



© Eric Martin / Figaro Magazine / HI

Stratégie 2016 - 2025

Pour un monde solidaire
et inclusif

Sommaire

Notre vision p. 3

Édito

Pour un monde solidaire et inclusif p. 4

Nos priorités d'action p. 6

L'inclusion des personnes handicapées
et des populations vulnérables p. 6

Face aux situations d'urgence,
des réponses inclusives et adaptées
aux besoins des populations p. 10

Réduire l'impact des conflits sur les civils p. 12

Des moyens d'agir renforcés p. 14

Des alliances et des partenariats
stratégiques pour démultiplier
nos capacités d'intervention p. 14

Des collaborateurs, experts et porteurs
de nos ambitions p. 14

Des ressources financières accrues
pour augmenter notre capacité d'action p. 15

Une organisation agile p. 16

Une marque renouvelée pour mieux servir
nos ambitions p. 17

Notre mission p. 18

Notre vision

Indignés face à l'injustice que vivent les personnes handicapées et les populations vulnérables, nous aspirons à un monde solidaire et inclusif, où toutes les différences nous enrichissent et où chacun peut « vivre debout ».



© Lucas Yeuve/Hi

Édito

4

Pour un monde solidaire et inclusif

Au printemps 2014, j'ai succédé à Jean-Baptiste Richardier, cofondateur de l'association, à la tête de la Fédération. Ensemble, lors de ce passage de relais, nous avons initié la réflexion sur la stratégie post-2015 de notre mouvement.

Hi est une organisation non gouvernementale plus que trentenaire, co-prix Nobel de la paix, lauréate du prix Nansen attribué par le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés, ainsi que du prix Conrad N. Hilton de l'humanitaire. Elle intervient aujourd'hui en faveur des personnes handicapées et des populations vulnérables dans près de soixante pays. Ses combats fameux contre les mines antipersonnel, les bombes à sous-munitions et désormais l'utilisation d'armes explosives en zones peuplées ont rencontré un immense soutien populaire, et plus de deux millions de personnes ont signé ses pétitions adressées aux États.

Pauvreté, conflits, changement climatique, crise des réfugiés... Aujourd'hui, les besoins des populations les plus fragiles, auxquels nos équipes sur le terrain font face, augmentent de manière vertigineuse. C'est avec le souci de répondre mieux et davantage à cette situation que nous avons imaginé ce que serait, ce que devrait être, Hi dans dix ans. Dessiner la nouvelle stratégie de notre mouvement est évidemment

un enjeu d'une extrême importance. Près de 250 personnes y ont directement contribué, représentant toutes les composantes de l'organisation : le siège fédéral, les terrains, les huit associations nationales (Allemagne, Belgique, Canada, États-Unis, France, Luxembourg, Royaume-Uni, Suisse), tous les conseils d'administration ainsi que la Fondation Handicap International.

Nous avons puisé à la source de notre utopie originelle, la révolte contre l'injustice. Nous avons interrogé et confirmé notre mission et notre champ d'action. Surtout, nous nous sommes tournés vers l'extérieur. Nous nous sommes livrés à une analyse minutieuse du contexte dans lequel nous intervenons. Nous en avons tiré huit constats principaux :

- La révolution technologique ouvre le champ des possibles et bouscule nos modes d'intervention, de communication et de collecte.
- L'accélération du changement climatique affecte en premier lieu les populations les plus vulnérables et challenge notre capacité à faire face à ses conséquences.

■ La radicalisation des conflits, qu'ils soient nouveaux ou la résurgence de crises anciennes, exacerbe la vulnérabilité des populations civiles et complexifie le travail des humanitaires.

■ Le fossé des inégalités sociales se creuse, au Nord comme au Sud, accentue la pression sur les sociétés et remet en cause les modèles traditionnels de collecte et de redistribution des ressources.

■ Les progrès de la médecine et le développement, avec l'allongement de la durée de la vie et les accidents de la route par exemple, sont paradoxalement sources de nouvelles formes d'invalidités.

■ La globalisation met à l'épreuve la souveraineté des États ; dans ce contexte, nos pays d'intervention accroissent les contraintes envers les ONG internationales.

■ Les nouveaux équilibres économiques et les rapports de force politiques mondiaux changent la donne en matière de financement public de l'aide.

■ Le paysage de la solidarité internationale est en pleine mutation, avec un rôle grandissant des ONG dites « du Sud », la concentration des ONG internationales et l'émergence de nouveaux types d'acteurs (entreprises, universités...).

Sur la base de ces constats, nous avons défini les axes de changement qui sont présentés dans ce document. Notre ambition stratégique à dix ans peut être synthétisée de la manière suivante :

En 2025, être l'acteur de premier plan, innovant, aux approches appropriées et agile dans son organisation, pour une amélioration tangible des conditions de vie des personnes handicapées et des populations vulnérables.

L'horizon temporel à dix ans de cette stratégie est sa force, parce qu'il nous invite à voir loin. Avec cette stratégie, nous nous fixons le défi de croître significativement, afin de porter assistance à un plus grand nombre de personnes et de peser davantage dans le paysage de la solidarité internationale. Il nous faudra également être dans une recherche permanente d'efficacité, pour mieux amortir notre structure et être plus attractif dans un milieu plus concurrentiel. C'est en changeant, en nous adaptant, que nous serons le plus fidèles à notre vision du monde.

