



# Stratégie **2026-2030** de HI

Handicap International – Humanity & Inclusion





<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>
Qui sommes-nous ? .....	3
Naviguer dans un monde en évolution rapide .....	3
Une organisation en évolution .....	4
Nos axes stratégiques .....	5
<b>Avant-propos .....</b>	<b>6</b>
<b>Qui sommes-nous ? .....</b>	<b>7</b>
Notre vision .....	7
Notre mission - ce que nous faisons, comment, où et avec qui.....	8
Nos valeurs.....	9
<b>Naviguer dans un monde en évolution rapide .....</b>	<b>11</b>
Intensification des conflits et autres violences armées .....	11
Changement climatique, dégradation de l'environnement .....	12
Inégalités économiques et sociales croissantes dans les pays où nous travaillons .....	13
Augmentation des migrations.....	15
Pression sur les financements.....	16
Montée de l'extrémisme, menaces pour la démocratie et le droit, polarisation et fermeture de l'espace civique .....	19
L'agenda de la localisation .....	20
« Rien sans nous » et le mouvement pour les droits des personnes handicapées.....	22
Émergence et démocratisation des nouvelles technologies .....	23
<b>HI, une organisation en évolution .....</b>	<b>24</b>
<b>Nos axes stratégiques pour 2026-2030 .....</b>	<b>30</b>
Nos 10 axes stratégiques .....	30
Nos ambitions pour ces axes stratégiques .....	31

Édition juin 2025

Photo de couverture : Bangladesh - © Abdun Noor / HI



## Résumé

Cette stratégie est le fruit d'un vaste exercice de consultation auquel ont participé plus de 6 000 personnes dans les pays où HI mène des programmes, plus de 600 organisations locales et plus de 1 400 collègues, ainsi que des dizaines de personnes membres d'organisations non gouvernementales (ONG) internationales homologues ou bailleurs actuels et potentiels.

### **Qui sommes-nous ?**

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 ».

Telle est la vision de notre organisation, et elle est aussi pertinente et urgente aujourd'hui qu'hier. Pour y parvenir, notre mission est de travailler sans relâche aux côtés des personnes handicapées et des populations vulnérables dans des situations de pauvreté et d'exclusion, de conflit et de catastrophe, en agissant et en témoignant pour répondre à leurs besoins essentiels, améliorer leurs conditions de vie et promouvoir le respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux.

Nous travaillons dans de nombreux pays, sociétés et situations différents, y compris avant, pendant et après les crises, partout où il y a un besoin et la possibilité de faire la différence. Dans les situations plus stables, nous visons principalement à soutenir les personnes handicapées et les organisations qui les représentent, en prêtant attention aux causes de vulnérabilité qui se recoupent, en particulier le sexe et l'âge. Dans notre travail sur la réduction de la violence armée, nous impliquons les communautés, en adaptant nos approches pour garantir l'inclusion des personnes handicapées et non handicapées. Dans les situations d'urgence, nous soutenons les personnes handicapées ainsi que les personnes qui peuvent être vulnérables pour d'autres raisons.

### **Naviguer dans un monde en évolution rapide**

Nous entrons dans cette période stratégique à un moment où les pressions sont interconnectées et de plus en plus fortes. Les conflits et la violence armée s'intensifient, la crise environnementale s'aggrave rapidement, les inégalités s'accroissent, la migration précaire augmente, l'extrémisme politique se développe, la confiance diminue et de nouvelles menaces pèsent sur les libertés civiles. Dans ce monde, le travail d'organisations comme HI, avec ses valeurs d'humanité, d'inclusion, d'engagement et d'intégrité, devient encore plus nécessaire et urgent.



Mais si la solidarité internationale est plus importante que jamais, nous assistons à des changements majeurs dans la manière dont les organisations comme la nôtre peuvent réaliser leurs ambitions. Les ONG internationales sont confrontées à des pressions exceptionnelles sur leur financement, les budgets d'aide des gouvernements se réduisant et la collecte de fonds privés étant confrontée à toute une série de défis. Des changements rapides sont également en cours dans la manière dont nous sommes perçus, dont nous communiquons et dont nous travaillons, avec des changements technologiques déstabilisants qui engendrent des conséquences à la fois positives et négatives. En outre, nous avons la responsabilité morale de réduire notre empreinte carbone, ce qui nous obligera à modifier nos modes de fonctionnement.

Il est important de noter qu'il n'est plus approprié, ni même possible, pour les organisations internationales ayant leur siège dans le Nord d'agir unilatéralement en cherchant à façonner la vie des populations du Sud ; au contraire, la solidarité internationale exige un partenariat égalitaire et un effort concerté pour partager et déléguer le pouvoir. De même, les organisations qui cherchent à promouvoir les droits des personnes handicapées doivent placer ces dernières au centre de leur processus décisionnel, en tant que membres du personnel, partenaires, personnes et communautés concernées. Les organisations internationales qui tentent de promouvoir l'inclusion dans le monde entier doivent donner l'exemple en étant elles-mêmes diversifiées et inclusives.

Toutes ces tendances constituent un défi pour HI, mais elles offrent également de grandes possibilités de devenir plus efficace dans la manière dont nous œuvrons pour un changement positif.

## **Une organisation en évolution**

Au cours de la dernière décennie, HI a mis en œuvre un programme de transformation intense. Nous avons doublé de taille, formalisé notre structure fédérale, réorganisé nos programmes nationaux, intégré nos programmes d'urgence et de déminage à notre travail de développement inclusif, et introduit une nouvelle structure régionale. À la fin de l'année 2024, notre équipe comptait plus de 5 000 personnes dans une soixantaine de pays, mettant toutes leur engagement et leur expertise au service de notre cause. Il s'agit d'une plateforme exceptionnelle sur laquelle nous pouvons nous appuyer.

Au cours des prochaines années nous devons continuer à évoluer. Toutefois, nous consacrerons moins de temps à la modification et à l'amélioration de nos systèmes et nous concentrerons davantage à des activités externes qui profitent directement aux populations que nous servons. Nos équipes sont notre atout le plus précieux, et nous devons donc les protéger, leur donner les moyens d'agir, et les inspirer, tout en adoptant des approches toujours plus agiles et frugales. Nous voulons être



constamment concentrés sur notre objectif et notre mission, et que chacun et chacune d'entre nous ait une compréhension claire du lien entre ses tâches quotidiennes et la différence positive pour la vie des gens.

## Nos axes stratégiques

Nous avons retenu 10 axes stratégiques pour les prochaines années jusqu'en 2030.

1. Les besoins humanitaires augmentant en raison de l'intensification des conflits armés et des conséquences du changement climatique, **nous avons l'intention de renforcer notre capacité d'intervention d'urgence**, notamment en matière de préparation, de réduction des risques de catastrophe, de rapidité de déploiement, d'impact et d'adaptabilité dans les contextes fragiles.
2. Face à l'augmentation des migrations précaires, **nous voulons renforcer notre action auprès des populations déplacées, des personnes migrantes et réfugiées les plus vulnérables**, en particulier les personnes handicapées.
3. Pour contrer la montée de l'extrémisme et les menaces qui pèsent sur la société civile et les normes démocratiques, **nous redoublerons d'efforts pour défendre et promouvoir le droit humanitaire, les droits fondamentaux et l'espace civique**.
4. Pour soutenir l'agenda de localisation et pour partager et transférer le pouvoir vers les populations que nous accompagnons, **nous ferons davantage pour promouvoir le leadership des acteurs locaux, en particulier les personnes handicapées et les populations vulnérables**.
5. **Nous allons affiner notre approche programmatique** afin que nos domaines d'intervention et nos méthodes de travail soient plus clairs et plus cohérents.
6. En réponse aux pressions financières, **nous renforcerons notre capacité à nous engager auprès des bailleurs institutionnels** qui restent attachés aux principes de l'aide au développement et de l'action humanitaire.
7. **Nous nous efforcerons d'accroître notre collecte de fonds privés**, en cherchant à augmenter les ressources provenant des grands donateurs et des legs.
8. Dans le cadre de notre engagement en faveur de la localisation et de l'amélioration du rapport coût-efficacité, nous **renforcerons les cinq régions opérationnelles de HI et réduirons le poids relatif de nos sièges sociaux**.
9. Face à la pression sur les financements, à l'émergence de nouvelles technologies et au changement climatique, **nous deviendrons plus agiles, durables et frugaux**.
10. Enfin, **nous nous engageons à accroître la diversité de notre organisation** afin d'être en accord avec nos valeurs, d'enrichir notre travail et de jouer notre rôle dans la transformation du modèle "traditionnel" des organisations non gouvernementales internationales (ONGI) du Nord.



## Avant-propos

Cette stratégie est le fruit d'une longue période de consultation avec le personnel, les membres du conseil d'administration, les partenaires, les bailleurs de fonds et les membres des communautés avec lesquelles nous travaillons. Plus de 1 400 collègues ont fait part de leurs idées directement et 130 contributions écrites émanant des équipes HI du monde entier ont été reçues et examinées dans le cadre du processus. Notre consultation externe a mobilisé plus de 6 000 personnes et plus de 600 organisations locales dans 39 pays. En outre, nous nous sommes entretenus avec des dizaines de personnes issues d'ONG internationales homologues, ainsi qu'avec de nombreux bailleurs de fonds institutionnels actuels et potentiels.

Malgré un contexte international particulièrement incertain et instable, nous avons mené notre réflexion stratégique à son terme. Ce document a été présenté au Conseil d'administration fédéral en mai 2025, puis validé par l'Assemblée générale fédérale en juin de la même année. Sa mise en œuvre se fera de manière progressive, en s'adaptant aux évolutions de la situation géopolitique mondiale ainsi qu'aux réalités du secteur humanitaire.

