

SWISSAID

Stratégie 2019 - 2024



Table des matières

1. Introduction	3
2. Le modèle SWISSAID	4
3. Rétrospective.....	5
3.1 Stratégie SWISSAID 2012-2018.....	5
3.2 Résultats de l'évaluation et leçons apprises de la coopération au développement.....	6
3.3 Résultats de l'évaluation et leçons apprises de SWISSAID Suisse.....	8
3.4 Résultats d'évaluation et leçons apprises de SWISSAID en tant qu'organisation.....	10
4. Contexte mondial	12
4.1 Défis mondiaux, opportunités et perspectives.....	12
4.2 Défis, opportunités et perspectives pour SWISSAID Suisse.....	14
5. Stratégie générale de SWISSAID	17
5.1 Overall outcomes de la Stratégie SWISSAID 2019-2024	17
5.2 Ambition.....	17
6. Stratégie de coopération au développement	18
6.1 Brève analyse du contexte.....	18
6.2 Objectifs.....	19
6.3 Théorie du changement (Theory of Change).....	21
7. Stratégie Politique de développement	25
7.1 Brève analyse du contexte.....	25
7.2 Objectifs.....	27
8. Sensibilisation à la stratégie.....	29
8.1 Brève analyse du contexte.....	29
8.2 Objectifs.....	29
9. Objectifs de gestion	31
9.1 Brève analyse du contexte.....	31
9.2 Objectifs.....	32

1. Introduction

SWISSAID se considère comme une organisation en apprentissage. Sur la base des succès et des difficultés du programme, de l'analyse des défis mondiaux et de leur interdépendance avec la Suisse, SWISSAID formule une nouvelle stratégie pour la période 2019 – 2024. Dans ce document, elle décrit les opportunités de développement et positionne l'organisation, en fonction de sa taille et de ses ressources, en tant qu'acteur de changements de politique sociale et environnementale dans les pays partenaires sélectionnés ainsi qu'en Suisse.

La stratégie de SWISSAID s'inspire de la mission de SWISSAID et s'appuie sur les forces de l'organisation et son orientation stratégique actuelle. Elle constitue le cadre d'orientation contraignant pour les activités dans les pays partenaires ainsi que l'engagement politique et public en Suisse. Dans la stratégie 2019 – 2024, SWISSAID définit les priorités thématiques et organisationnelles pour l'ensemble de l'organisation ainsi que les objectifs à atteindre dans ce délai. Grâce à la gestion professionnelle des programmes et des projets, la réalisation des objectifs sera régulièrement revue et ajustée.

Au cours du processus d'élaboration de cette stratégie, les employés de SWISSAID ont participé à l'analyse de l'environnement, des forces et faiblesses internes, des leçons apprises et des objectifs discutés ensemble. Des évaluations de programmes externes ont été réalisées dans tous les programmes pays, fournissant à SWISSAID des informations importantes pour l'avenir, tant au niveau des programmes-pays qu'au niveau de l'organisation générale.

Le Comité du Conseil de fondation de SWISSAID a adopté la stratégie le 27 avril et le Conseil de fondation le 7 juin 2018. Cette stratégie se réfère principalement aux années 2019 – 2020 et sera encore développée au cours de cette période. Une version mise à jour sera disponible d'ici mi-2020. Dans le même temps, la mission énoncée en 2000 sera revue et mise à jour si nécessaire.

2. Le modèle SWISSAID

« Ce qui nous touche et nous motive, c'est la vision d'un monde juste, pacifique et diversifié, un avenir digne d'être vécu pour nos enfants et petits-enfants dans un monde sans faim, sans pauvreté, sans violence et sans guerre »¹. SWISSAID s'engage en faveur des droits de l'homme, de la participation démocratique des citoyens et de l'égalité des sexes.

SWISSAID s'est donc donné une mission en trois volets, dont les deux derniers concernent la Suisse :

1. **Engagement dans les domaines du développement** : au Sud, nous soutenons les initiatives des personnes qui cherchent elles-mêmes un moyen de sortir de la pauvreté et revendiquent leur droit à participer à la vie économique, sociale et politique.
2. **Engagement public** : notre travail de relations publiques montre que tous les citoyens suisses peuvent participer à leur niveau ; ils sont appelés à contribuer activement, et dans leur propre intérêt, à l'amélioration des conditions de vie dans notre monde commun.
3. **Engagement politique** : au niveau politique, notre mission est de défendre les intérêts des personnes et des pays défavorisés vis-à-vis du gouvernement, de l'administration et des entreprises. À cet égard, nous nous efforçons de tout mettre en œuvre pour que des changements interviennent chez nous aussi afin que notre législation, notre comportement de consommation et les conditions de production deviennent durables.

¹ Voir l'énoncé de mission de SWISSAID : https://www.swissaid.ch/fr/Vision_buts de juin 2000.

3. Rétrospective

3.1 Stratégie SWISSAID 2012-2018

La stratégie SWISSAID 2012 – 2016 a été prolongée jusqu'en 2018 afin d'harmoniser la planification stratégique avec le cycle de planification des contributions au programme de la DDC. Elle poursuivait les objectifs à long terme suivants : la souveraineté alimentaire², l'amélioration des conditions de vie, l'utilisation durable des ressources naturelles, le renforcement de la société civile et l'égalité des droits pour les femmes et les hommes. Ces objectifs visionnaires ont été divisés en cinq objectifs stratégiques et deux objectifs transversaux pour la coopération au développement dans les pays partenaires :

Objectifs de la stratégie pour la coopération au développement 2012 – 2018 :

- 1) Grâce aux méthodes agricoles écologiques, les familles pauvres de petits paysans de régions rurales disposent toute l'année d'une alimentation régulière, sûre et variée.
- 2) Grâce à des revenus additionnels, les conditions de vie des familles pauvres de petits paysans se sont améliorées dans les régions rurales.
- 3) Les familles pauvres de petits paysans dans les régions rurales ont accès aux ressources naturelles et contrôlent leur exploitation durable.
- 4) Les associations de petits paysans et paysannes influencent avec succès la politique agricole dans le sens de la souveraineté alimentaire. Elles s'opposent à la diffusion des OGM dans l'agriculture et font valoir des alternatives convaincantes.
- 5) La société civile se mobilise avec succès pour que les flux financiers du business des matières premières soient transparents et que les revenus des ressources pétrolières et minières soient utilisés dans la lutte contre la pauvreté.

Objectifs transversaux :

- a) Dans tous les pays dans lesquels SWISSAID est active, les organisations de la société civile exercent une influence croissante. Elles prennent à cœur leur droit à la cogestion.
- b) Dans l'environnement dans lequel travaillent SWISSAID et ses partenaires, le rôle des femmes, leurs conditions de vie et leur participation à la cogestion se sont améliorés. Les hommes prennent au sérieux leur responsabilité relative au processus de l'égalité des droits.

En Suisse, SWISSAID a poursuivi la vision d'une politique de développement cohérente avec la politique suisse, une population informée qui soutient la coopération au développement dans un esprit de solidarité, la sécurité / souveraineté alimentaire, la transparence des flux financiers et la responsabilité des entreprises concernées. Les objectifs de fond suivants ont été définis :

² « La **souveraineté alimentaire** signifie le droit des individus, des communautés, des peuples et des États à déterminer leurs propres politiques en matière d'agriculture, de travail, de pêche, d'alimentation et de sols, en tenant compte de leurs conditions écologiques, sociales, économiques et culturelles spécifiques respectives. Le concept inclut à la fois le droit à la nourriture et le droit de produire de la nourriture. » (Comité international de planification sur la souveraineté alimentaire 2004).

Objectifs de la stratégie pour la politique de développement Suisse 2012 – 2018

- 1) L'agriculture suisse est sans OGM et la politique agricole n'a pas d'impact négatif sur la population pauvre dans les pays en développement et émergents. L'importation d'agrocarburants ou des matières premières nécessaires à leur production est limitée par des critères d'approbation écologiques et sociaux stricts.
- 2) Les entreprises négociant des matières premières et basées en Suisse font connaître de manière transparente leurs flux financiers et évitent activement les impacts sociaux et environnementaux négatifs de l'extraction minière.
- 3) La coopération au développement est largement soutenue, idéalement et financièrement, et la politique suisse tient compte des intérêts des populations pauvres des pays en développement ou émergents.

SWISSAID a formulé des lignes directrices pour la mise en œuvre de cette vision, par exemple pour le réseautage, l'assurance qualité ou la collecte de fonds, afin d'atteindre au mieux les objectifs et d'avoir le plus grand impact possible³.

3.2 Résultats de l'évaluation et leçons apprises de la coopération au développement

Après six ans, les programmes-pays ont fait l'objet d'une évaluation externe en 2016. Les résultats de ces évaluations⁴ confirment la *pertinence* des thèmes traités par SWISSAID. Les problèmes associés à ces questions sont la principale cause de pauvreté dans les zones rurales. Les bénéficiaires des projets de SWISSAID font partie des couches les plus pauvres de la population des pays concernés et ont le plus grand besoin d'aide.

Au cours de la dernière période stratégique, SWISSAID a obtenu des *résultats* impressionnants : rien qu'en 2016, 37.000 agriculteurs ont reçu une formation complémentaire en agriculture écologique. Beaucoup de ces agriculteurs affirment avoir gagné plus de revenus en vendant leurs produits, avoir une alimentation plus saine grâce à l'agriculture biologique et devoir dépenser moins d'argent pour leurs produits. Des enquêtes de terrain ont montré qu'en 2015, plus de 38.500 agriculteurs ont diversifié leur production et planté plus de cinq cultures différentes. Au Nicaragua, par exemple, 600 familles d'agriculteurs ont pu augmenter leurs revenus de 15%. Grâce à un soutien ciblé, ces succès économiques profitent également à de nombreuses femmes. En 2015, environ 20.000 femmes ont bénéficié d'activités à valeur ajoutée. Dans le même temps, leur statut social s'est amélioré, elles ont pris confiance en elles et ont fait valoir leurs intérêts. En 2016, l'amélioration des systèmes d'eau en Équateur, au Niger, en Guinée-Bissau et au Tchad ont permis à près de 30.000 personnes d'accéder à l'eau potable et à l'assainissement ou d'irriguer leurs champs. Des banques de semences au Nicaragua ou des banques de céréales au Niger et en Guinée-Bissau aident la population à survivre malgré les pénuries alimentaires. En 2016, 559 banques de semences et de céréales et 61 banques d'animaux étaient en activité dans les pays couverts par SWISSAID. En outre, les organisations partenaires ont été renforcées afin d'accroître leur influence

³ Voir la stratégie SWISSAID 2012-2016 :

https://www.swissaid.ch/sites/default/files/SW_Strategy_2012_2016_F_neu_mit_Logo.pdf

⁴ Les rapports de synthèse des évaluations des programmes peuvent être consultés sur le site Web : https://www.swissaid.ch/fr/Projets_par_pays

dans les processus politiques ou leur accès aux programmes gouvernementaux. Ainsi, les jeunes villageois du Nicaragua peuvent mettre en œuvre leurs projets en matière de soutien à la formation, d'espaces de jeunesse ou de lancement d'activités créatrices de revenus. En Inde, les partenaires de SWISSAID permettent aux populations les plus pauvres d'avoir accès aux subventions de l'État.