Notre stratégie est ouverte. Elle est en résonance avec notre environnement, elle encourage fortement l'innovation et la collaboration, elle vise à attirer les talents et à initier des alliances. Pour atteindre ses objectifs, HI aura besoin de développer ses soutiens et de fédérer un grand nombre d'acteurs autour de son projet, qu'il

s'agisse de partenaires locaux ou internationaux, de donateurs individuels ou de bailleurs institutionnels, de salariés ou de bénévoles. Chacune de ces catégories d'acteurs est invitée à contribuer à la mise en œuvre de notre stratégie, et ce faisant la modifiera, l'enrichira, dans une dynamique de co-construction. J'espère que vous serez nombreux à vouloir nous rejoindre autour de cette ambition stratégique à la fois rationnelle, exigeante et enthousiasmante.



Manuel Patrouillard,
Directeur général
d'Humanité & Inclusion,
janvier 2016

1. Nos priorités d'action

1.1 L'inclusion des personnes handicapées et des populations vulnérables

15%

de la population mondiale vit avec un handicap, dont **93 millions d'enfants**. **13 millions** d'entre eux souffrent d'un **handicap sévère**.¹

Dans un monde idéal, l'action de HI auprès des personnes handicapées aurait pu s'arrêter le 13 décembre 2006, lorsque l'ONU a adopté la Convention relative aux droits des personnes handicapées. Ratifiée depuis par 155 pays, cette convention vise notamment à assurer la pleine participation sociale, économique et politique des personnes handicapées. Mais malgré les engagements internationaux et les promesses, les résistances sont dures à vaincre et les personnes handicapées sont encore trop souvent absentes des politiques de développement ou des stratégies de réponses aux crises. Les Objectifs de développement durable ont quant à eux été adoptés en septembre 2015 et entendent ne laisser personne de côté (« *leave no one behind* »). Ils sont désormais un autre levier essentiel pour l'action de HI aux côtés des oubliés et de toutes les populations vulnérables, sur le terrain comme dans les forums internationaux, auprès des représentants politiques, en faveur d'un monde plus juste et plus inclusif pour les personnes handicapées et les populations vulnérables.

1.1.1 S'assurer que les personnes handicapées et les plus vulnérables aient accès à tous les services

En 2014, 1,2 milliard de personnes vivaient en situation d'extrême pauvreté, dont 20% de personnes handicapées. Invisibles parmi les plus pauvres car souvent cachées, recluses, les personnes handicapées sont victimes de violations de leurs droits humains, d'exclusion et de discrimination. La plupart ont peu ou pas accès aux services dont elles ont besoin pour se soigner, être appareillées, recevoir une éducation ou travailler.

Moins de **20%** des personnes handicapées dans le monde ont un emploi.²



© B. Blondel / HI

L'un des objectifs majeurs de notre stratégie 2016-2025 est d'améliorer l'accès essentiel à tous les services ordinaires, l'accès aux services spécifiques et la participation sociale des personnes handicapées et des populations vulnérables, afin que ces dernières disposent des mêmes possibilités et des mêmes chances que le reste de la population. Nos équipes mettent en œuvre un ensemble d'actions complémentaires pour réaliser cette ambition : l'accès universel aux services.

Cette approche est basée sur l'analyse des besoins des personnes, de la situation d'un pays ou d'un secteur donné, de l'offre de services disponibles et des obstacles que les personnes rencontrent pour accéder à celle-ci. Elle peut être conduite dans un contexte d'urgence, de post-urgence comme de développement.

À partir de cette analyse, nous proposons une gamme diversifiée de réponses : la mise en place d'un service spécifique comme l'appareillage, l'accès à l'éducation, l'insertion économique et sociale, la protection sociale, la participation à la préparation aux catastrophes naturelles... Notre stratégie 2016-2025 vise à faire adopter cette approche par le plus grand nombre de bailleurs et de partenaires opérationnels possibles.

Selon l'Unicef, plus de **50%** des enfants handicapés ne terminent pas l'école primaire.³

Forts de nos 35 années d'expérience et persuadés que l'accès universel aux services passe avant tout par la prise en compte des personnes handicapées par les acteurs du développement, nous entendons accroître notre offre de services et proposons une prestation de conseil et d'assistance technique aux États et aux acteurs de la coopération internationale, pour la mise en place de politiques et de programmes inclusifs.

1. Organisation mondiale de la Santé, Rapport mondial sur le handicap, 2011.

2. International Labour Office, Time for Equality at Work: Global Report under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, 2003.

3. Unicef, la Situation des enfants handicapés dans le monde, 2013.

L'accès universel aux services : définition

Depuis sa création, HI œuvre pour le développement de services à la fois accessibles et de qualité pour les personnes handicapées et les populations vulnérables ou exclues. La gamme visée est large : éducation, services de prévention, de santé et de réadaptation, accompagnement personnalisé, soutien à l'emploi, services de loisirs et de sports, etc. Les niveaux d'intervention varient - local, national, régional - tout comme les acteurs soutenus et les partenaires avec lesquels l'association intervient. Le concept d'accès universel aux services, qu'il s'agisse de l'accessibilité physique, géographique ou financière, s'est construit sur la base de cette compréhension holistique des besoins des bénéficiaires de nos programmes, mais aussi des freins qu'ils rencontrent. En rompant le cercle vicieux entre pauvreté, vulnérabilité et exclusion, ce concept représente un levier essentiel de lutte contre la pauvreté et contribue à la réalisation des droits humains.