Si besoin, nous procéderons aux ajustements nécessaires pour pouvoir poursuivre la mise en œuvre de notre mission et de notre vision.



## Qui sommes-nous ?

### 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 et chacune peut « vivre debout ».*

Telle est la vision de notre organisation, et elle est aussi pertinente et urgente aujourd'hui qu'hier.

Le nombre de personnes handicapées dans le monde augmente et s'élève aujourd'hui à plus de 1,3 milliard, soit environ un sixième de la population.<sup>1</sup> La plupart de ces personnes vivent dans des pays à revenu faible ou intermédiaire<sup>2</sup> et, en moyenne, leur taux de pauvreté est plus de deux fois supérieur à celui des personnes non handicapées.<sup>3</sup> Partout, les personnes handicapées sont confrontées à des discriminations et à des obstacles qui les empêchent d'accéder aux services de base, tels que les soins de santé et l'éducation, ou aux possibilités d'emploi. Les personnes handicapées connaissent généralement des taux de morbidité et de mortalité disproportionnés.<sup>4</sup> Les enfants handicapés sont beaucoup plus susceptibles de ne pas aller à l'école que les autres enfants<sup>5</sup> et environ deux tiers des adultes handicapés n'ont pas d'emploi.<sup>6</sup> Les femmes et les filles handicapées peuvent être désavantagées à plus d'un titre : elles subissent souvent des niveaux d'exclusion plus élevés et sont victimes de manière disproportionnée de violences et d'abus sexistes.<sup>7</sup> En période de conflit armé ou de catastrophe, les personnes handicapées deviennent souvent particulièrement vulnérables. Elles sont souvent exclues des plans de préparation aux

---

<sup>1</sup> [World Health Organization, Disability Key Facts, 2023](#)

<sup>2</sup> [United Nations - Department of Economic and Social Affairs, Factsheet on Persons with Disabilities](#)

<sup>3</sup> [UK Parliament, FCDO and disability-inclusive development, Third Report of Session 2023-24](#)

<sup>4</sup> [The Lancet, The Association between disability and mortality: a mixed-method study, 2024](#)

<sup>5</sup> [UNICEF, Children with Disabilities, Fact Sheet, 2022](#)

<sup>6</sup> [International Labour Organization, New ILO database highlights labour market challenges of persons with disabilities, 2022](#)

<sup>7</sup> [Plan, Fact Sheet: Violence against Women and Girls with Disabilities, 2013](#)



situations d'urgence et ont deux à quatre fois plus de risques de mourir dans une catastrophe naturelle que les personnes non handicapées.<sup>8</sup>

Dans de nombreuses situations, l'exclusion des personnes handicapées coïncide avec l'exclusion de personnes vulnérables pour d'autres raisons. Ces personnes peuvent être victimes de discriminations liées à des caractéristiques telles que le sexe, l'âge, le statut socio-économique, l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, la religion ou les opinions politiques, ou parce qu'elles sont exposées à des menaces qui dépassent leur capacité à y faire face. Ces facteurs se croisent et interagissent les uns avec les autres, et il n'est souvent pas possible ou approprié de faire une distinction entre les différentes formes de vulnérabilité en se concentrant uniquement sur certains groupes définis. Cela est particulièrement vrai dans la plupart des situations d'urgence. C'est pourquoi HI travaille parfois aux côtés de personnes vulnérables pour des raisons qui ne sont pas liées au handicap.

## **Notre mission - ce que nous faisons, comment, où et avec qui**

### **Ce que nous faisons**

Guidés par cette vision, notre mission est de travailler sans relâche aux côtés des personnes handicapées et des populations vulnérables dans des situations de pauvreté et d'exclusion, de conflit et de catastrophe, en agissant et en témoignant afin de répondre à leurs besoins essentiels, d'améliorer leurs conditions de vie et de promouvoir le respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux.

### **Comment nous le faisons**

Le principe d'inclusion est au cœur de toutes nos activités. Nous soutenons les organisations locales, nous menons nous-mêmes des actions directes, nous offrons une assistance technique, nous sensibilisons et nous plaidons avec et en faveur des personnes que nous avons pour mission de servir.

Nous travaillons dans un large éventail de secteurs, notamment la réadaptation fonctionnelle, l'éducation inclusive, l'inclusion économique, la santé physique et mentale inclusive, la protection, la réduction des risques de catastrophe, la couverture des besoins de base, les abris d'urgence, l'eau et l'assainissement, la logistique humanitaire et la réduction de la violence armée (y compris l'action humanitaire contre les mines).

---

<sup>8</sup> [ScienceDirect, \*Emerging Voices in Natural Hazards Research - Chapter 13 - People with disabilities: Becoming agents of change in Disaster Risk Reduction\*, 2019](#)



Nous adaptons notre approche aux différentes situations auxquelles nous sommes confrontés en tenant compte des dynamiques politiques, sociales et conflictuelles, tout en cherchant toujours à encourager la promotion des droits fondamentaux par les responsables locaux.

### **Où nous travaillons**

Nous travaillons dans de nombreux pays, sociétés et situations différents, y compris avant, pendant et après les crises, partout où il y a un besoin et la possibilité de faire la différence.

### **Avec qui nous travaillons**

Dans les situations plus stables, nous visons principalement à soutenir les personnes handicapées et les organisations qui les représentent, en prêtant attention aux causes de vulnérabilité qui se recoupent, en particulier le sexe et l'âge.

Dans notre travail sur la réduction de la violence armée, nous impliquons des communautés entières, en adaptant nos approches pour nous assurer que nous incluons les personnes handicapées et non handicapées.

Dans les situations d'urgence, nous aidons les personnes handicapées ainsi que les personnes qui peuvent être vulnérables pour d'autres raisons.

### **Nos valeurs**

Nous avons quatre valeurs organisationnelles que nous nous engageons à respecter dans toutes nos activités. Ces valeurs sont les suivantes.

#### **Humanité**

Notre travail est fondé sur la valeur d'humanité. Nous incluons tout le monde sans exception et défendons le droit de chaque individu à la dignité. Le respect, la bienveillance et l'humilité guident notre travail.

#### **Inclusion**

Nous prônons l'inclusion et la participation de tous et toutes, en défendant la diversité, l'équité et les choix individuels. Nous valorisons la différence.



### **Engagement**

Nous sommes résolu et audacieux dans notre engagement à développer des solutions adaptées, pragmatiques et innovantes. Nous agissons et mobilisons celles et ceux qui nous entourent pour lutter contre l'injustice.

### **Intégrité**

Nous agissons de manière indépendante, professionnelle, désintéressée et transparente.



## Naviguer dans un monde en évolution rapide

Au moment où nous entamons notre prochaine période stratégique, nous devons faire le point sur certains des changements majeurs qui façonnent notre monde et affectent notre capacité à poursuivre notre mission et à mettre en œuvre notre vision. Nous considérons que les défis suivants sont particulièrement importants pour nous.

### **Intensification des conflits et autres violences armées**

Nous vivons dans un monde dominé par des conflits et une violence armée de plus en plus insolubles. En 2025, HI répondait aux besoins découlant de la violence armée récente ou ancienne dans environ 25 pays. Ces conflits sont souvent caractérisés par un grave non-respect du droit international humanitaire et des droits de l'homme, ce qui entraîne des dommages considérables pour les civils. En outre, la durée moyenne des conflits a augmenté au cours des trois dernières décennies<sup>9</sup> et la fragmentation des relations internationales affaiblit considérablement les approches traditionnelles de la résolution des conflits et de la consolidation de la paix.

Même dans les endroits où il n'y a pas de guerre à grande échelle, des niveaux moindres de violence armée, y compris la violence des gangs, sont souvent endémiques, et dans de nombreuses régions fragiles du monde, les risques de conflit sont en permanence élevés. Cela signifie que dans de nombreux endroits, les conflits sont soit une normalité quotidienne, soit une probabilité imminente.

Les conflits armés sont le principal moteur des besoins humanitaires<sup>10</sup>, et les personnes handicapées sont toujours parmi les plus vulnérables et les plus touchées. La violence armée constitue également une menace directe croissante pour les travailleurs humanitaires<sup>11</sup>, nombre de nos collègues et partenaires étant confrontés chaque jour à de graves dangers.

---

<sup>9</sup> [International Institute for Strategic Studies \(IISS\), \*Armed Conflict Survey, 2023\*](#)

<sup>10</sup> [UNOCHA, \*Global Humanitarian Overview 2025\*](#)

<sup>11</sup> [The Lancet, \*Protecting humanitarian aid workers: an urgent call, 2024\*](#)



### Chiffres clés

- Il y a eu 176 conflits armés en 2023 contre 86 en 1989.<sup>12</sup>
- 1 enfant sur 5 vit ou fuit un conflit.<sup>13</sup>
- Les dépenses militaires mondiales augmentent en proportion du PIB<sup>14</sup> et à un rythme plus rapide que les dépenses d'aide.<sup>15</sup>
- En 2024, le nombre de travailleurs humanitaires décédés à la suite d'actes de violence a été le plus élevé jamais enregistré, avec au moins 383 décès dans le monde.<sup>16</sup>

## Changement climatique, dégradation de l'environnement

L'utilisation par l'être humain de combustibles fossiles a irrémédiablement accéléré le changement climatique, affectant les conditions météorologiques et climatiques et endommageant les écosystèmes dans toutes les régions du globe. Dans de nombreux endroits, l'impact est aggravé par d'autres formes de dommages environnementaux, tels que la perte de la couverture forestière ou la dégradation des sols. Ces dommages ont tendance à se renforcer et représentent une menace très grave pour les sociétés et les écosystèmes partout dans le monde.

