



Photo: Paola Lambertin



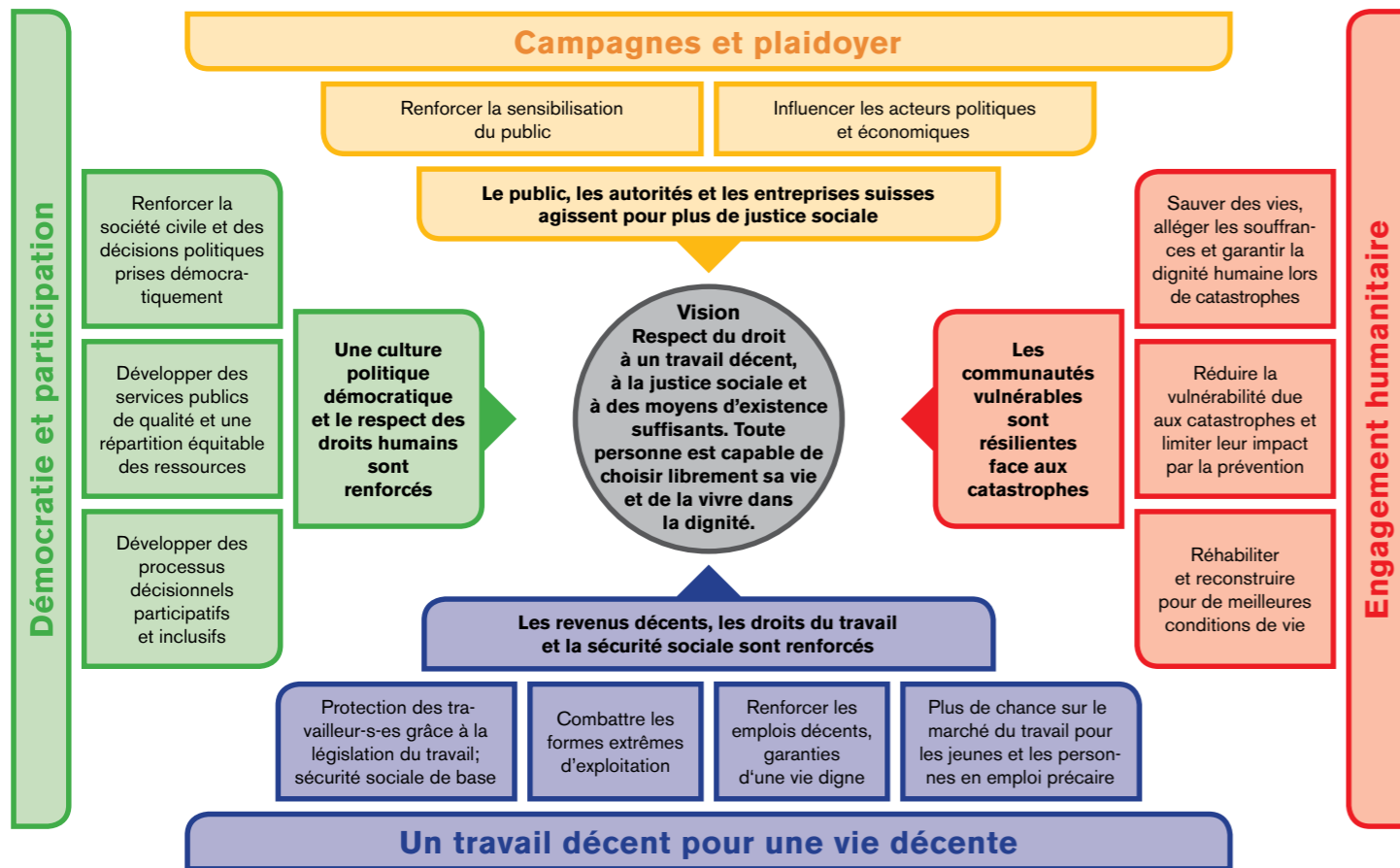
SOLIDAR
SUISSE

Œuvre suisse d'entraide ouvrière OSEO

OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2015-2019

1. Objectifs stratégiques du programme

Notre orientation stratégique, inspirée de notre analyse de terrain, se décline en quatre champs d'action. Les objectifs sont formulés comme suit dans notre modèle d'impact :



Champ d'action n°1 : Travail décent¹

Dans ses pays d'engagement, Solidar Suisse lutte contre les inégalités sociales et la pauvreté en utilisant l'arme de la promotion du « travail décent comme garantie des moyens d'existence ».

A cette fin, nous créons des possibilités de rémunération dignes et nous nous mobilisons pour le respect des droits des travailleurs ainsi que pour une meilleure sécurité sociale pour les personnes particulièrement vulnérables et sans ressources.

