

# Le savoir-faire local pour des solutions durables

PLAN STRATEGIQUE DE LA SNV  
2019-2022



**SNV**



## Nous augmentons les revenus et l'accès aux services de base

Nous apportons une différence durable dans les vies des populations vivant dans la pauvreté en les aidant à augmenter leurs revenus et leur accès aux services de base. Animés par la volonté de respecter les Objectifs de Développement Durable, nous nous engageons à aider une société dans laquelle chaque individu est libre de poursuivre son propre développement durable et où personne n'est laissé pour compte. Notre engagement visant à établir une justice sociale nous conduit à centrer nos actions sur la question du genre et de la jeunesse.

## Nous utilisons notre savoir-faire pour fournir des résultats continus

### Présence locale et savoir-faire pour réaliser des solutions efficaces

Nous nous basons sur notre savoir-faire pratique pour soutenir les populations vivant dans la pauvreté. En combinant notre expertise globale avec nos expériences de longue durée dans différents pays, nous aidons les populations locales à trouver des solutions à leurs difficultés ; et ce, dans plus de 25 pays à travers le monde.

### Expertise dans trois secteurs

Nous intervenons en tant qu'experts dans les domaines de l'agriculture, l'énergie et l'approvisionnement en eau potable, hygiène et assainissement (AEPHA). Nos services portent sur l'appui-conseil que nous prodiguons, le courtage et l'engagement des différentes parties prenantes, le plaidoyer, la gestion de fonds, le financement basé sur les résultats et la gestion déléguée.

### Impact à travers des résultats directs et des changements de systèmes

Des millions de personnes bénéficient directement de nos projets. Nos projets permettent également des changements au sein des différents systèmes existants. Ces changements sont possibles grâce au renforcement des institutions et à l'ouverture des marchés qui aident de nombreuses personnes à sortir de la pauvreté. Les personnes bénéficiant de nos projets parviennent à développer leurs propres solutions et développent une vision allant au-delà de la portée initiale du projet.

## Nous sommes engagés à parvenir à l'excellence opérationnelle

Nous sommes fiers d'être une organisation à but non lucratif dont la mission principale est le financement de projets. Cette mission nécessite que nous travaillions efficacement et que nous nous investissions à obtenir l'excellence opérationnelle chaque jour.

# Avant-propos

Depuis plus de 53 ans, SNV intervient dans de nombreux pays à travers le monde en s'adaptant à un contexte en perpétuel changement. En 2017, nous avons réussi à passer de notre position de dépendance des subventions du gouvernement néerlandais à une position autonome exclusivement basée sur les revenus provenant du financement des projets. Nous sommes actuellement bien positionnés pour accroître notre impact.

Dans cette nouvelle phase, notre objectif est de créer des résultats directs et d'amener les systèmes à opérer des changements. Nous avons pour ambition d'intervenir auprès des marchés et des gouvernements ne parvenant pas à créer des conditions favorables pour les populations vivant dans la pauvreté. Nos interventions visent à contribuer à l'augmentation des revenus de ces populations et à améliorer leur accès aux services de base. Nos actions se concentrent donc autour de la dynamisation des marchés, de l'appui aux services du gouvernement tout en assurant leur renforcement.

Notre nouveau Plan Stratégique couvre une période de quatre ans, de janvier 2019 à décembre 2022. Il vise une perspective à mi terme et décrit la manière dont nous allons nous positionner pour poursuivre nos actions au-delà de l'horizon 2022.

Nous demeurerons toujours une organisation mondiale de premier plan ayant une présence locale dans les pays où nous intervenons. Notre structure décentralisée avec une grande majorité de notre personnel déployé en Asie, en Afrique et en Amérique Latine, constitue notre principale caractéristique distinctive. Nous apprenons constamment à différencier les actions porteuses, que nous pourrions entreprendre, de celles non porteuses. Cela nous permet d'adapter notre savoir-faire global aux contextes locaux. De plus, cela nous permet d'adapter nos interventions pendant leur exécution aux différents changements qui pourraient survenir.

A travers les projets que nous allons exécuter au cours de cette période de quatre ans, nous envisageons d'améliorer la qualité de vie des personnes vivant dans des pays à faible revenus et à revenus moyens en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. En outre, nous contribuerons de manière significative à apporter des changements aux systèmes dans les secteurs de l'agriculture, l'énergie et de l'AEPHA dans au moins 21 pays.

Nous nous assurons que toutes nos interventions sont de haute qualité, ce qui constitue le caractère intrinsèque de notre mission. Nous menons nos actions de manière délibérée quelle que soit leur nature, le lieu et les conditions de travail. Les systèmes d'assurance-qualité que nous mettons en place et les efforts que nous déployons pour améliorer les connaissances, en plus de l'amélioration de notre performance dans l'exécution des projets, nous permettront de poursuivre les efforts en vue de nous améliorer davantage et continuellement.

**Meike Van Ginneken**  
Présidente Directeur Général

# Aperçu de SNV

## Qui sommes nous

SNV, l'Organisation Néerlandaise pour le Développement, est une organisation internationale de développement à but non lucratif. Nous manifestons notre présence locale à long terme dans plus de 25 pays en Asie, en Afrique et en Amérique Latine. Notre équipe, composée de 1300 spécialistes et généralistes, nationaux et internationaux, d'hommes et de femmes, de jeunes, ainsi que de collègues expérimentés, constitue le pilier de la SNV. Les Pays-Bas, pays où l'organisation a été créée il y a de cela 53 ans, n'abrite que cinq pour cent de notre équipe.

Nous appliquons notre savoir-faire pratique pour marquer la différence de manière durable dans les vies des populations vivant dans la pauvreté en les aidant à augmenter leurs revenus et avoir accès aux services de base. A travers notre grande expérience pratique nous appliquons et adaptons notre expertise aux contextes locaux. Nous renouvelons constamment notre expertise avec des connaissances globales innovatrices et des leçons

appries à travers la pratique. Cela nous permet de nous valoriser et de nous distinguer des fournisseurs de services locaux.

