

# NEXT TEN

SINGA



LA VISION & LES AMBITIONS DE SINGA  
POUR LES 10 PROCHAINES ANNÉES

FR

# SOMMAIRE

---

**PRÉAMBULE**

**6**

**01. CE QUE NOUS CROYONS**

**8**

**DES « MIGRANT.E-S » AUX NOUV.EAUX.ELLES ARRIVANT.E-S**

**NOUS CROYONS AUX LIENS**

**NOUS CROYONS AUX COOPÉRATIONS**

**NOUS CROYONS À L'INCLUSION**

**NOUS CROYONS AUX IDENTITÉS RHIZOME**

**02. CE QUE NOUS VOULONS : NOS « NEXT TEN »**

**16**

**A QUI VOULONS NOUS ÊTRE UTILES ?**

**NOTRE VISION DU MONDE, NOTRE IDÉAL**

**NOS CHEMINS VERS NOTRE VISION D'INCLUSION**

**NOTRE ÉVOLUTION**

**CONCLUSION**

**34**



SINGA

Ce document est la version résumée du Livre Blanc de SINGA.

## PRÉAMBULE

À l'échelle de l'histoire de l'humanité, la sédentarité est un nouveau phénomène. Le nomadisme et la migration ont longtemps rythmé la vie des humains. L'appartenance à un territoire, à une communauté et une culture émancipent les êtres humains là où les nationalismes et les communautarismes enchaînent et affaiblissent.

Celles et ceux qui présentent l'émigration seulement comme un déracinement et l'immigration exclusivement comme une altération de la société d'accueil se trompent et nous trompent. Mais il faut les prendre au

sérieux car leur vision triste du monde se répand. En effet, les « migrant-e-s », à défaut d'envahir l'Europe, envahissent ses plateaux de télévision. Ils sont partout. On ne parle que d'eux. Ils occupent le temps de cerveau disponible de citoyens et citoyennes sidérés par le spectacle de leur omniprésence. Mais, eux restent muets. Qui sont-ils ? Que veulent-ils ? Pourquoi se déplacent-ils ? D'où viennent-ils ? Ces questions restent la plupart du temps sans réponse tant les femmes et les hommes qui rejoignent le long cortège des exilés disparaissent derrière les nombres. Tant aussi leurs motivations et leurs projets s'évanouissent derrière les conséquences calamiteuses sur notre civilisation qu'on attribue à leur interminable cohorte. Sont-ils mêmes nos pairs, nos frères ou sœurs en humanité ? On pourrait en douter, car ce qui résume le mieux le débat public est la déshumanisation des personnes migrantes. Le regard dominant sur les migrations enfouit la singularité de chaque personne placée sur le chemin de l'exil sous le couvercle anonyme de la multitude. Les personnes, uniques, « irremplaçables » qui composent ces mouvements démographiques, leurs histoires, leurs désirs, leurs passions, leurs remords, leurs chagrins, leurs peurs - tous ces sentiments constitutifs d'une humanité, sont effacés.

# NEXT GEN

Les migrations existent depuis l'origine de l'humanité. Le réchauffement climatique renforcera dans les années à venir ce caractère constant et pérenne. Il devient aussi absurde de dire que l'on est contre les migrations que d'affirmer qu'on est « contre Internet », « contre le ciel » ou que la Terre est plate.

### SINGA EST UNE JEUNE ORGANISATION QUI FÊTE SON DIXIÈME ANNIVERSAIRE.

En Australie, alors qu'il travaille comme juriste chez Amnesty International, Guillaume Capelle rencontre des jeunes de son âge, demandeurs d'asile, dans le centre de détention de Villawood. Il se lie d'amitié avec certains en jouant aux cartes et au cricket, ou encore en s'initiant à la cuisine sri lankaise. À leur contact, il mesure l'absurdité du système en place. Ces jeunes sont enfermés avec leurs traumatismes, sans aucune visibilité sur l'avenir. Leurs talents sont gâchés. Leur motivation s'évanouit. Au risque de ne jamais revenir. En rentrant en France, Guillaume apprend le suicide de l'un de ces amis. Cette mort tragique, révélatrice d'un dysfonctionnement profond



**SINGA n'aurait jamais vu le jour sans l'optimisme de la volonté de ses fondateurs qui ont cru qu'une organisation dédiée à l'inclusion des personnes exilées pouvait coudre les fils d'histoires éparpillées et jetées aux vents. Ils ont cru aux vertus des liens qui unissent et enrichissent celui ou celle qui arrive comme celui ou celle qui est déjà là.**

de l'accueil des réfugiés, a été un déclic. Guillaume décide alors de lancer, avec Nathanaël Molle, une organisation qui accompagne les personnes réfugié-e-s dans leurs projets et crée du lien avec les personnes locales. Rejoints par Alice Barbe, ils développent SINGA en France puis à travers le monde.

L'idée initiale de SINGA est née du **constat pessimiste posé par l'intelligence** de ses fondateurs : les économies et les sociétés les plus riches ne sont pas inclusives et pour la plupart se positionnent dans le sens inverse de l'inclusion. Le potentiel de millions de femmes et d'hommes est ignoré et gâché. Faute d'être inclusives, nos sociétés s'appauvrissent culturellement, socialement et économiquement. Elles sont moins innovantes, régressent et s'exposent à la violence.

Mais SINGA n'aurait jamais vu le jour sans **l'optimisme de la volonté** de ses fondateurs qui ont cru

qu'une organisation dédiée à l'inclusion des personnes exilées pouvait coudre les fils d'histoires éparpillées et jetées aux vents. Ils ont cru aux vertus des liens qui unissent et enrichissent celui ou celle qui arrive comme celui ou celle qui est déjà là.