Objectifs intermédiaires pour le « travail décent » :

1. Les travailleurs victimes ou menacés d'exploitation bénéficient d'une meilleure protection grâce à des mesures de protection sur le lieu de travail, l'application de législations du travail plus rigoureuses ou une protection sociale de base, comme le prévoient les normes fondamentales de l'OIT. Les enfants contraints de subvenir aux besoins financiers de leur famille doivent au moins bénéficier du droit à l'enseignement et aux loisirs. A moyen et long terme, le travail des enfants doit être effectivement prohibé dans tous les pays.
2. Les personnes vulnérables et sans ressources ont la possibilité d'exercer un emploi rémunéré qui garantit leurs moyens d'existence.
3. Les jeunes en particulier et les personnes qui ne trouvent aucun emploi garantissant leurs moyens d'existence ont de meilleures opportunités sur le marché du travail. Le nombre de personnes en situation d'emploi précaire est réduit.
4. Les formes extrêmes d'exploitation (par exemple, le travail forcé, le travail des enfants et l'esclavage moderne) sont clairement dénoncées et combattues.
5. Les organisations de la société civile, élues ou fondées sur des mécanismes démocratiques - les coopératives, les partenaires sociaux, les syndicats, les fédérations sectorielles, les groupements d'intérêts, etc. - participent et contribuent à des réformes et des évolutions structurelles pérennes et socialement justes.

¹ Le concept de « travail décent » (« decent work en anglais) fait référence à un emploi qualifié de bon, approprié ou digne. Selon l'OIT, « Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes. »

Champ d'action n°2 : Démocratie et participation

Dans ses pays d'engagement, Solidar Suisse contribue à la démocratie et l'Etat de droit et se mobilise pour le respect des droits humains et du droit national fondé sur ces droits.

Nos interventions améliorent la gouvernance locale (« good governance ») et les services publics.

Grâce à notre action, les catégories de citoyens et citoyennes défavorisés d'un point de vue politique, social et économique participent plus activement aux décisions qui les concernent.

Objectifs intermédiaires pour « démocratie et participation » :

1. Promotion d'une société civile dynamique, représentative et légitime au sein de laquelle les processus démocratiques et participatifs sont solidement ancrés.
2. Amélioration de l'accès et de la qualité des biens et services publics de base (enseignement, santé, eau, etc.), en particulier pour les personnes défavorisées d'un point de vue économique, social et politique.
3. Appui aux processus décisionnels participatifs et à une société civile forte basée sur le l'égalité des droits et des chances et une représentation équitable des intérêts.

Champ d'action n°3 : Interventions humanitaires

Au travers de ses programmes humanitaires, Solidar Suisse soutient les personnes et les communautés vulnérables pendant et au-delà des crises humanitaires et des catastrophes naturelles.

Notre aide d'urgence restaure la dignité des êtres humains en veillant, lors du processus de reconstruction, à ce qu'ils soient mieux préparés à affronter de futures catastrophes.

Objectifs intermédiaires pour les « interventions humanitaires » :

1. Solidar Suisse intervient durant la **phase d'urgence**, pendant et immédiatement après les catastrophes naturelles ainsi que lors de catastrophes causées par l'homme, dans le but de sauver des vies, de soulager les souffrances aiguës et de préserver la dignité des personnes affectées. A ces fins, Solidar Suisse veille à l'approvisionnement en denrées alimentaires et articles de première nécessité.
2. **Les mesures de reconstruction et de réhabilitation** restaurent les conditions de vie des populations affectées. D'un point de vue thématique, nos programmes se concentrent sur l'approvisionnement en eau, y compris les services sanitaires, la sécurité des logements et des infrastructures communales ainsi que la création de perspectives d'emploi.
3. Les groupes et les communautés vulnérables sont soutenus grâce à des **mesures de prévention et de réduction** des catastrophes futures.

Champ d'action n°4 : Campagnes et sensibilisation du public

Afin d'éradiquer les pires formes d'exploitation dans le monde, un changement de mentalité est nécessaire dans les pays riches et industrialisés, et donc en Suisse aussi.

Solidar Suisse se mobilise par le biais de campagnes et d'actions de sensibilisation afin de mobiliser la population helvétique et les décideurs politiques et économiques autour des enjeux liés aux conditions de travail décentes et au respect des droits humains à l'étranger.

