



Solidarité
Laïque

**UN
NOUVEL
ÉLAN
POUR
2025**

**TEXTE D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 25 SEPTEMBRE 2020**

**PROJET STRATÉGIQUE 2020 - 2025 DE SOLIDARITÉ LAÏQUE
ADOPTÉ EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE LE 25 SEPTEMBRE 2020**

Notre projet stratégique « Un nouvel élan pour 2025 », adopté à l'unanimité lors de notre assemblée générale du 25 septembre 2020, est le fruit d'une démarche et d'une méthodologie systémique, progressive et participative, conduite de mars à septembre 2020.

Systémique, parce que nous avons veillé tout au long de notre réflexion à articuler dans un même mouvement, les valeurs et finalités de nos missions à l'international et en France, notre environnement, notre organisation territoriale, notre organisation fonctionnelle, notre gouvernance, notre modèle économique et financier.

Progressive, parce que nous avons pris le temps et les moyens d'un diagnostic préalable (sans concession) sur ce que nous étions et ce que nous voulions être dans 10 ans. Ce diagnostic, dans ce qu'il a révélé et mis en lumière, a été déterminant pour la suite : élaboration des orientations stratégiques, puis le projet stratégique finalisé, dont le contenu et la rédaction ont été amplement facilités parce que le cap était clair.

Participative, parce que ce projet n'existerait pas dans cette forme, s'il n'avait pas associé à toutes les étapes, les acteurs de Solidarité Laïque : ses administrateurs, les représentants de ses organisations membres, le management et les salariés, mais aussi ses partenaires.

Ce projet ambitieux est avant tout le fruit d'une co-construction enclenchée par une « journée des membres » le 07 février 2020. Ce sont ensuite 50 entretiens individuels qui ont été menés lors de la phase diagnostic en mars-avril-mai, et de mars à septembre : 6 réunions de Comité de Pilotage, 3 Conseils d'administration. Enfin 3 ateliers participatifs fin juin ont réunis l'ensemble des acteurs qui font Solidarité Laïque pour débattre collectivement des orientations stratégiques.

Cette méthode a produit le présent projet stratégique qui nous fixe un cap ambitieux mais réaliste, des défis importants et concrets, dont la mise en œuvre oblige désormais les administrateurs, le management et l'ensemble de l'équipe opérationnelle, avec le soutien de nos partenaires.

Merci à tou.te.s pour votre participation !

Comité de pilotage

- > **Anne-Marie Harster** - Présidente
- > **Roger Crucq** - Trésorier
- > **Jacques Durand** - administrateur au nom de la Jeunesse au Plein air
- > **Jean-Michel Ducomte** - administrateur au nom de la ligue de l'enseignement
- > **Alain Canonne** - Délégué général de Solidarité Laïque
- > **Carole Coupez** - Déléguée générale adjointe
- > **Yasmine Sadji** - Directrice opérationnelle France métropolitaine et ultramarine

RÉSILIENCES RELIANCES ALLIANCES

SOLIDARITÉ LAÏQUE,
ACTEUR MAJEUR
D'UN ÉCOSYSTÈME
DES ONG DE
L'ÉDUCATION.

“ ICI ET LÀ-BAS

Fidèle à son objet d'origine, Solidarité Laïque est aujourd'hui une organisation reconnue, notamment par les pouvoirs publics et par ses partenaires, pour la modernité de son projet de coopération, qui relie les défenseurs de la laïcité dans un concept solidaire global liant « ici et là-bas ».

**Une éducation de qualité pour Toutes et Tous
constitue le socle de son engagement**

**Une éducation à visée émancipatrice
pour la formation de femmes et d'hommes libres**

**Une éducation qui offre à chacun, enfant, jeune, adulte,
les compétences pour trouver sa place dans la société
et y participer pleinement socialement**

“ FAIRE ENSEMBLE

Les actions de Solidarité Laïque concernent les victimes de catastrophes, de la guerre, de la misère, de la maladie, du racisme et de toute forme d'exclusion et de discrimination. Elle propose un modèle de « faire ensemble » avec des partenaires et non pour des bénéficiaires.

Elle œuvre ainsi pour un projet de société de justice sociale, de solidarité et de développement durable responsable, où l'éducation est considérée comme un bien public et un bien commun mondial pour lequel chaque acteur a une responsabilité à engager.

Reconnue par ses partenaires et acteurs de son action, elle a l'opportunité de changer de dimension en développant le cercle de ses membres et en s'alliant avec d'autres pour devenir un acteur majeur de l'écosystème des ONG de l'éducation, dans le but de toujours mieux réaffirmer et défendre le droit à l'éducation.

**Ces grandes orientations poursuivent le projet de changement d'échelle
engagé en 2015, et forment le socle de son projet politique de l'après 2020.**

En déclinaison, le projet stratégique à l'horizon 2025, centré sur les enjeux de l'éducation, permettra :

- de consolider l'organisation territoriale ;
- de s'ouvrir à de nouveaux adhérents et de structurer de nouvelles alliances ;
- de renforcer l'union.