Enfin, SINGA n'aurait jamais vécu et grandi sans le **génie collectif** des membres de sa communauté, qu'ils soient nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants ou nouvelles arrivantes, bénévoles locaux, mentors, coachs, experts et expertes salariées qui font désormais la preuve que l'inclusion et la coopération fabriquent de l'innovation et de la cohésion. Quelle meilleure récompense que ce que rapporte Thanh Nghiem, femme entrepreneure qui voit dans SINGA : **«un concentré d'être, qui n'est ni héroïque, ni égocentré, et surtout pas donneur de leçons. Un altruisme anonyme, joyeux, qui s'exerce de pair à pair.»**

**SINGA est engagée depuis 10 ans dans la création de liens entre locaux et nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants. Cet engagement a des racines et une expérience solides. SINGA est aujourd'hui une organisation internationale active dans 18 villes et chaque année ce nombre augmente. Riche de son expérience et de l'apport des millions de liens qu'elle a créés, SINGA se projette sur la prochaine décennie. C'est l'occasion de partager ce que nous croyons et de faire connaître ce que nous voulons.**



À gauche, Nathanaël Molle, Alice Barbe, Guillaume Capelle, les trois co-fondateur-ices de SINGA

À droite, lancement de SINGA, Allemagne 2015

\*Selon le Rapport Groundswell Part 2 de la Banque Mondiale, 216 millions de personnes pourraient être contraintes à l'exil en raison du réchauffement climatique d'ici 2050

**01.**

**CE QUE NOUS**  
**CROYONS**

# DE PERSONNES "MIGRANT·E·S" AUX PERSONNES NOUVELLEMENT ARRIVÉES

L'ONU estime que les personnes migrantes constituent 3,5% de la population mondiale : autour de 280 millions d'individus.

Il nous revient de dire de qui nous parlons quand nous évoquons les migrations. L'UNESCO définit un « migrant » comme une « personne qui vit de façon temporaire ou permanente dans un pays dans lequel il n'est pas né » et « qui a acquis d'importants liens sociaux avec ce pays ». L'Organisation Internationale des Migrations (OIM) désigne les « migrant-e-s » comme toute personne qui quitte son lieu de résidence habituelle pour s'établir à titre temporaire ou permanent, et pour diverses raisons, soit dans une autre région à l'intérieur d'un même pays, soit dans un autre pays, franchissant ainsi une frontière internationale. L'ONU retient la définition simple d'une personne résidant dans un pays dans lequel elle n'est pas née. Selon cette définition, **l'ONU estime que les personnes migrantes constituent 3,5% de la population mondiale : autour de 280 millions d'individus. L'UNHCR estime que 1% de la population mondiale est déplacées de force dans le monde.**

À SINGA, nous parlons de « newcomers » ou « nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants ». Cette désignation nous semble à la fois conforme à une réalité temporelle et sociale. Le nouvel arrivant n'est pas placé en situation d'infériorité avec les citoyens de la société qu'il rejoint. Elle ou il est fort·e d'un potentiel susceptible d'enrichir la communauté qu'elle ou il ou elle intègre.



**+ de 40%**

des entreprises de technologie allemandes ont été créées par un ou une nouvel-le arrivant-e

**1 startup sur 2**

au Royaume-Uni est fondée par des personnes d'origine étrangère, dans le secteur de la tech.

**44% des entreprises**

américaines du Fortune 500 ont été bâties par des personnes immigrées ou par leurs enfants

## NOUS CROYONS AUX LIENS

Lier les humains entre eux, interagir, coopérer, pour accoucher d'une intelligence collective capable de forger un avenir meilleur devrait relever de l'évidence. Pourtant nos sociétés voguent à rebours de ces principes ; elles ont pris le parti de définir l'humain par sa nature égoïste. Ainsi, la théorie économique néoclassique ne voit dans l'humain qu'un individu dont la raison est intégralement dédiée à la maximisation de ses propres intérêts. En politique aussi, cette thèse prospère au travers de la défense de ce que Bergson nommait les « sociétés closes », là où la coopération se limite à un nombre réduit d'individus reliés entre eux par une communauté d'appartenance et toujours prêts à attaquer ou se défendre contre ceux qui sont différents.

Dans les sociétés fondées sur la compétition individuelle, celui ou celle qui s'en sort le mieux est celui ou celle qui coopère le moins. Mais la règle gagnante change quand les groupes entrent en compétition entre eux. **Cette fois, les groupes qui l'emportent, les plus forts, sont ceux au sein desquels la coopération est la meilleure, ceux au sein desquels les liens entre les individus sont les plus forts.**

## NOUS CROYONS AUX COOPÉRATIONS

Dans son dernier rapport publié au printemps 2021, le National Intelligence Council, considéré comme le cerveau prospectif de la CIA, formule ses scénarios pour 2040 et estime ainsi que face au changement climatique, au vieillissement, aux défis migratoires ou aux « perturbations numériques », **« les États qui s'en sortiront le mieux sont ceux qui parviendront d'une part à instaurer un consensus, une confiance dans la société en vue d'une adaptation collective, et d'autres part, à utiliser l'expertise, les capacités, les relations des acteurs non étatiques, pour suppléer aux lacunes de l'État »**. L'inclusion, l'innovation et la coopération peuvent nous sauver du désastre, plaide la centrale du renseignement américain, elle, qui dans le passé a tant parié sur le conflit comme l'instrument de puissance et de domination unilatérale. Les enjeux écologiques appellent des coopérations planétaires et pérennes entre nations, entre l'humain et la nature, entre le public et le privé, entre les citoyens et citoyennes, les collectivités et les entreprises. Les enjeux sociaux aussi appellent des coopérations pour relever le défi de l'éducation pour tous, de l'éradication de la pauvreté, de l'inclusion des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes ou de l'amélioration du bien-être des travailleurs.

Nous réinventons depuis 10 ans chez SINGA une culture du risque qui renverse l'approche hostile aux migrations. Là où les migrations sont perçues comme une altération des identités nationales et associées à l'insécurité voire à un risque mortel pour les sociétés d'accueil, nous objectivons les dangers d'une politique de l'inhospitalité. L'inhospitalité gâche des milliers de talents et réduit à néant d'innombrables potentiels humains. Mal accueillir expose nos sociétés à des risques sanitaires et sociaux. Préférer l'exclusion à l'inclusion, c'est rater le rendez-vous avec l'innovation et fragiliser nos économies et nos sociétés au moment d'aborder les rendez-vous historiques avec la lutte contre le réchauffement climatique.