Notre objectif est d'atteindre la qualité de premier plan. Nous avons délibérément choisi de porter un accent particulier sur trois secteurs : l'agriculture, l'énergie et l'AEPHA.

Nous sélectionnons nos pays d'intervention et nous y établissons

des partenariats sur le long-terme. Nous sommes attachés à apprendre la langue parlée au sens propre et figuré.

Dans toutes les actions que nous menons, notre objectif est de faire la différence en mettant en œuvre des projets qui créent des résultats directs et apportent des changements de systèmes. Nous travaillons en étroite collaboration avec des partenaires qui nous soutiennent et nous dynamisent tels que des instituts de connaissances, des cabinets de consultation privés et des organisations non gouvernementales. Nous investissons dans des approches basées sur le marché et travaillons largement avec le secteur privé. Nous sommes un partenaire à qui les gouvernements locaux et nationaux font confiance.

SNV, Organisation Néerlandaise de Développement, est une entité à but non lucratif créée par en conformité avec la loi néerlandaise. SNV USA a un statut juridique particulier et travaille en tant qu'entité indépendante 501 (C) 3.

Notre chiffre d'affaire réalisé entre 2016 et 2018 (notre dernière période de stratégie) a été estimé à près de €110M et a indiqué une tendance croissante. Nous faisons en sorte de renforcer nos actions pour atteindre un chiffre d'affaire de €150M d'ici à 2022.



## Pays d'intervention

Nous travaillons seulement dans les pays à faibles et moyens revenus où notre expertise nous a permis d'accroître notre valeur pour montrer un impact pertinent. Ainsi, nous pouvons assurer la sécurité de notre personnel et nous reconnaissons que notre situation financière est encourageante.

Notre couverture régionale s'étend à l'Afrique sub-saharienne, l'Asie et l'Amérique Latine.

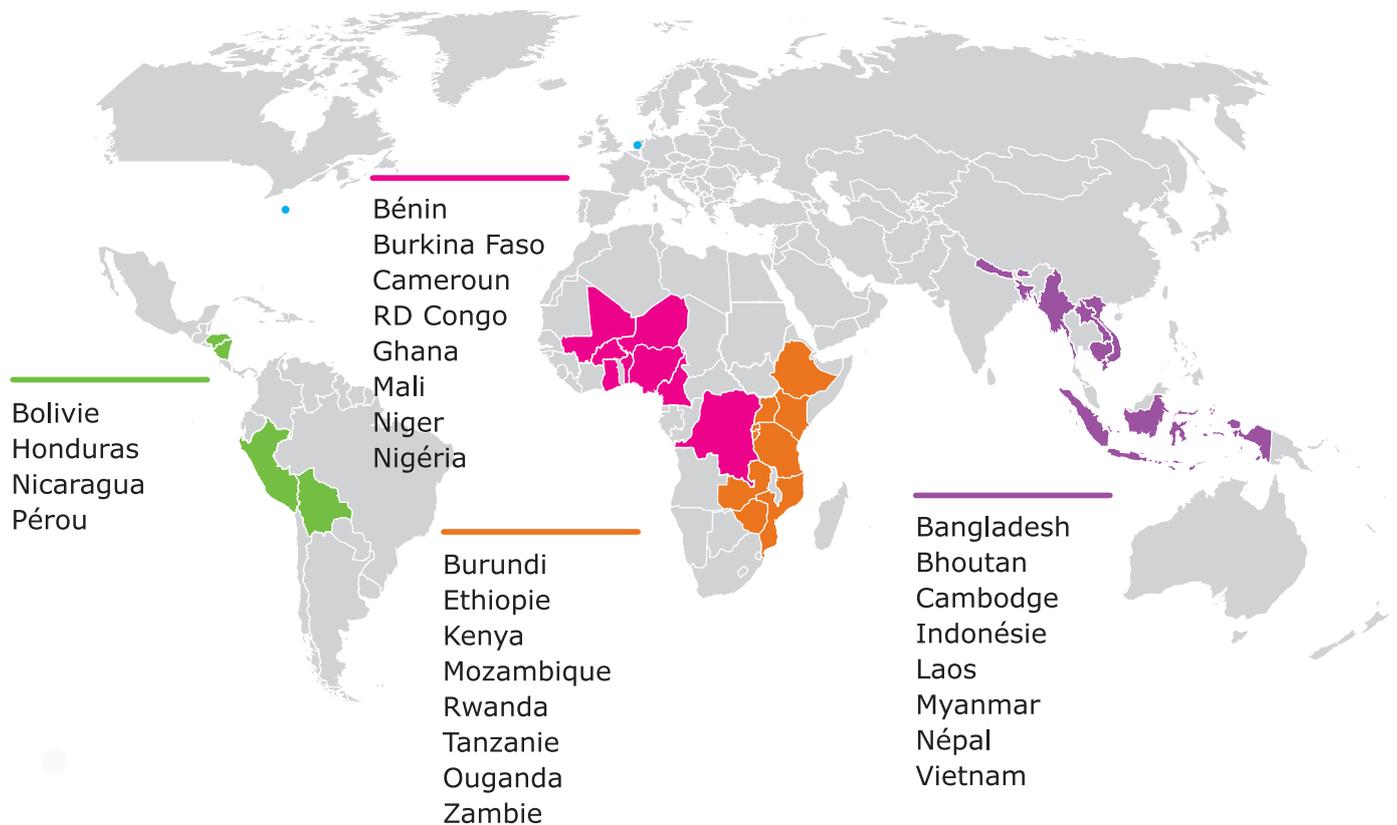
La plupart de nos pays-programmes sont des unités d'affaires dirigées par un Directeur pays résident. Il existe quelques pays-programmes

qui opèrent sous la direction d'un Directeur pays basé dans un pays voisin, chargé de la direction d'un de plusieurs pays-programmes.

