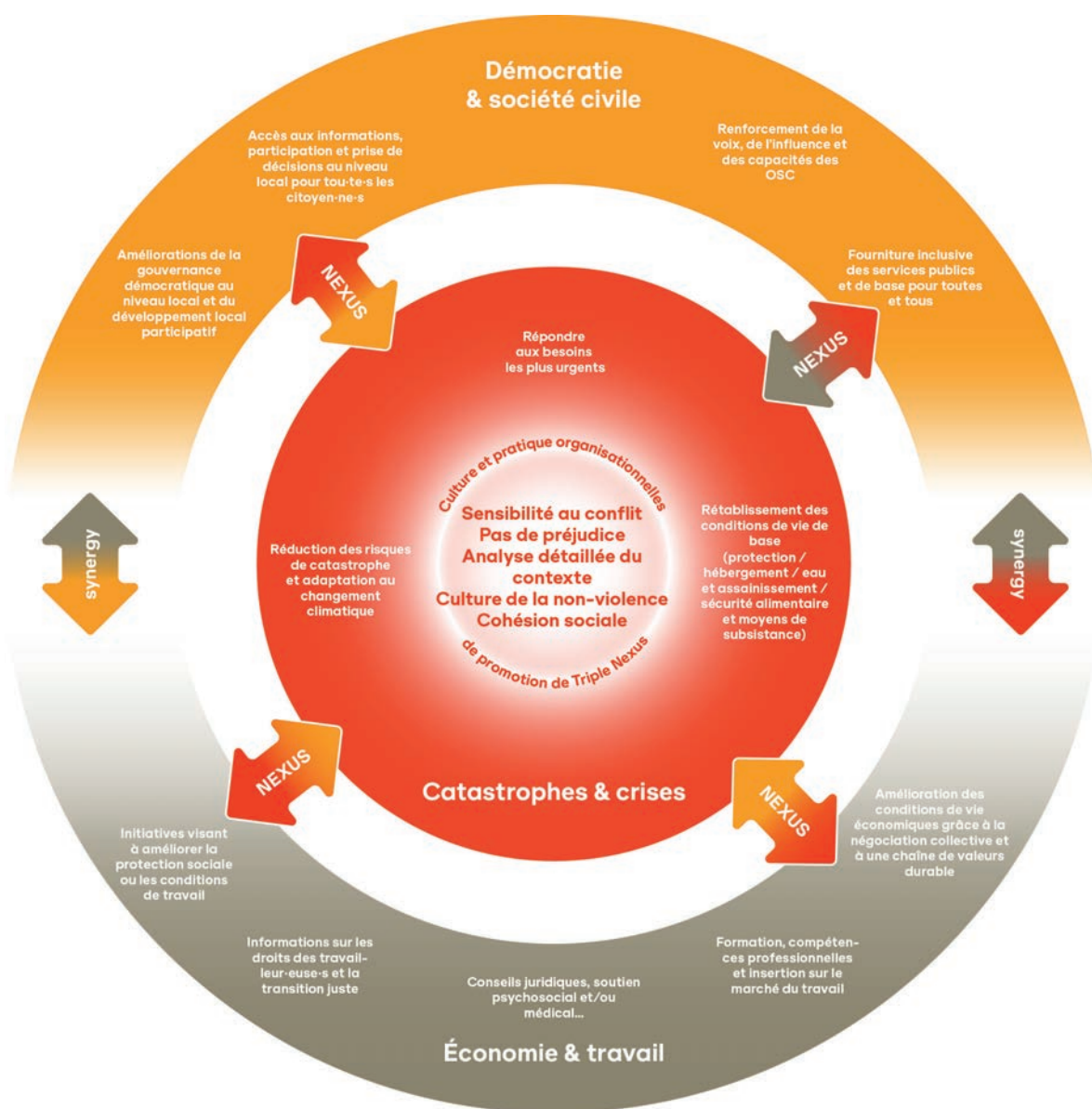
**Solidar Suisse mène des interventions humanitaires professionnelles et de qualité pour soutenir les personnes, les ménages et les communautés touché-e-s par des crises humanitaires ou des catastrophes, pendant et après celles-ci. Nos interventions humanitaires visent à répondre rapidement aux besoins vitaux, à offrir une valeur ajoutée tangible et à mobiliser les ressources financières nécessaires pour apporter un soutien humanitaire utile.**

## Nexus : l'alliance entre coopération au développement, action humanitaire et promotion de la paix

La multiplication des crises de longue durée et des contextes fragiles nous impose de renoncer aux concepts linéaires de transition en faveur d'une approche plus globale reposant sur un soutien simultané et complémentaire. En tant qu'organisation flexible, nous promouvons l'approche Nexus axée sur le contexte et les besoins en conjuguant des éléments de la coopération au développement, de l'action humanitaire et de la promotion de la paix.