Nous pensons, chez SINGA, qu'au sein de la mondialisation, les sociétés et les économies inclusives et coopératives seront, dans la durée, à la fois prospères, solidaires et innovantes.

# NOUS CROYONS À L'INCLUSION

Depuis toujours, les migrations humaines jouent un rôle crucial dans la diffusion internationale des connaissances techniques et scientifiques.

L'histoire récente de ce couple de scientifiques d'origine turque en Allemagne a fait le tour du monde. Uğur Şahin et Özlem Türeci, tous les deux médecins et issus d'une famille immigrée, ont découvert le premier vaccin contre la Covid. Ce tour de force est-il l'arbre qui cache la forêt des échecs de milliers d'entrepreneurs immigrés ou illustre-t-il une tendance qui confirme que les migrations prédisposent à l'innovation ? Les deux. On se souvient de l'ancien ministre afghan des télécommunications Sayed Sadaat chassé de Kaboul par les Talibans et devenu livreur à vélo à Leipzig. Rien ne justifie que nouvelles et nouveaux arrivant-e-s soient condamnés à occuper seulement les emplois les moins payés et les plus précaires. Pour peu que nos sociétés deviennent hospitalières aux expériences passées et à la créativité des personnes réfugiées ou migrantes qui les ont rejointes, alors elles s'enrichissent de nombreux bénéfices.

En économie, on constate l'existence d'un lien indiscutable entre inclusion et innovation.

Depuis plusieurs années, le Fonds Monétaire International objective l'impact de l'immigration sur la création de richesses dans les pays de destination des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants. Dans un rapport publié en 2020, l'institution financière constate que dans les pays les plus développés, « **les immigrant-e-s augmentent la production et la productivité à court et à moyen terme. Plus précisément, nous montrons qu'une augmentation de 1 point de pourcentage de l'afflux d'immigrant-e-s par rapport au total de la population active augmente la production d'environ 1 % à la cinquième année.** »

Uğur Şahin  
Médecin & entrepreneur

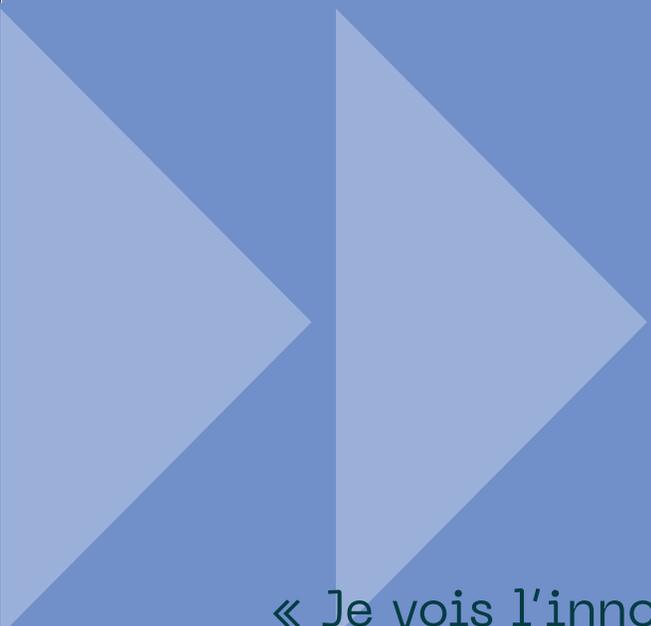


Özlem Türeci  
Chercheuse en médecine  
& entrepreneure



Une start-up allemande sur quatre a été fondée par un immigré ou sa descendance. Plus de 40% des entreprises de technologie allemandes ont été créées par un ou une nouvel-le arrivant-e. Au Royaume-Uni aussi les entrepreneurs issus de l'immigration sont surreprésentés dans le secteur de la tech avec le même ratio : une start-up sur deux est fondée par des personnes d'origine étrangère. Et leur réussite est éclatante : 9 des 14 licornes britanniques, c'est-à-dire des entreprises prometteuses valant aujourd'hui plus d'un milliard de dollars, ont été créées par des femmes ou des hommes issus de la migration. En 2019, 44% des entreprises américaines du Fortune 500 ont été bâties par des personnes immigrées de 1ère ou leurs enfants. Les visages de l'innovation occidentale ont souvent les traits de la diversité.

Les entreprises ont besoin d'équipes diversifiées et multidisciplinaires qui combinent les capacités collectives des femmes et des hommes, de salarié-e-s à l'héritage culturel différent et issus de toutes les générations. L'inclusion n'est pas seulement une bonne chose pour la qualité de vie au travail des équipes, elle améliore directement les performances de l'entreprise. Le cabinet Deloitte<sup>1</sup> a mis en évidence la plus value de l'inclusion pour les entreprises, qu'il s'agisse de la performance des équipes, de la créativité, de la qualité des délibérations et de l'efficacité des décisions prises. Mieux, quand une entreprise est perçue par ses salarié-e-s comme inclusive, elle affiche des scores de bien-être au travail bien meilleurs que les entreprises qui ignorent ou négligent les bénéfices de l'inclusion et du management inter-culturel. L'Organisation Internationale du Travail<sup>2</sup> abonde en ce sens et évoque près de 60% de chances supplémentaires d'accroître ses résultats et d'engager ses talents dans la durée quand une entreprise est inclusive.