Nous en voyons les conséquences dramatiques dans les pays où nous travaillons, avec des catastrophes dont l'ampleur, la fréquence et l'impact augmentent, avec la dégradation des sols, la réduction de la sécurité alimentaire, les changements dans la diffusion des maladies infectieuses, les effets négatifs sur la santé et le bien-être, et l'augmentation significative de la vulnérabilité et des déplacements de population. Les personnes handicapées sont particulièrement exposées à ces menaces.

En outre, la crise climatique et environnementale exacerbe les faiblesses institutionnelles et les risques de conflit dans de nombreux pays fragiles, le changement climatique étant reconnu comme l'un des principaux facteurs d'aggravation des conflits. La détérioration des relations entre les grands États et le déclin général de la coopération internationale réduisent la probabilité de trouver des solutions opportunes ou adéquates à cette crise ou de mobiliser des fonds suffisants pour aider les communautés les plus vulnérables à s'adapter.

---

<sup>12</sup> [Our World in Data, Number of armed conflicts, World, 1989-2024](#)

<sup>13</sup> [UNOCHA, Global Humanitarian Overview 2024](#)

<sup>14</sup> [Stockholm International Peace Research Institute, Trends in World Military Expenditure, 2023](#)

<sup>15</sup> [OECD, ODA trends and statistics, 2024](#)

<sup>16</sup> [Aid Worker Security Report 2025](#)



Le concept de “santé planétaire” est apparu comme un moyen de conceptualiser et d’aborder la santé de la civilisation humaine et l’état des systèmes naturels dont elle dépend. En tant que mouvement, il vise à atteindre le niveau le plus élevé possible de santé, de bien-être et d’équité dans le monde entier en prenant en compte les systèmes humains - politiques, économiques et sociaux - qui façonnent l’avenir de l’humanité et les systèmes naturels de la Terre qui définissent les limites environnementales sûres dans lesquelles l’humanité peut s’épanouir.<sup>17</sup> Il est important que ce mouvement soit fortement axé sur l’inclusion des personnes handicapées.

### Chiffres clés

- Plus de 40 % de la population mondiale est très vulnérable au changement climatique.<sup>18</sup>
- Au cours de la prochaine décennie, le changement climatique devrait plonger jusqu’à 132 millions de personnes supplémentaires dans l’extrême pauvreté.<sup>19</sup>
- L’impact du changement climatique sur la santé pourrait entraîner 14,5 millions de décès supplémentaires et faire perdre plus de 2 milliards d’années de vie en bonne santé d’ici à 2050.<sup>20</sup>

## Inégalités économiques et sociales croissantes dans les pays où nous travaillons

Pour la première fois au cours de ce siècle, la moitié des 75 pays les plus vulnérables voient leur écart de revenu se creuser avec les économies les plus riches.<sup>21</sup> Dans ces pays, une personne sur quatre vit avec moins de 2,15 dollars par jour.<sup>22</sup> En outre, l’inégalité des revenus au sein des pays s’est, en moyenne, aggravée, la majeure partie de la population mondiale vivant dans des pays où l’inégalité s’est accrue.<sup>23</sup>

Il existe également des inégalités persistantes et parfois aggravées au sein des communautés. Les personnes handicapées, les femmes et les jeunes filles, les

---

<sup>17</sup> [The Lancet, Planetary health: a new science for exceptional action, 2015](#)

<sup>18</sup> [The Intergovernmental Panel on Climate Change \(IPCC\), Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability, 2022](#)

<sup>19</sup> [World Bank Group, Revised Estimates of the Impact of Climate Change on Extreme Poverty by 2030, 2020](#)

<sup>20</sup> [World Economic Forum, Climate Crisis May Cause 14.5 Million Deaths by 2050, 2024](#)

<sup>21</sup> [World Bank Group, Despite High Potential, 75 Vulnerable Economies Face ‘Historic Reversal’, 2024](#)

<sup>22</sup> [World Bank Group, Despite High Potential, 75 Vulnerable Economies Face ‘Historic Reversal’, 2024](#)

<sup>23</sup> [United Nations, Inequality – Bridging the Divide, 2020](#)



populations autochtones, les migrants, les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, les réfugiés et les minorités, ethniques et autres, continuent de souffrir de discrimination, de marginalisation et d'absence de droits légaux. Comme nous le constatons dans notre travail à travers le monde, ces inégalités sont omniprésentes dans les pays en développement comme dans les pays développés et ne sont pas liées au revenu.

Les adolescentes sont confrontées à des tâches domestiques plus lourdes que les garçons, ainsi qu'à des risques de mariage d'enfants et de violence sexiste. Nombre d'entre elles sont également confrontées à des grossesses précoces. Au niveau mondial, deux fois plus de filles que de garçons ne suivent aucune forme d'éducation, d'emploi ou de formation lorsqu'elles atteignent la fin de l'adolescence. Inversement, les notions de masculinité peuvent alimenter le travail des enfants, la violence des gangs et le recrutement des garçons dans des groupes armés.<sup>24</sup>

Les inégalités auxquelles sont confrontées les personnes handicapées sont particulièrement graves. Les personnes handicapées et leurs familles sont, en moyenne, plus pauvres selon tous les indicateurs socio-économiques.<sup>25</sup> Les personnes handicapées meurent généralement plus tôt et présentent des taux plus élevés de maladies chroniques.<sup>26</sup> Les enfants handicapés sont beaucoup plus susceptibles de ne pas être scolarisés. C'est particulièrement vrai pour les filles<sup>27</sup>, qui sont également plus susceptibles d'être victimes de violences domestiques que leurs homologues non handicapés. Les personnes handicapées sont confrontées à des difficultés financières importantes, aggravées par la faible couverture des filets de sécurité sociale, en particulier dans les pays à revenu faible ou intermédiaire où vivent 80 % des personnes handicapées. Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable sont, pour les personnes handicapées, particulièrement insuffisants.<sup>28</sup> Collectivement, les ONG ne parviennent pas à répondre aux besoins spécifiques des personnes handicapées, qui sont systématiquement exclues des programmes humanitaires et de développement.

Ces inégalités sont exacerbées par des pressions croisées telles que les conflits et la pénurie de ressources résultant du changement climatique.

---

<sup>24</sup> [Unicef, Gender Equality, 2024](#)

<sup>25</sup> [PLOS, Poverty and disability in low- and middle-income countries: A systematic review, 2017](#)

<sup>26</sup> [World Health Organization, Global report on health equity for persons with disabilities, 2022](#)

<sup>27</sup> [Unicef, The State of the World's Children 2013: Children with disabilities, 2013](#)

<sup>28</sup> [United Nations, Disability and Development Report 2024](#)

### Chiffres clés

- 71 % de la population mondiale vit dans des pays où les inégalités se sont accrues.<sup>29</sup>
- Jusqu'à 30 % de l'inégalité des revenus est due à l'inégalité au sein des ménages.<sup>30</sup>
- Les femmes et les jeunes filles effectuent chaque jour 12,5 milliards d'heures de travail non rémunéré.<sup>31</sup>
- Seulement 61 % des femmes en âge de travailler participent à la population active, contre 91 % des hommes en âge de travailler. En 2019, pour chaque dollar de revenu du travail gagné par les hommes, les femmes ne gagnaient que 51 cents.<sup>32</sup>
- Chaque année, des hommes commettent des violences physiques et/ou sexuelles à l'encontre de 245 millions de partenaires intimes féminines<sup>33</sup>, et les femmes handicapées sont deux fois plus susceptibles d'être victimes de violences fondées sur le genre que les femmes non handicapées.<sup>34</sup>
- Dans les pays à faible revenu, moins d'une personne sur dix souffrant d'un handicap grave bénéficie d'une protection sociale.<sup>35</sup>
- Sur les quelque 65 millions d'enfants handicapés en âge de fréquenter l'école primaire et secondaire, au moins la moitié ne sont pas scolarisés.<sup>36</sup>
- La moitié des personnes handicapées n'ont pas les moyens de payer les soins de santé, elles sont 50 % plus susceptibles que la moyenne d'encourir des dépenses de santé catastrophiques et trois fois plus susceptibles de se voir refuser des soins de santé.<sup>37</sup>

## Augmentation des migrations

Aujourd'hui, le nombre de personnes vivant dans un pays autre que celui où elles sont nées n'a jamais été aussi élevé.<sup>38</sup> Certains se déplacent pour des raisons économiques

<sup>29</sup> [United Nations, \*Inequality – Bridging the Divide\*, 2020](#)

<sup>30</sup> [United Nations, \*Inequality – Bridging the Divide\*, 2020](#)

<sup>31</sup> [United Nations, \*Inequality – Bridging the Divide\*, 2020](#)

<sup>32</sup> [United Nations Women, \*The 11 biggest hurdles for women's equality by 2030\*, 2023](#)

<sup>33</sup> [United Nations Women, \*The 11 biggest hurdles for women's equality by 2030\*, 2023](#)

<sup>34</sup> [Sage Journal, \*Experiences of Gender-Based Violence Among Disabled Women: A Qualitative Systematic Review and Meta-Synthesis Protocol\*, 2023](#)

<sup>35</sup> [International Labour Organization, \*Protection of persons with disabilities around the world\*, 2020](#)

<sup>36</sup> [World Bank Group, \*One-Year Anniversary of the Inclusive Education Initiative: Influencing Discourse Around Education for Children with Disabilities\*, 2020](#)

<sup>37</sup> [The Lancet, \*Prioritising disability in universal health coverage\*, 2019](#)

<sup>38</sup> [United Nations, \*Global Issues, International migration\*, 2024](#)



ou pour des raisons liées à la famille ou aux études. D'autres fuient les conflits, les violations des droits de l'homme ou les conséquences du changement climatique. Cette tendance ne devrait pas diminuer dans les années à venir. HI s'efforce de soutenir les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays et les migrants et les migrantes dans de nombreux pays ; nous constatons ainsi que les personnes vulnérables et les personnes handicapées peuvent souvent être affectées par les conséquences d'une migration forcée ou précaire, en particulier si les dispositions prises pour répondre à leurs besoins sont inadéquates. Nous observons également des réponses de plus en plus sévères, discriminatoires et peu généreuses de la part des gouvernements lorsqu'ils tentent de limiter la circulation des personnes entre les pays ou les territoires. Ces réactions s'accompagnent souvent d'une opinion publique de plus en plus hostile. Ensemble, ces facteurs exposent les personnes vulnérables à un risque encore plus grand.