L'approche de SWISSAID s'avère être *durable*. Bien que la durabilité soit difficile à mesurer, plusieurs indicateurs révèlent des changements à long terme :

1. La coopération s'étend sur une plus longue période de temps ;
2. Les associations locales adaptées au contexte et aux besoins sont renforcées ;
3. L'évolution des conditions de vie s'accompagne de changements de comportements.

Néanmoins, la durabilité peut encore être améliorée avec un meilleur suivi et en encourageant les changements de comportements à long terme. C'est pourquoi SWISSAID intégrera de plus en plus la question de la durabilité dans la conception de ses projets futurs.

L'un des objectifs déclarés de SWISSAID est non seulement de réduire la pauvreté directement par l'intermédiaire des bénéficiaires, mais aussi de promouvoir des *conditions-cadres* pour s'attaquer au problème de la pauvreté par le biais de politiques publiques. Il est intéressant de noter que le meilleur moyen d'y parvenir est d'*associer le travail sur le terrain à des exigences politiques concrètes*. L'Alliance des Semences du Nicaragua en est un bon exemple, car elle influence considérablement la législation relative aux semences, précisément parce qu'elle tire ses arguments et son expérience de sa collaboration avec les petits exploitants agricoles, ce qui donne de la crédibilité et du poids politique à leurs revendications. Les recommandations des évaluations visent donc à approfondir ce lien de manière plus systématique et à influencer davantage les conditions-cadres de la politique agricole.

Les évaluations ont établi le succès du travail politique en faveur de la *transparence dans le secteur des matières premières* et *pour une compensation équitable* pour les familles affectées par l'exploitation des ressources naturelles, même si, selon les pays, le niveau local peut être encore mieux relié au niveau national.

Les problèmes de développement sont complexes et comprennent des questions auxquelles une organisation seule ne peut répondre. C'est pourquoi les *partenariats avec d'autres agences de développement* sont d'une grande importance. À l'avenir, la coopération avec le secteur public, le secteur privé et d'autres organisations de développement sera intensifiée afin d'exploiter les synergies, d'apprendre les uns des autres et d'obtenir ainsi un plus grand impact.

En plus d'un portefeuille thématique plus large, SWISSAID a identifié d'autres défis, tels que le travail avec les jeunes ou des approches plus systématiques de la protection du climat. Cependant, la *variété des sujets* nécessite une expertise et des conseils d'experts. C'est pourquoi il sera important d'établir des priorités mûrement réfléchies.

Avant même les évaluations externes, SWISSAID a commencé à revoir sa *gestion des programmes et des projets* afin de mieux planifier les projets et de mieux suivre et mesurer les résultats. En raison du manque de données, il a souvent été impossible pour les évaluateurs de suivre les développements concrets ; pour certains indicateurs, par exemple, les données de référence (baseline) étaient manquantes. Ils ont donc obtenu la plupart de leurs informations par le biais de

discussions avec les personnes concernées. Au cours de la nouvelle période stratégique, l'analyse des données de résultats et d'effets sera prioritaire.

3.3 Résultats de l'évaluation et leçons apprises de SWISSAID Suisse

Une enquête qualitative externe, réalisée en Suisse auprès de 19 parties prenantes et partenaires, fournit des informations sur la perception des activités de politique de développement et du travail auprès des médias. Les déclarations des quelque 20 experts interrogés coïncident en grande partie avec les analyses internes et fournissent des informations intéressantes pour l'orientation stratégique future.

Ces représentants de la société civile, de la politique, de la science, du secteur privé, de l'administration et des médias, qui connaissent plus ou moins bien SWISSAID, sont conscients de l'engagement de SWISSAID sur les *questions clés de la souveraineté alimentaire⁵ et des matières premières⁶*. Si les sous-thèmes du premier domaine prioritaire, à savoir celui regroupant l'agroécologie, l'agriculture sans OGM, les semences, les brevets et le droit à l'alimentation, sont associés à SWISSAID, cela s'applique moins à l'attribution de sous-thèmes liés à la politique dans le domaine des matières premières⁷.

L'engagement de SWISSAID sur des *questions générales de politique de développement*, comme l'initiative de 0,7 % du PIB pour l'aide au développement, est pratiquement ignoré. Cependant, ces thèmes font partie du cœur de métier d'*Alliance Sud* et SWISSAID n'est active que dans le cadre de grandes coalitions avec d'autres ONG. L'objectif est de rendre l'engagement de SWISSAID plus visible au sein de ces coalitions.

Les *manifestations publiques et les voyages parlementaires* sont mentionnés de manière positive pour le travail de sensibilisation. La communication et la présence médiatique sont jugées très bonnes, mais certains témoignages manquent parfois de profondeur en termes de contenu. SWISSAID cultive avec succès divers *contacts personnels*, qui resteront très importants pour les efforts médiatiques et de lobbying à venir.

Les *supports de communication propres à SWISSAID*, à savoir le site Internet, le magazine SWISSAID Le Monde et les médias sociaux, sont très bien accueillis par leurs utilisateurs⁸. Ils fournissent des informations intéressantes sur les projets de SWISSAID et les questions de politique de développement. Les instruments de communication sont revus et adaptés à intervalles réguliers.

⁵ Dans le domaine de la souveraineté alimentaire, outre SWISSAID, les ONG suivantes sont les plus connues : Pain pour le Prochain, Action de Carême, Helvetas, Biovision. Les personnes interrogées estiment que ces ONG sont plus visibles et mieux positionnées que SWISSAID.

⁶ Dans le secteur des matières premières, outre SWISSAID, les ONG suivantes sont impliquées : Public Eye (anciennement EvB), Pain pour le Prochain et Action de Carême. Public Eye est clairement perçue comme l'ONG la plus active.

⁷ Il convient de rappeler que SWISSAID s'est engagé à accroître la transparence des flux financiers dans le secteur des matières premières depuis plusieurs années et n'a commencé à travailler sur la responsabilité des entreprises dans le secteur des matières premières que peu de temps avant la fin de la période stratégique.

⁸ Une enquête menée en 2016 auprès des lecteurs de SWISSAID Le Monde a obtenu une majorité de retours positifs.

Les sous-thèmes de la souveraineté alimentaire continueront d'être pertinents à *l'avenir*. La question des matières premières restera également à l'ordre du jour du travail politique, mais il est recommandé que le problème soit mieux mis en évidence sur la base de matières premières spécifiques. L'expertise et les approches intégratives deviennent de plus en plus importantes à mesure que des solutions à des problèmes toujours plus complexes doivent être développées.

La révision des objectifs stratégiques s'est avérée inefficace. Ceci est dû à une formulation visionnaire et générale des objectifs. À l'avenir, nous nous efforcerons de définir plus précisément les objectifs et les résultats auxquels SWISSAID souhaite contribuer. Néanmoins, les critères sociaux et écologiques stricts pour l'importation d'*agro-carburants* ont remporté un grand succès pendant la dernière période stratégique, succès auquel SWISSAID a contribué de manière significative. Le *moratoire sur la production d'OGM* a été prolongé, succès remporté avec les partenaires de l'Alliance. Les protestations régulières *contre les brevets sur le vivant*, entre autres manifestations, ont eu une influence positive sur la position de la Suisse. La *transparence dans le secteur des matières premières* ne vise actuellement que les sociétés commerciales, mais elle ciblera à l'avenir les sociétés minières et d'autres entreprises basées en Suisse.

La plus grande source de tension dans le travail de politique de développement concerne *l'ampleur de la thématique par opposition à la profondeur et la focalisation en termes de contenu*. Il faut déterminer où les connaissances des experts et la continuité du contenu sont essentielles et quels sujets doivent être abordés à court terme. Les liens avec les programmes de SWISSAID ou les organisations partenaires du Sud peuvent être renforcés afin de mettre en évidence les interrelations globales des chaînes d'approvisionnement, qui touchent également la Suisse.

Les *valeurs de la marque* sont constantes, comme le montrent un suivi des dons depuis des années et un récent sondage en ligne. Bien que les valeurs varient en fonction des différences méthodologiques, il est possible d'affirmer que :

- La notoriété spontanée reste plutôt faible, avec une moyenne d'environ 3 %, alors que la notoriété assistée, qui est d'environ 81 %, est agréablement élevée (selon Online Omnibus 2017) ;
- SWISSAID se classe parmi les trois premières organisations de développement en termes de valeurs qualitatives telles que sympathie, fiabilité et pertinence ;
- Le test d'association donne une image légèrement diffuse : quoique rarement, SWISSAID est confondue avec Texaid et Aidshilfe, mais est largement associée à la coopération au développement ;
- Comme pour la plupart des autres ONG, les valeurs de mémorisation de la publicité sont très faibles (1,5%) et celles des contributions médiatiques ne sont pas mesurables.

L'objectif est donc d'accroître la notoriété de la marque et de la renforcer par des campagnes cross-média, émotionnelles, esthétiques et indépendantes.

Une analyse de la *collecte de fonds en Suisse* montre que nous avons de nombreux donateurs fidèles, notamment des jeunes, ce qui est encourageant, et que nous avons été en mesure de nous établir parmi les institutions qui apportent du financement à nos partenaires dans nos domaines thématiques. Cependant, il n'y a pratiquement plus d'opportunités de croissance et le rapport coût / bénéfice devient de plus en plus défavorable. En matière de collecte de fonds, SWISSAID doit améliorer le suivi des donateurs existants, tisser des contacts avec les institutions franco-suisse et internationales, et développer et tester en permanence de nouveaux instruments de collecte de fonds.

3.4 Résultats d'évaluation et leçons apprises de SWISSAID en tant qu'organisation

SWISSAID emploie un personnel motivé, compétent et engagé. Il est donc important de veiller à ce que les équipes en Suisse et dans les pays partenaires jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie de SWISSAID. Les analyses internes⁹ ont révélé que la *gestion des ressources humaines* dans l'ensemble de l'organisation devait devenir plus professionnelle. Le développement institutionnel du personnel fait par exemple défaut.

Une autre faiblesse apparaît dans la *gestion des connaissances*, pour laquelle une clarification conceptuelle et des ressources supplémentaires sont nécessaires. Les compétences et l'expérience acquises dans la gestion de projets et de programmes, tant au niveau méthodologique que technique, deviendront de plus en plus importantes. La mise en place d'une gestion systématique des connaissances est une première étape. En plus des ressources et des responsabilités internes, un bon réseautage interne et externe, y compris avec des centres de compétences bien sélectionnés, s'avère nécessaire.