« Je vois l'innovation comme une simple immigration intellectuelle. J'invite les gens à penser à l'état d'esprit des immigrant·e·s lorsqu'ils font ce genre d'innovation, en particulier l'innovation de pointe, et à reconnaître que c'est une force que d'avoir ce genre de résilience, d'adaptabilité, toutes ces choses que nous pensons être des compétences rares chez un entrepreneur, c'est ce que tout immigrant doit subir. »

**Noubar Afeyan**  
Fondateur des laboratoires Moderna



# NOUS CROYONS QUE LA MIGRATION CRÉE DES APTITUDES À L'ENTREPRENEURIAT

Noubar Afeyan est né au Liban de parents arméniens et a rejoint le Canada où il a fondé les laboratoires pharmaceutiques Moderna, il retient de son parcours migratoire une leçon stimulante : « *Je vois l'innovation comme une simple immigration intellectuelle. J'invite les gens à penser à l'état d'esprit des immigrants lorsqu'ils font ce genre d'innovation, en particulier l'innovation de pointe, et à reconnaître que c'est une force que d'avoir ce genre de résilience, d'adaptabilité, toutes ces choses que nous pensons être des compétences rares chez un entrepreneur, c'est ce que tout immigrant doit subir.* »

Chez SINGA, nous le vérifions depuis 10 ans. L'épreuve de l'exil suscite ou stimule des compétences et des aptitudes précieuses dans les entreprises :

- La résilience, la patience acquises en endurant la répétition d'épreuves physiques, psychologiques ou administratives.
- Une exposition inédite au risque et à l'incertitude qui génère une capacité exceptionnelle d'adaptation.
- La créativité et l'innovation. Une richesse interculturelle qui rend apte à modifier un angle et à proposer des solutions innovantes.

Nous croyons profondément que le parcours de migration place la personne dans une circonstance particulière capable de faire un **pas de côté** qui lui permet de regarder, de penser et d'agir différemment. Et ainsi de trouver la solution à des problèmes que nous ne parvenons pas à résoudre seuls. Selon Thanh Nghiem ce « **pas de côté** » est moteur de l'innovation. Ce pas nous permet de regarder, de penser et d'agir différemment. Les « pas de côté », les personnes exilées et émigrées en font un paquet.

**Nous croyons en cette chance que représente l'inclusion des nouvelles arrivantes et nouvelles arrivants et nouveaux arrivants pour nos économies et nos sociétés :** une chance précieuse, peut-être un luxe, au moment où nous faisons face à une crise écologique qui interroge à court terme l'avenir de l'humanité. Il y a comme une évidence à redire qu'une des clés de la lutte contre le réchauffement climatique repose sur l'innovation. Le dérèglement du climat est un gigantesque défi au génie collectif de l'humanité.

Marie Skłodowska-Curie  
Physicienne & chimiste



# NOUS CROYONS AUX IDENTITÉS RHIZOME\*

Chacun d'entre nous est constitué de strates successives de sédiments, résultats de nos héritages, expériences et rencontres. Ces identités plurielles sont la richesse des sociétés ouvertes. Elles relativisent les origines sans les effacer. Elles insistent sur l'importance des liens qui nous attachent aux territoires et aux autres. La romancière Taiye Selasi dit souvent «*don't ask where I'm from, ask where I'm a local*»\*\*.

Chez SINGA les identités multiples des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants, et des citoyennes et citoyens locaux et locales se brassent, se mêlent, se coalisent. Nous sommes composés d'une multitude d'influences liées à nos origines, notre éducation, notre classe sociale, la culture et les croyances qui nous ont été transmises mais aussi nos rencontres, nos échecs, notre environnement de travail, nos préférences sexuelles. Toutes ces influences se superposent et se mélangent comme autant de sédiments qui sont constitutifs de notre identité.

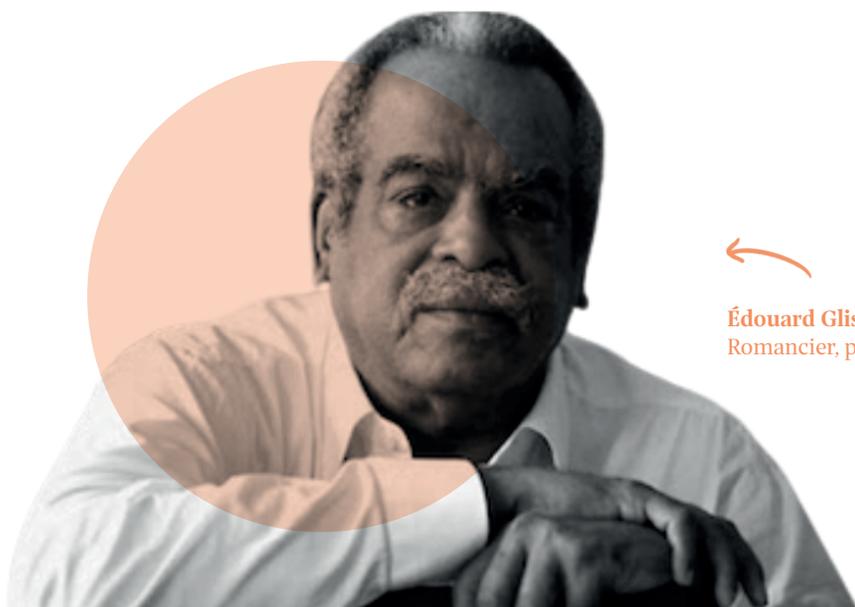
Nos programmes communautaires, nos incubateurs, nos innovations, les projets entrepreneuriaux que nous soutenons bénéficient d'une vision ouverte des sociétés et de la circulation des personnes.

---

\*Edouard Glissant utilise cette image du rhizome (la racine multiple d'une plante), pour qualifier sa conception d'une identité plurielle qui s'oppose à l'identité, racine unique.

---

\*\*Ne me demandez pas d'où je viens, mais où je me sens chez moi."Taiye Selasi · TEDGlobal 2014



**Édouard Glissant**  
Romancier, poète, philosophe

« Don't ask where I'm from,  
ask where I'm a local »

Taiye Selasi  
Romancière



**02.**

**CE QUE NOUS**

**VOULONS**

**NOS « NEXT TEN »,**

**NOS DIX PROCHAINES ANNÉES**

« Être libre, ce n'est pas pouvoir faire ce que l'on veut, mais c'est vouloir ce que l'on peut. »

— SITUATION, JEAN PAUL SARTRE, 1947

Rien de ce que SINGA veut n'est hors de portée des politiques publiques, des stratégies d'entreprises ou des comportements citoyens. **Nous ne voulons que ce que nous pouvons.** L'horizon que nous montrons appartient aux utopies concrètes. Depuis 10 ans, SINGA a constitué une communauté de 80 000 personnes, s'est développé dans 7 pays et bientôt 20 villes, a créé 15 programmes entrepreneuriaux qui ont accompagné 1000 entrepreneurs et accouché de plus de 350 entreprises. Ce sont des millions de liens qui ont été tissés, du plus banal apéritif partagé entre nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants et citoyennes et citoyens locaux à la création de start-up et entreprises sociales au succès fulgurant. SINGA a hébergé d'innombrables innovations nées de la combinaison féconde d'une organisation inclusive et de l'appétit d'apprendre et d'entreprendre de personnes exilées.