SOMMAIRE

1. NOTRE IDENTITÉ ET NOTRE RAISON D'ÊTRE EN 2020	P. 8
CHANGER SOLIDAIREMENT LE MONDE	P. 10
L'ÉDUCATION ÉMANCIPATRICE ET INCLUSIVE	P. 11
LA LAÏCITÉ ET LA SOLIDARITÉ	P. 12
UNE CONCEPTION INNOVANTE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE	P. 13
UN CONCEPT SOLIDAIRE GLOBAL LIANT « ICI ET LÀ-BAS »	P. 14
UNE ORGANISATION CITOYENNE DONC POLITIQUE	P. 15
UNE PLACE SINGULIÈRE DANS LE MONDE DES ONG	P. 16
L'OPPORTUNITÉ POLITIQUE DE CHANGER DE DIMENSION	P. 17
CHANGER PLUS VITE ET EFFICACEMENT EN S'ALLIANT	P. 18
2. NOTRE PROJET STRATÉGIQUE À HORIZON 2025	P. 19
TROIS AXES STRATÉGIQUES	P. 22
AXE 1	
CONSOLIDER NOTRE ORGANISATION TERRITORIALE	P. 23
DÉVELOPPER NOS TERRITOIRES D'INTERVENTION	P. 24
ENGAGER SOLIDARITÉ LAÏQUE DANS DEUX NOUVELLES RÉGIONS	P. 25
RÉFLÉCHIR ET ARBITRER SUR NOTRE PRÉSENCE INTERNATIONALE DANS DEUX TERRITOIRES	P. 26
RENFORCER LA PRÉSENCE DE SOLIDARITÉ LAÏQUE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL ET LES ÉCHANGES ENTRE LES TERRITOIRES	P. 27
DÉVELOPPER ET CONSOLIDER NOS ANTENNES RÉGIONALES	P. 28
AXE 2	
ALLIANCES ET RÉSEAUX	P. 30
UNE PRÉSENCE PRIORISÉE DANS LES RÉSEAUX D'INFLUENCE	P. 31
UNE STRATÉGIE D'ALLIANCES STRUCTURÉES	P. 32
CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE COLLECTIVE ET FAIRE RAYONNER SOLIDARITÉ LAÏQUE AU SEIN DE SES ORGANISATIONS MEMBRES	P. 34
AXE 3	
RENFORCER NOTRE UNION	P. 35
CONSOLIDER NOS CAPACITÉS FINANCIÈRES ET NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE	P. 36
CONSOLIDER L'ORGANISATION DE NOTRE ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE ET LE FONCTIONNEMENT DE NOTRE UNION	P. 38
EXPLICITER ET COMMUNIQUER SUR NOS ACTIONS, ET APPROCHES SYSTÉMIQUES D'UNE ÉDUCATION ÉMANCIPATRICE	P. 39

1. NOTRE IDENTITÉ ET NOTRE RAISON D'ÊTRE **EN 2020**

“ POUR UN MONDE
PLUS JUSTE,
PLUS FRATERNEL,
PLUS SOLIDAIRE.

Notre projet stratégique post 2020 est élaboré au moment où la crise sanitaire Covid-19 et ses profondes conséquences économiques, sociales, géopolitiques, donnent une autre dimension aux problématiques mondiales qui préexistaient : développement des inégalités, atteintes aux droits humains, paupérisation, dérèglement climatique, crise écologique, etc.

La crise actuelle (qui ne fait que commencer) aura été révélatrice que nous vivons tous dans un seul monde, que les conséquences de nos inconséquences prédatrices touchent Nord et Sud, que nos défis sont systémiques et universels (santé, économie, climat, etc.). **Cette prise de conscience peut être l'opportunité à saisir pour donner du crédit à une nécessaire et urgente transformation sociale pour un monde plus juste, plus fraternel, plus solidaire.**

Plus que jamais, l'éducation est et sera au cœur de nos défis planétaires.

Une éducation inclusive et de qualité, dès la petite enfance et tout au long de la vie, qui permet d'apprendre à vivre ensemble.

Une éducation émancipatrice promouvant une citoyenneté mondiale et une conscientisation de nos responsabilités communes face aux défis systémiques de notre monde.

Plus que jamais, les combats et le plaidoyer de Solidarité Laïque sont utiles, nécessaires et modernes.

Notre contribution à un monde renouvelé, aussi modeste soit-elle, se doit d'être efficace et identifiée. C'est toute l'ambition de notre projet stratégique post 2020.

SOLIDARITÉ LAÏQUE AGIT DEPUIS 65 ANS POUR CHANGER SOLIDAIREMENT LE MONDE

Solidarité Laïque a été créée en 1956 par des organisations de l'éducation populaire, du mutualisme, du syndicalisme, de défense des droits humains, partageant ensemble la nécessité de :

- lutter contre toute formes d'exclusion, d'injustices et de discrimination ;
- concrétiser la justice sociale, une redistribution équitable des richesses, la solidarité ;
- mettre en œuvre à tous les niveaux des politiques de coopération et de développement, privilégiant le développement durable, la lutte pour la réduction des inégalités ;
- mettre en œuvre une éducation qui favorise la compréhension humaine, l'esprit associatif, mutualiste, syndicaliste et coopératif.

Agissant et œuvrant chacune exclusivement ou prioritairement sur le territoire national français, les organisations fondatrices ont voulu Solidarité Laïque pour que leurs combats puissent être portés à l'échelle internationale et nationale à travers des actions de coopération en faveur des victimes de catastrophes, de la guerre, de la misère, de la maladie, du racisme, et de toute forme d'exclusion et de discrimination.

Le combat et la mission sociale historique de Solidarité Laïque demeure aujourd'hui d'une forte actualité.

Nous revendiquons être, à notre échelle, un acteur de la société civile œuvrant pour un projet de société de justice sociale, de solidarité et de développement durable responsable.

SOLIDARITÉ LAÏQUE FAIT DE L'ÉDUCATION ÉMANCIPATRICE ET INCLUSIVE LE CŒUR DE SON ENGAGEMENT

L'éducation, c'est le levier essentiel pour le projet de société que nous défendons.

L'Éducation est un Droit humain fondamental et une des clefs de l'exercice des autres droits inhérents à la personne humaine.

Défendre ce Droit et exiger qu'il devienne une réalité pour tous les enfants et les adultes de ce monde est notre préoccupation et notre plaidoyer permanent.

L'Éducation, c'est d'abord un enseignement dispensé dans des écoles et des structures éducatives dotées de moyens humains et matériels indispensables à un apprentissage de qualité.

Notre vision de l'Éducation inclut :

- une éducation à la citoyenneté ;
- une éducation à la liberté et au libre arbitre ;
- une éducation interculturelle ;
- une éducation émancipatrice ;
- une éducation populaire, une éducation au changement ;
- une éducation à la complexité.

Nos actions sont axées sur le développement de l'éducation tout au long de la vie, l'éducation formelle et non formelle, non marchande, reconnue comme un Droit et un bien commun.

Nos actions éducatives ont une visée inclusive : elles ciblent toutes les populations confrontées dans leur pays aux risques économiques, climatiques, géopolitiques, à des systèmes de santé ou d'éducation fragiles ou défaillants, et parmi elles prioritairement les populations les plus fragiles, victimes de différentes sortes d'exclusion, particulièrement les enfants, les jeunes, les femmes.

LES PRINCIPES DE LA LAÏCITÉ GUIDENT NOS ACTIONS, LA SOLIDARITÉ LUI EST CONSUBSTANTIELLE.

La laïcité est une idée vivante, riche d'avenir, constitutive de la démocratie, facteur de paix dans le monde.