La *situation financière* stable, rendue possible grâce à la contribution de la DDC et au soutien régulier des donateurs institutionnels et privés, a un effet positif. La coopération avec les partenaires financiers restera une priorité, sur la base de rapports transparents et honnêtes. La collecte de fonds dans le Sud doit être améliorée dans le but d'élargir les programmes de SWISSAID et donc l'impact de son travail grâce à la diversification de ses sources de financement.

Dans un monde de plus en plus interconnecté et interdépendant, il devient de plus en plus important de travailler au sein d'alliances. En plus de l'échange de connaissances et d'expériences, cela peut également augmenter l'impact du travail et l'influence politique. Afin d'accroître son efficacité, SWISSAID étudie la question de la *mise en réseau* et continuera à établir des alliances thématiques nationales¹⁰, régionales¹¹ et internationales¹².

En résumé, les leçons suivantes peuvent être tirées de la période stratégique actuelle :

Coopération au développement	Souligner plus clairement la thématique traitée et renforcer le lien entre le travail de base et la politique visant les conditions cadres	6.3 Théorie du changement ¹³
	Créer les conditions pour former des alliances / partenariats (pays, international, Suisse)	6.3, 9.2 Partenariats stratégiques
	Renforcer la preuve des résultats obtenus concernant la planification, le suivi et l'évaluation	6.2, 9.2 Gestion des connaissances

⁹ En 2016, des analyses des forces et des faiblesses ont été effectuées au sein de SWISSAID Suisse et dans les bureaux de coordination.

¹⁰ En Suisse, par exemple, Alliance Sud, diverses ONG et alliances au niveau national dans les pays de SWISSAID.

¹¹ Par exemple COPAGEN, la Coalition pour la Protection du Patrimoine Génétique Africain.

¹² Par exemple Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) au niveau international ainsi qu'au Tchad, au Niger, en Guinée-Bissau, en Tanzanie et en Suisse.

¹³ Les chiffres de cette colonne renvoient aux chapitres de cette stratégie.

	Améliorer l'enregistrement des changements de comportement	6.2 Genre
SW Suisse	Développer des forces / expertises comparatives en matière de sécurité / souveraineté alimentaire.	6.2 Objectif 1, 7.2 Objectif 1, 9.2 Gestion des connaissances
	Engagement relatif aux matières premières : se concentrer sur des matières premières spécifiques	7.2 Objectif 2
	Améliorer la valeur de l'engagement général en faveur du développement	8.2
	Formuler des objectifs stratégiques concrets et mesurables	6.2, 7.2, 8.2, 9.2
	Renforcer le lien entre la politique de développement (EP) et la coopération au développement (EZA)	7.2
	Augmenter la notoriété spontanée grâce à une marque esthétiquement différenciée, à des campagnes plus indépendantes et du cross-médias, en coopération avec EP et I+F, mais aussi avec les acteurs de la coopération au développement (EZA) et les BuCo	8.2, 9.2 Gestion de la marque
	Encourager la participation des donateurs	9.2 Collecte de fonds
	Développer des contacts avec des fondations franco-suissees et internationales et d'autres institutions financières	9.2 Collecte de fonds
	Maintenir ou prendre en compte le rapport entre les dépenses de collecte de fonds et leur rendement, mais aussi développer et tester de nouveaux instruments de collecte de fonds.	9.2 Collecte de fonds
Organisation	Professionaliser la gestion des ressources humaines	9,2 Ressources humaines
	Gestion systématique des connaissances et renforcement des compétences ciblées	9.2 Gestion des connaissances
	Promouvoir le financement du Sud	9.2 Collecte de fonds
	Professionaliser les processus internes, les rendre plus efficaces et efficients	9.2 Développement institutionnel
	Promouvoir de nouvelles formes de collaboration avec les donateurs institutionnels	9.2 Collecte de fonds

4. Contexte mondial

4.1 Défis mondiaux, opportunités et perspectives

Le monde est orienté vers l'Agenda 2030. Dans le cadre d'un processus participatif, l'Organisation des Nations Unies a élaboré l'ambitieux Agenda 2030, dans lequel sont spécifiés 17 objectifs de développement durable (ODD) ainsi que 169 sous-objectifs. La Suisse a également reconnu cet Agenda comme nouveau cadre de référence universel. SWISSAID a adopté l'Agenda 2030 et soutiendra sa mise en œuvre.

Le monde fait face à un problème alimentaire. Bien que l'on produise aujourd'hui suffisamment de nourriture pour nourrir toute la population, 800 millions de personnes dans le monde souffrent encore de la faim¹⁴. Les familles des petits paysans des pays en développement, qui sont paradoxalement ceux qui produisent la plus grande partie de la nourriture, sont particulièrement touchées par la faim et la pauvreté. Bien qu'il soit encouragé par de nombreux scientifiques¹⁵, le changement de paradigme dans l'agriculture pour passer de l'agriculture industrialisée, basée sur les monocultures et orientée à l'exportation, vers une agroécologie des petits exploitants, n'a pas encore vraiment eu lieu. C'est pourquoi SWISSAID se concentrera sur l'ODD 2¹⁶, pour *une sécurité alimentaire écologique et durable*.

Le monde est multipolaire. La structure du pouvoir dans le monde a radicalement changé ces dernières années. Des pays sûrs d'eux comme les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) acquièrent un poids politique et économique certain. Les relations Sud-Sud s'intensifient et la fracture Nord-Sud se dissout lentement. Le rôle de la société civile, qui prône le développement démocratique et les droits des personnes défavorisées, est d'autant plus important. Cependant, les régimes autocratiques se multiplient tant dans le Sud que le Nord. Malheureusement, de nombreux acteurs de la société civile sont confrontés à une répression croissante, en particulier dans les pays à revenus intermédiaires. SWISSAID se concentrera sur le *renforcement de la société civile*.

Le monde est en état d'insécurité. Les conflits géopolitiques, les guerres civiles et les attaques terroristes se multiplient. Le problème des réfugiés et le manque de perspectives futures de générations entières s'aggravent. Les pays fragiles, en particulier en Afrique, continueront de dépendre de l'aide extérieure pour réduire la pauvreté et offrir sécurité et perspectives. Mais la paix exige avant tout des solutions politiques. SWISSAID continuera d'agir dans des *contextes fragiles* et d'aider les organisations de la société civile à soutenir les processus démocratiques.

Le monde bouge. Les mouvements de réfugiés et de migrants ont augmenté au cours des dernières années, les pays en développement ou émergents sont particulièrement touchés par d'importants flux de réfugiés. À l'avenir, les habitants d'autres pays continueront à chercher et à trouver ailleurs un abri et du travail, pour fournir à leurs familles les ressources indispensables (par les transferts de fonds des migrants au pays d'origine - remittances). Afin d'améliorer les conditions locales, SWISSAID continuera à soutenir *les populations rurales, en particulier les femmes et certains jeunes*, pour améliorer leurs perspectives d'avenir en zones rurales.

¹⁴ <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/fr/>

¹⁵ <https://www.globalagriculture.org/>

<http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=666>

¹⁶ Voir <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/hunger/>

Le monde est injuste. L'inégalité s'est renforcée et l'écart entre les riches et les pauvres se creuse. Une étude d'Oxfam International a montré qu'en 2016, les huit milliardaires les plus riches (tous des hommes) avaient plus de richesses que la moitié de la population mondiale la plus pauvre¹⁷. Cependant, les « perdants de la mondialisation » ne se trouvent pas seulement dans les pays en développement, mais aussi dans les pays émergents et industrialisés. SWISSAID poursuivra son engagement en faveur des groupes de population les plus pauvres et les plus marginalisés et est convaincue qu'une *répartition plus équitable des ressources* est essentielle au développement durable. Cela nécessite des changements politiques sur le terrain tout comme en Suisse.

Le monde serait riche. De nombreux pays en développement sont très riches en matières premières, mais ils souffrent de ce qu'on appelle la « malédiction des ressources » : la richesse des ressources ne profite qu'à une élite corrompue et non à la population. L'extraction des ressources minières est d'une importance économique énorme, en particulier pour les pays africains¹⁸. Et au cours des 15 dernières années, la Suisse est devenue un centre mondial de négoce de matières premières¹⁹. Mais la malédiction des ressources n'est pas une fatalité. SWISSAID et ses partenaires s'engagent en faveur de la transparence des flux financiers, de la responsabilité des entreprises et de la bonne gouvernance.

Le monde est dominé par les hommes. L'égalité entre les sexes a fait quelques progrès, mais il n'est toujours pas question d'égalité des chances. L'accès à l'éducation, à l'emploi, à un salaire égal pour un travail de valeur égale, à la politique, au crédit ou à des postes de direction reste encore aujourd'hui plus difficile pour les femmes que pour les hommes²⁰. Pour SWISSAID, l'objectif de *l'égalité* entre les sexes en tant que question transversale reste central ; dans certains programmes nationaux, il est également poursuivi en tant qu'objectif spécifique, comme par exemple la lutte contre la violence faite aux femmes.

Le monde souffre du réchauffement climatique. La mise en œuvre des objectifs climatiques convenus au niveau international n'est pas solide. Les pays en voie de développement ont besoin d'une aide financière ciblée et d'un transfert de technologie, parce qu'ils sont particulièrement touchés par le changement climatique. Quant aux familles de petits exploitants, les longues périodes de sécheresse ou d'inondations mettent en danger leur survie. L'utilisation rationnelle de l'eau devient de plus en plus cruciale. SWISSAID complétera donc la promotion de l'agriculture biologique par des *mesures ciblées de protection du climat*. En cas de besoin, SWISSAID apportera une aide humanitaire si les zones dans lesquelles elle intervient sont touchées par des catastrophes environnementales.

¹⁷ <http://oxfamfrance.org/communiqu%C3%A9-presse/justice-fiscale/davos-2017-huit-personnes-possedent-autant-que-moitie-plus-pauvre>

¹⁸ Les matières premières telles que le pétrole, le gaz ou les métaux (hard commodities) sont exportées 6,4 fois plus (soit 397 milliards de dollars) en Afrique que les produits agricoles (soft commodities) et trois fois plus que les produits transformés. Selon la CNUCED, le nombre de pays en développement tributaires des matières premières (Commodity-dependent developing countries, CDDC) est passé de 88 (2009/2010) à 94 (2012/2013). Sur ces 94 pays, 45 se trouvent en Afrique. 85 % des pays en voie de développement les plus pauvres, c'est-à-dire le groupe de pays le plus vulnérable, sont des CDDC.

¹⁹ Pour la première fois en 2010, les échanges de matières premières ont dépassé ceux des secteurs du tourisme (2,7 % du PIB) et du secteur financier (2,6 %), représentant 3,4 % du PIB.