Nous sommes à la croisée des chemins. Notre réseau est le premier en Europe pour l'inclusion des personnes réfugiées et immigrées par l'entrepreneuriat. Nous sommes inscrits dans un écosystème coopératif européen et international d'organisations dédiées à l'inclusion. Nos partenaires sont nombreux, publics parfois, privés principalement.

Depuis dix ans, SINGA a exploité les libertés que donne l'organisation d'un réseau international non lucratif fondé sur l'engagement et la confiance. Cette organisation est aujourd'hui mise au défi d'anticiper et de s'adapter au changement d'échelle et de nature des migrations d'une part, de professionnaliser son fonctionnement, d'assurer son indépendance et d'améliorer ses impacts d'autre part. SINGA va changer pour hisser son ambition et son exigence à la hauteur des défis démographiques, économiques, culturels et politiques des migrations. Ce seront les lignes directrices de la prochaine décennie.

**Superman**  
Le premier nouvel arrivant  
interstellaire



# À QUI VOULONS NOUS ÊTRE UTILES ?

Tous nos programmes, nos décisions stratégiques, nos choix d'essaimage, nos partenariats sont tendus par la volonté, d'abord et avant tout, d'être utiles aux nouvelles arrivantes et aux nouveaux arrivants. Toute rencontre génère des opportunités autant que des frictions, ouvre autant de portes qu'elle en ferme. La rencontre est une interaction. Nous ne croyons pas que la migration est bonne en soi. Elle est là. Il nous revient de faire en sorte que cette réalité contribue à l'amélioration du monde dans lequel on vit au bénéfice commun de celles et ceux qui sont là et de celles et ceux qui viennent. Ceux à qui nous voulons d'abord être utiles in fine n'intègrent pas nécessairement nos programmes aujourd'hui. Ils et elles sont ceux dont nous nous inquiétons, néanmoins, le plus. Elles et ils ont été forcé-e-s à l'exil et sont en situation d'extrême vulnérabilité.

**Bonney Magambo**  
Co-fondatrice de Hemofab



**Carlos Arbelaez**  
Co-Fondateur de  
Populaire et de  
Espero



La raison d'être de SINGA est de changer radicalement la perception et les conditions d'inclusion et d'émancipation des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes. Si nous arrivons à avoir un impact positif sur leurs vies, alors nous aurons un impact sur l'ensemble de l'écosystème migratoire.

On peut réunir en trois groupes les personnes à qui nous voulons être utiles.

- Le premier groupe rassemble les publics les plus fragiles, forcés à l'exil, sans papier, sans réseau et sans toit, proies de tous les hasards.
- Le second groupe regroupe nouvelles et nouveaux arrivant-e-s qui, en dépit d'une situation administrative stabilisée, restent dans des situations de vulnérabilité, sans ressources pour s'épanouir et révéler leur potentiel.
- Le troisième groupe est constitué des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants et de leurs enfants nés dans le pays d'accueil, qui ne sont plus exposés à des risques sociaux majeurs mais qui restent victimes de racisme et de discriminations en matière d'éducation, d'emploi ou d'entrepreneuriat et donc empêchés de se réaliser pleinement.

Néanmoins, notre objectif à travers toutes nos actions reste le même : être utile aux nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants, par priorité à ceux qui en ont le plus besoin, changer en profondeur l'écosystème de l'accueil et des migrations pour le rendre innovant et inclusif et réduire à néant les représentations négatives des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants.

Nos programmes mettent dans la lumière le projet de personnes dont le talent et les compétences sont révélées en dépit des discriminations. Ils sont la preuve tangible que l'inclusion fonctionne là où l'exclusion dysfonctionne. Chacune de nos promotions d'entrepreneur-e-s incubé-e-s appuie notre plaidoyer en faveur du changement du narratif sur les migrations et de l'inclusion de tou.te-s les nouvelles et nouveaux arrivant-e-s.



La raison d'être de SINGA est de **changer radicalement la perception** et les conditions d'inclusion et d'émancipation des nouvelles et nouveaux arrivant.e.s.

Si nous arrivons à avoir un impact positif sur leurs vies, alors nous aurons **un impact sur l'ensemble de l'écosystème migratoire.**



# NOTRE VISION DU MONDE



Nous défendons une vision du monde qui préfère la recherche de l'harmonie à la puissance, qui préfère la coopération à la compétition et qui choisit l'inclusion plutôt que l'exclusion.

**Notre objectif numéro Un est de permettre à celles et ceux qui ont été contraint.e.s à l'exil, de retrouver le choix de leur destin, la liberté de mouvement, la sécurité, et l'opportunité de s'épanouir et d'être heureux et heureuses. Nous voulons changer en mieux les destins à grande échelle, ceux des personnes nouvelles arrivantes mais aussi ceux des citoyens et citoyennes des sociétés d'accueil.**

Notre projet s'interdit la timidité. Nous voulons que la migration soit acceptée tout autant que la sédentarité et à cette fin que le droit à la mobilité, la migration, ait la même force normative et sociale que le droit à la propriété.





# NOTRE IDÉAL

**L'idéal que nous partageons** n'efface ni les frontières, ni les identités. Il les dépasse. Pour mieux révéler les vertus de l'expérience humaine de la rencontre et du lien.

Nous recherchons un nouvel équilibre entre les êtres humains entre eux, entre l'humanité et le reste du vivant, entre les Femmes et les Hommes qui soit libéré des entraves inutiles à la libre circulation et des assignations identitaires. Notre cause n'est pas sans combattants. Reste à les unir. Elle n'est pas sans adversaires. Reste à les affaiblir.