1.1.2 Mieux répondre aux besoins spécifiques par une approche adaptée à chaque type d'incapacité

Dans de très nombreux pays, les **services de réadaptation** sont les parents pauvres des systèmes de santé. Ces services bénéficient de financements insuffisants face aux défis à relever et à l'accroissement constant du nombre de personnes ayant besoin d'accompagnement (malades chroniques, personnes âgées, victimes de violence routière ou armée, de catastrophes naturelles, etc.).

En Afrique,
on compte en moyenne

2 millions de personnes

pour une unité de production en appareillage.⁴

HI possède une expertise reconnue en matière de prise en charge des personnes présentant des **incapacités physiques**. L'association peut proposer des services de prise en charge directe en situation de crise, et contribuer au développement et au renforcement de services de réadaptation physique intégrés aux systèmes de santé existants, afin d'en améliorer l'accès et la qualité. Au cours des prochaines années, nous

contribuerons en mettant notamment en place des actions de formation diplômantes. Nous nous appuyons également sur les progrès rendus possibles par les nouvelles technologies (scanner et production d'appareillage 3D entre autres) afin d'améliorer la qualité des soins, de faciliter le suivi et le référencement à distance des patients, tout en diminuant le coût de ces services.

En parallèle, HI souhaite augmenter ses capacités de réponse aux besoins des personnes présentant des **incapacités sensorielles**. Notre objectif est de mieux prendre en compte leurs besoins dans le cadre de l'accès universel aux services, mais aussi de développer des programmes spécifiques de prévention primaire, afin de réduire ce type de déficiences. Notre stratégie 2016-2025 vise également à améliorer l'accès au diagnostic et aux aides techniques, grâce à l'exploitation des nouvelles technologies. En matière de plaidoyer, elle militera afin que les besoins spécifiques des personnes ayant des incapacités sensorielles soient davantage visibles et pris en compte dans les décisions politiques.

Un observatoire international sur l'évolution de la situation des personnes handicapées

Projet majeur de notre stratégie à dix ans, l'observatoire a pour ambition de contribuer à l'effort international pour « rendre visibles les invisibles » et ainsi permettre une meilleure reconnaissance de leurs besoins. Les initiatives existantes pour produire des données sont multiples, disparates et manquent de coordination. Cet observatoire permettra de diffuser des données cohérentes et systématiques au service de l'action et du plaidoyer. Il est pensé pour être un outil ouvert et partagé que HI mettra à disposition d'une intelligence collective pour mesurer les progrès obtenus dans la réalisation des droits fondamentaux des personnes handicapées. Il devra mettre l'accent sur les bonnes pratiques et l'innovation, pour une pleine participation des personnes handicapées et pour leur prise en compte dans les politiques publiques et les programmes de développement.

4. Organisation mondiale de la Santé, Rapport sur la santé dans le monde : façonner l'avenir, 2003.

D'après l'OMS, les **maladies mentales ou la détresse psychologique** se classent au 3^e rang des maladies en termes de prévalence et sont responsables d'un quart des incapacités dans le monde. Les situations de conflit, de grande précarité ou de crises chroniques conduisent à un accroissement inquiétant de ce type de pathologies. Pour HI, l'amélioration de leur prise en charge est donc primordiale. L'association renforcera ainsi ses dispositifs de prise en charge psychologique des personnes blessées, amputées ou victimes de violences. De tels dispositifs s'articuleront autour d'activités à visée thérapeutique, de formations techniques de ses partenaires, de la mise en réseau et de la coordination des professionnels de santé et des services sociaux, et de mobilisation communautaire.

L'innovation au cœur de nos actions : l'exemple de la réadaptation

La téléphonie mobile, l'utilisation des tablettes, internet et les réseaux sociaux connaissent un développement extrêmement rapide partout dans le monde, y compris dans les pays en développement. Ils sont de plus en plus utilisés pour améliorer l'accès aux services de santé. De même, la technologie 3D est prometteuse pour l'appareillage orthopédique, aussi bien pour la prise de mesures sur le moignon des patients que pour la fabrication des emboîtures de prothèses. HI mène en 2016 une étude pilote à ce sujet à Madagascar, au Togo et en Syrie.

Pour l'association, le domaine de la réadaptation doit bénéficier de tous ces progrès afin de :

- supprimer les barrières géographiques (par exemple en réduisant les déplacements liés aux interventions de réadaptation, de formation de professionnels ou pour l'identification et le suivi des patients au sein des communautés, grâce au téléphone, aux messages texte ou aux vidéoconférences) ;
- réduire l'isolement géographique des professionnels travaillant en zones rurales, en leur permettant d'accéder à la formation continue ou à la supervision nécessaire pour fournir des services de qualité ;
- améliorer la collecte et le traitement de données pour agir de façon plus pertinente.

1.1.3 Mieux prévenir les incapacités

Le VIH-Sida, le diabète ou encore les maladies tropicales négligées sont la cause d'incapacités importantes. Afin de lutter contre ces maladies, l'association va accroître ses efforts en matière de prévention et de prise en charge des patients. Selon la même logique, HI renforcera ses programmes de santé maternelle et infantile afin de diminuer les risques de déficience chez les nouveau-nés. Ses actions porteront notamment sur le suivi des grossesses et la formation du personnel médical à la détection précoce du handicap et à sa prise en charge.