Nous démarrons cette nouvelle stratégie tout en intervenant dans 28 pays. Dès la première année de l'exécution du Plan Stratégique nous marquerons notre présence dans trois nouveaux pays (Burundi, Myanmar et Nigéria) tout en cessant nos activités en Bolivie et au Pérou.

Chaque année nous passerons en revue nos programmes dans les pays pour nous assurer de leur pertinence et de leur valorisation.

Cependant, nous espérons réaliser des résultats plus stables en 2019-2022 compte tenu de l'importance des caractéristiques locales des zones d'intervention de nos programmes. Nous travaillons intensément dans des environnements fragiles en déployant notre savoir-faire pour mener à bien nos activités dans ces zones.



## Champ d'action

Nos activités couvrent trois secteurs : l'agriculture, l'énergie et l'eau, l'approvisionnement en eau potable, hygiène et assainissement (AEPHA). En poursuivant nos activités dans ces trois domaines interconnectés et en adaptant largement notre approche dans le cadre de ces activités, nous toucherons encore plus de personnes et nous continuerons à améliorer notre travail. Nous avons défini huit produits au sein de ces secteurs.

Pendant la période d'exécution du Plan Stratégique, nous approfondirons davantage notre expertise dans l'obtention de ces produits. Nos projets couvrent une variété croissante de produits et nous adoptons une approche intégrée en vue de réaliser un développement durable.

« Nous assurerons une expertise de haute qualité au sein de nos trois secteurs. »

## Nos secteurs et produits



Chaînes de valeur inclusives



Marchés de l'énergie durable



Assainissement durable et hygiène pour tous



Alimentation durable pour tous



Assainissement et hygiène pour la santé et le développement en milieu urbain



Climat et entreprises



Services d'approvisionnement en eau en milieu rural



Opportunités d'emploi pour les jeunes

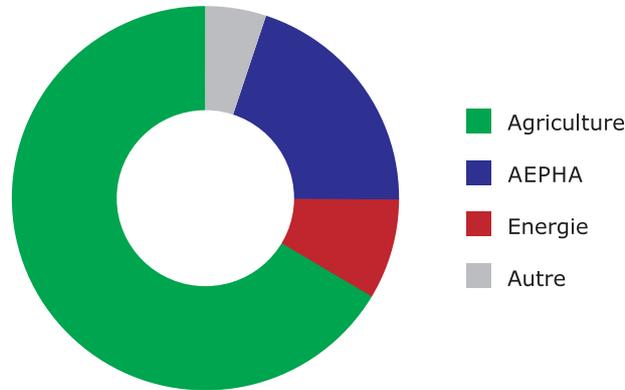
## Comment nous finançons nos activités

Nous sommes fiers que nos programmes soient entièrement exécutés grâce aux financements octroyés par des agences d'aide au développement, des fondations, des banques multilatérales de développement, des gouvernements et par le secteur privé.

La majorité de nos projets reçoivent des subventions d'agences de développement publiques mais nous exécutons aussi de plus en plus de contrats de services en partenariat avec, entre autres, des gouvernements, et des bailleurs bilatéraux et multilatéraux. Au cours de ces dernières années, nous avons réussi à diversifier notre base de financement. Le gouvernement néerlandais est aujourd'hui notre plus grand bailleur et fournit approximativement un tiers de notre financement. Nous sommes également parvenus à accéder à des fonds en provenance de bailleurs américains à travers notre filiale SNV USA.

Pendant la période d'exécution du nouveau Plan Stratégique, nous poursuivrons la diversification et la croissance de notre portefeuille. Nous continuerons aussi à faire évoluer la taille moyenne de nos projets pour nous permettre de mieux dimensionner notre portefeuille et d'augmenter notre efficacité. Le marché de subvention (bilatéral européen) constituera toujours notre source de financement la plus importante.

Valeur des contrats signés pour la période 2019-2022, par secteur



« Nous intégrons le genre dans la phase d'élaboration de nos projets pour les rendre inclusifs, et assurer l'implication de toutes les populations. »

La Coopération Déléguée de l'Union Européenne, en partenariat avec le gouvernement néerlandais, représente notre principale opportunité de croissance dans le marché de subvention.

Au cours de cette période à venir, Il est prévu d'investir nos efforts pour accroître les financements en provenance de marchés de subvention bien précis.

# Notre impact : résultats directs et changements de systèmes

On constate une réduction de la pauvreté dans le monde. Les pays à faibles revenus atteignent progressivement le stade de pays à revenus intermédiaires. Néanmoins, la pauvreté persiste et on note de plus en plus de cas de situations d'inégalité. Même dans les pays à revenus intermédiaires, il existe des personnes risquant d'être laissées pour compte. D'ici à 2030, la moitié de la population vivant dans la pauvreté absolue se retrouvera dans des situations fragiles. Nous avons besoin de déployer des efforts incommensurables pour apporter notre assistance à ces populations qui vivent toujours dans la pauvreté.

## Portée de nos projets

Nos projets ne sont pas limités à uniquement fournir des résultats directs, mais nous intervenons aussi pour influencer les marchés et les processus de gouvernance afin d'améliorer notre performance.

L'aide au développement est structurée dans des « cadres » de projets dans le temps et l'espace. Cela nous permet d'administrer nos projets de manière efficace. Cependant, pour parvenir à améliorer les faibles revenus des populations pauvres, il est indispensable de centrer nos actions sur les changements des systèmes au-delà des limites du temps et de l'espace des projets individuels. Nous procéderons à des changements à travers nos actions en mettant l'accent sur les changements de systèmes tout en continuant à créer des résultats à travers nos interventions d'amélioration des conditions de vie des communautés pauvres dans le temps et les limites de nos projets.

## Résultats directs

Nous aidons les communautés à améliorer leurs moyens d'existence. Cela consiste à aider les populations à augmenter leurs revenus et à renforcer leur résilience face aux changements climatiques afin

d'assurer une certaine stabilité dans leur existence.