# NOS CHEMINS VERS NOTRE VISION D'INCLUSION

Notre approche de l'inclusion repose sur la contribution active des nouveaux et nouvelles arrivant-e-s à nos programmes. Nous nous appuyons sur des dispositifs imaginés avec l'expérience et le regard de ceux qui ont vécu l'épreuve de la migration.

SINGA doit voir plus loin que l'effet de ses propres programmes et reproduire ses impacts en actionnant une diversité d'acteurs de toute taille et d'influence: les entreprises, les administrations et les organisations sociales désireuses de devenir inclusives.

## VERS UNE INCLUSION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Nouvelles et nouveaux arrivant-e-s sont des entrepreneurs.euses par nécessité parfois, car le marché de l'emploi leur est fermé ou ne leur propose que des postes sous-qualifiés, et par aptitude souvent, riches d'une expérience entrepreneurial dans leur pays d'origine renforcée par l'épreuve de la migration, qui développe des qualités de résistance, d'innovation et d'adaptation précieuses dans le parcours entrepreneurial.

L'OCDE révèle que les personnes immigrées ont une forte propension à entreprendre. C'est d'abord une manière de **trouver un emploi et compenser le déclassement professionnel** : en Europe, le nombre de «migrants travailleurs indépendants» a été (quasiment) multiplié par 2 sur la dernière décennie : de 6% en 2010 à 11% en 2020. Ils soutiennent des industries entières, en essor ou en disparition, en occupant les métiers en tension.

C'est aussi une voie pour **créer de l'emploi et de la valeur**. Les travaux du think tank OPEN ou encore du Boston Consulting Group démontrent les contributions essentielles des immigré-e-s et des réfugié-e-s aux finances publiques, à l'emploi ou encore à l'innovation. En effet, nouvelles et nouveaux arrivant-e-s déposent énormément de brevets, sont sur-représentés dans les industries de pointe et créent des startups.

Enfin, ils contribuent à une **économie plus vertueuse et inclusive**. Le Refugee Investment Network dévoile que l'investissement dans le secteur de l'inclusion des réfugié-e-s permet de répondre directement à 13 des 17 Objectifs du développement durable. Il montre également que nouvelles et nouveaux arrivant-e-s créent de l'emploi simultanément pour les natif-v-es et pour les immigré-e-s.

Pour faciliter l'inclusion des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants, il faut qu'ils et elles soient autorisés à travailler, à créer des entreprises le plus tôt possible, dès la période de demande d'asile. Voire, que la création d'entreprise devienne un parcours d'immigration en soi. Le droit en la matière doit être harmonisé dans toute l'Europe. Notre vision d'une société inclusive ne peut se faire qu'en consolidant une économie *migration-led*, dans laquelle nouvelles et nouveaux arrivant-e-s peuvent créer et innover sans plus d'obstacles à surmonter. Une société dans laquelle le secteur de l'économie et de la finance est à l'image des personnes qui la composent : pour être représentatifs des réalités démographiques et sociales, 50% des investissements devraient par exemple être dédiés aux femmes, et a minima 8% aux entrepreneurs immigré-e-s ou nés en dehors de l'Union Européenne. En contribuant à cette diversité, nous voulons renforcer la voix de communautés sous représentées, et révéler des nouveaux « role model » qui inspireront leur génération et celles qui suivront.

Aujourd'hui, les Fonds peinent à investir dans des projets portés par des étrangers car elle passe les fondateur-rices immigré-e-s par la même matrice du risque que les autres. Pourtant, ils se distinguent à bien des égards : ils supportent une somme de tracas administratifs publics et privés exceptionnels. Ils apprennent une nouvelle langue et doivent apprivoiser de nouveaux codes culturels. Ils construisent leur réseau local à partir de rien. Ils n'ont pas peur de prendre des risques. Ils sont patients. Ils adressent un plus grand marché.

À l'heure où le GIEC nous annonce « 3 ans pour changer », dans une décennie où les crises financières, humanitaires et sanitaires s'enchaînent les unes après les autres, nous avons besoin d'entrepreneurs.euses qui font le pont entre des cultures, résilient.e-s et capables de faire un pas de côté et d'apporter un regard neuf. Dans ce pas de côté, il y a la possibilité d'innombrables innovations utiles au bien commun, pour peu que notre économie et notre société y soient hospitalières.

Au médecin afghan, à la professeure irakienne, au charpentier kurde, à l'entrepreneuse ukrainienne, à l'informaticien soudanais, à l'ingénieure syrienne de s'adapter et se former pour devenir employables. C'est un gâchis incroyable. Pour contribuer à un impact systémique, former des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes à de nouveaux métiers ou valoriser leurs compétences - les rendre « employables » - doit impérativement être accompagné d'une transformation des entreprises et du marché du travail des pays d'accueil. Nous voulons accompagner les entreprises et les acteurs publics pour qu'ils changent leurs stratégies de recrutement, soient hospitaliers aux talents venus d'ailleurs et s'appuient sur eux pour gagner en richesse interculturelle. Demain, l'objectif de SINGA ne sera plus d'aller « haut et vite » mais d'aller « loin avec justesse » car on comptera toujours la performance financière mais aussi l'empreinte carbone, l'impact social et l'inclusivité.



## VERS UNE INCLUSION SOCIALE ET CULTURELLE

Nous voyons le rôle de SINGA un peu comme celui d'une **néo banque sociale** car elle met à disposition des personnes nouvelles arrivantes le capital social des locales et locaux.

### PLUS DE RENCONTRES, À PLUS GRANDE ÉCHELLE

Les rencontres entre locales/locaux et nouvelles et nouveaux arrivant-e-s facilitent l'accès à des opportunités (emploi, formation ou logement) pour nouvelles et nouveaux arrivant-e-s mais permettent surtout de prendre confiance. Ces personnes sont porteuses d'un cadeau précieux quand ils et elles rejoignent nos sociétés. Ils et elles ont tous l'espoir que la vie sera meilleure dans leur pays de destination par comparaison avec celle qu'ils et elles ont quittée dans leur pays de départ. Cet espoir est une chance, notamment dans des sociétés travaillées par la peur et le ressentiment. Mais cet espoir est fragile quand la défiance domine dans l'attitude de certaines administrations, entreprises ou collectivités. C'est la raison pour laquelle SINGA développe une multitude de programmes (via la pratique de la langue locale, la rencontre avec des locaux, l'acquisition de repère socio-culturels, l'appropriation de la culture, et l'identification de personnes ressources) destinés à créer ces liens qui permettent de trouver sa place, d'approprier son environnement, de se sentir appartenir à un projet de société, de se sentir faire partie d'un groupe, de ne plus se sentir seule, de reprendre confiance en soi.