### Chiffres clés

- En 2023, environ 184 millions de personnes, soit 2,3 % de la population mondiale, vivent en dehors de leur pays de nationalité. 40 % d'entre elles vivent dans des pays à revenu élevé de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), tandis que 43 % vivent dans des pays à revenu faible ou intermédiaire.<sup>39</sup>
- En 2024, on comptait plus de 120 millions de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, soit plus du double du nombre enregistré dix ans plus tôt. Parmi eux, 43 millions vivaient en dehors de leur pays d'origine, 69 % étant accueillis dans des pays voisins.<sup>40</sup>
- Les pays à revenu faible ou intermédiaire continuent d'accueillir la majorité des réfugiés dans le monde (75 %).<sup>41</sup>
- Les migrations permanentes vers les pays de l'OCDE ont atteint un nouveau record en 2023, avec l'arrivée de 6,5 millions de personnes migrantes. Le nombre de migrants et migrantes temporaires et des personnes demandeuses d'asile a également fortement augmenté.<sup>42</sup>

## Pression sur les financements

L'aide publique au développement fournie par les gouvernements a atteint un niveau record en 2023, les plus grands fournisseurs d'aide en volume étant les États-Unis,

---

<sup>39</sup> [World Bank Group, Migrants, Refugees, and Societies, 2023](#)

<sup>40</sup> [UNHCR, Refugee Agency, Global Trends, 2025](#)

<sup>41</sup> [UNHCR, Refugee Agency, Global Trends, 2025](#)

<sup>42</sup> [OCED, International Migration Outlook 2024](#)



l'Allemagne, le Japon, le Royaume-Uni et la France. Cependant, elle a chuté de 7 % en 2024, et, au début de l'année 2025, la situation s'est largement dégradée : le gouvernement américain a suspendu la majeure partie de ses dépenses d'aide et de nombreux autres grands donateurs, dont l'Union européenne (UE), l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et la Belgique, ont annoncé d'importantes réductions. Ces changements ne devraient pas s'inverser avant plusieurs années au moins, ce qui réduira considérablement le montant des financements disponibles dans un avenir prévisible. Cela augmentera la pression sur les finances des ONG, réduira le volume des activités et, très probablement, diminuera la taille globale du secteur de la solidarité internationale.

Dans le même temps, nous assistons à une politisation croissante de l'aide, les bailleurs n'hésitant plus à lier leurs dépenses d'aide à leurs intérêts nationaux. En outre, la proportion de ce que de nombreux bailleurs consacrent aux coûts des réfugiés dans leur propre pays a augmenté, réduisant ainsi les fonds disponibles pour le travail dans d'autres pays.

Les autres tendances pertinentes en matière de financement institutionnel qui pourraient se poursuivre au cours de la période couverte par la présente stratégie sont les suivantes :

- les charges et contraintes croissantes découlant de la gestion des risques et d'autres exigences administratives ;
- le recours accru aux contrats de service, aux modèles de consortium et aux nouveaux mécanismes de financement (tels que les contrats de "paiement en fonction des résultats"), par opposition aux accords bilatéraux de financement par subventions ;
- un intérêt croissant pour la recherche de moyens permettant de financer plus directement les ONG locales et nationales (bien qu'avec des résultats faibles jusqu'à présent) ;
- la priorisation des financements liés au changement climatique, incluant potentiellement une augmentation des financements pour la réduction des risques de catastrophes, le renforcement de la résilience et l'action anticipative ;
- certains bailleurs de fonds institutionnels mettent de plus en plus l'accent sur les approches féministes du développement international, en exigeant que les programmes recueillent des données désagrégées et ciblent les femmes et les jeunes filles ; et
- l'utilisation incohérente par les gouvernements donateurs du "marqueur de handicap" établi par l'OCDE pour déterminer la part de leur aide qui soutient l'inclusion des personnes handicapées.

Dans le même temps, la collecte de fonds auprès du grand public, dans les pays où nous avons des associations nationales, est devenue de plus en plus difficile. Cela est



dû à divers facteurs, notamment des conjonctures économiques relativement difficiles, une confiance fragile et un optimisme réduit quant à la possibilité d’apporter des changements positifs. En outre, les ONGI établies sont confrontées à la concurrence croissante d’autres causes, y compris les campagnes numériques à thème unique qui émergent rapidement.

Ces défis sont en partie compensés par la croissance du potentiel de collecte de fonds par legs, à mesure que les populations vieillissent et que la génération dite des “baby-boomers” arrive à la fin de sa vie. La situation est différente dans d’autres parties du monde où HI n’a pas encore de programmes de collecte de fonds, avec des populations plus jeunes et des classes moyennes en pleine expansion, qui ont une capacité et un intérêt croissants pour les dons à des causes caritatives.

Le marché de la philanthropie continue de croître et de se diversifier à mesure que le nombre de particuliers fortunés et de fondations augmente. En outre, nous avons constaté que les entreprises prennent de plus en plus conscience de leur pouvoir et de leur responsabilité d’agir sur les questions sociales. D’après notre analyse, les domaines tels que la santé, l’éducation et le soulagement de la détresse immédiate restent les cibles les plus populaires pour les grands donateurs, qui sont souvent désireux de financer des projets spécifiques.

Partout, les approches numériques continuent de gagner en importance et en efficacité à mesure que la proportion de la population qui est à l’aise avec les supports numériques augmente. Les attentes des donateurs et des donatrices dans ce domaine augmentent et évoluent constamment.

### Chiffres clés

- Les pays membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE ont accordé 212 milliards de dollars des États-Unis d'aide publique au développement en 2024, soit une baisse de 7 % par rapport à 2023, ce qui constitue la première baisse après cinq années de croissance consécutive.<sup>43</sup>
- Au premier trimestre 2025, la grande majorité de l'aide américaine a été suspendue. Dans le même temps, l'Allemagne a annoncé des plans visant à réduire l'aide humanitaire de plus de la moitié, et la France procède à des réductions substantielles de son budget d'aide. La Commission européenne prévoit également de réduire de 35 % les fonds qu'elle accorde aux pays les plus pauvres du monde, la Belgique a confirmé une réduction de 25 % et le Royaume-Uni a annoncé une réduction de 40 %.

<sup>43</sup> [OECD, Preliminary official development assistance levels in 2024, 2025](#)

- L'aide utilisée pour couvrir les coûts liés aux réfugiés dans les pays donateurs représentait 13,1 % du total de l'aide publique au développement en 2023.<sup>44</sup>
- En 1990, le groupe des 0-25 ans représentait 32 % de la population de l'UE et celui des 60 ans et plus 20 %. Ces proportions devraient passer à 25 % et 35 % respectivement d'ici 2050.<sup>45</sup>
- Le nombre de millionnaires dans 56 pays échantillonnés par la banque UBS est passé de 14,7 millions en 2000 à 58 millions en 2023. Cette tendance devrait se poursuivre.<sup>46</sup>
- Au niveau mondial, les ultra-riches ont donné un total de 190 milliards de dollars à des causes philanthropiques en 2022, soit près de 25 % de plus qu'en 2018.<sup>47</sup>

## **Montée de l'extrémisme, menaces pour la démocratie et le droit, polarisation et fermeture de l'espace civique**

Au cours des dix dernières années, un nombre croissant de gouvernements dans toutes les régions du monde ont adopté de nouvelles lois et pratiques qui restreignent l'espace civique, c'est-à-dire l'ensemble des conditions qui permettent aux gens de s'organiser, de participer et de communiquer entre eux librement et sans entrave, et, ce faisant, d'influencer les structures politiques, économiques et sociales qui les entourent.<sup>48</sup> Dans certains pays, l'espace public est soumis à des restrictions, notamment la criminalisation des protestations, le renforcement de la surveillance et de la censure, et l'incitation à la division et à la peur. Dans certains pays, cela a un effet direct sur la capacité de HI à fonctionner efficacement.

Cela s'est produit parallèlement à une montée de la polarisation politique et de l'extrémisme dans de nombreux pays, ce qui modifie le paysage politique, rend plus difficile la défense des causes progressistes, limite l'activisme et, dans certains cas, met les militants en danger. Les personnes handicapées et les autres groupes marginalisés, tels que les migrants et migrantes, les minorités ethniques et les personnes LGBTQ+, qui sont déjà fréquemment exclus de la participation à la société civile, risquent tout particulièrement de souffrir d'une exclusion et d'une discrimination accrues.

---

<sup>44</sup> [OECD, Preliminary official development assistance levels in 2024, 2025](#)

<sup>45</sup> [Vie Publique - République française, Vieillesse de la population : une adaptation nécessaire, 2021](#)

<sup>46</sup> [Statista, Number of Millionaires Keeps Rising, 2024](#)

<sup>47</sup> [ALTRATA, Ultra High Net Worth Philanthropy 2024, 2024](#)

<sup>48</sup> [CIVICUS - Monitor, Civic Space In Numbers, 2021](#)



Ces tendances s'inscrivent dans le contexte d'une baisse généralisée de la confiance du public dans les institutions, notamment les gouvernements, les Nations unies, les organisations caritatives et les médias, et y contribuent fortement.