²⁰ Voir <https://www.oecd.org/fr/parite/R%C3%A9sum%C3%A9%20In%C3%A9galit%C3%A9%20hommes-femmes.pdf>

Voir Indice d'inégalité entre les sexes : <http://hdr.undp.org/en/composite/GII>

Le monde s'agrandit. L'ONU prévoit une évolution démographique de 7,3 milliards aujourd'hui à 9,7 milliards de personnes d'ici 2050. La croissance démographique concernera principalement les pays les plus pauvres d'Afrique²¹. SWISSAID continuera à mettre l'accent sur la promotion des femmes, car plus les femmes sont instruites, moins elles ont d'enfants. Comme le nombre de jeunes augmente et qu'il n'y a pas de perspectives d'avenir, en particulier dans les zones rurales, SWISSAID inclura *les jeunes en tant que groupe cible* dans tous ses programmes-pays.

Le monde est connecté. Les moyens de communication permettent de découvrir en temps réel ce qu'il se passe dans d'autres parties du monde. L'économie fonctionne en réseaux et, en général, l'interdépendance s'est accrue. Cependant, il existe des différences importantes entre les pays en voie de développement, émergents et industrialisés. SWISSAID doit inclure d'une manière raisonnable et adaptée dans ses programmes les *technologies qui évoluent très rapidement*, par exemple les smartphones.

Le monde devient urbain. L'urbanisation progressera dans le monde entier. Aujourd'hui, une personne sur deux vit en ville et d'ici 2050, selon les estimations de l'ONU, les deux tiers de la population vivront dans des centres urbains²². Ces changements augmenteront énormément la demande de nourriture et faciliteront l'accès au marché pour les familles de petits exploitants. SWISSAID travaillera sur les relations entre les zones urbaines et rurales du point de vue de la population rurale.

4.2 Défis, opportunités et perspectives pour SWISSAID Suisse

La Suisse est et restera mondialisée. La Suisse est depuis longtemps en réseau avec le monde entier. La Suisse et les Suisses font partie des grands gagnants de la mondialisation (6ème rang de la liste des pays selon la balance des paiements²³). Cela contredit en partie l'image du « pays de montagnes isolé », principalement entretenue par la population rurale. Le décalage entre cette image et la réalité a façonné la politique suisse pendant des décennies et probablement pour quelques années encore. C'est pourquoi SWISSAID continuera à l'avenir à s'engager sur des questions clés telles que la solidarité.

La Suisse en tant que petit pays indifférent. Que ce soit dans les accords commerciaux, dans l'ancrage juridique des activités mondiales des entreprises suisses actives dans le monde, dans les objectifs climatiques et énergétiques mondiaux ou dans la coopération au développement, la Suisse participe, mais elle le fait dans une mesure qui correspond à sa taille géographique et non à sa taille économique. Il existe un risque que la Suisse réduise davantage son engagement international. SWISSAID s'engage à faire en sorte que la Suisse assume un rôle pionnier social et écologique dans le monde entier et fasse activement progresser les projets associés de la communauté mondiale :

- Dans le cadre d'Alliance Sud, SWISSAID vise la cohérence entre les politiques commerciales, financières, des matières premières, énergétiques et agricoles et l'Agenda 2030 ratifié par la Suisse.
- Compte tenu de la taille de la Suisse en tant que centre financier et de négoce de matières premières, SWISSAID exige une plus grande transparence des flux financiers.

²¹ Voir <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/2015-report.html>

²² Voir <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects-2014.html>

²³ <http://www.laenderdaten.de/aussenwirtschaft/leistungsbilanzsaldo.aspx>

- SWISSAID s'engage en faveur d'un changement de paradigme dans l'agriculture, qui doit s'appuyer sur des méthodes agroécologiques et de petits exploitants. Cela devrait se refléter dans la position de la Suisse au sein des organismes internationaux (FAO et autres), dans la réforme agricole 2022+ ou dans l'augmentation des fonds de recherche pour l'agriculture biologique.
- SWISSAID s'oppose à ce que le Conseil fédéral et le Parlement économisent sur l'aide publique au développement (APD) et exige qu'ils respectent l'objectif de l'ONU de 0,7 % du PNB pour l'APD.

La Suisse profite des lacunes réglementaires du système financier international. Des sommes importantes provenant des pays partenaires de SWISSAID continuent d'être prélevées sur les budgets nationaux par l'intermédiaire de sociétés écrans, dont certaines sont domiciliées en Suisse (voir entre autres les Paradise Papers). Les sociétés de transactions surfacturent systématiquement les transferts des fonds acquis par les migrants en Suisse à leurs familles dans le pays d'origine. Ces faiblesses et d'autres du système financier mondial sapent les efforts de développement sur le terrain et exigent que SWISSAID, en plus des efforts locaux, s'occupe également de la gouvernance des flux financiers internationaux.

La Suisse prive le Sud d'un capital humain précieux. L'industrie et les grandes écoles suisses attirent de plus en plus de spécialistes ou de scientifiques qualifiés. Il est donc difficile pour les institutions locales et nationales des pays partenaires de renforcer leurs compétences et leurs capacités à long terme. SWISSAID s'engage donc à ce que la Confédération et les organisations suisses n'introduisent pas de systèmes d'incitation injustes dans le but d'attirer des experts qualifiés du Sud.

La Suisse se divise. De plus en plus de Suisses se considèrent comme faisant partie d'un monde global et, en même temps, de plus en plus d'individus tendent vers l'isolationnisme. Cela se reflète dans les résultats des votes et des élections qui ne sont pas en faveur des préoccupations de SWISSAID. Alors que le scepticisme à l'égard de la coopération au développement s'accroît au Parlement, les sondages montrent que le soutien de la population reste élevé²⁴. Le volume des dons privés augmente, de même que la proportion de personnes qui se nourrissent de denrées alimentaires équitables, respectueuses du climat et de l'environnement. SWISSAID montre comment les actions des individus affectent les conditions de vie, en particulier la situation alimentaire, des populations du Sud, comment chacun peut rendre sa vie plus compatible avec le monde, et également ce que les dons reçus peuvent accomplir. À long terme, cela conduira probablement aussi à un soutien accru de ces préoccupations en matière de politique de développement.

La Suisse prend trop peu de responsabilités. L'économie suisse agit de plus en plus selon des critères sociaux et écologiques et en rend compte en ce sens. Mais ces initiatives volontaires ne suffisent pas, puisque les scandales concernant les atteintes à l'environnement ou les violations des droits de l'homme commises par des entreprises suisses sont régulièrement rendus publics. C'est pourquoi SWISSAID préconise un devoir de diligence contraignant d'un point de vue légal

²⁴ Voir <http://www.gfsbern.ch/de-ch/Detail/monitor-schweizer-entwicklungszusammenarbeit-2009> 83% des répondants sont favorables au maintien ou à l'augmentation du budget de développement, même si 64% des répondants estiment un budget trop élevé (de 43-87%). Selon l'enquête représentative de l'ETH « Sécurité 2015 », 68% des Suisses sont favorables à une participation accrue de la Suisse à la coopération au développement.

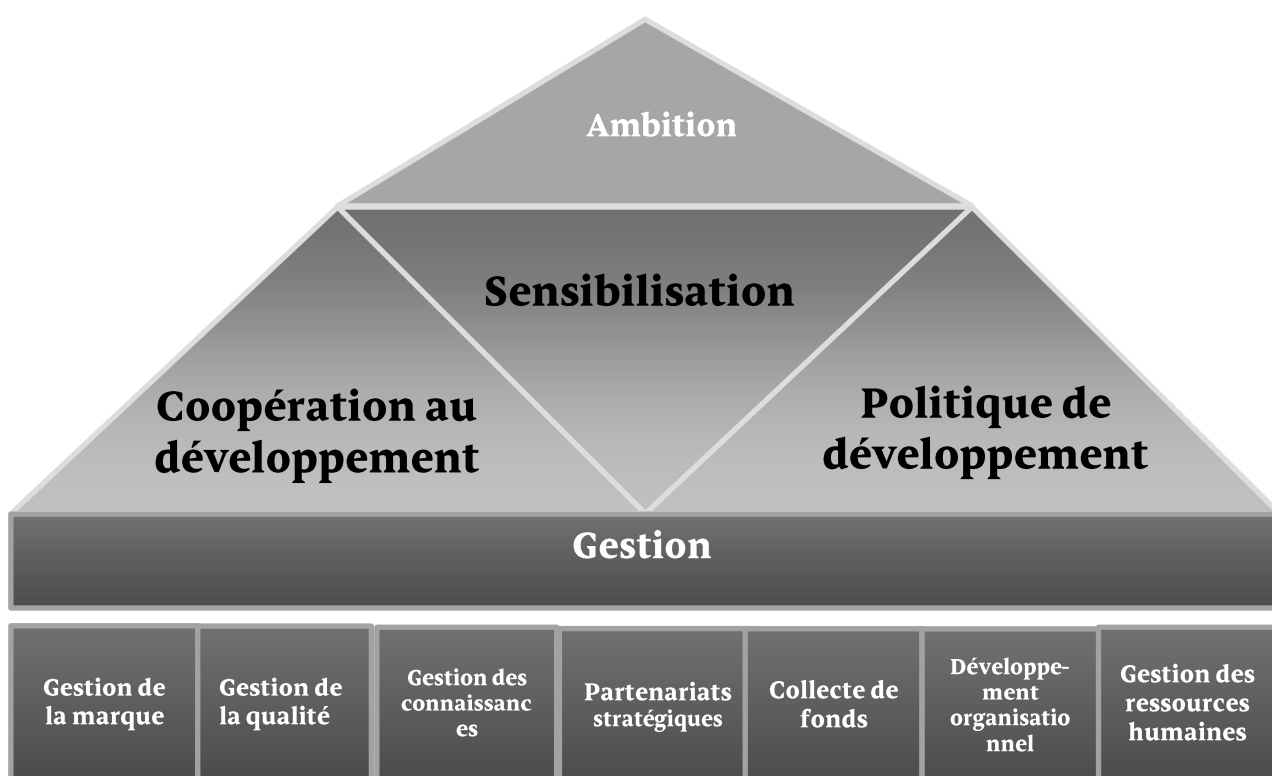
SWISSAID suit également de près les conséquences de l'énorme concentration du pouvoir dans les mains de quelques entreprises dans l'agro-industrie²⁵.

²⁵ Voir <https://www.swissaid.ch/fr/danger-fusion-syngenta-chemchina>

5. Stratégie générale de SWISSAID

5.1 Overall outcomes de la Stratégie SWISSAID 2019-2024

La stratégie globale de SWISSAID repose sur les trois missions de la Fondation : coopération au développement, politique de développement et travail de sensibilisation. Pour atteindre les objectifs formulés, il faut des employés motivés, des ressources, des connaissances, une volonté d'apprendre, une coopération avec d'autres acteurs, des processus efficaces et bien plus encore. Pour les six prochaines années, nous établissons des priorités pour ces « objectifs de gestion » dans les domaines qui devraient être traités spécifiquement selon des analyses internes.