Objectifs intermédiaires pour les « campagnes et la sensibilisation du public » :

1. Solidar fait prendre conscience à l'opinion publique qu'il existe des corrélations entre la consommation en Suisse et la pauvreté à l'étranger et promeut les comportements qui évitent l'exploitation et soutiennent le travail décent. Nous encourageons les pouvoirs publics à gérer les marchés publics selon les principes du développement durable et, en particulier, dans le respect des conditions de production décentes à l'étranger.
2. Solidar appelle les décideurs politiques et économiques à faire preuve de cohérence en matière de politique économique et de politique de coopération au développement. Solidar les encourage à agir de façon responsable, de manière à respecter les droits humains et les normes de l'OIT à l'étranger. Dans ce but, nous lions notre engagement dans les pays où nous sommes actifs à notre travail de sensibilisation en Suisse.



2. Le compas stratégique : Nos priorités thématiques

Afin que les objectifs stratégiques 2015-2019 puissent être développés sur une base solide, il s'avère nécessaire de définir des priorités en terme de transformations organisationnelles et d'améliorations qualitatives.

Le compas stratégique précise nos nouvelles priorités thématiques.



Programmes internationaux	Assurance/développement de la qualité	Gestion des risques/des crises	Communication de l'organisation	Croissance	Gestion financière
Optimisation du portefeuille de programmes	Implémentation de EFQM/QaP	Développement et consolidation du management des risques	Positionnement de Solidar grâce à l'USP du « travail décent »	Optimisation des attributions de mandats	Mise en place d'une planification financière pluriannuelle et adaptative
Professionalisation des structures de gestion et de coordination	Développement de la gestion des connaissances	Intégration de la gestion des crises, avec formation	Harmonisation de la politique de communication	Hausse des fonds propres	Normalisation et optimisation des processus financiers
Contextualisation et mise en œuvre de la stratégie dans tous les champs d'intervention	Renforcement des mesures d'évaluation d'impact				Consolidation et optimisation du contrôle financier
	Développement du management des ressources humaines				



Photo: Hamish John Appleby

3. Formulation des objectifs pour les priorités thématiques

Champ d'action 1 : Programmes internationaux

A l'horizon 2019, Solidar Suisse entend optimiser son portefeuille de programmes, son orientation stratégique, sa capacité de financement, l'engagement de ses fonds et ses résultats. En outre, les structures de gestion et de coordination des programmes seront professionnalisées et des mesures d'impact plus concrètes seront élaborées.

■ Optimisation du portefeuille de programmes

A l'horizon 2016, Solidar Suisse posera les jalons de l'alignement de notre portefeuille de programmes sur la stratégie. D'ici 2019, notre portefeuille de programmes se composera d'un mélange équilibré et d'un nombre optimal de programmes et de thématiques. La focale est portée sur les compétences-clés, sur une mise en réseau plus étroite tant au niveau géographique qu'au niveau thématique et sur une utilisation optimisée des synergies.

■ Professionnalisation des structures de gestion et de coordination

Solidar Suisse entend professionnaliser les structures de gestion et de coordination des programmes et mettre les meilleures chances de son côté pour relever les défis actuels liés à la sécurité, la logistique et la gestion des ressources humaines et financières.

■ Contextualisation et mise en œuvre de la stratégie dans les champs d'intervention

Solidar Suisse met en œuvre 10 à 12 programmes nationaux ou régionaux dans trois champs d'intervention stratégiques (travail décent, démocratie & participation et aide humanitaire). Un lien étroit entre la communication, le fundraising et les programmes est impératif. Nous approfondirons les aspects stratégiques suivants dans tous nos programmes:

- le milieu (péri) urbains / où la ville et la campagne sont imbriquées
- le soutien aux personnes vulnérables ou défavorisées d'un point de vue social
- la lutte contre les formes particulièrement précaires d'emploi.

Champ d'action 2 : Renforcement et développement de la qualité

■ EFQM/QaP

Le concept de Quality as Process est désormais ancré dans le quotidien opérationnel de Solidar Suisse. Solidar Suisse a vu sa certification renouvelée et est devenue « une organisation apprenante ».

■ Gestion des connaissances

Solidar Suisse fonctionne sur la base d'une gestion des connaissances complète et structurée. Les connaissances et les compétences internes et externes sont mises en réseau, ancrées et élargies. Elles contribuent au renforcement institutionnel.

■ Mesures d'impact

Solidar Suisse est capable de produire des mesures d'impact qualitatives et quantitatives pertinentes pour ses programmes. Pour ce faire, Solidar dispose d'un système harmonisé d'enregistrement et d'évaluation des données.

■ Consolidation de la gestion des ressources humaines

Solidar Suisse dispose d'une structure de gestion des ressources humaines qui chapeaute, avec professionnalisme et rentabilité, l'administration du personnel et le développement des ressources humaines pour l'ensemble de l'organisation.

Champ d'action 3 : Gestion des risques/des crises

■ Gestion des risques

En plus du système de contrôle interne, Solidar Suisse s'appuie sur une gestion des risques complète, activée à la fréquence requise et au niveau approprié. Ainsi, les risques importants peuvent être identifiés en amont et des mesures de prévention ou de réduction de la portée potentielle des dommages peuvent être mises en place au besoin.