Nos activités communautaires sont autant d'expériences immersives et de liens entre locales/locaux et nouvelles et nouveaux arrivant-e-s qui accélèrent l'apprentissage de la langue. C'est aussi la propriété de notre programme "j'accueille" qui propose aux personnes nouvelles arrivantes d'être hébergées durant un an au domicile de citoyen-ne-s volontaires.

Nous voulons créer plusieurs millions de rencontres tous les ans. Et pour cela, nous renforcerons l'activité de nos communautés et y soutiendrons les milliers de personnes qui fabriquent chaque jour ces liens si précieux qui constituent le socle sur lequel repose toute l'activité de SINGA. Nous sommes fiers de nous reposer sur une dynamique aussi bouillonnante et féconde.

22

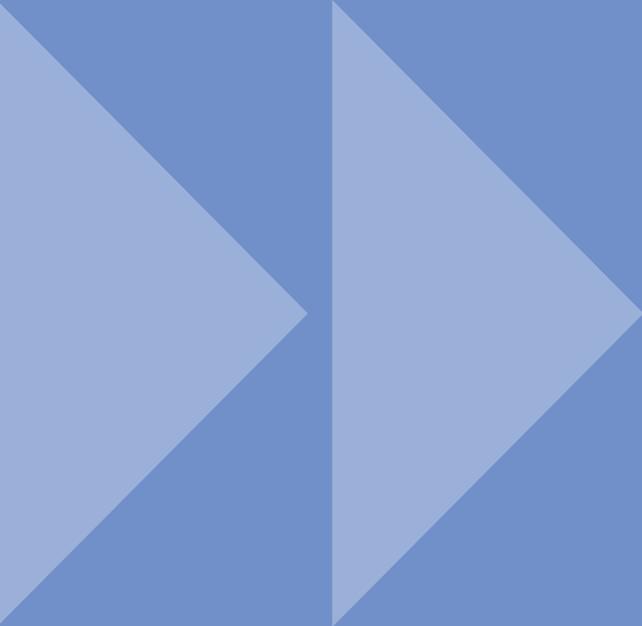
### POUR CHANGER LE NARRATIF SUR LES MIGRATIONS IL FAUT SENSIBILISER ET ÉDUIQUER DIFFÉREMMENT

Nous voulons dans les dix prochaines années passer à l'offensive dans nos actions de sensibilisation des citoyennes et citoyens locaux sur les migrations et l'inclusion. Écoles, entreprises, associations, municipalités sont autant d'espaces que nous voulons investir pour révéler le poids des mythes qui brouillent la perception de la réalité par nos contemporains et les détournent des voies et moyens de bâtir une société paisible et inclusive. La fabrication de ces mythes qui nous rattachent à une vision inquiète et défensive de l'altérité et des migrations se fait dans les écoles, les médias et les espaces dédiés au débat politique. SINGA attache une importance cruciale à l'information et la formation des leaders d'opinion prescripteurs-rices en matière de représentations des migrations. Nous lancerons des campagnes de sensibilisation et des programmes de formation des élèves journalistes, des étudiant-e-s dans les écoles de commerce et de management, des rédactions de médias et des élu-e-s pour qu'ils et elles se débarrassent du lexique déshumanisant qui structure la parole publique sur les migrations et adoptent un vocabulaire de nature à penser et objectiver l'inclusion.

### NOUS CHANGERONS LES MOTS QUI BLESSENT PAR LES MOTS QUI HUMANISENT (LE LEXIQUE SINGA)

**SINGA change le lexique des migrations depuis 10 ans. Nous voulons aller plus loin et partager notre narratif avec les entreprises engagées en faveur de l'inclusion avec les gouvernements et les municipalités. Nous voulons influencer les médias souvent caricaturaux dans leur traitement des migrations. Pour ce faire nous voulons équiper des ambassadeurs médiatiques, politiques économiques de notre vision de l'inclusion grâce à des arguments, des concepts et des données, capables de déconstruire les préjugés et de lui substituer un récit positif et humaniste. Nous voulons offrir un regard inspirant sur les migrations grâce à la mise en lumière des centaines de trajectoires positives que nous recueillons et qui ont été rendues possibles par la création de liens et l'inclusion.**





## **Le lien est la clé.**

Nous voulons tisser des liens là où se sont dressées des barrières symboliques, des frontières et des forteresses qui séparent et isolent les individus ou les groupes qui vivent au sein des mêmes espaces et parfois des mêmes communautés locales.





**Nous manquons de rôle modèles venus d'ailleurs, entrepreneur·euse·s ou citoyen·ne·s accompli·e·s**, utiles à eux et elles-mêmes par la réussite de leur projet entrepreneurial ou associatif, utiles économiquement par les revenus générés, les emplois créés, les impôts et cotisations payés, utiles à la collectivité par l'impact social ou écologique de leur activité et par l'exemple qu'ils et elles inspirent.

## DÉMONTER LES PRÉJUGÉS ET LA DÉSINFORMATION

Les préjugés de toutes sortes nous enferment comme autant de barreaux d'une prison. En matière de migrations, on atteint des sommets d'ignorance et de malveillance.

Plus prosaïquement, à une époque où les chiffres et les nombres servent souvent de boussole à l'argumentation politique, il nous apparaît indispensable de valoriser l'apport de la migration dans l'économie, dans la cohésion, l'innovation des sociétés.