5.2 Ambition



SWISSAID est une organisation de développement tournée vers l'avenir qui définit les priorités de demain.

6. Stratégie de coopération au développement



6.1 Brève analyse du contexte

La future orientation stratégique de SWISSAID sera principalement basée sur les objectifs de développement durable de l'ONU. Les objectifs de développement durable ODD 2 (Faim zéro), 5 (Égalité entre les sexes), 6 (Eau propre et assainissement) et 16 (Paix, justice et institutions efficaces) revêtiront une importance particulière. En effet, ce sont les domaines d'activité de SWISSAID, qui continuent à poser des défis majeurs :

Sécurité alimentaire

L'agriculture à petite échelle reste la source de revenus la plus importante pour la plupart des habitants du Sud : au Myanmar, par exemple, plus de 70% de la population vit de l'agriculture basée sur de petites exploitations²⁶. Cependant, les moyens de subsistance des petites familles d'agriculteurs sont de plus en plus menacés par la dégradation des sols, la déforestation, l'accaparement des terres, les monocultures de l'industrie agroalimentaire ou les semences génétiquement modifiées. Les effets sur la sécurité alimentaire²⁷ sont dévastateurs. L'Indice mondial de la sécurité alimentaire montre que le Nigeria est classé au 112^e rang sur 113 pays tandis que le Tchad occupe la 110^e place et la Tanzanie, la 99^e place. Les autres pays dans lesquels opère SWISSAID ne sont pas beaucoup mieux placés²⁸. En dépit de ces défis majeurs, certaines opportunités peuvent être mises à profit pour les petites exploitations agricoles. En particulier, les informations sur les marchés sont beaucoup plus facilement disponibles grâce aux nouvelles technologies de communication et peuvent être utilisées par et pour les petites familles de paysans. La future orientation stratégique de SWISSAID se concentrera donc principalement sur l'objectif de développement durable 2 qui vise à lutter contre la faim dans le monde.

²⁶ La FAO au Myanmar, 2017.

²⁷ Définition de la FAO, **sécurité alimentaire** « La sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active. » (Texte original en anglais : “Food security exists when all people, at all times, have physical and economic access to sufficient, safe and nutritious food that meets their dietary needs and food preferences for an active and healthy life.”).

²⁸ <http://foodsecurityindex.eiu.com>

Accès à l'eau potable et aux installations sanitaires

L'accès à l'eau potable et aux installations sanitaires reste une orientation stratégique importante pour SWISSAID. Des progrès notables ont été réalisés au cours des dernières années, en particulier dans les villes, mais l'approvisionnement en eau dans les zones rurales demeure précaire. Selon l'Organisation mondiale de la santé, moins de la moitié de la population rurale au Niger, au Tchad ou en Tanzanie a accès à de l'eau potable ou à des toilettes²⁹. En Inde, 28% de la population rurale dispose d'installations sanitaires, contre seulement 6% au Tchad³⁰.

Répartition équitable des matières premières

Dans les pays africains, SWISSAID œuvrera en faveur d'une répartition plus équitable des revenus pétroliers et d'une exploitation durable des ressources naturelles, car la malédiction des ressources est et continuera d'être un facteur clé de la pauvreté dans ces pays. Plus de 13 milliards, soit 65% du revenu des ménages du Tchad, proviennent de l'argent du pétrole – un argent qui ne revient pas à la population. Le Tchad est classé en 186^e place sur 188 États selon l'Indice de développement humain des Nations Unies. De même, le Niger, un pays leader dans l'extraction de l'uranium, occupe depuis des années la dernière place dudit indice. Dans les pays où les matières premières sont déjà exploitées, il faudrait qu'elles le soient de manière à offrir un rendement équitable à la population rurale.

Égalité des sexes

Les trois blocs thématiques sur lesquels SWISSAID se concentrera à l'avenir ne pourraient être traités avec succès sans égalité des sexes. En fait, la discrimination à l'égard des femmes est un facteur crucial qui entrave les processus de développement de nombreux pays. De la représentation des femmes dans les organes de décision à l'excision chez les jeunes filles, en passant par la violence domestique, la moitié de la population est désavantagée et exclue des processus de développement économique, social ou politique. Afin de donner plus de poids à l'égalité entre les sexes, sujet déjà traité de manière transversale dans tous les programmes, elle devient également un domaine stratégique à part entière.

6.2 Objectifs

Les domaines stratégiques de SWISSAID seront dorénavant définis comme suit :

1. **Agriculture à petite échelle :** Notre travail dans ce domaine se limitera à cinq domaines thématiques, à savoir :
 - a) Générer des revenus pour les femmes et les hommes afin de satisfaire les besoins de base tels que l'alimentation, la santé, l'éducation, etc.
 - b) Produire des aliments biologiques pour une meilleure diversification des « cultures de rente » et « cultures vivrières », l'objectif étant de vendre suffisamment de nourriture tout en garantissant l'autosuffisance en aliments sains.
 - c) S'adapter au changement climatique grâce à des méthodes de production agro-écologiques pour mieux amortir les conséquences des sécheresses, de l'érosion des sols, des inondations ou des invasions d'insectes.

²⁹ http://www.who.int/water_sanitation_health/monitoring/jmp-2015-key-facts/en/

³⁰ Indicateurs ODD. (2017) *Indicateurs ODD - Base de données mondiale*.

http://www.who.int/water_sanitation_health/monitoring/jmp-2015-key-facts/en/

- d) Garantir l'accès et le contrôle des moyens de production tels que les forêts, la terre, l'eau, les semences, les services financiers ou les connaissances, et ce de manière adaptée aux différents besoins des femmes et des hommes.
 - e) Donner aux jeunes en milieu rural les moyens de représenter leurs intérêts et de mener à bien leurs propres projets, qui sont importants pour leurs perspectives de développement futures.
2. **Eau et installations sanitaires:** Nous nous limitons ici à deux composants interconnectés, à savoir :
- a) L'accès à l'eau potable et aux installations sanitaires, adaptées aux conditions mais aussi rentables, économiquement durables et technologiquement efficaces que possible.
 - b) Gestion de l'eau potable et des installations sanitaires grâce à la mise en place de structures administratives durables et d'organismes ou de groupes capables de prendre en charge les installations hydrauliques et sanitaires et de sensibiliser la population à leur sujet.
3. **Égalité des sexes:** Quatre thèmes spécifiques nous occuperont dans ce domaine stratégique, à savoir :
- a) Combattre la violence sexiste, en fournissant des ressources aux agences étatiques et parapubliques pour qu'elles puissent mieux protéger l'intégrité physique des victimes de violence domestique et aider les victimes à connaître et à revendiquer leurs droits.
 - b) Favoriser l'implication politique des femmes, en les aidant à devenir politiquement actives, à se faire élire dans les instances administratives ou politiques ou à exercer leurs droits démocratiques.
 - c) Masculinité: aider les hommes à modifier les comportements qui ont des conséquences négatives sur les femmes.
 - d) Donner aux jeunes les moyens de promouvoir l'égalité des sexes et de mieux articuler et représenter les intérêts propres à chaque sexe (par exemple, la planification familiale).
4. **Répartition équitable des matières premières:** Dans ce domaine également, SWISSAID se limitera à quatre composants spécifiques, à savoir :
- a) Exploitation minière à petite échelle: soutenir le respect des normes environnementales dans les petites exploitations minières et améliorer les conditions de vie et de travail des femmes et des hommes qui en vivent.
 - b) Mécanismes compensatoires pour soutenir les communautés rurales qui subissent des dommages économiques ou environnementaux de la part des industries extractives et les aider à demander réparation.
 - c) Mécanismes de transparence rappelant leurs devoirs aux États qui ont ratifié l'Initiative pour la transparence des industries extractives, tant en matière de législation que dans la mise en œuvre des politiques appropriées.
 - d) Rétrocessions : mécanismes de contrôle et de suivi des transferts de fonds pétroliers à l'administration centrale ou à des entités infranationales. Parallèlement, l'utilisation de ces fonds devrait faire l'objet d'un suivi afin de promouvoir des politiques en faveur des pauvres et des femmes.

Les quatre piliers thématiques de la coopération au développement mentionnés plus haut sont décrits ici de façon séparée. Afin de renforcer la cohérence stratégique et de se concentrer sur le profil thématique, les liens entre ces domaines seront renforcés à l'avenir.

Les exemples de tels liens incluent :

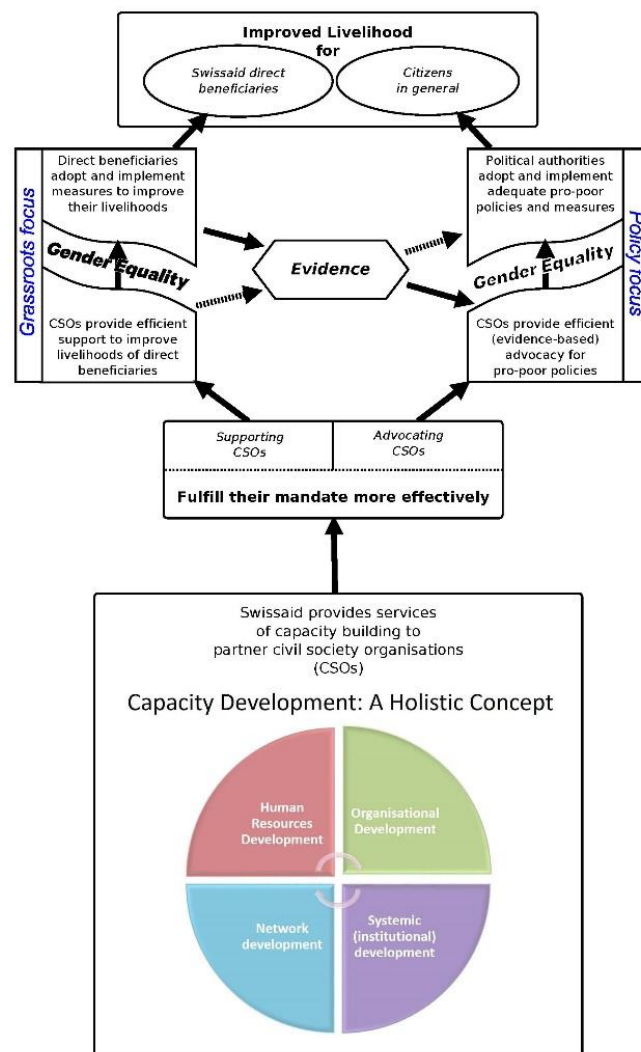
- La gestion durable de l'eau dans les petites exploitations agricoles adaptées aux changements climatiques locaux (par exemple l'irrigation renouvelable au goutte à goutte, la conservation locale de l'eau, la diversification des variétés en agriculture pluviale, etc.)
- Opportunités et risques pour la sécurité alimentaire associés à l'exploitation des ressources naturelles (par exemple la création de sources alternatives de revenus dans les zones rurales, mais aussi la perte et l'accaparement des terres, la pollution des sols et des eaux, l'absence de valeur ajoutée industrielle, etc.)
- L'égalité des sexes dans l'agriculture (particulièrement en matière d'accès aux terres, au crédit, à l'éducation agricole ou de droit des successions, de représentation dans les organes de décision, etc.).