■ Gestion des crises

Dans le cadre de la gestion des risques, un mécanisme de gestion des crises, incluant aussi la communication de crise, existe. Il se fonde sur les risques auxquels l'organisation est potentiellement exposée et fonctionne de façon adéquate à tous les niveaux.

Champ d'action 4 : Communication de l'organisation

■ Positionnement de Solidar grâce à l'USP du « travail décent »

Dans sa communication, Solidar Suisse met l'accent sur la dimension du « travail décent » et mène chaque année au moins une campagne qui est planifiée et déployée en étroite collaboration avec les départements des programmes internationaux et du fundraising.

■ Harmonisation de la politique de communication

Il existe une politique de communication harmonisée grâce à laquelle nous communiquons de façon ciblée, actuelle et attrayante sur tous les projets que mène Solidar Suisse dans les trois champs stratégiques d'intervention (travail décent, démocratie & participation, aide humanitaire). Nous profilons Solidar Suisse auprès du public suisse comme une œuvre d'entraide professionnelle et compétente.

Champ d'action 5 : Croissance

Solidar Suisse vise une croissance modérée afin d'atteindre une taille critique et augmentera d'ici 2019 son volume d'activités de 30%².

■ Optimisation des attributions de mandats

Solidar Suisse entend optimiser les relations avec les bailleurs de fonds contractuels et renforcer notamment l'obtention de mandats via une offre élargie de projets taillés « sur-mesure » pour les fondations.

■ Hausse des fonds propres

Le fundraising consolidera les fonds propres de Solidar Suisse au travers de contributions versées par des fondations, des communes, des cantons et des donateurs privés. Cela se fera grâce à :

- une image de Solidar bien positionnée sur le marché des dons et un portefeuille de projets attrayant et mobilisateur pour les bailleurs. La participation des bailleurs privés et institutionnels sera élargie grâce à la multiplication des attributions de mandats et l'introduction d'outils novateurs.
- la pérennisation de la relation avec les donateurs. Solidar Suisse doit être ancrée dans l'esprit des donateurs comme « leur œuvre d'entraide favorite ».

² La valeur indicative pour la part de l'aide humanitaire dans le volume total s'élève à environ 40% de la moyenne calculée sur quatre années.

Champ d'action 6 : Gestion financière

■ Assurer les capacités économiques sur le long terme grâce à un développement équilibré de notre croissance et de notre financement

Solidar est attentive à inscrire sa gestion financière dans le long terme afin de pouvoir accomplir durablement et efficacement ses missions. Au centre de la pérennisation financière figurent déjà, d'une part, la primauté de l'équilibrage des comptes et d'autre part, la constitution d'une réserve suffisante pour contrebalancer les risques et assurer la capacité d'action économique à long terme. Le capital de l'organisation doit continuer à être renforcé jusqu'à permettre de couvrir le risque d'une baisse de 50% des fonds mobilisables. L'introduction d'une planification évolutive des finances et des tâches sous-tend ce processus.

■ Normalisation et optimisation des processus financiers

D'ici 2015, Solidar Suisse terminera, en Suisse et dans les pays où elle est active, un processus encore en cours de normalisation de sa comptabilité et de sa gestion financière et mettra en place une gestion financière harmonisée.

■ Consolidation et optimisation du contrôle financier

D'ici 2015, Solidar disposera d'un Reporting différencié et d'un Controlling stratégique (quantitatif et qualitatif) qui aidera les décideurs dans leur choix relatifs aux ressources financières, à leur affectation et à l'évaluation des risques.

Les objectifs stratégiques 2015–2019 sont issus d'un processus participatif et ont été adoptés par la direction le 28 mars 2015.

Tous les objectifs stratégiques seront contrôlés annuellement sur la base d'une analyse contextuelle actualisée et adaptés en fonction.

Le contrôle et suivi des objectifs 2015–2019 est assuré au niveau des départements. La direction est chargée des projets stratégiques et des thématiques prioritaires relevant de plusieurs départements, en termes d'attribution et de contrôle.

Zurich, Mars 2015

Impressum

Editeur : Solidar Suisse

Graphisme : Cornel Alt

Impression : FO-Fotorotar AG, 8132 Egg/ZH



Photo: Usman Ghani



Photo: Andreas Schwaiger



SOLIDAR
SUISSE

Œuvre suisse d'entraide ouvrière OSEO

Av. Warnery 10 | CP 1151 | 1001 Lausanne

Tél. 021 601 21 61 | Fax 021 601 21 69

contact@solidar.ch | www.solidar.ch | Compte postal: 10-14739-9