#### Chiffres clés :

- 71 % de la population mondiale, soit 5,7 milliards de personnes, vivent dans des autocraties, contre 48 % en 2014.<sup>49</sup>
- Seuls 40 des 198 pays et territoires ont un espace civique ouvert. En comparaison, 81 pays et territoires sont considérés comme ayant un espace civique restreint ou fermé, ce qui indique une répression généralisée et routinière des libertés fondamentales.<sup>50</sup>
- La liberté d'expression s'est dégradée dans 35 pays en 2023, et la liberté d'association s'est détériorée dans 20 pays.<sup>51</sup>
- Aux États-Unis, la confiance dans le gouvernement national est passée de 73 % à 24 % entre 1958 et 2021. L'Europe occidentale a connu une baisse régulière similaire de la confiance du public depuis les années 1970. À l'échelle mondiale, le pourcentage de personnes exprimant leur confiance dans leur gouvernement a culminé à 46 %, en moyenne, en 2006 et a chuté à 36 % d'ici 2019.<sup>52</sup>

## L'agenda de la localisation

Les appels à la “localisation” ou à la “décolonisation” de l'aide internationale, ou au “transfert de pouvoir”, se multiplient depuis plusieurs années et devraient encore s'intensifier au cours de cette période stratégique, notamment en raison de la réduction de l'aide accordée par les pays riches du Nord. Il existe plusieurs définitions de la localisation et il n'y a pas de consensus sur la traduction pratique de ce terme.<sup>53</sup> Toutefois, en général, on considère qu'il s'agit de donner aux acteurs locaux des pays concernés au premier chef le pouvoir de diriger la conception et la mise en œuvre des programmes d'aide, dans le but de renforcer la capacité et les ressources des organisations locales à répondre aux crises et aux besoins de leurs communautés, promouvant ainsi la durabilité à long terme.<sup>54</sup> Les avis divergent sur la question de savoir s'il s'agit de rendre les systèmes internationaux existants plus inclusifs pour les

<sup>49</sup> [V-Dem Institut, Democracy Winning and Losing at the Ballot, 2024](#)

<sup>50</sup> [CIVICUS - Monitor, Global Summary: civic space dynamics, 2023](#)

<sup>51</sup> [V-Dem Institut, Democracy Winning and Losing at the Ballot, 2024](#)

<sup>52</sup> [United Nations, Trust in public institutions: Trends and implications for economic security, 2021](#)

<sup>53</sup> [Reliefweb, Localization: A “Landscape” Report, 2022](#)

<sup>54</sup> Voir, par exemple, [European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations, Localisation, 2023](#)



acteurs locaux ou si cela nécessite une transformation fondamentale du système pour s'adapter aux diverses réalités locales.<sup>55</sup>

En 2023, nous avons mené des entretiens sur ce sujet avec des représentants de 17 ONG internationales (ONGI) du Nord et du Sud. Les conclusions en sont les suivantes :

- La localisation/le “transfert de pouvoir” n’est pas considéré comme une mode ou un concept destiné à disparaître, mais comme une tendance systémique majeure. La majorité des ONGI interrogées l’ont intégrée dans leurs stratégies actuelles ou futures, certaines avec des ambitions de transformation et d’autres avec des ambitions d’adaptation aux changements actuels.
- Les ONGI utilisent de plus en plus un langage et des communications qui reconnaissent et répondent à la nécessité de changer la dynamique du pouvoir dans le secteur de l’humanitaire et du développement.
- La plupart des organisations interrogées prévoient ou ont initié des changements significatifs dans leur mode de fonctionnement, impliquant moins de mise en œuvre directe et plus de mise en œuvre par ou avec des partenaires locaux.
- De nombreuses ONGI envisagent les nouveaux rôles et fonctions qui se dessinent pour elles dans la gestion de l’aide : elles se concentrent davantage sur le partage des connaissances et des capacités avec leurs partenaires locaux, l’innovation, la mise en réseau, le plaidoyer (local et mondial) et l’intermédiation avec les bailleurs de fonds institutionnels afin d’aider les acteurs du Sud à réussir.
- Une majorité d’entre elles envisagent ou ont entamé une décentralisation organisationnelle pour répondre aux défis de la localisation/du “transfert de pouvoir”. Les changements impliquent des transferts de fonctions (en particulier la prise de décision) et de ressources (humaines et financières) entre les “sièges”, dont le rôle est appelé à évoluer et la taille à diminuer, au profit des “bureaux de terrain”, qui sont considérés comme étant mieux placés pour soutenir les acteurs locaux.

En principe, le programme de localisation est soutenu par de nombreux bailleurs. Le “Grand Bargain” convenu entre certains des plus grands bailleurs de fonds institutionnels et organisations humanitaires à la suite du Sommet humanitaire mondial de 2016 comprenait un engagement à augmenter le financement des acteurs humanitaires locaux et nationaux. De même, une déclaration commune des bailleurs en faveur du développement local a été annoncée lors du sommet 2022 sur la coopération efficace au développement. Toutefois, dans la pratique, les bailleurs institutionnels ont jusqu’à présent progressé lentement dans la modification de leurs

---

<sup>55</sup> [Reliefweb, Localization: A “Landscape” Report, 2022](#)



approches<sup>56</sup> et la plupart d'entre eux ne partagent pas de preuves pratiques de l'augmentation du financement local.<sup>57</sup> Dans le contexte de la diminution des budgets d'aide, il est possible que les bailleurs ne donnent pas la priorité aux efforts visant à promouvoir la localisation ou, à l'inverse, qu'ils considèrent la localisation comme un moyen de réduire les dépenses et qu'ils renoncent à soutenir les opérations directes des ONG internationales. On observe également des pratiques divergentes et incohérentes parmi les donateurs privés, certains soulignant la nécessité de canaliser les fonds plus directement vers les acteurs locaux, mais beaucoup d'autres n'ayant pas encore apporté de changements majeurs dans la manière dont ils allouent leurs budgets.

### Chiffres clés

- L'engagement initial du "Grand Bargain" en 2016 était d'atteindre d'ici 2020 un objectif global et agrégé d'au moins 25 % du financement de l'aide humanitaire pour les intervenants locaux et nationaux.<sup>58</sup>
- Cependant, le financement direct des gouvernements et des organisations multilatérales en faveur des acteurs humanitaires locaux reste extrêmement faible - environ 5,5 % de l'ensemble des financements répertoriés en 2024.<sup>59</sup>

## « Rien sans nous » et le mouvement pour les droits des personnes handicapées

Parmi les activistes qui se concentrent sur l'inclusion des personnes handicapées, le concept de "rien sans nous" est une idée puissante. Il affirme que les gouvernements, les bailleurs de fonds institutionnels, les prestataires de services, les organisations de la société civile et autres devraient systématiquement inclure les personnes handicapées (quels que soient les groupes d'âge, les sexes, les types de handicap et les lieux géographiques) et leurs organisations représentatives en tant qu'acteurs ou dirigeants habilités à tous les stades de l'élaboration des politiques et de la prestation des services dans tous les domaines (que ces politiques ou services soient ou non liés au handicap). Dans la pratique, cependant, d'importants obstacles à la participation subsistent, que ce soit au niveau des gouvernements, des Nations unies, des agences

---

<sup>56</sup> [Overseas Development Institute, \*Understanding and addressing donor barriers to localisation in climate adaptation\*, 2024](#)

<sup>57</sup> [Publish What You Fund, \*Most donors are not matching their local funding pledges with action\*, 2024](#)

<sup>58</sup> [Inter Agency Standing Committee \(IASC\), \*The Grand Bargain – A Shared Commitment to Better Serve People in Need\*, 2016](#)

<sup>59</sup> [Metrics Matter III: Counting Local](#), Publish WhatYouFund, May 2025



de financement, des ONG ou autres. Il s'agit notamment d'obstacles juridiques, économiques, physiques, informationnels et communicationnels, ainsi que de stigmatisation et d'attitudes négatives.<sup>60</sup> Ces obstacles perpétuent l'exclusion des personnes handicapées dans tous les domaines de la société.

L'insuffisance du soutien financier reste le plus grand défi pour les organisations de personnes handicapées (OPH), car elle compromet leur indépendance, leur autonomie et leur capacité à développer leurs compétences et à s'engager avec d'autres. Toutefois, certains bailleurs de fonds institutionnels sont de plus en plus intéressés par un financement plus direct des OPH et du mouvement de défense des droits des personnes handicapées. HI est une organisation qui s'engage en faveur de l'inclusion des personnes handicapées et de la lutte contre le validisme, mais qui n'est pas principalement dirigée ou staffée par des personnes handicapées. Au cours de cette période stratégique, nous pouvons soutenir le principe "rien sans nous" en trouvant des moyens de promouvoir le transfert de pouvoir et de soutenir le leadership des personnes handicapées et des organisations qui les représentent.