Dans le cadre du développement de cette stratégie, les fondements conceptuels correspondants devraient être développés au cours de l'année 2019.

6.3 Théorie du changement (Theory of Change)

En 2016, les neuf programmes de pays de SWISSAID ont été évalués en externe, et des informations importantes ont été obtenues en vue de la nouvelle stratégie (voir chapitre 3.2.). La conclusion la plus importante de cette évaluation consiste à affirmer que, si le travail sur le terrain est extrêmement utile aux bénéficiaires, cela ne suffit pas pour générer des changements structurels. Ceux-ci sont à nouveau nécessaires pour que les changements se produisent au-delà du cercle des bénéficiaires. Par conséquent, il est nécessaire de se concentrer davantage sur la dimension politique et d'utiliser les résultats du travail effectué à la base, afin d'exercer un lobbying fondé sur des preuves dans le domaine de la politique. Cette combinaison de travail sur le terrain et de travail politique devrait s'appliquer à tous les programmes nationaux. Il en résulte une approche plus systématique quant au soutien que SWISSAID accordera à l'avenir aux organisations de la société civile. Cette approche est illustrée dans le graphique suivant sous la forme de la Théorie du changement.

Si, grâce à leur coopération et à leur partenariat avec SWISSAID, les organisations de la société civile sont en mesure d'améliorer les moyens de subsistance de la population rurale, de démontrer la valeur ajoutée de leur approche et de convaincre les instances ou organes politiques, les politiques résultantes représenteront une contribution importante au succès des objectifs de développement durable.



Ambition et valeur ajoutée

Dans le cadre de cette « Théorie du changement », nous poursuivons l’ambition de contribuer durablement à la réduction de la pauvreté au cours de la prochaine période stratégique, en soutenant les organisations de la société civile. Nous les soutenons en renforçant leurs capacités dans les quatre domaines stratégiques de SWISSAID afin qu’elles puissent améliorer les conditions de vie de leurs membres, accroître leur engagement en faveur de l’équité et s’engager dans un lobbying local, national ou international plus efficace pour atteindre les objectifs de développement durable.

Afin d’atteindre cet objectif ambitieux, SWISSAID établira un réseau avec de nombreux acteurs nationaux et internationaux pour jouer un rôle pertinent dans le dialogue politique sur le renforcement du rôle de la société civile.

Effets mesurables (effets directs)

En tant qu'organisation, nous voulons également être en mesure de mesurer et de prouver le succès de notre travail. Nous nous sommes donc fixé trois objectifs, qui doivent être mesurés à l'aide d'indicateurs spécifiques pour l'ensemble de nos programmes-pays :

1. Premier effet direct : Les conditions de vie des bénéficiaires de SWISSAID se sont nettement améliorées à la fin de la période de mise en place de la stratégie.
2. Deuxième effet direct : Les capacités des organisations de la société civile à exercer une influence politique sur la base de preuves concrètes dans les domaines stratégiques de SWISSAID ont été renforcées et ont un impact.
3. Troisième effet direct : Les capacités des organisations de la société civile en vue de mieux atteindre leurs objectifs ont été renforcées.

Les données nécessaires pour mesurer ces objectifs sont collectées à l'aide d'indicateurs standardisés dans nos projets et agrégées pour l'ensemble de l'organisation. Conformément aux objectifs précédents, SWISSAID fournira en premier lieu un soutien financier aux organisations de la société civile qui soutiennent les petites exploitations agricoles en dessous du seuil de pauvreté ou qui travaillent avec des femmes ou des jeunes dans les zones rurales.

L'approche SWISSAID

SWISSAID se considère comme un acteur du développement parmi de nombreux autres. Sa contribution à la lutte contre la pauvreté et en faveur de la liberté d'expression repose sur les droits de l'homme. C'est pourquoi SWISSAID fonde ses services de soutien sur les droits de l'homme et les objectifs de développement durable des Nations Unies. SWISSAID respecte les principes suivants :

Partenariats

SWISSAID s'associe aux organisations de la société civile du Sud et les engage dans un dialogue constructif. Ce partenariat est basé sur des valeurs partagées et le partage de connaissances ; les efforts de SWISSAID visent à renforcer les capacités techniques, institutionnelles et organisationnelles des organisations partenaires.

Accompagnement

L'accompagnement efficace passe par un dialogue continu, critique et encourageant. L'accent est mis sur la stimulation et l'introspection des partenaires eux-mêmes, afin qu'ils puissent contribuer de manière substantielle au développement et à la mise en œuvre des projets. De cette manière, la durabilité des résultats obtenus conjointement peut être assurée.

Connaissances et apprentissage

Les partenariats satisfaisants se caractérisent par un apprentissage conjoint, par l'échange d'expériences et par la mise en réseau des partenaires. SWISSAID apprécie la diversité des connaissances, des expériences et des pratiques qui se trouvent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des pays où travaille SWISSAID. Cette diversité est nécessaire pour atteindre les objectifs de durabilité.

Réseaux et forums de discussion

Le travail de SWISSAID consiste à combiner le travail sur le terrain avec le travail politique. À cette fin, SWISSAID coopère avec des réseaux et des alliances afin de collaborer avec divers acteurs dans l'élaboration de politiques qui bénéficient aux plus pauvres au niveau national, régional ou local.

7. Stratégie Politique de développement



7.1 Brève analyse du contexte

Politique de développement en Suisse

La **coopération au développement** continuera de faire face à des défis de taille dans les années à venir, notamment en ce qui concerne le financement et la remise en cause de son efficacité. Selon l'équilibre politique du pouvoir au Parlement, de plus en plus d'économies seront faites au détriment des plus pauvres. Le budget pour la coopération internationale sera non seulement réduit, mais de plus en plus de fonds seront utilisés pour financer les problèmes climatiques et les frais liés à l'asile. Il existe également une tendance croissante à instrumentaliser la coopération internationale politiquement (par exemple dans le cadre de la politique migratoire) ou économiquement. Le lobbying contre les coupes ou la conditionnalité de la coopération internationale est mené en grande partie dans le cadre d'Alliance Sud.

L'**Agenda 2030** est considéré comme la réponse visionnaire au problème de la pauvreté et de la faim dans le monde. Dans les années à venir, il sera important de le mettre en œuvre de la meilleure façon possible. Pour sensibiliser l'opinion publique en Suisse, diverses ONG ont uni leurs forces au sein de la plateforme ODD. SWISSAID en est membre et participe à des campagnes de sensibilisation.

L'objectif de développement durable (ODD) 17 est particulièrement important du point de vue de la politique de développement, car il vise la **cohérence des politiques pour le développement**. Les questions de politique commerciale, fiscale ou financière jouent un rôle clé à cet égard. Alliance Sud continuera à soutenir une politique suisse dont les accords de libre-échange ne nuisent pas aux pays en développement, qui renforce l'échange automatique d'informations avec les pays en voie de développement et qui contribue à la lutte contre les flux financiers illégaux.

Sécurité alimentaire / Souveraineté alimentaire / Agriculture biologique

Le **changement de paradigme dans l'agriculture**, qui a été exigé depuis le Rapport mondial sur l'agriculture 2008, n'a pas encore eu lieu. La mise en œuvre de l'objectif de développement durable pour la lutte contre la faim (ODD 2) est au cœur de l'**Agenda 2030**. La politique agricole de la Suisse a encore du retard sur ce point, notamment en ce qui concerne le commerce agricole. La cohérence des politiques joue un rôle clé dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030, car le développement durable doit être intégré à tous les niveaux du gouvernement.

SWISSAID poursuivra son engagement en faveur de la souveraineté alimentaire, en mettant l'accent sur la **promotion de l'agroécologie** et le **libre accès aux semences**. L'expérience

acquise dans les pays (et dûment prouvée) est utilisée en Suisse pour sensibiliser le public et exercer une influence politique. Dans le même temps, les conclusions et les résultats des travaux de politique de développement devraient également profiter aux programmes pays. La politique agricole est influencée par l'Agenda 2030.

Le **changement climatique** est l'un des plus grands défis que le monde a à relever aujourd'hui et demain. Les familles des petits paysans des pays en développement sont les plus touchées par les conséquences des sécheresses et des inondations. Étant donné que la production alimentaire représente un tiers des émissions mondiales de CO₂, une politique agricole respectueuse du climat est d'autant plus urgente. C'est pourquoi SWISSAID ne cesse de communiquer sur les conséquences d'une protection climatique insuffisante dans le Nord sur l'agriculture dans le Sud. Dans le cadre de l'Alliance Sud et de l'Alliance climatique, SWISSAID s'engage en faveur de préoccupations climatiques communes, mais aussi d'une meilleure prise de conscience des coûts réels de la production alimentaire (True Cost Accounting) et des effets négatifs de l'échange de droits d'émission pour les pays en développement. Afin d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris, SWISSAID s'efforce d'influencer l'établissement des priorités (élimination des combustibles fossiles d'ici 2050).

La **concentration du pouvoir dans l'agro-industrie**, qui protège ses propres intérêts, à savoir la vente de semences, de pesticides et d'engrais et le contrôle croissant de l'ensemble de la chaîne de valeur, continue d'augmenter. Dans les pays en développement et émergents, la pression est croissante pour réguler le marché des semences dans l'intérêt des grandes entreprises. Diverses alliances et initiatives y contribuent, telles que la « Nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire » du G7, fondée en 2012, qui représente les intérêts des entreprises sous couvert de la lutte contre la pauvreté. Ainsi, l'introduction de semences génétiquement modifiées progresse. SWISSAID continuera à défendre le droit des agriculteurs, en particulier en ce qui concerne les semences locales, à organiser la résistance contre les grandes alliances des entreprises et à surveiller les activités des groupes agrochimiques locaux.

Politique des matières premières

Bien que la plupart des matières premières proviennent des pays les plus pauvres du monde, dans de nombreux cas, la population ne bénéficie pas du tout de cette richesse. Grâce à des normes indépendantes telles que l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), qui sont de plus en plus souvent inscrites dans la loi, les flux de paiement provenant des entreprises et des gouvernements sont partiellement rendus publics. SWISSAID souhaite contribuer à améliorer encore la **transparence des flux financiers** dans le Sud et en Suisse.

L'expérience acquise dans les pays en voie de développement (basée sur des preuves) doit être utilisée en Suisse pour encourager les sociétés de matières premières, et en particulier les **sociétés commerciales, à parvenir à une plus grande transparence** dans leurs flux financiers. La Suisse est devenue l'acteur mondial le plus important sur le marché des matières premières. Les sociétés commerciales enregistrent des profits records, que les prix des matières premières, comme le pétrole brut, soient bas ou non.