Solidar Suisse a conscience que la mise en œuvre de l'approche Nexus au niveau institutionnel peut et doit encore être améliorée. De par sa taille, notre organisation est en mesure d'étendre les approches globales des programmes et d'encore resserrer les liens entre la coopération au développement à long terme et l'aide humanitaire. Sur le plan opérationnel, nous rendrons la planification des programmes plus flexible, évaluerons les approches Triple Nexus et développerons notre programme de localisation au cours de la période stratégique.

Le graphique ci-dessous illustre les liens Nexus entre nos différents domaines d'action.





# Campagnes de sensibilisation

## Domaine d'action stratégique 3

### Travail de relations publiques et campagnes

**Solidar Suisse lance des campagnes audacieuses pour sensibiliser le grand public suisse aux causes des inégalités mondiales, aux mauvaises conditions de travail et à la responsabilité des entreprises et des gouvernements. Solidar Suisse souhaite atteindre de nouveaux groupes cibles et mobiliser davantage les groupes déjà favorables à notre cause.**

Pour concrétiser notre vision d'un monde juste dans lequel ni l'être humain ni la nature ne sont exploités, nous ne pouvons pas uniquement nous en remettre aux effets des projets locaux. Des transformations profondes s'imposent aussi au niveau de la production, de la consommation, du commerce international et de la politique mondiale. Nous devons modifier non seulement nos méthodes de production, mais aussi nos habitudes de consommation. La réglementation internationale des entreprises transnationales doit être réévaluée de fond en comble en mettant l'accent sur leur responsabilisation.

Solidar Suisse continue de miser sur des campagnes de sensibilisation pour faire avancer cette transformation systématique. Nos campagnes reposent sur les expériences des personnes concernées dans nos pays partenaires confrontés aux conséquences de la crise climatique et d'inégalités sociales tenaces.

## Campagnes en Suisse et à l'international

Les campagnes et le travail de relations publiques de Solidar Suisse visent à révéler les causes des inégalités mondiales et à mettre en évidence les liens entre nos habitudes de consommation, les pratiques commerciales, la politique commerciale mondiale et les mauvaises conditions de travail dans les pays de production. Nous voulons sensibiliser la population, les entreprises et le monde politique suisses et les inciter à se confronter à ces problèmes de manière plus active et responsable.

Pour ce faire, nous informons les consommateurs et leur proposons des pistes alternatives. Nous nouons le dialogue avec les entreprises et, dans la mesure du possible, avec les organes gouvernementaux et coopérons dans le monde entier au sein de coalitions pour appeler à des changements politiques.

Chaque fois qu'il existe un lien direct avec des parties prenantes suisses et que ce choix s'avère judicieux du point de vue de la sécurité, Solidar Suisse adopte une approche par programmes et soutient les revendications spécifiques de ses organisations partenaires dans ses pays d'intervention prioritaires en menant un travail de sensibilisation et de lobbying en Suisse.



# Marketing et communication

## Positionnement

La bataille pour l'attention publique n'a jamais été aussi rude. De nouveaux canaux, surtout numériques, font constamment leur apparition et se disputent l'attention limitée de l'opinion publique. Un message clair est indispensable pour trouver sa place dans le monde à cent à l'heure de la communication. Solidar est connue en Suisse pour sa position politique claire, ses campagnes audacieuses et les abus qu'elle met au jour. Cette réputation lui permet de bénéficier d'une présence médiatique parfois forte que la simple communication des activités des programmes ne peut lui offrir. Il est donc important de trouver un équilibre entre les théma-

tiques et de choisir des contenus proches de la compétence clé de Solidar Suisse. Solidar Suisse traite depuis toujours la thématique de l'inégalité dans ses programmes et le fera encore davantage à l'avenir. Diverses études démontrent l'écart grandissant entre les revenus les plus élevés et les revenus les plus faibles ainsi que le problème des travailleur-euse-s pauvres (working poor). Il est important de mettre cette injustice en évidence au moyen d'exemples tirés des programmes et de montrer le lien avec notre comportement en Suisse pour nous établir en tant qu'interlocutrice privilégiée sur la question des inégalités.