#### Chiffres clés

- La majorité des OPH interrogés indiquent qu'elles ne sont qu'occasionnellement invitées à participer à des travaux avec des gouvernements ou des partenaires internationaux et qu'elles sont encore moins impliquées dans des décisions importantes telles que celles relatives à la budgétisation.<sup>61</sup>
- En 2021, 52 % des OPH interrogés ont déclaré qu'elles n'étaient pas du tout satisfaites ou globalement mécontentes de leur travail avec les gouvernements - une augmentation par rapport à 46 % en 2018.<sup>62</sup>

## Émergence et démocratisation des nouvelles technologies

L'émergence et la diffusion rapide de technologies de l'information puissantes telles que les smartphones, l'intelligence artificielle, le traitement de données à grande échelle et à très haute vitesse et l'automatisation transforment rapidement notre monde. Elles modifient radicalement les relations sociales, les habitants et habitantes des endroits les plus reculés étant désormais en mesure de se connecter et de

---

<sup>60</sup> [International Disability Alliance, Not just ticking the disability box, Meaningful OPD participation and risk of tokenism, 2022](#)

<sup>61</sup> [International Disability Alliance, Not just ticking the disability box, Meaningful OPD participation and risk of tokenism, 2022](#)

<sup>62</sup> [International Disability Alliance, Not just ticking the disability box, Meaningful OPD participation and risk of tokenism, 2022](#)



communiquer avec des personnes ou des informations provenant de n'importe quel endroit de la planète. Ils ont également des effets économiques significatifs, stimulant l'efficacité économique dans certains domaines tout en rendant d'autres formes de travail obsolètes. Toutefois, d'importantes fractures numériques persistent, les femmes et les filles, les personnes habitant des zones rurales et les personnes handicapées étant les moins susceptibles d'y avoir accès.

Ces changements offrent d'immenses possibilités de transformation dans presque tous les domaines, y compris dans le travail de HI - qu'il s'agisse de nos programmes, de notre collecte de fonds, de nos communications ou de nos fonctions d'appui. Toutefois, ils présentent également des risques et des défis importants, notamment en ce qui concerne la vie privée, le contrôle, la discrimination, la désinformation et l'inégalité d'accès.

### Chiffres clés

- Environ deux tiers de la population mondiale utilisaient Internet en 2024, ce qui signifie que plusieurs milliards de personnes n'y ont toujours pas accès.<sup>63</sup>
- À la fin de 2023, le nombre de personnes utilisant l'internet mobile aura atteint 4,6 milliards, soit 57 % de la population mondiale.<sup>64</sup>
- Le marché de l'IA devrait atteindre 1 339 milliards de dollars d'ici 2030, soit une croissance considérable par rapport au chiffre d'affaires estimé à 214 milliards de dollars en 2024.<sup>65</sup>

## HI, une organisation en évolution

De 2016 à 2025, nous avons mis en œuvre une stratégie de transformation qui a considérablement modifié notre identité en tant qu'organisation, dans le but d'accroître notre impact. Cela a impliqué un doublement de notre taille, de réorganiser notre structure, de renforcer et de formaliser un grand nombre de nos processus, et d'introduire plusieurs nouveaux outils et plateformes collaboratifs. Cela a demandé beaucoup de temps, d'énergie et de résilience de la part de nos équipes, et nous avons passé beaucoup de temps à chercher en interne à améliorer nos méthodes de travail. L'intention pour cette nouvelle période stratégique est de tirer parti de cet important travail de construction et de **concentrer nos énergies autant que possible sur**

---

<sup>63</sup> [DATAREPORTAL, Internet use in 2024](#)

<sup>64</sup> [GSMA, The State of Mobile Internet Connectivity Report 2024](#)

<sup>65</sup> [Forbes, 22 Top AI Statistics and Trends, 2024](#)



**l'extérieur, en nous adaptant si nécessaire, pour faire la plus grande différence possible pour les personnes handicapées et les personnes vulnérables.**

À la fin de la période couverte par notre stratégie 2016-2025, nous étions **présents dans une soixantaine de pays** et employions plus de 5 000 personnes, la grande majorité d'entre elles étant originaires du pays où elles travaillent. Nous avons fermé des programmes où nous estimions que notre présence n'était plus vraiment nécessaire, comme en Chine et en Indonésie, tout en ouvrant des programmes dans d'autres pays tels que le Soudan, l'Ukraine et le Venezuela, où nous pensions pouvoir apporter une contribution significative. Nos pays d'opération varient en fonction de leur niveau de pauvreté, de fragilité et d'exclusion, ainsi que de leur exposition aux conflits, aux catastrophes et aux pressions environnementales ; ils vont de pays à revenu moyen relativement stables à des pays extrêmement pauvres en proie à de graves violences armées.

Nous avons acquis une réputation de **spécialistes du soutien aux personnes handicapées et de l'intégration des personnes handicapées**, y compris **dans les situations d'urgence et autres situations humanitaires** où il y a très peu d'autres acteurs qui se concentrent sur ce besoin. Nous possédons également une expertise dans d'autres secteurs et approches manquant de ressources, notamment **la réduction de la violence armée, l'action humanitaire contre les mines** et la **réadaptation** des personnes handicapées ou souffrant de lésions à long terme. Nous avons réaffirmé la portée de notre travail, en renforçant nos capacités dans plusieurs nouveaux domaines, tels que la santé mentale et le soutien psychosocial, l'adaptation au changement climatique, la santé inclusive, le développement de la petite enfance et l'assistance technique inclusion. Nous avons renforcé nos approches et développé d'importantes méthodologies et approches transversales, notamment sur le handicap, le genre et l'âge, l'intégration de la protection, la sensibilité aux conflits et la santé planétaire.

À l'aube de cette nouvelle période stratégique, nous avons **touché plus de 2,5 millions de personnes directement et plus de 10 millions de personnes indirectement chaque année**. Parmi celles-ci, on compte environ 850 000 personnes touchées par nos programmes de santé, un nombre similaire de personnes touchées par nos programmes d'éducation inclusive et d'inclusion économique, plus de 500 000 personnes touchées par nos programmes de réadaptation, un nombre similaire de personnes touchées par notre travail de réduction de la violence armée et plus d'un million de personnes aidées dans les situations d'urgence.

Chacun de nos programmes nationaux est désormais responsable de la **préparation et de la réponse aux situations d'urgence**, avec le soutien d'une unité d'urgence mondiale. Nous avons réaffirmé le rôle d'Atlas Logistique, en nous dotant d'une capacité logistique dans les situations humanitaires et en renforçant le travail



“d’humanitaire à humanitaire” que nous effectuons avec d’autres organisations. Nous avons mis en place des stocks d’urgence globaux et décentralisés et avons pris des mesures pour mettre en place une équipe de soins spécialisés dans la réadaptation d’urgence et pour constituer notre liste de spécialistes de l’urgence pouvant être déployés rapidement. Cependant, nous avons encore parfois du mal à nous déployer dans les situations d’urgence à la vitesse et à l’échelle nécessaires pour avoir l’impact que nous espérons.

Nous travaillons avec des **migrants, des personnes déplacées à l’intérieur de leur pays et des réfugiés** dans un grand nombre de nos pays d’opération dans le Sud global, bien que nous n’ayons pas d’approche systématique à cet égard. Nous avons également un programme en Allemagne qui a travaillé à l’amélioration des services pour réfugiés handicapés depuis 2018 - c’est actuellement notre seul programme pour les réfugiés dans le Nord global.

En 2024, nous avons mené une enquête auprès des populations et des partenaires avec lesquels nous travaillons afin de mieux comprendre **comment nous sommes perçus et à quel point notre travail est apprécié**. Les personnes ayant bénéficié des services de HI ont attribué une note moyenne de satisfaction de 4,4 sur 5, près de la moitié d’entre elles se déclarant « très satisfaites » de nos interventions. Nous avons reçu des notes particulièrement élevées pour le comportement de notre personnel, notre adhésion aux principes “do no harm” (ne pas nuire) et la qualité de nos activités. En revanche, les résultats sont moins favorables en ce qui concerne le degré de participation à nos actions et notre capacité à respecter les délais. Les femmes et les jeunes se sont déclarés en moyenne plus satisfaits que les hommes et les adultes. Il est préoccupant de constater que le niveau de satisfaction est légèrement inférieur chez les personnes handicapées et que les OPH affichent des niveaux de satisfaction légèrement inférieurs en moyenne à ceux des autres organisations partenaires.

Nous avons mis l’accent sur l’**innovation**, en investissant dans des technologies novatrices et en les développant. Il s’agit notamment de la télé-réadaptation, de l’impression 3D de prothèses et de l’utilisation de drones pour le repérage, l’identification et la cartographie des explosifs et munitions, qui ont toutes un potentiel de transformation. Toutefois, nous devons améliorer notre capacité à les mettre en œuvre à grande échelle.

Nous avons établi des priorités claires pour nos **activités de plaidoyer**, définies par le biais d’une vaste consultation interne. Au cours des dix dernières années, nous avons contribué à la création de nouveaux instruments politiques mondiaux majeurs, tels que la Charte sur l’intégration des personnes handicapées dans l’action humanitaire, la Déclaration politique sur les armes explosives dans les zones peuplées et la Résolution de l’Assemblée mondiale de la Santé sur la réadaptation. Dans notre plaidoyer international, nous avons mis l’accent sur la protection des normes et des



engagements internationaux. Parallèlement, nous nous concentrons de plus en plus sur la mise en œuvre des cadres mondiaux par le biais d'une approche localisée, en travaillant davantage avec des partenaires aux niveaux régional et national.

**Notre modèle de financement** est simple : nous collectons des fonds affectés principalement sous la forme de subventions et de contrats auprès de bailleurs de fonds institutionnels, en particulier les gouvernements nationaux, et nous collectons des fonds non affectés auprès de sources principalement privées (particuliers, entreprises, fondations philanthropiques) sous la forme de dons, de parrainages et de legs. À la fin de l'année 2024, le rapport entre ces deux sources de revenus était d'environ 75 / 25, et notre budget annuel avait considérablement augmenté pour atteindre 275 millions d'euros. Cependant, la suspension soudaine du financement de l'aide américaine a fortement perturbé ce tableau, avec une perte d'environ 15 % de notre budget global en 2025 et une incertitude importante quant à nos revenus à moyen terme.