Un enjeu de taille : la sécurité routière

Entre 20 et 50 millions de personnes sont blessées chaque année lors d'un accident de la route⁵. Le développement important du parc automobile dans nos pays d'intervention est à l'origine de nombreux accidents, causant des incapacités parfois très lourdes. Les accidents de la route sont ainsi parmi les principales causes de handicap acquis dans le monde. Nous avons par conséquent inscrit la sécurité routière comme un thème d'intervention et de plaidoyer central pour la décennie à venir. La sécurité routière doit devenir un sujet prioritaire de santé publique aux niveaux national et international, avec la mise en œuvre de mesures concrètes pour diminuer l'impact en termes de mortalité et de handicap. La mise en place de projets de sécurité routière sur le terrain permet de transposer les bonnes pratiques dans les politiques nationales. L'Alliance mondiale des ONG pour la sécurité routière servira de levier pour promouvoir la Décennie d'action 2011-2020 promulguée par les Nations unies et préparer l'agenda post-2020.

5. Organisation mondiale de la santé, Rapport de situation sur la sécurité routière dans le monde : il est temps d'agir, 2009.



© J.J. Bernard / HI

Une agora digitale au service des personnes handicapées

Au-delà des projets dans nos pays d'intervention, internet ouvre un nouvel espace, sans frontières, et de nouvelles modalités pour l'exercice de notre mission sociale. Depuis plus de vingt ans, HI publie un magazine d'information pour les parents d'enfants handicapés (*Déclic*, le magazine de la famille et du handicap) et organise un concours récompensant des inventions qui améliorent la vie quotidienne des personnes handicapées. Demain, l'agora digitale permettra aux individus, aux associations, aux écoles comme aux entreprises de développer, partager et valoriser l'expertise des situations de handicap et les solutions techniques innovantes qu'ils ont imaginées. Cet outil, d'abord accessible en français, permettra à des communautés de personnes handicapées ou à besoins particuliers de rompre leur isolement et de développer les solidarités. Il permettra également de créer un espace pour faire connaissance, partager son expérience et accéder à de nouveaux services. Dans un deuxième temps, l'agora sera étendue au monde anglophone.



© Dieter Telemans / HI

Environ **90%** des personnes présentant des déficiences visuelles dans le monde vivent dans des pays en développement.⁶

6. International Agency for the Prevention of Blindness, Vision 2020, Blindness and Visual Impairment: Global Facts, 2012.

1.2 Face aux situations d'urgence, des réponses inclusives et adaptées aux besoins des populations

1.2.1 Améliorer l'accès à l'aide humanitaire par des plateformes de services logistiques

Pour optimiser les réponses aux besoins lors de crises aiguës et de certaines crises chroniques, nous souhaitons assurer la continuité et l'équité dans la chaîne d'approvisionnement et d'acheminement de l'aide. Nous voulons nous positionner comme un acteur d'appui logistique majeur, permettant l'accès aux derniers kilomètres, et contribuer directement à l'élargissement de l'espace humanitaire.

Nous répondons à ce défi en augmentant de manière significative notre capacité opérationnelle et en faisant bénéficier tous les acteurs humanitaires de notre expertise « Atlas Logistique », grâce à un déploiement quasi-systématique lors des crises aiguës.

Dans les contextes de crises chroniques, nous mettrons en place des plateformes logistiques de manière anticipée, via des partenariats avec les acteurs internationaux et locaux incontournables.

La mise en place de plateformes logistiques et d'appui opérationnel à l'ensemble de la communauté humanitaire intégrera des modalités nouvelles, comme des partenariats avec des structures privées ou l'émergence de prestataires de services logistiques locaux.



© B. Blondel / HI

1.2.2 Couvrir les besoins spécifiques des personnes blessées, handicapées et des victimes de traumatismes

Lors des catastrophes humanitaires, HI intervient auprès des victimes, avec une attention particulière pour les personnes handicapées et, plus généralement pour toutes les personnes exclues des dispositifs d'aide. L'association milite afin qu'elles soient prises en compte dans le dispositif d'aide général, tout en participant à l'organisation des secours à travers des projets intégrés et adaptés : soutien aux hôpitaux pour la prise en charge des blessés, réadaptation physique et fonctionnelle des personnes blessées et handicapées, appui psychosocial (individuel et communautaire), protection contre les violences.

1.2.3 Combiner réponses aux besoins essentiels des populations et aux besoins spécifiques des personnes handicapées et vulnérables

75% des personnes handicapées estiment avoir eu insuffisamment accès aux services humanitaires essentiels lors de situations d'urgence⁷. Notre stratégie 2016-2025 vise à proposer des réponses face à ce constat inacceptable. Et au-delà de fournir des réponses adaptées aux besoins de toutes les populations affectées par des situations de crise aiguë. Nous allons ainsi réaffirmer ce qui constitue déjà notre force, à savoir être les champions de la prise en charge des personnes handicapées et vulnérables. Nos équipes s'assurent qu'elles soient correctement identifiées et que leurs besoins essentiels (eau, nourriture, abris, hygiène et assainissement, et en moyens d'existence) comme spécifiques soient correctement évalués. Elles veillent également à ce que les distributions des biens de première nécessité les atteignent réellement, selon des modes adaptés.