Nous apportons notre soutien aux populations afin de leur permettre d'avoir accès aux services nouveaux ou améliorés tels que l'énergie, l'eau, l'hygiène et l'assainissement, ainsi qu'une alimentation nutritive.

### Evaluation des résultats directs

Au cours de cette période stratégique (2019-2022), notre objectif sera d'améliorer la qualité de vie de 20 millions de personnes.

Ceci constitue un ensemble de résultats directs de nos projets. Nous utilisons des indicateurs d'impacts bien définis et cohérents pour évaluer nos activités efficacement et aussi pour établir des rapports. A chaque fois que cela est possible, nous nous référons aussi aux services météorologiques internationalement reconnus.

## Changements de systèmes

Nous élaborerons et mettrons en œuvre des projets qui contribueront à améliorer les conditions de vie des populations ancrées dans la pauvreté afin de leur permettre de relever des défis liés à la faiblesse des offres présentes dans les différents marchés et à la faiblesse de

certaines actions gouvernementales. Nous agissons ainsi en permettant l'accès aux marchés et en aidant les gouvernements et les autres acteurs à améliorer leurs services de développement, notamment ceux liés à l'accès aux marchés. Nous sélectionnerons les projets qui offrent des opportunités de créer des impacts durables à grande échelle.

### Lancement des marchés

Nous avons trouvé que les approches des chaînes de valeur et les partenariats publics-privés dans les domaines de l'agriculture, l'énergie et de l'AEPHA peuvent corriger les faiblesses du marché. SNV aidera à lancer les marchés en apportant son soutien au développement des activités innovatrices et aussi en encourageant des changements de comportement au niveau des consommateurs, y compris son soutien aux gouvernements dans les actions d'amélioration d'environnements favorables.

### Soutenir les services gouvernementaux

Dans le cadre des actions de soutien aux gouvernements et à leurs prestataires de services, on constate que le secteur public fournit la majorité des services relatifs à l'eau, l'assainissement et l'énergie à travers le monde. Les gouvernements jouent également un rôle de premier plan dans le financement de la recherche agricole, de l'amélioration de la nutrition et du renforcement

### Les défaillances des marchés et des gouvernements

L'échec du marché décrit une situation présentant un marché libre où la disponibilité des marchandises et des services est inefficace. En général, les marchés efficaces permettent aux populations d'avoir des emplois productifs ou de vendre leurs produits, et également de payer des prix raisonnables pour les produits et les services dont ils ont besoin. La plupart des communautés vivant dans la pauvreté à travers le monde sont souvent mal servies par les marchés. En outre, il existe des facteurs négatifs tels que les impacts environnementaux qui ne sont pas entièrement pris en compte.

Les gouvernements interviennent pour aider à surmonter les difficultés liées à l'échec des marchés. En élaborant et en mettant en œuvre efficacement des politiques appropriées, des taxes, des subventions et des règlements, les gouvernements peuvent redresser les marchés dans lesquels les intérêts publics et privés sont mal orientés et permettre à tous d'en bénéficier. Les gouvernements sont également tenus de fournir des services de base et mettre à la disposition des structures publiques. Cependant, les interventions gouvernementales peuvent échouer par manque de connaissances, de compétences ou de ressources, ces dernières pouvant alimenter des intérêts particuliers ou être entravées par la corruption.

de la résilience des populations face aux changements climatiques. SNV aide les institutions publiques à se moderniser et à mettre en œuvre des politiques efficaces.

#### Améliorer les responsabilités des gouvernements et des marchés

Des citoyens bien informés seront en mesure d'identifier et d'analyser la performance de leurs responsables et d'agir en conséquence. Des clients bien renseignés seront en mesure d'influencer les entreprises privées et publiques afin de bénéficier de produits et des services de qualités tout en assurant un bon rapport qualité-prix.

SNV aide à générer des données crédibles et à renforcer la capacité de la société civile à utiliser des données pour mener leurs actions de plaidoyer. Les nouvelles technologies

de l'information ont effectivement apporté beaucoup de changements. Nous encourageons les acteurs à utiliser l'information pour confronter les gouvernements et les entreprises face à leurs responsabilités.

#### Evaluation des succès dans les changements de systèmes

Il n'est pas toujours facile de créer des changements de systèmes — surtout dans les contextes imprévisibles où SNV travaille. Nous allons établir des rapports sur les résultats de nos efforts pour apporter des changements de systèmes en décrivant les circonstances dans lesquelles nous avons travaillé. A travers ces rapports, nous montrerons comment, au cours de la période 2019-2022, SNV contribuera à apporter des changements dans les domaines de l'agriculture, l'énergie et de l'AEPHA dans au moins 21 pays.

#### Comment définissons-nous le succès ?



Lorsque les ressources financières complémentaires sont efficacement utilisées



Quand nous démarrons des marchés qui fonctionnent de manière autonome

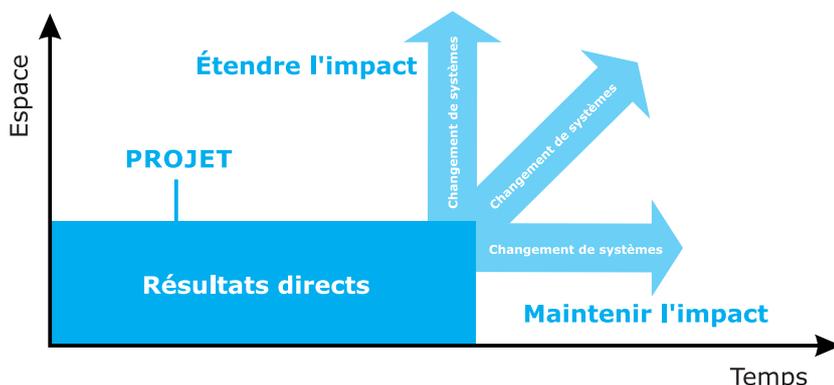


Quand les gouvernements et les autres structures adoptent nos approches



Lorsque nous changeons les règles / les normes / la nouvelle période normale

#### Un accent mis sur le changement de systèmes



## Accent sur le savoir-faire

SNV comble le fossé entre la théorie et la pratique, entre les ambitions des politiques et la mise en œuvre effective à large échelle. Nous mettons en œuvre des approches qui sont orientées vers des besoins locaux car nous croyons que les pays et les communautés elles-mêmes devraient bénéficier de ces changements à l'avenir. Avec des connaissances et des ressources appropriées, ils pourront mettre en œuvre et maintenir leurs propres solutions de manière durable pour mettre fin à la pauvreté. A travers notre savoir-faire, nous fournissons des services portant sur des conseils, l'engagement des acteurs, le plaidoyer, la gestion de fonds, le financement basé sur des résultats et la gestion déléguée.