C'est une éthique, un principe de comportement personnel qui incline femmes et hommes, par-delà les différences de leurs convictions, à rechercher ensemble et à établir, dans le respect réciproque, les formes d'organisation sociale sur lesquelles reposent le concept de Nation et le fonctionnement de l'État.

L'engagement laïque de Solidarité Laïque pour une éducation à visée émancipatrice oriente donc ses combats et notamment celui de former des femmes et des hommes libres, affranchis de tous les déterminismes culturels et sociaux.

L'approche de Solidarité Laïque n'est pas charitable mais fraternelle.

Elle vise à permettre à chacun de se sentir lui-même tout en se sachant ensemble. La vocation de SL ainsi est de promouvoir, porter et animer des processus éducatifs qui permettent à de multiples acteurs de faire de leurs différences des sources d'enrichissement visant au bien commun, de promouvoir une solidarité des diversités réunies autour de l'intérêt général.

C'est cela qui fonde la méthode d'action de Solidarité Laïque. Et qui fonde son caractère laïque.

SOLIDARITÉ LAÏQUE PORTE UNE CONCEPTION INNOVANTE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Solidarité Laïque s'est construite une légitimité sur le champ éducatif avec une marque de fabrique méthodologique d'ensemblier, d'animateur et de coordinateur de fédérations d'acteurs en expérimentant le dialogue et la co-construction d'actions et de projets.

Cette logique coopérative s'appuie sur les principes de laïcité : respect, tolérance, finalités émancipatrices, et permet à des acteurs (parfois en logique d'opposition) ou qui ne se seraient jamais rencontrés, de co-construire des projets dans un dialogue respectueux, animé par Solidarité Laïque.

L'intermédiation entre ONG du Nord et ONG partenaires du Sud, change de nature. Le nouveau paradigme qui se dessine (soutenu par les bailleurs) est dans le temps long, la co-construction dans les pays partenaires avec des acteurs d'une société civile qui s'organisent et développent leurs propres projets.

À travers nos méthodes d'action historiques qui ont bénéficié des programmes concertés pluri-acteurs (PCPA), nous avons développé de façon systématisée une réelle culture du multi-acteurs, de la réciprocité et de l'égalité, de la prise de responsabilité, du dialogue avec tous les acteurs et pouvoirs publics.

Cette approche de la coopération solidaire, du « faire ensemble » est un acquis essentiel de Solidarité Laïque et nous offre une réelle reconnaissance d'innovateur social.

SOLIDARITÉ LAÏQUE PORTE DES PROJETS EN FRANCE, DANS UN CONCEPT SOLIDAIRE GLOBAL LIANT « ICI ET LÀ-BAS »

L'éducation et la conscientisation à la citoyenneté mondiale, la sensibilisation à la solidarité internationale dans l'esprit et les méthodes de réciprocité qui sont les nôtres font pleinement partie des missions que nous nous sommes assignées, et sont en forte cohérence avec des actions dans nos pays d'intervention.

Nous soutenons également des initiatives territoriales en France, notamment dans des situations d'urgence et de crise, où Solidarité Laïque agit en subsidiarité comme ensemble au nom de ses organisations membres. Dans ce cadre, nos délégations départementales remplissent un rôle essentiel de proximité et de portage d'actions.

Nos actions sur le territoire national portent aussi sur la dimension fondamentale du plaidoyer pour réaffirmer et défendre le droit à l'éducation, pour lutter contre toutes formes de discrimination, en portant une parole laïque.

SOLIDARITÉ LAÏQUE S'AFFIRME ORGANISATION CITOYENNE DONC POLITIQUE

Promouvoir et défendre les droits de manière laïque signifie plaider et agir pour que la puissance publique soit garante de l'application des droits, de toutes et tous, sans exclusions, sans discriminations, dans un esprit d'égalité des chances et de promotion active de la citoyenneté.

Notre conception du rôle des pouvoirs publics nous engage à promouvoir notamment un service public d'éducation au nom de l'intérêt général, protégé de toute dérive marchande et communautaire.

Nous défendons une vision laïque de l'Éducation pour toutes et tous, pour en faire réellement un bien public et un bien commun mondial où chaque acteur y a une responsabilité à engager.

Notre plaidoyer promeut ainsi la qualité de l'éducation, l'accès à la citoyenneté, la connaissance de ses droits, la reconnaissance de la participation citoyenne, l'éducation à la citoyenneté, le rôle de la société civile dans l'élaboration des politiques publiques.

SOLIDARITÉ LAÏQUE A **UNE PLACE SINGULIÈRE** DANS LE MONDE DES ONG

Cet ensemble cohérent de valeurs, de vision d'un monde fraternel et solidaire, de positionnement sur ce champ essentiel de l'éducation formelle et non formelle, brique de base de l'émancipation individuelle et collective, de méthodes d'intervention, fait de Solidarité Laïque une organisation singulière dans le paysage des ONG françaises de solidarité internationale.

Singulière par les principes de laïcité ouverte et émancipatrice que nous défendons, et qui trouvent écho chez nos partenaires dans nos pays d'intervention.

Singulière par nos méthodes et principes de conduite de projet et programmes, fondamentalement centrées sur le faire ensemble « avec des partenaires » et non « pour des bénéficiaires ».

Singulière par notre approche holistique liant éducation, santé, environnement, développement économique.

Singulière par notre plaidoyer politique pour une éducation inclusive non marchande.

Nous sommes reconnus pour ce que nous sommes par nos partenaires dans nos pays d'intervention, et par les bailleurs (AFD notamment).

SOLIDARITÉ LAÏQUE A L'OPPORTUNITÉ POLITIQUE DE CHANGER DE DIMENSION ET ÊTRE UN **ACTEUR MAJEUR D'UN ÉCOSYSTÈME** DES ONG DE L'ÉDUCATION

L'état du monde post crise Covid-19 avec ses risques régressifs mais aussi ses nouvelles opportunités, nous oblige à accroître nos actions, nos territoires d'intervention. Nous sommes petits à l'échelle des défis planétaires, mais nous ferons notre part, comme l'illustre la « légende du colibri ».

La double nécessité, d'une part de porter dans le temps long des projets structurants aux impacts concrets et durables, d'autre part d'une conception systémique de plus en plus nécessaire de nos actions de développement (liant éducation, santé, environnement, insertion...), exigent que nous puissions avoir la capacité de répondre aux appels à projets des bailleurs (AFD, UE, bailleurs internationaux) qui financent de plus en plus de telles actions.