1.2.4 Penser l'urgence dans une continuité : prévoir - agir - préparer l'avenir

La multiplication des crises chroniques, la répétition accélérée des catastrophes naturelles ou l'enracinement de conflits de haute ou de basse intensité rendent parfois caduques les distinctions strictes entre réponse d'urgence et action de développement. Pour HI, au-delà des phases de *life saving*, l'enjeu des prochaines années sera de mieux préparer la réponse des autorités

7. Handicap International, Disability in Humanitarian Context: Views from Affected People and Field Organisations, juillet 2015.



© Gwenn Dubourthoumieu / HI

comme des populations aux catastrophes, de travailler avec elles sur leurs capacités de réponse, les modalités de sortie de crise et les phases de transition.

Les compétences des équipes de la Direction de l'action de développement et leur complémentarité avec celles qui pilotent nos interventions d'urgence constituent un atout essentiel. Elles permettent de proposer une réponse cohérente, d'intégrer très rapidement les réponses locales et de mettre en place des programmes de transition inclusifs et adaptés au contexte, en partenariat avec les ministères publics concernés (santé, éducation, développement rural...). L'association souhaite renforcer cette complémentarité en mettant notamment en place des activités de préparation/gestion de l'urgence dans tous ses programmes.

L'innovation au cœur de nos actions : l'exemple de la géolocalisation des besoins

Nombre d'innovations technologiques révolutionnent le domaine de l'aide humanitaire, en permettant par exemple la collecte plus rapide de données plus précises et plus exhaustives. Grâce aux téléphones mobiles, aux drones et aux satellites, les acteurs humanitaires ont maintenant accès en temps réel à des informations sur la localisation des risques et l'importance des besoins, permettant de déployer la première aide de façon plus pertinente que par le passé. HI emploie ainsi les techniques de géolocalisation GPS pour cartographier les risques liés aux engins non explosés en zones de conflit. L'association a à cœur de faire constamment évoluer son expertise en intégrant dans ses pratiques les nouvelles technologies disponibles.

L'expertise « Atlas Logistique » : les plateformes de services logistiques

La fusion entre Handicap International et Atlas Logistique, en 2006, a doté l'organisation de 25 ans de savoir-faire en matière d'appui à l'organisation logistique des secours. Parce que la chaîne d'approvisionnement représente 60% du coût d'une opération de réponse humanitaire à un désastre naturel⁸ et que nous opérons dans des environnements instables où les infrastructures sont mal opérantes et où les enjeux d'accès aux populations sont de plus en plus prégnants, la logistique est un facteur clé de réussite pour la mise en place de l'aide en situations d'urgence. À cela s'ajoutent la multitude d'acteurs intervenant lors d'une crise humanitaire et les enjeux de coordination et de mutualisation des rares ressources disponibles (moyens de transport, espaces de stockage...). C'est pour répondre à ces défis que nous développons des plateformes de services logistiques. Leur objectif est de consolider et de synchroniser les chaînes d'approvisionnement des acteurs répondant à une crise humanitaire. Cela permet à ces acteurs de concentrer toute leur énergie sur la réponse aux besoins, en se reposant sur des ressources logistiques compétentes, mutualisées. C'est aussi un moyen pour eux de rationaliser leurs coûts et, *in fine*, de maximiser leur impact auprès des populations vulnérables.

8. Humanitarian Logistics Association, Emergency Supply Chains: What Price Is Right?, 2015.

1.3 Réduire l'impact des conflits sur les civils

1.3.1 Apporter une réponse globale qui combine prévention, dépollution et assistance aux victimes

Notre histoire a débuté avec l'appareillage de victimes de mines antipersonnel. Elle est de fait intimement liée à la lutte contre les armes explosives et à l'aide prodiguée à leurs victimes. Notre originalité, et ce qui fait notre force, est de proposer une approche holistique qui aborde le problème dans toute sa globalité en intégrant quatre piliers majeurs de la lutte anti-mines : la dépollution des restes explosifs de guerre, l'éducation des populations exposées, l'assistance aux victimes et le plaidoyer international pour que cesse l'utilisation des armes explosives. Elle intègre en outre un recueil de données plus exhaustif, des coûts réduits, un reporting et un suivi des impacts de nos projets optimisés.

En Syrie, **25%** des victimes d'armes explosives interrogées par HI ont été amputées.⁹

Dans la même logique de complémentarité, l'association privilégie un déploiement intégré de l'action contre les mines et de l'assistance humanitaire dans les zones de conflit.

Les activités de dépollution et de prévention des risques font désormais partie intégrante de notre réponse immédiate aux crises liées à des conflits.

Dans le cadre de telles interventions, la formation de partenaires locaux aux techniques de dépollution et de prévention des risques est une priorité. Une telle approche permet également de traiter plus efficacement la pollution résiduelle, dont l'éradication nécessite une connaissance fine du terrain et une présence sur le long terme auprès des populations.

En Syrie, **5,1 millions** de personnes dont **2 millions d'enfants**, vivent dans des zones hautement contaminées.

1.3.2 Garantir une prise en charge multidisciplinaire des victimes, intégrant réadaptation en traumatologie et soutien psychologique

La mise en place rapide des premiers soins de réadaptation après la chirurgie est déterminante. Elle permet d'éviter que le patient ne développe des séquelles irréversibles et parfois lourdement handicapantes. L'association ambitionne de systématiser la continuité des soins entre la chirurgie de guerre et la réadaptation en traumatologie, en proposant une approche adaptée aux situations de crises aiguës.