### Conseils

Les services d'appui-conseil sont au cœur des programmes de la SNV. Nos conseils visent à renforcer la capacité du secteur public et de la société civile à répondre aux priorités nationales et locales et à faire face aux contraintes systémiques dans les domaines de l'agriculture, de l'énergie et de l'AEPHA. Nos conseils répondent également à la demande des entrepreneurs privés, tels que les agriculteurs, les agrobusiness, les entreprises énergétiques et les maçons, pour renforcer leurs activités et leurs services. Nous conseillons également aux autorités publiques d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, d'orienter efficacement les investissements et de gérer efficacement les services.

### Courtage et engagement des acteurs

Nous jouons souvent un rôle de médiateur (étant convaincus qu'il est possible d'éliminer la pauvreté et de résoudre des problèmes complexes lorsque les gouvernements locaux et nationaux, le secteur privé, la société civile et les communautés coopèrent et agissent collectivement. La SNV s'efforce de rapprocher ces parties souvent mal connectées ou en conflit. Nous garantissons la prise en charge locale et permettons aux acteurs locaux de définir et de gérer leurs propres programmes et d'assumer la responsabilité des processus de développement.

### Plaidoyer

Nous influençons les gouvernements, la société civile et d'autres acteurs pour améliorer les politiques et les réglementations en plaidant pour l'application de notre savoir-faire et en montrant les résultats des approches que nous utilisons. Notre plaidoyer est intégré à nos autres activités et est basé sur des résultats concrets. Nous travaillons en partenariat avec des instituts de recherche en politiques appliquées pour compléter notre expérience sur le terrain. Nous renforçons également les capacités des organisations de la société civile à s'engager dans un dialogue politique contextuel. Le plaidoyer est depuis longtemps une partie implicite du travail de SNV, mais il a pris une importance plus explicite dans les projets ces dernières années. Nous ne participons pas à un plaidoyer fondé sur des problèmes au niveau mondial.



## Gestion de fonds

L'accès au financement aide les entrepreneurs à intégrer les innovations dans leurs activités à grande échelle. Nous gérons des fonds pour le compte et en coopération avec les gouvernements locaux et nationaux. Nous allons augmenter le volume de notre gestion des subventions. La valeur unique que nous ajoutons est que nous combinons les subventions avec nos services de conseil d'experts. Durant la période de mise en œuvre du plan stratégique, nous mobiliserons de plus en plus le financement commercial. Construire notre expertise en analyse financière est une condition sine qua non pour cela. Nous appliquons déjà notre savoir-faire technique et local pour s'associer à des institutions financières offrant des prêts et des garanties.

Nous allons commencer à établir des partenariats plus structurels avec les institutions financières. Nous envisagerons de prendre nous-mêmes des risques financiers limités.

## Financement axé sur les résultats

La SNV a fait ses preuves dans le financement basé sur les résultats (RBF, également appelé « aide à la production » ou « paiement au résultat ») pour renforcer la fourniture de services, en particulier dans les domaines de l'énergie, de l'hygiène et de l'assainissement. La RBF peut optimiser le rapport qualité-prix des bailleurs internationaux et des gouvernements en ne payant les services qu'après avoir obtenu les résultats convenus. Cela déplace le risque de livraison des financiers aux prestataires de services. Fournir des incitations limitées qui sont progressivement supprimées s'est révélé un puissant moyen pour inciter les entreprises privées à élargir leur offre de services. Le rôle de SNV

dans les systèmes RBF comprend la conception de systèmes incitatifs RBF, la prestation de services par nous-mêmes (rémunérés sur la base des résultats) et l'administration de projets RBF (versement d'incitations aux autres après vérification des résultats).

## Gestion déléguée

Nous concevons, déployons et gérons des initiatives de développement pour le compte de gouvernements ou de bailleurs. Et nous le faisons de manière à établir et à renforcer la propriété nationale et locale et à mobiliser notre solide réseau de fournisseurs de services locaux. Nous appliquons notre présence à long terme dans le pays et notre réseau international de connaissances pour développer de nouvelles approches et adapter des approches éprouvées aux contextes locaux. Notre gestion déléguée n'implique pas la gestion de grands projets de construction....

« L'apprentissage tiré de la pratique est bien plus riche que ce que n'importe quel cabinet de conseil peut offrir. »





## Agriculture

Le développement la production agricole durable est au cœur des Objectifs de Développement Durable (ODD). La pauvreté, la faim, la malnutrition et le changement climatique sont des défis complexes qui nécessitent un changement de paradigme dans l'agriculture. Les chaînes de valeur et les systèmes alimentaires doivent devenir plus inclusifs, efficaces et diversifiés, nutritifs et protégeant le climat, pour que les populations aient accès à des aliments à des prix abordables et puissent passer à une alimentation plus saine.