L'éducation est l'une des cinq priorités (avec le climat, la santé, l'égalité entre les femmes et les hommes, la stabilité internationale) de la politique française de coopération internationale et d'aide au développement. Les ONG françaises du champ de l'éducation sont peu nombreuses, et nous y occupons une place singulière et reconnue. Notre pilotage remarquable et remarqué de la Coalition Éducation (centrée sur le plaidoyer) nous donne une légitimité forte et attendue pour aller plus loin : structurer, animer, un écosystème des ONG françaises de l'éducation, interlocuteur du MEAE et de l'AFD.

Ces trois éléments nous invitent à oser le changement de dimension et à en faire un pilier de notre stratégie pour les 10/15 années à venir. Le changement de dimension a des visées d'abord qualitatives mais il s'exprime, se concrétise aussi par des objectifs budgétaires : à 6 millions de budget, nous sommes dans les tailles très moyennes des ONG françaises, invisibles sur le plan européen. Nous devons viser un budget sensiblement plus conséquent pour exister sur le plan européen et entrer dans la cour des plus importantes ONG de France.

Oser le changement de dimension, c'est avant tout parce que nous en avons le désir, que nous sommes à un moment de notre histoire interne et de notre environnement où il est possible et indispensable.

Ne pas l'oser, serait en outre prendre le risque d'une fragilisation de notre modèle à la moindre secousse des financements publics et des collectes de dons.

SOLIDARITÉ LAÏQUE CHANGERA D'AUTANT PLUS VITE ET EFFICACEMENT DE DIMENSION **EN S'ALLIANT**

Le développement endogène est une option, mais une option longue et très consommatrice d'énergies internes. Donc avec une certaine prise de risques.

Parce que faire ensemble est dans nos gènes, nous privilégions de changer de dimension en mixant développement endogène et alliances structurées.

2. NOTRE PROJET STRATÉGIQUE À HORIZON 2025

FAIRE ENSEMBLE, IMAGINER ENSEMBLE, BIEN-VIVRE ENSEMBLE.

C'est notre combat historique : permettre par nos actions aux populations les plus vulnérables et marginalisées de résister aux chocs (économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires...) que le monde leur impose, et de construire elles-mêmes les solutions de résistance puis de rebond, de projets.

L'éducation émancipatrice est la brique de base de cette capacité de résilience. Elle constitue l'axe central de l'engagement de Solidarité Laïque.

En 2025, nous aurons amplifié cette capacité de résilience par l'éducation dans nos territoires d'intervention au Sud et en France (métropolitaine et ultramarine).

Nos principes laïques inspirent nos méthodes d'intervention et conception de la solidarité :

- Faire ensemble, imaginer ensemble, bien-vivre ensemble, dans le respect des différences culturelles et sociales ;
- Faire du lien, relier les humains, relier les territoires, relier les enjeux économiques, sociaux, environnementaux, dans une approche systémique et complexe du monde

En 2025, nous aurons capitalisé et mieux communiqué sur cette approche innovante de la solidarité.

Nos principes laïques nous invitent naturellement à ne pas vouloir faire seul, et à s'inscrire dans des réseaux, rechercher des partenariats, construire des alliances avec d'autres. Notre volonté, notre désir d'alliance n'est pas opportuniste. Il est stratégique, car si nous sommes convaincus que l'éducation formelle et non formelle est la brique de base de la résilience, les enjeux systémiques et complexes appellent des compétences et savoir-faire complémentaires aux nôtres.

En 2025, nous aurons développé les adhésions à l'Union et serons identifiés avec d'autres comme un acteur majeur de l'écosystème français des organisations mobilisées sur l'éducation.

RÉSILIENCES, RELIANCES, ALLIANCES FORMENT UN TOUT COHÉRENT.

Trois axes stratégiques seront empruntés pour répondre à cette ambition d'être identifiés comme acteur majeur de l'écosystème des ONG françaises de l'éducation formelle et non formelle.

Notre capacité à accompagner la résilience de populations marginalisées et exclues est déjà reconnue et nous l'aurons amplifiée.

Relier celle et ceux que les déterminismes sociaux et culturels éloignent, relier les territoires du monde dans un continuum de problématiques que le modèle dominant a trop longtemps nié, tel est notre corpus d'intervention et nous l'aurons valorisé.

Les 3 axes stratégiques de Solidarité Laïque à horizon 2025 consolident un changement de dimension qui, si les conditions sont réunies, expérimentées et opérationnelles, se concrétisera par une alliance structurée **dans la perspective de constituer une entité capable d'afficher une dimension européenne dans les 10 ans à venir.**

TROIS AXES STRATÉGIQUES

AXE 1

CONSOLIDER NOTRE ORGANISATION TERRITORIALE

- > Développer nos territoires d'intervention
- > Développer nos antennes régionales
- > Créer du lien entre compétences-métiers des organisations membres et les actions menées

AXE 2

DEVELOPPER NOS ALLIANCES ET NOS RÉSEAUX

- > Une stratégie d'alliances structurées
- > Une présence priorisée dans les réseaux d'influence
- > Créer de la valeur ajoutée collective et faire rayonner Solidarité Laïque au sein de ses organisations membres

AXE 3

RENFORCER NOTRE UNION

- > Consolider nos capacités financières et notre modèle économique, notamment par le développement des adhésions
- > Consolider l'organisation de notre équipe opérationnelle et le fonctionnement de notre Union autour du combat pour l'éducation
- > Expliciter et communiquer sur notre approche et notre action systémique d'éducation émancipatrice

CONSOLIDER NOTRE ORGANISATION TERRITORIALE

AXE 1

DÉVELOPPER NOS TERRITOIRES D'INTERVENTION

ENGAGER SOLIDARITÉ LAÏQUE DANS DEUX NOUVELLES RÉGIONS

Nous développerons nos territoires d'intervention dans une logique cohérente et progressive, fonction de nos thématiques d'intervention et de nos logiques d'alliances.

Conforter nos acquis à l'international et les développer dans 3 régions prioritaires

Un grand projet Méditerranée en s'appuyant sur le projet « J2R- Jeunes des 2 rives » et le travail réalisé en Tunisie dans le cadre du Programme concerté pluri-acteurs ;

Une stratégie Afrique de l'Ouest en s'appuyant sur notre programme « Compétences pour demain » d'insertion socio-économique des jeunes dans 9 pays, et la FISONG (facilité d'innovation ONG, soutenue par l'Agence française de Développement AFD) sur l'alphabétisation et la langue française dans 3 pays.