En Syrie, **60%** des blessés par armes explosives présentaient des fractures ou des fractures complexes, dont des fractures ouvertes, des membres inférieurs et/ou supérieurs.¹⁰

Au-delà des soins immédiats aux personnes blessées, nous développerons une prise en charge multidisciplinaire des victimes. Celle-ci intégrera notamment un volet de soutien psychologique. Notre stratégie 2016-2025 intègre par exemple le soutien psychologique aux personnes blessées, aux personnes amputées et aux victimes de violences ou de tortures.

En 2015, **57** pays sont encore pollués par les mines antipersonnel.¹¹



© Frederik Buyckx / HI

9. Handicap International « Causes et types de blessures rencontrées par Handicap International au cours de son intervention auprès des personnes déplacées internes en Syrie », (note d'analyse), janvier 2014.

10. *Ibid.*

11. Rapport 2015 de l'Observatoire des mines.

1.3.3 « Un monde sans mines en 2025 » : accompagner les États pour la mise en œuvre des traités interdisant les mines et les bombes à sous-munitions (BASM)

La Déclaration de Maputo, adoptée à l'issue de la conférence de révision du Traité d'interdiction des mines antipersonnel en juin 2014, vise « un monde sans mines en 2025 ». L'association va continuer d'accompagner les États affectés dans l'atteinte de cet objectif, en proposant notamment des actions de dépollution de leur territoire.

Elle renforcera également son accompagnement des pays comptant le plus de victimes d'armes explosives, afin de définir avec eux des mécanismes de prise en charge. Il s'agira aussi de faire le lien entre les obligations imposées par la Déclaration de Maputo et les dispositifs nationaux relatifs aux droits des personnes handicapées.

39% des victimes civiles des mines antipersonnel sont des **enfants**.¹²

« Stop Killing Civilians » : alerter les États et la société civile contre l'utilisation d'armes explosives en zones densément peuplées

HI est engagée dans le combat contre l'utilisation d'armes explosives en zones peuplées, qui fait des dizaines de milliers de victimes parmi les civils chaque année, au mépris du Droit international humanitaire. Elle est membre fondateur de la coalition INEW (International Network on Explosive Weapons) rassemblant une vingtaine d'organisations internationales dans une campagne auprès des États et de l'opinion publique sur cette question.



© J.J. Bernard / HI

L'innovation au cœur de nos actions : l'exemple « démilitariser sans polluer »

Des travaux de recherche ont montré que les produits chimiques dangereux issus de déchets militaires comme les munitions abandonnées et non explosées peuvent avoir des effets à long terme sur la santé et le bien-être des populations civiles. Les matériaux utilisés pour leur destruction peuvent aussi causer des dommages environnementaux importants. Des systèmes industriels de démilitarisation respectueux de l'environnement existent, mais leur coût élevé les rend inaccessibles aux opérateurs engagés dans le déminage humanitaire et aux États sortant de périodes de conflits. L'élimination des munitions conventionnelles abandonnées ou non explosées doit être repensée pour s'inscrire dans une logique de développement durable. Afin de trouver des réponses plus adaptées, HI développe avec un réseau d'universités un projet de recherche novateur sur des moyens de destruction non polluants et disponibles à des coûts acceptables.

Au moins **300 000** personnes dans le monde ont survécu à un accident par mine.¹³

12. Rapport 2015 de l'Observatoire des mines.
13. Rapport 2014 de l'Observatoire des mines.

2. Des moyens d'agir renforcés

2.1 Des alliances et des partenariats stratégiques pour démultiplier nos capacités d'intervention

Les objectifs fixés par cette nouvelle stratégie nous amènent à la fois à approfondir ce que nous faisons déjà, mais aussi à ouvrir de nouveaux axes d'intervention. HI entend construire des alliances stratégiques durables, pour compléter ses champs de compétence et générer des opportunités de ressources et d'action supplémentaires.

Dans le passé, HI a fusionné avec l'ONG Atlas Logistique, et a ainsi considérablement renforcé sa capacité de réponse aux crises. Aujourd'hui et demain, le rapprochement avec d'autres organisations pourra prendre d'autres formes, comme des partenariats ou des consortiums par exemple, mais il fera une force de toutes les complémentarités, qu'elles concernent les métiers, la présence géographique ou l'accès à des ressources spécifiques. Il permettra l'optimisation des moyens, à travers des mutualisations et la recherche de synergies, et renforcera la compétitivité des partenaires. Enfin, il permettra de mener des projets de plus grande ampleur, couvrant davantage de besoins et bénéficiant de financements plus conséquents.

2.2 Des collaborateurs, experts et porteurs de nos ambitions

Les ressources humaines sont au cœur de notre stratégie à dix ans, car nos salariés, nos bénévoles et nos stagiaires sont celles et ceux qui font la richesse de HI. C'est grâce à eux que nous atteindrons l'ambition que nous fixons pour l'organisation.

Nous avons mis en place ces dernières années une politique de ressources humaines volontariste, et notre stratégie 2016-2025 vise à la renforcer, en nous positionnant comme un employeur de choix parmi les acteurs de la solidarité internationale.