L'agriculture faisant partie principalement du secteur privé, nous adoptons une approche fondée sur le marché. Nous contribuerons de manière significative aux changements des systèmes dans au moins 16 des pays dans lesquels nous travaillons en lançant et en renforçant les marchés agricoles de certains produits de base. Nous déploierons nos outils et approches testés (tels que l'utilisation de systèmes alimentaires pour identifier les principaux goulots d'étranglement, l'élaboration de modèles commerciaux inclusifs, la collaboration avec des partenariats public-privés et l'opérationnalisation des financements innovants) pour nous pencher sur les causes profondes des raisons pour lesquelles les marchés ne répondent pas aux besoins des personnes vivant dans la pauvreté. Cette approche aidera les agriculteurs à produire plus d'aliments de manière durable, créera des emplois aux différents stades des chaînes de valeur, placera les femmes et les jeunes

au centre du développement, et renforcera la résilience au climat des fermes et des marchés. Nous nous efforcerons d'aider les agriculteurs et les agrobusiness à obtenir des prêts souples pour développer leur activité en collaborant avec les institutions financières afin d'obtenir des financements à des conditions raisonnables et en travaillant avec les agriculteurs et les agrobusiness pour élaborer des analyses de rentabilisation solides.

Dans le domaine de l'agriculture, nos projets contribueront à la réalisation des objectifs de développement durable à travers des chaînes de valeur inclusives, une alimentation durable pour tous, le climat et les entreprises. Dans nos projets agricoles, nous utiliserons notre approche d'équilibre des avantages pour réduire l'écart entre les sexes. Cette approche porte sur les causes profondes du développement inégal, telles que les normes inéquitables et l'accès inégal aux ressources et aux opportunités du marché.

### Cibles pour l'agriculture 2019-2022



**1,3 millions**

de personnes ont amélioré leur résilience au changement climatique



**7,5 millions**

de personnes ont augmenté leur revenu



**700 000**

de personnes ont amélioré leur nutrition et renforcé leur sécurité alimentaire

« Notre approche axée sur les chaînes de valeur aide à relancer les marchés qui se maintiendront eux-mêmes et se développeront. »



## Chaines de valeur inclusives

Nous consoliderons notre portefeuille de chaînes de valeur inclusives, en nous concentrant sur les petits exploitants agricoles, ainsi que les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. Nous aiderons les entreprises à renforcer leurs chaînes d'approvisionnement, à utiliser les ressources plus efficacement, et à devenir compétitives tout en garantissant la durabilité de l'environnement. Pour soutenir les entreprises, il faudra renforcer leurs chaînes d'approvisionnement en renforçant les relations de travail entre producteurs, transformateurs, distributeurs, petits exploitants et prestataires de services. Nous mettrons l'accent sur sept produits : produits laitiers, bétail, horticulture, manioc, café, cacao et l'huile de palme. Nous allons nous concentrer sur ces produits en raison de leur importance économique dans les pays où nous travaillons, des opportunités économiques qu'ils offrent aux personnes vivant dans la pauvreté, et de leur potentiel pour les marchés d'exportation.



## Alimentation durable pour tous

Nous allons développer notre portefeuille de l'alimentation durable. Nos projets de lutte contre la malnutrition encourageront des régimes diversifiés et plus nutritifs. Nous renforcerons les capacités locales pour susciter la demande de régimes divers en travaillant avec les communautés, en sensibilisant aux risques de retard de croissance et en leur permettant de créer des solutions pour améliorer les comportements locaux en matière d'hygiène et de nutrition.

Nous donnerons également aux autorités locales les moyens de continuer à mettre en œuvre ce travail communautaire. En ce qui concerne l'offre, nous aiderons les petits exploitants agricoles à se diversifier dans des cultures légumières et vivrières riches en nutriments. En essayant de comprendre les multiples facteurs impliqués dans l'amélioration de l'alimentation, nous apprendrons la meilleure façon à apporter un changement de comportement. Nous nous intéresserons en particulier à l'influence des relations de genre sur l'alimentation.



## Climat et affaires

Nos projets sur le climat et les affaires concernent l'agriculture et l'énergie.

Nous développons notre travail sur l'agriculture intelligente face au climat par le biais d'un certain nombre de projets transformationnels qui pourraient avoir un impact à grande échelle. Nous réunissons des acteurs de la chaîne de valeur — autorités, partenaires de recherche et investisseurs des secteurs privé et public — afin d'accélérer l'adoption de pratiques agricoles éprouvées et intelligentes face au changement climatique, ainsi que des solutions commerciales abordant à la fois l'adaptation et l'atténuation des chaînes de valeur. Nous impliquons également l'innovation pour contribuer au renforcement des différentes mesures visant à rehausser la résilience climatique.

## Energie

Près d'un milliard de personnes dans le monde vivent sans électricité. En 2016, 2,8 milliards de personnes utilisaient encore de la biomasse, du charbon et du kérosène de qualité médiocre pour faire la cuisine. Cuisiner avec de la biomasse a un effet négatif sur les personnes pire que le sida et le paludisme réunis. La technologie moderne de l'énergie durable est cruciale pour le bien-être humain et constitue une condition préalable au développement économique.

En adoptant une approche basée sur le marché, SNV collabore avec des partenaires publics et privés pour développer des marchés énergétiques pour les bio-digesteurs, la cuisson et l'électricité hors réseau. Au cours des quatre années de 2019 à 2022, nous contribuerons de manière significative au changement des systèmes dans huit pays en lançant des marchés de l'énergie durable.

Des foyers et des bio-digesteurs propres réduisent la pollution de l'air intérieur et les risques sanitaires associés, ainsi que les émissions de carbone et aident les ménages, en particulier les femmes, à gagner du temps et de l'argent. La suspension biologique générée par les digesteurs est un engrais organique puissant et est souvent appelée « or brun ». Alimentés par l'énergie solaire et par d'autres énergies renouvelables, nos projets offriront de l'électricité hors réseau aux ménages, aux entreprises et aux institutions.

Notre programme vise à dynamiser les ménages ruraux et les petites entreprises. Nous étendrons notre travail dans les zones d'installation informelles de réfugiés. SNV renforcera ses travaux sur l'utilisation productive de l'énergie dans certaines chaînes de valeur agricoles, y compris par le biais de mini-réseaux, par exemple pour les pompes solaires destinées à l'irrigation, le refroidissement pour le stockage du lait ou d'autres denrées périssables, et à des fins de traitement.