En 2024, nos principaux **bailleurs institutionnels** étaient l'Union européenne, les États-Unis, l'Allemagne, la France et les Nations unies, qui représentaient ensemble environ 75 % de nos revenus. Nous avons des accords-cadres avec les gouvernements français, belge et luxembourgeois. Nos autres bailleurs institutionnels sont les gouvernements du Canada, du Danemark, de la Finlande, des Pays-Bas, de la Norvège, de la Suède, de la Suisse et du Royaume-Uni. Actuellement, nous n'obtenons pratiquement aucun financement institutionnel en dehors des pays du Nord.

Nous effectuons de la **collecte de fonds privés** dans neuf pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, États-Unis, France, Luxembourg, Royaume-Uni et Suisse. La France est de loin le pays qui recueille le plus de fonds (environ 70 % du total de la collecte privée), les autres pays contribuant dans une moindre mesure. Globalement, 65 % de nos recettes de collecte de fonds privés proviennent du grand public, 19 % de legs, 13 % de grands donateurs et 3 % de produits commerciaux (e.g. Sacs à Sapin et pochettes cadeaux). La majorité de nos donateurs et de nos donatrices individuels ont plus de 50 ans. Au cours des dix dernières années, nos revenus provenant du grand public ont augmenté de 7 %, ceux provenant des grands donateurs de 71 % et ceux provenant des legs de 88 %. Notre collecte de fonds numérique a augmenté de 130 %, tandis que nos revenus provenant du commerce ont diminué de moitié.

**La notoriété de notre marque** est forte dans certains pays, en particulier ceux où nous sommes présents depuis longtemps, mais assez faible dans d'autres. Au cours de la période stratégique précédente, nous avons répondu au besoin d'un nom de marque qui fonctionne dans les contextes anglophones et qui représente l'étendue de notre travail. Par conséquent, nous opérons désormais sous trois noms différents, qui varient d'un pays à l'autre en fonction de la langue et de la culture : Handicap International, Humanity & Inclusion et Humanité & Inclusion. Nous avons décidé de conserver ces



trois noms ; cependant, dans chaque cas, nous nous identifions également comme “HI” et partageons un logo et une identité visuelle communs. Notre image externe tend à mettre l’accent sur l’inclusion des personnes handicapées, notre expertise en matière de réadaptation et notre travail sur les armes explosives.

Au cours de la période stratégique 2016-2025, nous avons considérablement **modifié notre mode d’organisation**. Nous avons développé une structure plus intégrée, avec une direction et des méthodes de travail communes à l’échelle mondiale, tout en préservant la capacité de prise de décision au niveau local. Nous avons modifié nos modalités de prise de décision au niveau mondial afin d’inclure et d’engager plus de quarante directeurs et directrices au sein de 14 comités exécutifs thématiques. Nous avons également créé cinq directions régionales en Amérique latine et aux Caraïbes, en Afrique de l’Ouest, en Afrique de l’Est, au Moyen-Orient et en Asie du Sud- Est, qui gèrent et soutiennent nos opérations nationales, par exemple dans les domaines de la finance, des ressources humaines et de l’administration.

Notre objectif est de fonctionner de manière frugale, afin d’obtenir un impact maximal avec nos ressources limitées. À cette fin, nous avons investi dans le **renforcement et la professionnalisation de nos systèmes et de nos méthodes de travail**, ce qui nous a permis d’adopter de bonnes pratiques dans de nombreux domaines, compte tenu de notre taille et de nos besoins. Toutefois, en renforçant la structuration de l’organisation, nous avons créé des processus, des outils et des systèmes qui peuvent avoir tendance à accroître la complexité ou la bureaucratie. Cela signifie que nous ne sommes pas aussi agiles que nous le souhaiterions, ce qui entrave parfois notre capacité à agir rapidement.

Nous nous sommes engagés à atteindre un **objectif** ambitieux en matière **de réduction de l’empreinte carbone**, visant à réduire celle-ci de 50 % d’ici 2030 par rapport à 2019. Pour y parvenir, nous avons mis en place un programme de sensibilisation des collaborateurs et collaboratrices et de mise en œuvre de plans d’action de réduction des émissions de carbone dans tous nos bureaux et programmes.

**Notre modèle de fédération** a mûri et s’est stabilisé. Huit associations nationales (AN) font partie du réseau fédéral de HI, fonctionnant de manière indépendante dans leur pays, mais utilisant certaines ressources communes et travaillant en accord avec la stratégie commune. Bien que les financements soient mis en commun, chaque AN dispose de ses propres organes de gouvernance non exécutifs (un conseil d’administration et parfois une assemblée générale). Nous avons renforcé la cohérence et la collaboration entre nos dix structures de gouvernance non exécutives grâce au travail actif de notre Collège des présidents et des huit comités fédéraux thématiques.

**L’Institut HI pour l’action humanitaire** fait également partie du réseau HI, ce qui garantit que les décisions clés - par exemple en ce qui concerne les contextes



d'opération, la collecte de fonds et les positions de plaidoyer sensibles - sont prises conformément à des principes éthiques cohérents. L'Institut HI est une organisation indépendante, dotée de sa propre gouvernance et n'entretenant aucune relation hiérarchique avec la direction exécutive de HI.

Au cours de la dernière période stratégique, la **diversité** de notre personnel s'est considérablement accrue au niveau de l'encadrement, avec un nombre nettement plus important de collègues du Sud occupant des postes de direction. Cependant, nous sommes encore relativement homogènes aux niveaux hiérarchiques les plus hauts en termes de nationalité, d'ethnicité et d'autres caractéristiques. Le nombre d'hommes et de femmes aux postes de direction est à peu près égal, mais nous restons vigilants pour maintenir cet équilibre. En ce qui concerne l'inclusion des personnes handicapées, la période stratégique 2016-25 a vu le lancement de l'initiative Be HIinclusive, qui visait à renforcer notre capacité à employer et à inclure des personnes handicapées dans l'ensemble de notre structure et de nos processus internes ; toutefois, même si en augmentation sur la période, le nombre de collègues handicapés est encore très faible dans la plupart des équipes et il existe une marge de progression importante dans ce domaine.



## Nos axes stratégiques pour 2026-2030

Au cours de cette période stratégique, nous avons l'intention de relever les défis que nous avons identifiés, de nous appuyer sur nos approches existantes et de nous concentrer sur **dix axes stratégiques** qui, selon nous, accroîtront notre impact. En raison de notre réalité financière, nous ne nous attendons pas à pouvoir investir des ressources supplémentaires importantes, mais nous pensons que nous disposons d'une grande marge de manœuvre pour concentrer nos efforts, notre énergie et notre passion de manière à faire une différence encore plus grande pour les personnes handicapées et les populations vulnérables dans les pays où nous travaillons.

### Nos 10 axes stratégiques

1. Les besoins humanitaires augmentant en raison de l'intensification des conflits armés et des conséquences du changement climatique, **nous avons l'intention de renforcer notre capacité d'intervention d'urgence**. Cela implique notamment d'améliorer notre préparation, notre capacité d'anticipation, notre rapidité de déploiement, notre efficacité et notre adaptabilité aux contextes fragiles, tout en aidant les communautés vulnérables à réduire les risques de catastrophe.
2. Face à l'augmentation des migrations précaires, **nous voulons renforcer notre action auprès des populations déplacées, des personnes migrantes et réfugiées les plus vulnérables**, en particulier les personnes handicapées.
3. Pour contrer la montée de l'extrémisme et les menaces qui pèsent sur la société civile et les normes démocratiques, **nous redoublerons d'efforts pour défendre et promouvoir le droit humanitaire, les droits fondamentaux et l'espace civique**.
4. Pour soutenir l'agenda de localisation et pour partager et transférer le pouvoir vers les populations que nous servons, **nous ferons davantage pour promouvoir le leadership des acteurs locaux, en particulier les personnes handicapées et les populations vulnérables**.
5. **Nous allons affiner notre approche programmatique** afin que nos domaines d'intervention et nos méthodes de travail soient plus clairs et plus cohérents.
6. En réponse aux pressions financières, **nous renforcerons notre capacité à nous engager auprès des bailleurs institutionnels** qui restent attachés aux principes de l'aide au développement et de l'action humanitaire.
7. **Nous nous efforcerons d'accroître notre collecte de fonds privés**, en cherchant à augmenter les ressources provenant des grands donateurs et des legs.
8. Dans le cadre de notre engagement en faveur de la localisation et de l'amélioration du rapport coût-efficacité, **nous renforcerons les cinq régions opérationnelles de HI et réduirons le poids relatif de nos sièges sociaux**.
9. Face à la pression sur les financements, à l'émergence de nouvelles technologies et au changement climatique, **nous deviendrons plus agiles, durables et frugaux**.



10. Enfin, **nous nous engageons à accroître la diversité de notre organisation** afin d’être en accord avec nos valeurs, d’enrichir notre travail et de jouer notre rôle dans la transformation du modèle “traditionnel” des ONGI du Nord.

## **Nos ambitions pour ces axes stratégiques**

### **1. Renforcer notre capacité d’intervention en cas d’urgence**

- 1.1 Nous nous concentrerons sur le développement de nos capacités et de celles de nos partenaires en matière de préparation et de réponse aux situations d’urgence, notamment en constituant nos viviers de personnes immédiatement mobilisables pour une urgence, en augmentant notre capacité de réponse “jour 1” par l’intermédiaire d’Atlas Logistique et de l’équipe médicale d’urgence, et en prépositionnant des stocks d’urgence dans les pays présentant un risque élevé de crise.
- 1.2 Nous renforcerons notre capacité à travailler dans des contextes fragiles en concevant nos projets de manière plus agile, en offrant une formation et un soutien au personnel et aux partenaires, et en renforçant notre capacité de réaction.
- 1.3 Nous veillerons à ce que nos services partagés soient en mesure de répondre plus rapidement et plus efficacement aux situations d’urgence à déclenchement rapide, avec une ambition de “jour 1” dans les pays où nous travaillons déjà et une ambition de “semaine 1” dans les autres pays.