Une stratégie Haïti - Caraïbes

Le travail que nous accomplissons à Haïti est emblématique de ce que nous sommes et voulons être : programmes en direction de populations parmi les plus déshéritées de la planète, formation des femmes, formation professionnelle, construction et entretien d'écoles, formation d'enseignants, avec une mobilisation de financements AFD mais aussi de fondations internationales (belge, nord-américaine, québécoise). Une de nos organisations membres (Francas) est fortement engagée dans l'animation de programmes.

Notre stratégie Haïti s'inscrit dans une stratégie régionale Caraïbes (Martinique, Guadeloupe, Sainte-Lucie, Saint-Martin) en dialogue avec la stratégie des 3 océans du MEAE (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères) et de l'AFD, et en lien avec les RRMA (Réseaux régionaux multi-acteurs du Ministère).

Madagascar - Océan Indien

Nous avons à Madagascar, territoire francophone important, la perspective d'un PCPA bâti conjointement avec l'ONG Aide et Action.

Nos projets sur une zone plus large incluant Mayotte, La Réunion et Comores, pourraient s'inscrire dans le programme MEAE-AFD des 3 Océans. Des partenaires locaux ont été identifiés. Plusieurs de nos membres sont présents dans ces territoires. Les conditions sont réunies pour que nous déployons nos actions sur cette partie du monde.

Afrique Centrale

Forts de nos actions en Afrique de l'Ouest et de la reconnaissance que nous y avons acquise, nous nous devons en toute logique, d'être présents également en Afrique Centrale.

Les relations et contacts établis tant avec les organisations de la société civile, entreprises qu'avec les services de l'État, offrent des conditions favorables de dépôts de projets en RDC qui pourrait être la tête de pont de notre déploiement ultérieur sur le Congo, le Cameroun, le Gabon.

RÉFLÉCHIR ET ARBITRER SUR NOTRE PRÉSENCE INTERNATIONALE DANS DEUX TERRITOIRES

Amérique Latine

Les pays d'Amérique Latine n'étant plus classés dans les PMA (avec les conséquences sur les financements des bailleurs), à l'instar de nombre d'ONG, nous sommes interrogés sur la poursuite de nos engagements historiques dans cette partie du monde.

Nos actions et programmes demeureraient utiles et nécessaires, car il demeure de grandes zones de pauvreté et de misère, mais sans projets durablement financés, nous serons amenés à devoir arbitrer sur notre présence.

Sri Lanka

Engagés depuis 15 ans, nos projets au Sri Lanka sont très soutenus mais demeurent fragiles et peinent à se développer.

Avec l'éclairage des partenariats potentiels avec Aide et Action, également présent sur ce territoire, nous devons analyser précisément les forces et faiblesses de nos actions, l'intérêt stratégique de maintenir notre présence au Sri Lanka et arbitrer.

RENFORCER LA PRÉSENCE DE SOLIDARITÉ LAÏQUE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL ET LES ÉCHANGES ENTRE LES TERRITOIRES

Nos actions France (métropolitaine et ultramarine) sont en faveur des publics exclus notamment des familles vulnérables (programme Vacances et Insertion, soutien à des micro-projets d'accès à la culture, aux loisirs éducatifs et au sport), pour les populations réfugiées et migrantes (enfants en particulier), des jeunes issus des quartiers ou des territoires défavorisés (participation des jeunes, citoyenneté et solidarité).

Ce sont aussi des programmes d'Éducation à la citoyenneté et à la solidarité (fonction centre ressources et plaidoyer pour une meilleure prise en compte des apports de l'éducation à la citoyenneté mondiale) qui permettent à la fois de former aux enjeux sociaux et mondiaux, de former l'esprit critique mais aussi à chacun (éducateurs, accompagnateurs de jeunesse, grand public...) d'être outillé et acteur de solidarité.

Nous ne dressons pas de frontières entre les actions France et les projets internationaux (ex : éducation à la citoyenneté en réciprocité avec la Méditerranée pour le projet Jeunes des 2 rives ; ou actions concertées Afrique - Caraïbes - Outre-Mer).

Les messages et positionnements que nous portons sur les actions France fondent aussi la doctrine des programmes internationaux, les légitiment, les concrétisent et les ancrent dans une actualité institutionnelle et politique par notre approche fondée sur les Droits, la défense d'une éducation de qualité pour Tous, l'éducation publique, le vivre ensemble et la participation citoyenne, la place des jeunes, les droits des enfants, etc.

Nous sommes ainsi pleinement dans la logique des ODD (Objectifs du Développement Durable adoptés en 2015 par les Nations Unies : leurs 17 objectifs nous concernent tous : « Nord » et « Sud ». Solidarité Laïque se doit d'agir « ici et là-bas ».

Cette stratégie et cette approche innovante est longue et complexe à mettre en œuvre. Elle est peu financée. Nous devons conforter notre présence sur le territoire national en recherchant des moyens pérennes de financer nos actions (ministère, partenariats), en consolidant aussi notre réseau de bénévoles et nos délégations départementales.

DÉVELOPPER ET CONSOLIDER NOS ANTENNES RÉGIONALES

La création d'antennes régionales a été engagée en 2018/2019. Elles répondent à plusieurs objectifs et intérêts :

- Être les relais techniques de nos programmes financés sur budgets bi ou multilatéraux ;
- Proposer à nos membres d'intervenir sur des projets financés sur les territoires concernés par des bailleurs bi ou multilatéraux ;
- Être aptes à bâtir des partenariats avec d'autres ONG, à monter des dossiers de projets et à capter les financements d'autres bailleurs, ce qui permettra de consolider nos budgets programmes financés en France par l'AFD ;
- Renforcer l'axe de réciprocité et de co-responsabilité entre Solidarité Laïque et nos partenaires.

Elles sont d'envergure régionales et situées dans des pays représentant un intérêt stratégique, avec pour enjeux :

- **Consolider, développer, définir le périmètre d'autonomie et de fonctionnement des antennes existantes dans nos 3 zones d'intervention prioritaires**

Antenne de Ouagadougou – Afrique de l'Ouest

Antenne Haïti – Caraïbes

Antenne Tunis – Méditerranée

- La situation de l'antenne Sri Lanka sera dépendante des arbitrages sur le devenir de nos actions ;
- Création d'une nouvelle antenne à Kinshasa pour porter le développement de notre stratégie Afrique Centrale ;
- Créer un réseau des antennes ;
- Investir les alliances en réciprocité France - International notamment via les Réseaux Régionaux Multi-Acteurs (RRMA).