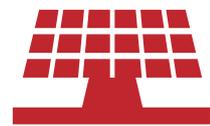


### Marchés énergétiques durables

Notre travail sur les marchés du biogaz est relatif à l'adaptation de notre expertise de plusieurs décennies aux conditions spécifiques du marché local. La SNV a également fait ses preuves dans l'introduction de foyers améliorés et de solutions d'électricité hors réseau. Notre approche est ancrée dans les études de marché. Sur la base de notre savoir-faire local nous combinons création de la demande, conseils techniques et commerciaux aux entrepreneurs, motivation à distribuer des produits de qualité, soutien aux agences gouvernementales pour la gestion de programmes énergétiques basés sur le marché et conseils visant à améliorer les environnements porteurs. Nous proposons des subventions de démarrage et un financement axé sur les résultats pour aider à réduire les risques liés aux investissements commerciaux et inciter les entreprises à s'impliquer dans des zones mal desservies.

Parallèlement, nous plaidons pour un financement accru des services énergétiques décentralisés et pour la suppression des obstacles réglementaires afin de rendre le secteur de l'énergie plus porteur pour les investisseurs commerciaux et pour les normes de qualité nationales.

### Cibles pour l'énergie 2019-2020



**1,9 millions**

de personnes ont accès à l'énergie solaire hors réseau



**2,5 millions**

de personnes ont accès à des réchauds améliorés



**585 000**

de personnes ont accès à un bio-digesteur



## Opportunités d'emploi pour les jeunes

Au cours de cette période de stratégie, nous planifierons nos actions pour créer des opportunités d'emploi pour les jeunes dans les domaines de l'agriculture, de l'énergie et de l'assainissement. Notre approche d'opportunités d'emploi pour les jeunes (OYE) inclut la création d'opportunités d'emploi (pull), la formation aux compétences de base (push), et le placement sur le marché et le développement d'entreprises (correspondance).

Nous aidons les jeunes à trouver un emploi en suscitant l'intérêt de notre réseau d'entreprises des secteurs de l'agriculture, de l'énergie et de l'eau, l'hygiène et l'assainissement pour offrir une formation professionnelle et un apprentissage en cours d'emploi, ainsi que des possibilités d'emploi concrètes. Nous aiderons également les jeunes à réaliser leurs aspirations entrepreneuriales en développant leurs compétences et leurs connaissances par le biais de la formation, en leur facilitant l'accès à l'argent et en les encadrant dans les domaines du leadership et des compétences commerciales.

Cible pour l'emploi des jeunes 2019-2022



**250 000**

jeunes femmes et hommes ont amélioré leur (auto) emploi





# Approvisionnement en eau potable, hygiène et assainissement (AEPHA)

L'accès à l'eau et à l'assainissement est un droit humain. Les gouvernements sont responsables de la réalisation progressive de ce droit dans leurs juridictions. Dans le monde entier, 2,4 milliards de personnes n'ont toujours pas accès à un assainissement de base et plus de 600 millions de personnes n'ont pas accès à l'eau potable. Nos projets continueront de soutenir les gouvernements locaux et nationaux dans leur concrétisation progressive du droit à l'eau potable et à l'assainissement pour tous leurs citoyens.

Au cours de la période stratégique 2019-2022, notre objectif est de contribuer à un changement durable des systèmes de prestation de services AEPHA dans au moins 19 pays. Nous y parviendrons en renforçant les capacités professionnelles, organisationnelles et interinstitutionnelles afin de fournir des services AEPHA ruraux et urbains durables aussi bien sur le plan environnemental que financier pour les ménages, les écoles et les établissements de sanitaires. Nous encouragerons le changement et l'innovation de l'intérieur. L'intégration de l'information sur le logement, l'impôt et l'assainissement, ainsi que la planification de l'AEPHA à l'échelle du district et de la province / région est un exemple. Nous aiderons les autorités publiques à cibler efficacement les investissements et à exploiter les services de manière efficace, et nous améliorerons la responsabilisation des prestataires de services et des régulateurs.

Ce travail sera fondé sur des recherches factuelles que nous effectuerons conjointement avec le gouvernement, le secteur privé et la société civile. Nos programmes créeront les conditions et les capacités nécessaires à l'engagement du secteur privé en matière de AEPHA et, le cas échéant, renforceront leur capacité à fournir des services AEPHA durables qui soient accessibles, abordables et fiables.

Nous renforcerons également les capacités en vue d'un changement de comportement à long terme en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail et de respect des normes de sécurité.

En outre, nous contribuerons à renforcer les capacités de la société civile afin de plaider en faveur des services AEPHA et nous encouragerons la collaboration avec les acteurs et les autorités publiques.

## Cibles pour l'AEPHA 2019-2022



**2 millions**

de personnes ont (au moins) accès aux services d'assainissement élémentaire



**2 millions**

de personnes ont (au moins) accès aux services élémentaires d'approvisionnement en eau potable



**1 million**

de personnes pratiquent le lavage des mains avec du savon et de l'eau depuis de défécation





## Assainissement durable et hygiène pour tous

Nous collaborons avec les autorités locales pour développer des modèles de prestation de services d'assainissement en milieu rural pour leurs juridictions. Notre objectif est de créer et/ou de modifier des systèmes AEPHA. Nous le mettons en œuvre en utilisant une approche pratique, en travaillant en collaboration pour améliorer l'assainissement et l'hygiène, et en réfléchissant et en apprenant continuellement. L'approche crée une demande de services d'assainissement, développe les chaînes d'approvisionnement en assainissement dans les zones rurales, renforce les capacités de changement de comportement et renforce les systèmes de gestion de l'eau, de l'hygiène et l'assainissement. Au cours des cinq dernières années, cette approche intégrée s'est avérée fructueuse dans plus de 160 districts dans 18 pays. Nous plaçons les usagers au centre de nos efforts : ménages, écoles, établissements de santé et lieux publics. La compréhension des utilisateurs et de la diversité de leurs besoins est essentielle pour un assainissement durable.