En plus d'améliorer la transparence, SWISSAID se préoccupe également de la **responsabilité des entreprises** et de la promotion d'une extraction de matières premières socialement et écologiquement compatibles. Les exemples des pays partenaires de SWISSAID peuvent fournir des bases importantes pour ce travail politique.

7.2 Objectifs

Objectif stratégique 1 : changement de paradigme en agriculture

SWISSAID contribue à faire de l'agriculture biologique des petits exploitants une stratégie clé pour s'attaquer au problème de la faim dans le monde et accroître la résistance au changement climatique.

Les **objectifs politiques** suivants sont poursuivis :

- La politique agricole et commerciale suisse met en œuvre l'ODD 2 en tenant compte des objectifs 13 (protection du climat) et 15 (vie sur Terre) et promeut un commerce agricole durable avec des critères écologiques et sociaux stricts.
- Les entreprises et les politiciens suisses reconnaissent la nécessité d'offrir un accès gratuit aux semences pour les agriculteurs du Sud et de prévenir la dissémination des OGM, et des solutions concrètes sont proposées.

Objectif stratégique 2 : transparence des flux financiers dans le secteur des matières premières et extraction durable

L'objectif est de faire en sorte que la richesse en matières premières des pays pauvres contribue à leur développement durable. La transparence des flux financiers s'améliore généralement dans le secteur des matières premières. Les entreprises de matières premières basées en Suisse assument de plus en plus la responsabilité de l'impact de leurs activités sur les personnes et l'environnement.

Les **objectifs politiques** suivants sont poursuivis :

- Des dispositions relatives à la transparence du commerce des produits de base sont introduites dans le cadre de la révision du droit des sociétés.
- Les acteurs suisses soutiennent également l'exploitation durable de l'or dans les pays africains.

Afin d'atteindre l'objectif stratégique 1 (changement de paradigme dans l'agriculture) et les objectifs politiques associés, les **activités** suivantes seront réalisées :

- Études, mise en évidence des preuves : les résultats positifs obtenus dans le Sud grâce aux méthodes agroécologiques et à l'influence politique des organisations partenaires sont analysés et utilisés pour le travail de sensibilisation et de lobbying. En outre, il existe des recherches sur les pratiques agro-industrielles nuisibles, des études sur la législation relative aux semences, des rapports sur l'échange de droits d'émission, etc.
- Utilisation des processus politiques actuels pour le travail de sensibilisation et l'influence politique : par exemple, la prolongation du moratoire sur le génie génétique en Suisse après

2024 et l'importation d'aliments pour animaux sans OGM, l'intégration de nouvelles méthodes de sélection végétale dans la loi sur le génie génétique, la promotion de la sélection biologique par la Confédération.

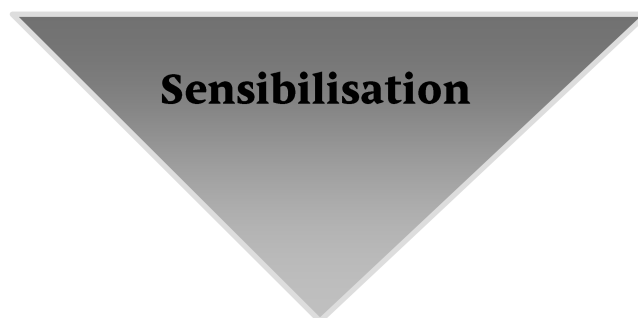
- Faire du lobbying auprès du Parlement et de l'administration afin que les décideurs considèrent que SWISSAID est un acteur pertinent concernant le thème du changement de paradigme dans l'agriculture dans le monde entier.
- Influencer l'administration fédérale et la représentation suisse dans les instances internationales : l'administration (DDC, SECO, OFAG) est impliquée dans les négociations internationales pour défendre les intérêts des familles de petits exploitants et protéger leurs droits.
- Des systèmes de production alimentaire durable et des modèles de semences alternatifs sont soutenus dans le Sud et en Suisse.
- Les premières étapes vers une véritable comptabilité analytique ont été faites en collaboration avec d'autres organisations / institutions.
- Soutien aux programmes nationaux (organisations partenaires / BuCo) et aux réseaux régionaux dans l'influence politique de la politique agricole et / ou de la législation sur les semences dans l'intérêt des familles de petits exploitants.

Afin d'atteindre l'objectif stratégique 2 (transparence des flux financiers dans l'extraction de matières premières), les **actions** suivantes seront réalisées :

- Études, traitement des preuves : les expériences positives et négatives du Sud servent de preuves pour la sensibilisation et le travail de lobbying en Suisse. Ces expériences ne doivent pas nécessairement provenir des pays de SWISSAID.
- Lobbying auprès du Parlement et de l'administration, afin que les décideurs perçoivent SWISSAID comme un acteur pertinent en matière de transparence des flux financiers dans le secteur des matières premières.
- Lobbying auprès des entreprises suisses / participation à des campagnes, afin que les entreprises assument leur responsabilité sociale et écologique (acceptation de l'initiative pour des multinationales responsables).
- Poursuite du développement des normes de l'ITIE, y compris la couverture du commerce des matières premières, grâce à un engagement fort de la Suisse.
- Proposer des alternatives : exemples positifs grâce aux règles de transparence, exemples d'exploitation minière socialement et écologiquement durable des industries extractives (par ex. Fair Gold), exemples de compensations équitables, etc.
- Soutenir les programmes nationaux (organisations partenaires / PWYP³¹ / BuCo) dans leurs efforts pour améliorer la transparence des flux financiers dans le secteur des matières premières et pour investir la richesse des matières premières dans le développement durable du pays au niveau national. La population touchée par l'extraction des matières premières bénéficie d'une compensation équitable et l'exploitation minière est réalisée en respectant les normes sociales et écologiques.

³¹ Publiez ce que vous payez

8. Sensibilisation à la stratégie



8.1 Brève analyse du contexte

Le paysage médiatique a changé depuis des années, et cela n'est pas près de s'arrêter. La presse écrite perd son lectorat et doit constamment se restructurer, au détriment du personnel et des connaissances. À cette fin, de nombreux portails sont créés en ligne pour diffuser du contenu via les médias sociaux et pour entrer en contact direct avec les personnes. Les médias numériques permettent de s'adresser aux lecteurs avec plus de précision et de façon plus personnelle.

De plus en plus de personnes accèdent à l'information par le biais d'appareils mobiles. Ces informations contiennent de moins en moins de texte, mais plutôt des images (en mouvement) fortes et compactes. Cela caractérise le mode d'utilisation de l'information, parce que le temps pour aborder un sujet diminue. Cependant, l'utilisation généralisée des téléphones mobiles permet de connecter des personnes du monde entier.

SWISSAID continuera à se servir des « médias traditionnels », c'est-à-dire la presse écrite et les médias électroniques, car ils continuent à jouer un rôle très important pour les décideurs. En outre, il est important d'être présent sur les médias sociaux et d'attirer l'attention sur SWISSAID et sur nos préoccupations avec des campagnes innovantes. La mise en œuvre cross-média de tous les travaux de communication sera centrale. Les médias de SWISSAID ont pour but de transmettre nos messages de manière attrayante, de sensibiliser les lecteurs aux enjeux du développement et au travail qu'ils entraînent, et de les encourager à faire un don.

8.2 Objectifs

Objectif stratégique 1 : acceptation de nos préoccupations

Un public averti et nos donateurs sont en accord avec nos préoccupations sur les principaux sujets.

Objectif stratégique 2 : leadership d'opinion

Les représentants des médias considèrent que nous sommes les plus compétents dans nos domaines de spécialisation.

Conformément aux priorités de la politique de développement, les **questions fondamentales** sur lesquelles nous mesurons notre impact sont les suivantes :

- L'agriculture biologique à petite échelle est considérée comme la stratégie la plus importante pour combattre le problème de la faim dans le monde et accroître la résistance au changement climatique.
- La richesse en ressources des pays pauvres contribue à leur développement durable. La transparence des flux financiers augmente généralement dans le secteur des matières premières. Les entreprises de matières premières basées en Suisse assument de plus en plus la responsabilité de l'impact de leurs activités sur les personnes et l'environnement.

D'autres sujets transversaux incluent des questions générales de politique de développement, telles que la coopération au développement en général, l'Agenda 2030, le financement de la coopération internationale, l'accès à l'eau, l'égalité des sexes, etc. Sur ces questions, nous travaillons généralement avec d'autres organisations et avec nos propres médias pour sensibiliser le public. Sur ce point, nous ne pouvons pas mesurer notre impact.

Il est prévu de mener une **campagne de sensibilisation** par an auprès du public intéressé et du public professionnel. Cela permet de transmettre des connaissances sur un sujet important, d'influencer les attitudes à son égard et d'indiquer des pistes d'action possibles en tant que consommateur ou électeur. *Par exemple, les risques du changement climatique sont abordés dans une campagne qui indique aussi les contre-mesures nécessaires. Les thèmes centraux sont préférés, mais selon les circonstances politiques, une campagne peut aussi porter sur un thème secondaire (par exemple l'Agenda 2030). Les campagnes de sensibilisation sont financées avec les moyens du campaigning. Cela signifie qu'elles sont constamment à jour et aussi percutantes que possible, qu'elles relient les médias en ligne et hors ligne, déclenchent une résonance médiatique et contiennent un appel à l'action.*

9. Objectifs de gestion

Résultats de gestion						
Gestion de la marque	Gestion de la qualité	Gestion des connaissances	Partenariats stratégiques	Collecte de fonds	Développement de l'organisation	Gestion des ressources humaines

9.1 Brève analyse du contexte

Avec un nombre de plus en plus important d'ONG internationales sur le marché suisse des donateurs, la concurrence entre ONG s'intensifie. Nous devrions garder un œil sur le marché des dons pour pouvoir relever les défis futurs. C'est pourquoi SWISSAID mettra l'accent sur la **gestion de la marque** au cours des six prochaines années. Nous ne pouvons atteindre nos objectifs énumérés ci-dessus que si nous sommes connus et avons une image positive. Une marque différenciée, avec une image positive et bien connue, engendre un plus grand succès, en matière de revenus et donations, de sensibilisation, d'influence sur la politique de développement ou de recherche de nouveaux collaborateurs. SWISSAID jouit d'une bonne réputation (81% selon notre enquête en ligne 2017 omnibus), une bonne image avec les meilleures notes pour « sympathique » et « compétent », ainsi qu'une image d'entreprise indépendante. Cependant, la notoriété spontanée est très faible (3% selon l'enquête en ligne 2017 omnibus), le profil de SWISSAID est perçu de manière diffuse et il est difficile de se distinguer des autres ONG de coopération au développement.

Les exigences envers les ONG de coopération au développement ne cessent d'augmenter et les améliorations continues et de nouveaux développements seront la norme à l'avenir. Les **normes de qualité** en matière de gestion de programmes et de projets axés sur les résultats exigent un haut niveau de professionnalisme. SWISSAID doit donc disposer d'un système de suivi et d'évaluation professionnel, d'un personnel qualifié et de ressources suffisantes.