Nous souhaitons attirer et fidéliser des talents, c'est-à-dire les meilleurs profils en termes de compétences et d'expérience, dans un marché de l'emploi international de plus en plus concurrentiel.

HI recrute déjà des experts dans le monde entier, et la diversité de nos équipes doit continuer à être une de nos forces. Nous prévoyons par ailleurs des mesures concrètes en faveur du développement des compétences de nos salariés, du renforcement de leurs perspectives d'évolution, de la mise en place d'une nouvelle culture de management, et du développement du bien-être au travail.

Depuis toujours, HI s'appuie également sur des bénévoles fidèles, essentiels à la réalisation de ses missions. La stratégie 2016-2025 vise à accroître leur nombre et à valoriser davantage les compétences, parfois uniques, qu'ils peuvent apporter. Ils sont et seront pleinement parties prenantes des dynamiques d'équipes, essentielles pour porter cette nouvelle stratégie.

Des partenariats pour mieux coordonner la prise en charge des groupes vulnérables en situation d'urgence

La prise en compte des besoins spécifiques des groupes vulnérables dans les contextes de crise a progressé, mais elle représente toujours un défi complexe et onéreux pour les acteurs de l'urgence. La solution passe par des approches simples, coordonnées entre différents intervenants et répondant à la diversité des besoins. HI souhaite développer des alliances stratégiques, et ainsi mettre son expertise spécifique de la prise en charge en urgence des publics vulnérables en raison de leur genre, de leur handicap, de leur âge (enfants, adolescents, personnes âgées), en commun avec celle d'autres acteurs spécialisés. Par la suite, nous élargirons cette approche partenariale à d'autres contextes et d'autres formes de discrimination et de vulnérabilité (concernant par exemple les migrants ou les minorités ethniques).

2.3 Des ressources financières accrues pour augmenter notre capacité d'action

2.3.1 Proposer à nos bailleurs de fonds de financer des projets d'ampleur régionale

Catastrophes liées au dérèglement climatique, pénuries alimentaires, conflits qui se régionalisent, migrations massives des populations dans des conditions de grande précarité... les crises auxquelles nous devons faire face dépassent la plupart du temps les frontières strictes d'un seul pays. Notre devoir est d'adapter nos modes d'intervention à ces nouvelles réalités en proposant à nos bailleurs de fonds de financer des projets de plus grande ampleur. HI favorisera la mise en place de projets majeurs couvrant une même thématique sur plusieurs pays. Notre association, déjà familière de la mise en place de tels projets, vise ainsi un plus grand impact auprès des bénéficiaires et une pérennité de projet renforcée. La mise en œuvre opérationnelle de telles ambitions nécessitera un renforcement de notre approche partenariale et la mise en place de consortiums, mais permettra également de réaliser des économies d'échelle et donc d'être plus efficaces.



© Lucas yeuve / HI

Des mécanismes de redevabilité renforcés

Quel que soit le contexte d'intervention, HI veut mettre en œuvre des interventions efficaces, efficientes et de qualité. Efficaces car elles produisent des changements positifs sur les conditions de vie des populations. Efficientes car elles atteignent le plus grand nombre possible de bénéficiaires avec les ressources disponibles. De qualité car elles privilégient une approche adaptée aux plus vulnérables. Dans cette optique, l'association souhaite généraliser la production de données fiables, pertinentes et cohérentes en temps réel. L'association vise également à développer son référentiel qualité afin d'impliquer tous les niveaux de l'organisation et ainsi rendre compte de manière spécifique et différenciée aux bénéficiaires de ses programmes, à ses partenaires, à ses bailleurs et à ses donateurs individuels.

2.3.2 Mieux répondre aux attentes des nouveaux profils de donateurs privés

L'arrivée des nouvelles générations de donateurs (nés après 1980) bouleverse, dans l'ensemble de nos pays de collecte, le paysage de la générosité. Connectés en permanence, baignés dans des flux d'information, plus mobiles géographiquement et professionnellement, ces jeunes actifs, issus de la « génération Y », sont tout aussi généreux que leurs aînés, mais plus difficiles à capter et à fidéliser. Nous devons les amener à rejoindre notre cause en diversifiant nos modes de dons, en améliorant notre présence digitale et en leur proposant un autre lien, sans doute plus direct, avec nos bénéficiaires.

Nous devons aussi aller chercher des soutiens dans d'autres territoires que nos pays traditionnels de collecte. Il n'est par exemple plus possible de penser la collecte de fonds privés en ignorant l'accroissement des niveaux de vie et de revenus de certaines parties de la population, dans nos pays d'intervention. Dans ces pays, où les écarts entre les plus pauvres et les plus riches se creusent, nous devons proposer des offres de collecte qui permettent à la solidarité nationale de s'exprimer.



© Eric Martin / Figaro Magazine / HI

2.4 Une organisation agile

Afin d'atteindre ses ambitions, HI se doit d'être toujours plus ouverte sur l'extérieur, pour rechercher les meilleures pratiques et identifier les leviers d'optimisation de ses coûts. Parmi les priorités de transformation, nous attachons une attention particulière à simplifier nos processus en appliquant les principes du *lean management*. À ce titre, une équipe dédiée accompagne les collaborateurs de HI pour simplifier leurs tâches au quotidien et leur permettre de concentrer leur temps sur leur réelle valeur ajoutée.