## Assainissement et hygiène pour la santé et le développement en milieu urbain

Dans le domaine de l'assainissement urbain, nous travaillons sur des services d'assainissement durable pour tous à l'échelle de la ville. En partenariat avec les autorités municipales et les services publics, nous voulons changer la façon dont les déchets humains sont gérés. Nous répondons aux besoins des populations diverses, cernons tous les maillons de la chaîne de services d'assainissement et reconnaissons que différentes zones géographiques exigeront différents modèles de prestation de services. Nous guidons les intervenants tout au long d'un processus de choix éclairé en matière de technologies, de stratégies financières, de réglementation et de modèles de prestation de services qui aborde les questions telles que les arbitrages, en particulier en ce qui concerne les groupes à faible revenu et les habitants des bidonvilles. En collaboration avec le secteur privé, nous élaborons des modèles d'affaires viables et durables pour le traitement, la réutilisation et l'élimination sécuritaire des déchets humains, et nous travaillons avec les collectivités sur des modèles de services sûrs et abordables.



## Services d'approvisionnement en eau en milieu rural

Nous poursuivons une approche intégrée de distribution d'eau en milieu rural qui tient compte de la durabilité des services dans les districts et qui s'adapte à l'évolution des collectivités. Nous approuvons les normes de performance pour les opérateurs du secteur de l'eau, indépendamment du fait qu'ils sont privés, publiques ou communautaires. Notre travail contribue à résoudre les problèmes de service liés à l'eau, y compris la continuité des services d'eau, l'égalité d'accès aux points d'eau, la qualité de l'eau, la durabilité de services et de résilience aux phénomènes (climatiques et sociaux) extrêmes. Nous travaillons avec les acteurs locaux pour développer des modèles de gestion appropriés et un soutien post-construction pour les districts qui sont intégrés dans les structures locales de gestion AEPHA et soutenus par des campagnes de changement de comportement avec preuves à l'appui.

« Nous aidons les gouvernements à mieux cibler les investissements et à fournir les services durablement et efficacement. »

## Mise en œuvre du Plan Stratégique

Des centaines d'employés de la SNV ont contribué à ce plan par le biais de concertations directes au niveau des pays et de concertations électroniques sur le plan mondial. La nature consultative du processus de planification stratégique constitue la base du déploiement de ce plan dans toute l'organisation. C'est un plan pour toute la SNV. Notre travail se fait dans et avec les communautés que nous servons. Nous poursuivrons notre modèle actuel de gouvernance décentralisée, qui responsabilise les directeurs nationaux et maximise notre personnel qui se situe au premier plan dans nos interventions.

Nous avons effectué des analyses approfondies de notre portefeuille et des aménagements organisationnels pour ce plan. Nous avons élaboré des perspectives d'avenir en examinant l'environnement changeant dans lequel nous exerçons nos activités. Les analyses ne fournissent pas seulement une assise solide pour décider du type d'organisation que nous voulons être. Elles sont également importantes à mesure que nous intensifions le suivi des progrès de nos projets, que nous recueillons des preuves de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, que nous évaluons les données, et que nous apprenons de nos résultats.

La mise en œuvre de ce plan stratégique est autant un changement de culture qu'un changement de politique. Le Conseil d'Administration et l'équipe de direction élargie joueront un rôle prépondérant dans la promotion d'un transfert vers l'intégration afin que notre portefeuille dépasse la somme

de nos projets. Lors de la transition de la SNV vers le financement de projets, nous avons, à juste titre, veillé à ce que nos unités opérationnelles (équipes de projet, équipes pays) recouvrent leurs frais. Ces efforts nous ont bien servis, comme en témoigne notre résultat financier net positif en 2017. L'étape suivante consistera à partager plus activement le savoir-faire et le personnel entre les projets et les pays.

Nous formons des équipes de projet inter-unités pour travailler sur les activités prioritaires afin de lancer la mise en œuvre du Plan Stratégique. Les priorités comprennent la mise à jour des politiques et des procédures régissant notre cycle de projet, la fiabilité des données et la production de rapports, le renforcement des effectifs stratégiques et la mise en œuvre des approches en matière de financement et de changement des systèmes.

Nous deviendrons plus efficaces et investirons sans cesse dans le renforcement de l'excellence opérationnelle. Nous continuerons d'actualiser constamment notre expertise à l'aide des connaissances mondiales les plus récentes. Investir dans le suivi nous permettra de renforcer la collecte des preuves de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Les systèmes assurance qualité que nous mettons en place favoriseront la pleine responsabilité envers ceux dont les projets sont censés bénéficier et ceux qui nous confient leurs fonds.

« En développant l'excellence opérationnelle, les compétences significatives et variées de notre personnel lui permettent de constituer notre ressource principale. C'est à travers l'utilisation de cette ressource que nous arrivons à faire la différence. »

« Le “savoir-faire ” est un terme qui désigne les connaissances pratiques sur la façon d’accomplir quelque chose, par opposition au “savoir-quoi” (faits), au “savoir-pourquoi” (science) ou au “savoir-qui” (communication). »

**Note à l’attention des lecteurs :**

*Ce document est une traduction française du document de la SNV « SNV Strategic plan 2019-2022 » rédigé en anglais. En cas d’incohérence et / ou d’ambiguïté, le contenu de la version officielle anglaise prévaut.*



**SNV**

Parkstraat 83  
2514 JG The Hague  
The Netherlands

Téléphone : **+31 70 3440 244**  
Email : **info@snv.org**

**SNV USA**

7514 Wisconsin Avenue, Suite 400  
Bethesda MD 20814  
United States of America

Téléphone : **+1 301 913 2860**  
Email : **dc@snv.org**

[www.snv.org](http://www.snv.org)  
[twitter.com/SNVworld](https://twitter.com/SNVworld)  
[facebook.com/SNVworld](https://facebook.com/SNVworld)  
[linkedin.com/company/snv](https://linkedin.com/company/snv)