CRÉER DU LIEN ENTRE LES COMPETENCES MÉTIERS DES ORGANISATIONS MEMBRES ET LES ACTIONS MENÉES

La diversité des savoirs faire et expertises de nos salariés et des organisations membres, la richesse de l'engagement des militants bénévoles par leurs expériences variées permettent d'intervenir dans bien des domaines, dans le respect de nos statuts.

Qu'il s'agisse de la jeunesse, de l'éducation, des migrations, des handicaps, de la protection sociale, de la citoyenneté, de la laïcité, de la lutte contre toutes les discriminations (genre, homophobie, racisme, etc.), des droits de l'enfant, tous ces domaines sont au cœur des engagements et actions des membres de Solidarité Laïque et des délégations départementales.

Le champ des projets répondant à des demandes spécifiques des pays dans lesquels nous travaillons et correspondant aux compétences d'un membre ou d'un autre est large. Appui aux techniques de l'animation, tourisme social et équitable, systèmes de protection sociale solidaires et non lucratifs, santé scolaire, économie sociale et solidaire éducation à l'environnement, techniques d'enseignement, ressources pédagogiques, administration publique, bilinguisme, éducation à la paix, inclusion des personnes handicapées, protection des droits de l'enfant, renforcement syndical, éducation à la paix, migration, plaidoyer, droit de la femme et genre, sport et culture etc.

Valoriser les compétences métiers des organisations membres nous permettra :

- une stratégie de l'offre plus adaptée à la demande ;
- une pertinence renforcée pour la construction de nos projets, leur mise en œuvre et l'obtention de financements.

Une cartographie des membres axées sur des compétences pouvant trouver une réciprocité « raison stratégique » et correspondant à des désirs de coopération sera réalisée.

Une réflexion collective associant les membres et les salariés de France et de nos antennes est à lancer. Elle devra aborder tant les opportunités que les contraintes, le volontariat des organisations, les participations en prestataires, les perspectives et les limites. Elle devra ensuite se décliner en un véritable axe de travail opérationnel.

ALLIANCES ET RÉSEAUX

AXE 2

UNE PRÉSENCE PRIORISÉE DANS LES RÉSEAUX D'INFLUENCE

Solidarité Laïque est membre de nombreuses (40) plates-formes politiques, géographiques et thématiques, sur les champs de l'action internationale et de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité. Cet engagement, pour utile qu'il soit, est chronophage et les défis qui nous attendent, nous obligent à des priorisations.

Ces priorités seront guidées :

- par notre objectif d'être un acteur majeur d'un écosystème des ONG françaises de l'éducation et à ce titre privilégier notre engagement dans la Coalition Éducation, Coordination Sud, les RRMA ;
- par notre objectif à terme d'ONG de taille européenne, et à ce titre consolider notre engagement dans le réseau européen SOLIDAR. Outre l'accès aux bons niveaux d'informations européennes, le réseau SOLIDAR est aussi une opportunité de partenariat dans la réalisation de projets et programmes financés par l'UE ;
- à l'international, par le tissage d'encore plus de liens avec la Campagne Mondiale pour l'Éducation, avec à terme la perspective souhaitable de pouvoir constituer un réseau mondial.

Les relations avec des ONG francophones de l'éducation (Québec, Belgique, Suisse, etc.) seront approfondies, en recherchant des opportunités d'actions communes sur projets et programmes, de réponse en consortium sur des appels d'offres. Les relations établies avec la Fondation Paul Gérin-Lajoie au Québec sont un exemple de partenariats des plus enrichissants, tant le Québec est identifié pour la pertinence de ses approches dans le domaine de l'éducation apprenante et de la formation.

À travers cette présence renforcée et ciblée dans des réseaux nationaux et internationaux, nous défendons la préservation d'un modèle d'organisations de coopération et de solidarité internationale attachées aux principes et valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

UNE STRATÉGIE D'ALLIANCES STRUCTURÉES

La consolidation de nos acquis (axe 1) permettra un développement endogène à même de nous engager dans un nécessaire changement de dimension.

Il intègre une certaine dimension d'alliances à travers les consortiums et partenariats ponctuels sur la réalisation de programmes. Cette stratégie endogène aura ses limites et en tout état de cause demandera du temps pour atteindre le changement de dimension que nous visons, avec une zone de risques non négligeables, liée à nos moyens limités.

Une option complémentaire (et non alternative) est de s'engager dans la recherche et la construction d'une alliance stratégique structurée, avec une ou d'autres ONG de notre champ de l'éducation. Option complémentaire et accélératrice du changement, car le sujet n'est pas celui d'une fusion.

Le modèle organisationnel à privilégier serait une structure juridiquement constituée, sur un modèle GIE, GES (Groupe Économie Solidaire) ou autre modalité. Chaque organisation associée du Groupe conserve son indépendance, et peut poursuivre sa stratégie de développement endogène. Chaque organisation associée voit son histoire, ses valeurs singulières, sa gouvernance, préservées. Ses pratiques et son identité ne sont pas diluées.

Les intérêts de cette alliance sont de :

- **pouvoir afficher un budget consolidé des structures associées qui offre immédiatement un seuil d'accès à de plus importants appels à projet des bailleurs, y compris européens ;**
- **mutualiser des moyens (RH, juridique, veille, prospection, capitalisation, plaidoyer, pourquoi pas la collecte).**

Solidarité Laïque, comme ses partenaires associés, poursuivra son chemin en toute indépendance, l'alliance apportant un supplément, une valeur ajoutée, inaccessible dans l'immédiat à chacune des organisations associées.

Si l'intérêt de cette alliance peut être assez aisément cerné, la question centrale est « avec qui, pour quel cap partagé et commun, quels objectifs, avec quel socle de valeurs et de vision commune ». Viendront ensuite les questions de gouvernance. Puis de management opérationnel, de règles de partage des projets gagnés, de répartition des coûts.

Comme évoqué, le monde des ONG de l'éducation est restreint. Parmi elles, c'est aujourd'hui avec Aide et Action que le sujet central d'un cap et d'objectifs partagés, d'un socle de valeurs communes, apparaît le plus en cohérence avec le projet de Solidarité Laïque.