### **2. Accroître notre soutien aux personnes migrantes et réfugiées en situation de vulnérabilité et en situation de handicap**

- 2.1 Nous chercherons à élargir notre travail avec les migrants et migrantes vulnérables, les personnes réfugiées et celles déplacées à l’intérieur de leur propre pays dans les pays du Sud.
- 2.2 Nous étudierons les possibilités d’accroître notre soutien aux réfugiés et aux migrants handicapés dans les pays du Nord, en collaboration avec d’autres organisations.

### **3. Défendre et promouvoir le droit humanitaire, les droits fondamentaux et l’espace civique**

- 3.1 Nous ferons preuve d’audace et de détermination dans notre plaidoyer en faveur du respect du droit et des normes humanitaires, de la protection des civils et des droits des personnes handicapées
- 3.2 Lorsque cela est possible et approprié, nous nous joindrons aux efforts collectifs visant à documenter les violations des droits de l’homme et du droit humanitaire international.



- 3.3 Nous collaborerons avec d'autres acteurs de la société civile pour défendre les valeurs sur lesquelles reposent toutes les ONG, telles que la solidarité avec les plus vulnérables, la lutte contre la discrimination, le système international fondé sur des règles, ainsi que le droit et la liberté de s'organiser et d'agir en tant que société civile.

#### **4. Promouvoir le leadership des acteurs locaux**

- 4.1 Nous redoublerons d'efforts pour encourager et garantir la pleine participation, la direction indépendante et la prise de décision des parties prenantes locales et nationales, en particulier les personnes vulnérables, les personnes handicapées et les communautés touchées, dans tous les domaines de notre travail.
- 4.2 Nous renforcerons notre approche du partenariat avec les organisations de personnes handicapées, d'autres organisations de la société civile et les autorités locales, notamment par les moyens suivants :
- augmenter notre fonds de partenariat ;
  - partager les coûts administratifs avec les partenaires ;
  - aider les partenaires à renforcer leur expertise et leurs capacités ;
  - collaborer avec des organisations spécialisées dans des secteurs où nous manquons d'expertise ou n'en faisons pas une priorité ; et
  - créer un mouvement international d'organisations affiliées.
- 4.3 Nous utiliserons de plus en plus nos canaux de communication comme plateforme pour les acteurs locaux et les populations touchées, en particulier les personnes vulnérables et les personnes handicapées.
- 4.4 Nous nous efforcerons de renforcer les ressources pour la défense des intérêts locaux, d'accroître la participation des populations touchées - en particulier les personnes vulnérables et les personnes handicapées - et de renforcer la collaboration avec les partenaires locaux afin de promouvoir les cadres politiques mondiaux aux niveaux national et régional.
- 4.5 Nous trouverons les moyens de rendre notre gouvernance non exécutive plus ouverte aux représentants des partenaires locaux et aux personnes qualifiées du Sud.

#### **5. Affiner notre approche programmatique**

- 5.1 Nous maintiendrons nos secteurs d'activité actuels, en travaillant dans le cadre d'un ensemble limité d'approches définies et en nous appuyant sur notre réputation en matière d'inclusion des personnes handicapées, de réadaptation et de réduction de la violence armée (y compris l'action humanitaire contre les mines).



- 5.2 Nous adopterons et développerons un cadre gradué de normes de qualité contextualisées, que nous aiderons les programmes à atteindre.
- 5.3 Nous intégrerons davantage les activités de plaidoyer dans nos programmes et nos projets, avec une plus grande implication et un plus grand leadership de la part des partenaires locaux et des personnes affectées. Nous continuerons à concentrer nos activités de plaidoyer sur un nombre limité de questions prioritaires, choisies en fonction de l'intérêt et de la capacité de nos programmes et de nos partenaires, de notre légitimité, des possibilités d'influence et de la nécessité d'une coordination au niveau mondial.
- 5.4 Nous renforcerons notre approche de l'intersectionnalité dans tous les domaines, dans le but de rendre tous nos projets sensibles au genre et à l'âge et transformateurs en ce qui concerne l'inclusion du handicap.
- 5.5 Nous intégrerons une approche sensible au changement climatique et à la santé planétaire dans tous nos programmes, notamment par le renforcement des capacités et l'inclusion des personnes handicapées dans l'action climatique, ainsi que par le renforcement des capacités d'adaptation et de la résilience des communautés vulnérables.
- 5.6 Nous encouragerons l'innovation dans nos programmes et nos partenariats, en nous attachant à déployer les projets les plus prometteurs.
- 5.7 Nous améliorerons notre capacité à collecter des données et à documenter et communiquer l'impact durable à long terme de notre travail et de celui de nos partenaires.

## **6. Renforcer notre capacité à nous engager auprès des bailleurs institutionnels**

- 6.1 Nous mettrons davantage l'accent sur l'identification et la sécurisation des opportunités de financement, la gestion des contrats de service et des financements innovants, la pratique d'un bon partenariat avec les bailleurs de fonds institutionnels et la garantie d'une mise en œuvre efficace des projets.
- 6.2 Nous plaiderons pour des niveaux d'aide publique au développement (APD) proportionnels aux investissements nécessaires pour lutter contre la pauvreté et les inégalités, promouvoir les droits de l'homme et répondre aux besoins des populations en situation de crise et de conflit.
- 6.3 Tout en maintenant notre approche et nos normes éthiques, nous donnerons la priorité à la collaboration avec les bailleurs institutionnels dont nous pensons qu'ils ont le plus grand potentiel pour financer notre travail. Il s'agira notamment d'explorer de nouveaux bailleurs gouvernementaux et non traditionnels, par exemple en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine.
- 6.4 Nous aiderons nos partenaires à accéder aux financements institutionnels.



## **7. Augmenter notre collecte de fonds privés, en mettant l'accent sur les dons importants et les legs**

- 7.1 Nous mettrons davantage l'accent sur la collecte de fonds auprès des grands donateurs et sur les legs, notamment en développant des modalités de recherche de subventions importantes et affectées auprès de bailleurs de fonds privés (sans mettre en péril nos fonds non affectés).
- 7.2 Nous étudierons les possibilités de collecte de fonds dans certains de nos pays d'opération.
- 7.3 Nous investirons dans l'amélioration de notre image et dans le renforcement d'une relation de confiance avec nos publics, notamment par le biais d'un travail médiatique à fort impact, d'un marketing ciblé et de l'engagement de nos cadres dirigeants dans le développement de notre réseau de sympathisants et sympathisantes.

## **8. Rationaliser nos sièges et renforcer les cinq régions opérationnelles de HI**

- 8.1 Nous assurerons l'autonomie quotidienne des cinq programmes régionaux (y compris l'expertise technique, les services partagés et d'autres fonctions de soutien), en veillant à ce qu'ils restent relativement petits, bénéficient de l'interdépendance avec le réseau HI et parviennent à atteindre les objectifs convenus.
- 8.2 Au fil du temps, nous limiterons le nombre d'employés travaillant au siège afin de pouvoir réaffecter les ressources financières et humaines à nos projets. Nous recadrerons la plupart des fonctions de soutien du siège pour nous concentrer sur la stratégie, la définition des politiques, le contrôle interne et le "soutien à la demande", même si certaines fonctions centralisées seront maintenues, telles que la capacité d'intervention en cas d'urgence, le plaidoyer international, la communication, la mobilisation et la collecte de fonds.
- 8.3 Nous ferons de la mobilité régionale un levier d'optimisation des compétences et d'agilité organisationnelle.
- 8.4 Nous maintiendrons un faible nombre de personnel expatrié dans nos programmes nationaux, en suivant le principe "national si possible, expatrié si nécessaire".
- 8.5 Nous renforcerons notre approche des contrôles internes et de la gestion des risques, afin de réduire l'exposition de l'organisation et, en utilisant des modalités ad hoc, de remplir notre mandat dans des contextes à haut risque.



## **9. Devenir plus agile, durable et frugal**

- 9.1 Nous allons revoir nos méthodes de travail pour encourager une plus grande agilité, en les simplifiant, en décentralisant la prise de décision et la résolution des problèmes, et en mettant davantage l'accent sur les résultats.
- 9.2 Nous nous adapterons de manière proactive à l'émergence de l'Intelligence Artificielle et des technologies de rupture comparables, en adoptant une approche centrée sur l'utilisateur et l'utilisatrice pour les tests et l'apprentissage, en répondant aux préoccupations éthiques et en formant notre personnel si nécessaire.
- 9.3 Nous encouragerons la durabilité et la frugalité, en nous efforçant de maintenir des niveaux élevés d'efficacité et de faibles émissions de carbone dans tout ce que nous faisons, d'assurer un contrôle rigoureux de l'impact de nos dépenses et d'atteindre notre objectif de réduction de 50 % de l'empreinte carbone d'ici à 2030.

## **10. Accroître la diversité de notre organisation**

- 10.1 Nous augmenterons la diversité de notre personnel, y compris dans les postes à responsabilité et les déploiements internationaux, en soutenant la mobilité interne et en visant un large éventail de profils, d'antécédents et d'expériences vécues.
- 10.2 Nous redoublerons d'efforts pour retenir les membres du personnel engagés et performants, notamment en renforçant les compétences, en améliorant l'accompagnement et en anticipant les éventuelles transitions.
- 10.3 Nous intégrerons de manière plus proactive le personnel et les bénévoles de toutes origines et identités, en nous attachant tout particulièrement à rendre notre organisation plus accessible, plus attrayante et plus accueillante pour les personnes handicapées.



Handicap International – Humanity & Inclusion  
hi.org