Mais ce ne sont pas seulement les normes de gestion de programme qui doivent être respectées : des **compétences professionnelles et méthodologiques** sont également requises. Les ONG devraient devenir des centres de compétences. Les concepts et les méthodes d'agroécologie, de sécurité alimentaire ou d'influence politique sont en constante évolution. SWISSAID concentrera également son expertise technique sur les thèmes clés définis dans la stratégie : l'agriculture biologique (pour la sécurité alimentaire mais aussi pour lutter contre le changement climatique), l'eau, les questions de genre, les industries extractives et le renforcement de la société civile. Sur cette base a été élaboré un concept de **gestion des connaissances** systématique, qui devrait améliorer le développement des connaissances en général et encourager la culture de l'apprentissage.

Les échanges avec des départements externes spécialisés et des institutions universitaires deviendront de plus en plus importants à l'avenir. L'apprentissage mutuel, la systématisation et l'échange d'expériences, ainsi que la création de preuves, deviennent inévitables sur les principaux sujets. À cette fin, SWISSAID clarifiera les **partenariats stratégiques** possibles avec d'autres ONG.

Alors que les exigences en matière de professionnalisme ne cessent d'augmenter, les recettes provenant de la collecte de fonds et du secteur public restent constantes, voire diminuent. En outre, il devient de plus en plus long d'acquiescer de nouveaux fonds et de nouveaux donateurs. Il peut en résulter un **déficit structurel**. Afin de répondre aux exigences professionnelles et développer un savoir-faire professionnel, des **ressources financières** supplémentaires seront nécessaires. Nous voyons un potentiel d'augmentation des revenus dans une communication plus personnalisée avec les donateurs et une utilisation accrue de la communication en ligne. Autant il est clair que la **transformation numérique** affecte notre organisation, mais ce qu'il en adviendra ne l'est pas. Elle permet une communication moins onéreuse, plus directe et plus rapide entre les bénéficiaires et les soutiens, et les Bitcoins peuvent également simplifier le paiement. Et nous pouvons collecter et diffuser plus d'informations sur les bénéficiaires ainsi que sur les donateurs. Inversement, une organisation de développement intermédiaire pourrait ne plus être nécessaire. Les effets de la transformation numérique sur notre modèle d'affaires ne sont pas clairs. Pour saisir les opportunités, nous devons renforcer les capacités humaines et financières et les volontés institutionnelle et individuelle d'accepter les défis : une transformation de tous et de l'organisation elle-même, pour libérer de nouvelles énergies. **Un fonds d'innovation** peut apporter son soutien.

Sans collaborateurs engagés, il ne sera pas possible d'atteindre les objectifs ambitieux de la stratégie de SWISSAID. SWISSAID cherche à offrir une atmosphère de travail motivante, encourage et stimule les collaborateurs, soutient l'innovation et a une politique sociale du personnel. Des enquêtes de satisfaction et d'autres instruments sont utilisés pour vérifier régulièrement l'état d'esprit de l'équipe. La **gestion des ressources humaines (GRH)** doit être encore renforcée pour soutenir les cadres et les employés. Un modèle de compétence ainsi que le développement du personnel institutionnel servent non seulement au développement professionnel et personnel des employés, mais aussi à l'échange de connaissances et à une adaptation plus rapide aux conditions changeantes.

9.2 Objectifs

Résumé des objectifs de SWISSAID en tant qu'organisation

Les objectifs de gestion décrits ci-dessous sont étroitement liés et interdépendants. L'objectif global de SWISSAID en tant qu'organisation s'adresse à tous :

Résumé de l'objectif de gestion

SWISSAID est une organisation axée sur l'apprentissage et l'innovation dans des champs thématiques ciblés, afin d'assurer la qualité et l'impact durable de nos programmes dans le Sud et en Suisse. Elle dispose d'employés hautement qualifiés et motivés ainsi que de processus efficaces et connectés.

Gestion de la marque

Objectif stratégique

De plus en plus de personnes en Suisse (a) connaissent et (b) font confiance à SWISSAID.

Pour accroître la notoriété et l'image d'une organisation digne de confiance, compétente et sympathique, la campagne d'image annuelle, l'apparence visuelle cohérente et la présence

médiatique tout au long de l'année sont indispensables. Les campagnes sont évaluées en permanence et les opportunités et les nouvelles possibilités (techniques) sont systématiquement testées.

Le logo de l'entreprise doit être systématiquement présent afin d'accroître la reconnaissance. La confiance est renforcée par une description transparente du travail de SWISSAID ; nous ne craignons pas d'informer sur les problèmes ou les échecs que nous avons rencontrés (et sur ce que nous en avons appris). Les donateurs sont en contact plus direct avec les bénéficiaires par le biais d'une communication cross-média continue.

Gestion de la qualité

Objectif stratégique

Des systèmes de contrôle dans la gestion des ressources et des programmes, avec des repères clairs et des chiffres clés significatifs, ont été élaborés et mis en œuvre.

L'application des nouvelles normes de programme et de projet sera une préoccupation majeure du Département de la coopération au développement et des Bureaux de coordination, en particulier au début de la période stratégique. Grâce à des projets plus importants mais moins nombreux, soigneusement élaborés et rassemblant plusieurs parties prenantes afin de résoudre de manière optimale les problèmes de développement à venir, nous espérons avoir un impact plus important. Le système professionnel de suivi et d'évaluation permet d'établir des rapports bien fondés et d'effectuer un suivi en temps opportun.

Gestion des connaissances

Objectif stratégique

Grâce à l'introduction de la gestion systématique des connaissances, SWISSAID est devenue une organisation en apprentissage permanent.

Les priorités thématiques définies par la stratégie sont : l'agriculture biologique, l'eau, le genre, les industries extractives et le renforcement des organisations de la société civile / plaidoyer. Le concept de gestion systématique des connaissances et la promotion de SWISSAID en tant qu'organisation apprenante seront mis en œuvre avec succès dans les années à venir. Les points focaux en Suisse ainsi que dans les pays et les responsables de la politique d'information ou de développement font l'objet d'échanges réguliers. La mise en réseau avec les acteurs extérieurs pertinents sera également renforcée, que ce soit avec les ONG, les acteurs étatiques, le secteur privé ou encore les institutions de recherche.

Les expériences sont systématisées et analysées afin de diffuser les leçons retenues. Des « produits du savoir » sont développés régulièrement et une argumentation fondée sur des preuves trouve sa place dans la « culture SWISSAID ».

Partenariats stratégiques

Objectif stratégique

De nouveaux partenariats stratégiques renforcent l'impact du travail de SWISSAID.

Au cours de la prochaine période stratégique, d'éventuels partenariats stratégiques seront fixés dans le but d'accroître l'impact du travail et d'améliorer le ratio des coûts de programme et de structure. Cet objectif peut être atteint au niveau politique ou opérationnel. Les synergies avec des ONG ou des institutions (par exemple la recherche) en Suisse et sur le terrain doivent être utilisées plus fréquemment.

Grâce à des partenariats ou à la coopération dans le cadre de consortiums, nous espérons continuer à fournir l'accès au financement nécessaire.

Collecte de fonds en Suisse

Objectif stratégique : collecte de fonds en Suisse

Grâce à des instruments existants et nouveaux, nous augmentons légèrement nos revenus de donation en Suisse.

Dans le cadre de la collecte de fonds en Suisse, il sera important d'affiner et d'utiliser les instruments existants, mais aussi de se départir des instruments non rentables. Il sera essentiel de s'adresser individuellement aux donateurs et de présenter les projets et les positions dans un format multimédia. La collecte de fonds institutionnels doit être développée davantage.

Collecte de fonds internationaux

Objectif stratégique : collecte de fonds internationaux

Une proportion croissante du programme dans le Sud sera financée par la collecte de fonds auprès de donateurs internationaux.

SWISSAID intensifie la collecte de fonds dans le Sud, c'est-à-dire le co-financement de projets par l'intermédiaire de donateurs du Sud. Dans les pays où il existe un potentiel, des business plans sont développés et lancés en conséquence. Les activités de mobilisation des ressources des BuCo sont soutenues par la Suisse.

Nous poursuivons notre politique actuelle en matière de mandats, c'est-à-dire que nous cherchons à obtenir des mandats s'ils sont bien compatibles avec le programme national et si nous disposons de capacités suffisantes pour les mener à bien.

Développement organisationnel

Objectif stratégique

Les structures et les processus sont en cours d'adaptation afin de garantir une mise en œuvre optimale de la stratégie globale et des programmes pays de SWISSAID.

Un processus de développement organisationnel aura lieu au début de la période stratégique afin de mettre en place de manière optimale l'organisation pour la mise en œuvre de la Stratégie 2019-2024 de SWISSAID. La clarification de l'objectif de SWISSAID dans six ans et les mesures à prendre pour y parvenir seront mises en œuvre dans les années à venir. Les tâches, les rôles et les compétences entre la Suisse et les autres pays seront déplacés dans la mesure où le soutien au programme opérationnel sera délégué au Sud. Du côté suisse, l'appui technique et l'appui stratégique aux programmes, l'assurance qualité et le contrôle de gestion deviendront de plus en plus importants.

Il est également important d'améliorer la coopération et l'échange de connaissances au sein de SWISSAID, que ce soit entre EPet les responsables de l'information en Suisse avec les BuCo ou entre les départements. Des mesures correspondantes seront mises en œuvre.

Le processus de développement organisationnel devrait également servir à réduire les coûts structurels. Une analyse détaillée de tous les processus permettra de les simplifier, de les rendre plus efficace et d'économiser des ressources. L'objectif est d'optimiser le rapport entre les coûts structurels du programme et les groupes cibles.

Gestion des ressources humaines (GRH)

Objectif stratégique

Le département des ressources humaines travaille en appliquant des processus efficaces et est introduit au niveau central et décentralisé pour un soutien optimal des employés.

SWISSAID encourage la motivation des employés et s'engage à créer une atmosphère de travail agréable. Dans la mesure du possible, nous accordons une attention particulière à la diversité dans notre politique de ressources humaines, c'est-à-dire une composition équilibrée de l'équipe en fonction du sexe, de l'âge, de l'origine linguistique et d'autres facteurs. Des indicateurs clés de performance tels que la satisfaction ou le taux de roulement sont utilisés pour revoir la politique du personnel.

Pour rendre la GRH plus efficace et meilleure, davantage de ressources seront disponibles à l'avenir. Certains domaines doivent être systématisés et révisés, tels que le développement du personnel et la formation continue. Les cadres devraient s'occuper régulièrement des questions de leadership et développer et expérimenter une compréhension commune du leadership. Les processus RH en Suisse et à l'étranger sont définis plus clairement dans le but de mieux soutenir les BuCo à cet égard.