Des échanges informels constructifs entre les Délégations Générales, des pratiques collaboratives entre nos équipes de salariés sur des projets et programmes, jettent des bases positives d'une discussion politique, organisationnelle et financière sur un projet de rapprochement et d'association dans une structure faitière commune.

À ce stade de notre projet stratégique, l'enjeu n'est pas de décider de cette association stratégique structurée avec Aide et Action, et possiblement avec d'autres, mais de décider d'engager un processus de discussion qui devra valider d'abord que nous partageons :

- **une même analyse du positionnement de nos ONG sur l'éducation émancipatrice et inclusive ;**
- **un socle minimal de valeurs communes, de conception de la solidarité internationale et de pratiques d'intervention ;**
- **une vue partagée sur l'intérêt d'une association, pour quels objectifs et quel cap ;**
- **une gouvernance équilibrée.**

Dans un second temps, les modalités opérationnelles de montage juridique et organisationnelle à deux, à plusieurs, pourront être abordées.

CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE COLLECTIVE ET FAIRE RAYONNER SOLIDARITÉ LAÏQUE AU SEIN DE SES ORGANISATIONS MEMBRES

Solidarité Laïque est riche de ses 49 organisations membres (la plupart historiquement engagées), de la diversité des familles d'acteurs de l'éducation populaire, du mutualisme, du syndicalisme qu'elles représentent.

Les valeurs communes de laïcité émancipatrice qu'elles partagent, sont constitutives de la place singulière et reconnue qu'occupe Solidarité Laïque dans le paysage des ONG françaises.

Les organisations membres de Solidarité Laïque représentent un ensemble de plus de 5 millions d'adhérents, de bénévoles, de salariés, de personnes engagées au service des valeurs défendues par Solidarité Laïque. C'est un potentiel considérable !

Collectivement, s'est construite une expertise qui peut, en retour de l'engagement des membres, servir les projets et actions des organisations membres.

La communication sur ce qu'est Solidarité Laïque, ce que fait Solidarité Laïque, ses méthodes, ses résultats de terrain gagnera à être diffusée au sein même des organisations membres et à être connue plus largement.

Une des priorités de ce projet stratégique sera de développer des actions de communication et des partenariats stratégiques avec les organisations membres.

D'autre part, Solidarité Laïque s'enrichirait encore plus d'accueillir en ses rangs de nouveaux membres de la société civile, que nos organisations ne représentent pas spécifiquement. Nous pensons particulièrement aux organisations de jeunesse, aux organisations de migrants, de droits des femmes.

Nous nous enrichirons également en ouvrant notre organisation à des adhésions individuelles.

RENFORCER NOTRE UNION

AXE 3

CONSOLIDER NOS CAPACITÉS FINANCIÈRES ET NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

À fin 2019, notre situation financière a été fortement dégradée par des pertes d'exploitation enregistrées sur nos derniers exercices. Nos fonds propres sont négatifs.

Ces déconvenues interrogent notre modèle économique et l'analyse objective de nos forces et faiblesses nous conduit à opter pour :

- un plan de redressement économique
- un plan de développement volontariste et réaliste, aucune raison ne nous poussant à proposer une « réduction de toile ».

Le plan de redressement créera les conditions pour mettre en œuvre un nouveau modèle économique. Il se traduira par un renforcement de l'assise technico-économique de l'organisation, par :

- une recapitalisation sociale pour la reconstitution des fonds propres
- un budget prévisionnel 2020 rigoureux pour mettre un terme aux successions de déficits des années précédentes. La mise en place d'un suivi budgétaire accru et régulier ayant vocation à être institutionnalisé.

D'autre part, une nouvelle approche de la politique "adhésions - cotisations" permettra de consolider la base sociale et économique. L'ouverture à de nouvelles adhésions, individuelles et d'organisations permettra de stabiliser un modèle économique pérenne. Un chantier sur ce sujet sera ouvert.

Un plan de développement, reposant sur l'émission de titres associatifs a été finalisé début 2020, et le présent projet stratégique devra le mettre en œuvre sans délai et l'amplifier en vue de pérenniser l'union. Les leviers de développement :

- le renforcement des fonds propres ;
- le développement des ressources : subventions, amélioration du dispositif d'appel à la générosité et mises en place d'actions complémentaires, diversification des fonds privés et publics et recherche de nouveaux bailleurs, augmentation des interventions pour accéder à de nouveaux guichets de financement.

Notre sujet est le développement de ressources additionnelles pour que nous puissions décoller des 5-6 millions de budget des dernières années, et d'ici 2025 être à 9-10 millions de ressources.

Le projet éthique, humaniste et politique de Solidarité Laïque ne pourra vivre que si nous nous donnons aussi cette obligation d'un modèle économique sain.

Le projet stratégique à horizon 2025 est entièrement tourné vers cette option vitale de développement, d'abord pour renforcer notre influence, l'impact et la qualité de nos projets pour l'éducation, mais aussi pour venir appuyer et amplifier le plan de développement économique et financier élaboré début 2020.

- L'axe 1 « **Consolider notre organisation territoriale** » dans ces différentes dimensions de développement de nos territoires d'intervention, de nos antennes, de valorisation des compétences-métiers de nos membres, renforcera nos capacités et les perspectives déjà positives de croissance des financements publics.
- L'axe 2 « **Alliances et réseaux** », et notamment notre projet éminemment stratégique d'alliances structurées, nous ouvrira à la fois des perspectives de développement d'activités et de nouvelles ressources qui nous sont aujourd'hui inaccessibles (notamment européennes) et des possibilités de mutualisation de charges.

Ainsi, nos orientations stratégiques à horizon 2025 réajustent, crédibilisent et confortent très significativement notre modèle économique.

Cette option du développement devra nous permettre de :

- réaliser l'émission de titres associatifs dans les meilleurs délais, afin de restaurer sainement et durablement nos équilibres financiers ;
- présenter Solidarité Laïque en bonne situation et position dans la perspective d'une alliance structurée.

CONSOLIDER L'ORGANISATION DE NOTRE ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE ET LE FONCTIONNEMENT DE NOTRE UNION

Les réorganisations de l'équipe opérationnelle et du management engagées depuis 2018 ont été importantes et pertinentes. Elles n'épuisent cependant pas le sujet. La recherche d'une organisation efficiente est une quête permanente.