Par ailleurs, HI développe un programme spécifique pour ses managers, car c'est sur leurs épaules que reposent les différents choix à opérer pour impulser les dynamiques de changements culturels nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Ce programme de développement des compétences assure l'organisation d'une adaptation continue de nos comportements managériaux.

En ce qui concerne nos outils, nous nous fixons l'ambition que nos systèmes d'information démultiplient l'efficacité de nos équipes opérationnelles, services support et instances de pilotage.

Accéder aux populations vulnérables dans des contextes à risques

La violence des conflits et la complexité des crises humanitaires rendent parfois difficile l'accès des populations à l'aide dont elles ont besoin. Pour résoudre ce problème, l'organisation a développé autour de la crise syrienne de nouveaux dispositifs et modes de fonctionnement qui permettent d'agir dans des situations à risques, tout en portant une attention permanente à la sécurité de ses équipes et de ses bénéficiaires. S'appuyant sur des équipes multinationales et multiculturelles, sur des partenaires locaux issus de la société civile et sur les nouvelles technologies, ses modalités d'intervention sont précisément adaptées à chaque contexte afin de conserver la flexibilité nécessaire dans des situations mouvantes.



© B. Blonde / HI

2.5 Une marque renouvelée pour mieux servir nos ambitions

Dans les années à venir, le soutien sans faille de toutes les parties prenantes de notre action sera déterminant, qu'il s'agisse de nos partenaires associatifs et institutionnels, de nos donateurs, de nos collaborateurs, ou de nos bénéficiaires. Notre nom, Handicap International, était la seule « balise », le seul point de référence, pour exprimer qui nous sommes et susciter l'adhésion. Mais cette marque était-elle suffisamment explicite et porteuse de valeurs positives, aussi bien dans nos pays de collecte que d'intervention ? Permettait-elle d'exprimer la diversité de nos métiers et de nos savoir-faire ? Était-elle réellement adaptée à la culture de tous nos pays d'implantation ? La réalisation des ambitions portées par la nouvelle stratégie ne pouvait pas faire l'économie d'une réflexion en profondeur sur notre marque, afin que celle-ci soit forte, porteuse de nos ambitions, de nos savoir-faire, mais également des valeurs de solidarité, de respect et d'humanisme qui continueront à guider nos actions.

Cette réflexion a donc été menée en 2016 et en 2017.

La Fondation Handicap International, sentinelle et think tank

Mise en place en 2014, la Fondation Handicap International a un double rôle essentiel dans un monde où les conditions d'intervention se complexifient.

- Un rôle d'analyse et de sentinelle : elle a vocation à définir les positionnements sur les questions éthiques et politiques auxquelles l'association est confrontée et qui conditionnent la pertinence de ses actions autant que la sécurité de ses équipes.
- Un rôle de catalyseur de réflexion et de débats : grâce à ses publications, ses sessions de débats ou ses prises de position, La Fondation Handicap International participe à l'enrichissement et à la vitalité de nos idées, valeurs et principes. Elle apporte à la fois une prise de hauteur et une mise en perspective nécessaires à la réalisation de notre mission, et contribue à faire rayonner nos valeurs et nos idées dans le monde de la solidarité.

NOTRE MISSION

Humanité & Inclusion est une organisation de solidarité internationale indépendante et impartiale, qui intervient dans les situations de pauvreté et d'exclusion, de conflits et de catastrophes.

Œuvrant aux côtés des personnes handicapées et des populations vulnérables, elle agit et témoigne, pour répondre à leurs besoins essentiels, pour améliorer leurs conditions de vie et promouvoir le respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux.

Le 24 janvier 2018, le réseau mondial Handicap International a changé de nom, il est devenu Humanité & Inclusion. Ce réseau comprend des associations nationales qui s'appellent « Handicap International » dans les pays d'Europe continentale (France, Allemagne, Suisse, Belgique et Luxembourg) et « Humanité & Inclusion » au Canada, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

Ce réseau est également constitué d'une Fédération, qui met en œuvre des projets dans une soixantaine de pays sous les noms « Humanité & Inclusion », « Handicap International » et « Atlas Logistique ».

HUMANITÉ & INCLUSION

138, avenue des Frères Lumière
CS 88379
69371 Lyon Cedex 08

FONDATION HANDICAP INTERNATIONAL

11, avenue de la Paix
1202 Genève
SUISSE

ASSOCIATIONS NATIONALES

HANDICAP INTERNATIONAL
ALLEMAGNE
Leopoldstr. 236
80807 München

HANDICAP INTERNATIONAL
BELGIQUE
44, rue de l'Arbre Bénit
1050 Bruxelles

HUMANITÉ & INCLUSION
CANADA
50, rue Sainte-Catherine Ouest
bureau 400
Montréal (QC) H2X 3V4

HUMANITY & INCLUSION
ÉTATS-UNIS
8757 Georgia Avenue – Suite 420
Silver Spring, Maryland
20910

HANDICAP INTERNATIONAL
FRANCE
138, avenue des Frères Lumière
CS 78378
69371 Lyon Cedex 08

HANDICAP INTERNATIONAL
LUXEMBOURG
140, rue Adolphe-Fisher
1521 Luxembourg

HUMANITY & INCLUSION
ROYAUME-UNI
9 Rushworth Street
London SE1 0RB

HANDICAP INTERNATIONAL
SUISSE
11, avenue de la Paix
1202 Genève



www.hi.org