## Collecte de fonds

La phase stratégique précédente a été caractérisée par deux crises majeures : la pandémie de CO-VID-19 et la guerre d'agression contre l'Ukraine. La première a aussi eu des répercussions directes en Suisse et déstabilisé de vastes pans de la population. Il s'est toutefois rapidement avéré que face à de telles crises aussi, les gens en Suisse restaient solidaires et venaient en aide aux plus vulnérables. Cela montre que le marché suisse de la collecte de fonds est robuste et que la population n'économise pas sur la solidarité. Il s'agit d'un résultat encourageant à une époque à laquelle le grand public tend à voir la polarisation et l'égoïsme augmenter. Dans le même temps, la densité importante d'organisations nationales et internationales de collecte durcit la concurrence. Dans la collecte de fonds institutionnelle surtout, les organisations d'autres secteurs (éducation, sport, culture, environnement, etc.) recherchent des financements auprès des communes et fondations à la suite de coupes budgétaires.

Du côté des donateur·trice·s privé·e·s, les canaux numériques gagnent en importance. La collecte de fonds numérique s'établit comme un canal de don majeur lors de crises humanitaires en permettant aux sympathisant·e·s d'agir tout de suite après la catastrophe. Le passage clair du publipostage à la collecte de fonds en ligne progresse toutefois plus lentement que prévu. Solidar Suisse continuera de rechercher le juste équilibre entre les différents canaux de collecte de fonds, toujours dans l'intention de promouvoir la collecte de fonds numérique. Lorsqu'elle en aura la possibilité, Solidar Suisse se servira de ces canaux pour atteindre un nouveau public cible et encourager les personnes qui ne connaissent pas encore notre travail à faire un don.

Il est important de présenter notre travail de manière factuelle et crédible. Les donateur·trice·s veulent savoir ce qu'il advient de leur argent et l'effet qu'a leur don. Il faut pour ce faire une communication responsable et transparente, qui instaure la confiance et contribue à montrer que les petits dons peuvent aussi faire la différence. Les jeunes ont tendance à se mobiliser sur le court terme et

sans engagement plutôt que d'adhérer à une organisation pour le restant de leur vie. Il est essentiel que Solidar Suisse parvienne à formuler clairement ses valeurs et à expliquer de façon crédible que ses programmes contribuent à les améliorer. Pour atteindre un public plus jeune, Solidar Suisse doit associer ces valeurs à des thématiques concrètes qui concernent les personnes vivant ici en Suisse.

### Objectif de changement 4

**Solidar Suisse gagne en notoriété et étend sa base de soutien.**

## Médias et communication

Le développement du savoir-faire, de la mise en réseau et du flux d'informations au sein de notre organisation reste décisif. Nous investirons dans de nouvelles technologies et dans la formation continue pour améliorer les compétences de notre équipe et rendre notre communication plus percutante. Solidar Suisse dispose d'un solide réseau de prestataires qui connaissent bien le secteur. Face à une société de plus en plus fragmentée et à une communication de plus en plus individualisée, nous nous attachons à renforcer le dialogue direct avec le grand public à travers des moyens de communication appropriés. En plus de maintenir notre engagement à révéler les abus et à rendre compte de nos projets et de leurs effets, nous donnerons dans les années à venir une place encore plus importante aux demandes du groupe cible concerné dans notre communication et l'adapterons aux différents canaux.

Les organisations à but non lucratif sont de plus en plus critiquées par les milieux politiques conservateurs et parfois aussi par des groupes d'intérêt économique. La communication de Solidar Suisse a les moyens d'opposer à ces attaques des arguments fondés. Nous nous employons à utiliser les critiques motivées par des considérations politiques pour affûter le profil de Solidar Suisse et asseoir notre image publique.



# Théorie simplifiée du changement 2025-2028





# **Nous combattons les inégalités.**

**Solidar Suisse**  
**Chemin des Mouettes 4**  
**1007 Lausanne**

**+41 21 601 21 61**  
**contact@solidar.ch**  
**IBAN CH67 0900 0000 8000 0188 1**

**www.solidar.ch**

**solidar  
suisse**