L'ambition portée par ce projet stratégique va demander un investissement important du management et de l'ensemble d'une équipe très engagée et motivée, très professionnelle, mais déjà « surbookée ». La question managériale, la question des conditions de travail et de vie au travail de l'équipe opérationnelle fait aussi et pleinement partie de nos préoccupations stratégiques. C'est une question de cohérence éthique, et une question de sécurité opérationnelle de la réalisation de nos objectifs. Elle ne peut être renvoyée à la seule responsabilité du management.

Il sera ainsi de la responsabilité partagée des administrateurs et de la délégation générale de définir une organisation opérationnelle intégrant les défis stratégiques qui nous attendent, les fonctions et compétences clés pour les réaliser en sécurité, la contrainte budgétaire.

Rassembler, unir 50 organisations membres dans leur diversité autour d'un tel projet est un enjeu permanent.

Nous serons attentifs à améliorer et consolider notre démocratie interne et le fonctionnement de nos instances, à travers des progrès nécessaires sur l'information, une réflexion sur des délégations de responsabilités au sein du CA. Nous veillerons à améliorer les modalités de travail entre administrateurs, à nous doter de méthodes et d'outils pour éclairer nos prises de décision.

Cet enjeu sera particulièrement important pour éclairer les choix stratégiques que nous aurons à faire très vite, notamment la détermination du mode opératoire qui fixera le cadre de nos alliances structurées, ou les critères de la grille d'analyse sur lesquels nous ferons des arbitrages sur nos territoires d'intervention.

La teneur de ce plan stratégique, ambitieux et pragmatique, les engagements pris, le suivi de réalisation dont il fera l'objet par les administrateurs, seront des éléments déterminants pour que notre Union se consolide et se renforce.

EXPLICITER ET COMMUNIQUER SUR NOS ACTIONS ET APPROCHES SYSTÉMIQUES D'UNE ÉDUCATION ÉMANCIPATRICE

**Solidarité Laïque aura 70 ans d'existence en 2025.
Le parcours accompli jusqu'en 2020 est remarquable.**

Avec la réalisation des axes stratégiques du présent projet, ce sera en 2025 l'histoire d'une organisation devenant leader d'un écosystème des ONG françaises de l'éducation, portant haut les couleurs d'une laïcité émancipatrice comme principe moderne de construction de projets éducatifs inclusifs.

Cette ambition est légitimée par la place et le rôle singulier que nous nous sommes construits au fil des années, nos actions et méthodes fondées sur une approche systémique, holistique de l'Éducation, qui ne peut être réduite à l'instruction.

Notre sujet est la construction de la personne (notamment les jeunes), son émancipation, sa capacité à construire son propre avenir, à faire valoir ses droits. En demeurant dans ce champ de l'Éducation, nos actions embrassent ainsi de larges champs d'intervention.

Cette vision de l'Éducation, nos méthodes appliquées à l'ensemble de nos actions, méritent d'être mieux explicitées, écrites, justifiées, pour donner à voir ce que Solidarité Laïque a produit, construit pour et avec les populations les plus marginalisées, déshéritées, exclues.

Cette écriture serait à la fois :

- fédératrice pour les organisations membres et un formidable outil de transmission pour leurs représentants (qui n'ont pas tous l'histoire de Solidarité Laïque) ;
- un outil de communication externe et de plaidoyer ;
- un outil de capitalisation du savoir-faire de SL.

ENTRETIENS INDIVIDUELS CONDUITS ENTRE LE 10 AVRIL ET LE 15 JUIN 2020

Administrateurs, membres du Bureau

- > **Anne-Marie Harster** - Présidente
- > **Eric Chenut** - MGEN
- > **Roger Cruq** - Trésorier, membre individuel
- > **Jackie Fonfria** - ARTS et VIE
- > **Claude Amari** - CASDEN-BP
- > **Isabelle Palanchon** - CEMEA
- > **Yann Renault** - FRANCAS
- > **Jacques Durand** - JPA
- > **Jean-Michel Ducomte** - Ligue de l'Enseignement
- > **Brigitte Dominici** - MAE
- > **Isabelle Maupin** - MAIF
- > **Michel Debon** - SGEN-CFDT

Organismes partenaires

- > **Pierre Raynaud** - Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères
- > **Martin Péricard** - Agence Française de Développement
- > **Bertrand Souquet** - ESPER
- > **Philippe Jahshan** - Coordination SUD
- > **Dominique Ktorza** - ANCV
- > **Charles Emmanuel Ballanger** - Aide et Action
- > **Claire de Sousa Reis** - Engagé.e.s et Déterminé.e.s
- > **Jean-Philippe Huchet** - PASS
- > **J.Victor** - PASS
- > **Reynald Blion** - Coordination Sud

Autres administrateurs

- > **Monique Beyssen** - APAJH
- > **Françoise Mougin** - Entraide universitaire
- > **Jean-Louis Sabatié** - Français du monde
- > **Agnès Riffonneau** - GREF
- > **Jean- Pierre Poletto** - OCCE
- > **Remy Sirvent** - SE-UNSA
- > **Karine Autissier** - UNSA EDUCATION
- > **Benoit Kermaal** - UNSA EDUCATION

Équipe salariée

- > **Alain Canonne** - délégué général
- > **Carole Coupey** - déléguée générale adjointe
- > **Yasmine Sadjji** - directrice opérationnelle France métropolitaine et ultra-marine
- > **Guilhem Arnal** - directeur opérationnel Europe, Bassin Méditerranéen, Asie
- > **Pascal Kouamé** - directeur opérationnel, Afrique de l'Ouest, Amérique Latine, Caraïbes
- > **Junior Mercier** - directeur de l'antenne Haïti

Délégués départementaux

- > **Dominique Thys** - bénévole délégué 59, ancien Président

Autres

- > **David Alonso** - consultant
- > **Olivier Consolo** - consultant

Bénévoles

- > **Gérald Estève**
- > **Eliane Millet**



L'élaboration collective de ce projet a bénéficié de l'accompagnement extérieur de **Alain Yvergnaux (PENNEC Conseil)** que nous tenons à remercier particulièrement pour sa qualité et a été soutenu financièrement par le **FRIO, Fonds de renforcement institutionnel et organisation de Coordination SUD**, avec le soutien de l'Agence Française de développement. Mise en page par **Maïté Bernier**.