Ces chiffres sont sans appel et viennent d'être rappelés par l'OCDE. La population immigrée rapporte plus d'argent aux sociétés d'accueil dans l'OCDE qu'elle ne coûte. La contribution fiscale des immigré-e-s est supérieure aux dépenses consacrées à leur protection sociale, leur santé et leur éducation : 2500 milliards de dollars contre 1900 milliards dans un échantillon de 25 pays observés par l'OCDE. Ces données à la fois anciennes et récurrentes restent largement inconnues tandis que les médias raffolent des raccourcis statistiques qui relient immigration et insécurité. Nous voulons valoriser, documenter et diffuser ces faits et les substituer à l'avalanche de croyances tronquées qui constituent l'armature du discours sur le "grand remplacement".

## SINGA VEUT ÉCLAIRER LES INVISIBLES ET VALORISER LES RÉUSSITES DES NOUVELLES ARRIVANTES ET NOUVEAUX ARRIVANTS

Nous manquons de rôle modèles venus d'ailleurs, entrepreneurs.euses ou citoyen.ne-s accompli.e-s, utiles à eux et elles-mêmes par la réussite de leur projet entrepreneurial ou associatif, utiles économiquement par les revenus générés, les emplois créés, les impôts et cotisations payés, utiles à la collectivité par l'impact social ou écologique de leur activité et par l'exemple qu'ils et elles inspirent. Les visages de la réussite sont à quelques exceptions près toujours un peu les mêmes. Et le monde scintillant des start-ups, censé incarner le nouveau visage de l'entrepreneuriat, n'échappe cependant pas à la règle.



**Nous voulons être au cœur des mobilisations citoyennes, tout à la fois, catalyseur, réceptacle ou facilitateur. L'enjeu pour nous est de proposer à tous ceux qui partagent nos indignations et nos valeurs de basculer du refus à l'action.**

## SINGA DOIT DEVENIR UNE ORGANISATION CITOYENNE CAPABLE DE MOBILISER MASSIVEMENT AU MOYEN DE SA MÉTACOMMUNAUTÉ

Nous voulons être aptes à structurer et constituer une communauté mobilisable en 1 clic. SINGA est depuis sa naissance une organisation citoyenne. L'impact qu'elle recherche n'est pas exclusivement réalisé par ses programmes d'hébergement ou entrepreneuriaux. Nous voulons être au cœur des mobilisations citoyennes, tout à la fois, catalyseur, réceptacle ou facilitateur. L'enjeu pour nous est de proposer à tous ceux qui partagent nos indignations et nos valeurs de basculer du refus à l'action.

Nous concevons d'ailleurs ces enjeux comme complémentaires et indissociables. C'est la raison pour laquelle SINGA est membre de la convention des entreprises pour le climat. C'est aussi pour cette raison que SINGA a réuni ou rejoint plusieurs coalitions qui veulent améliorer l'emploi des personnes migrantes, renforcer les écosystèmes entrepreneuriaux en Europe (Start-In europe), à coaliser de grandes entreprises et des réseaux professionnels en faveur de l'inclusion des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants (charte de l'inclusion). La même volonté de muscler notre capacité à agir explique notre participation à différents réseaux de l'économie sociale et solidaire ou du l'entrepreneuriat social en Europe. Ces alliances sont autant d'espaces et de vecteurs de mobilisation citoyenne.

**Comme le montre le changement climatique, ou la crise ukrainienne, les acteurs économiques ne peuvent plus rester indifférents dans un monde qui réclame plus de responsabilités de la part de tous. Leur engagement peut avoir un rôle significatif dans le changement de la représentation des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants au sein de nos sociétés, en leur offrant les opportunités dont les bénéfices seront partagés par l'ensemble de la collectivité.**

## VERS UNE INCLUSION LÉGISLATIVE ET RÉGLEMENTAIRE

Des institutions telles que les gouvernements, les législateurs, les régulateurs et régulatrices et les systèmes financiers tirent les ficelles du changement systémique en fixant les règles du jeu qui gèrent nos sociétés et notre « vivre-ensemble ». **Les institutions jouent un rôle important non seulement en façonnant nos interactions et notre culture collective partagée, mais en déterminant également notre capacité à évoluer, ensemble, en tant que société.**

Étant donné que ces législations clés sont encore loin de répondre aux besoins d'une Europe réellement accueillante, nous poursuivrons notre combat pour démontrer qu'il est préférable d'accueillir nouvelles et nouveaux arrivant-e-s et de les accepter au lieu de consacrer des milliards d'euros à les rejeter à l'eau. Néanmoins, il faut également **engager les acteurs économiques (entreprises, institutions financières, investisseurs...)** dans notre plaidoyer. Comme le montre le changement climatique, ou la crise ukrainienne, ils ne peuvent plus rester indifférents dans un monde qui réclame plus de responsabilités de la part de tous. Leur engagement peut avoir un rôle significatif dans le changement de la représentation des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants au sein de nos sociétés, en leur offrant les opportunités dont les bénéfices seront partagés par l'ensemble de la collectivité.

Nous voulons établir un « trilogue » entre les entrepreneur-es sociaux et/ou les entreprises, les acteur-ice-s économiques et les institutions pour briser les silos et promouvoir la réflexion et la prise de conscience écosystémique.



Les entreprises sociales et les entrepreneurs comme SINGA ont une mine d'informations à partager alors que les entreprises intensifient leur jeu pour démontrer leur impact environnemental et social ; Il y a une convergence d'intérêts, les entreprises ont besoin des entreprises sociales pour mesurer leur conformité ESG et l'efficacité de leur impact pour leurs employés, auditeurs et investisseurs. Si les entreprises et les entreprises sociales réussissent à travailler ensemble pour concevoir un meilleur impact, cela pourrait créer un cercle vertueux pour inciter les gouvernements à engager des politiques plus inclusives à tous les niveaux. Les entrepreneurs sociaux repoussent les « limites de l'imagination » et démontrent à une échelle modeste comment l'innovation peut relever nos défis sociétaux et écologiques. Si les entreprises se joignent à l'effort, une mise à l'échelle plus rapide de ces innovations pourrait vraiment accélérer leur impact, et si les décideurs politiques se joignent pour renforcer cet impact au niveau structurel, alors nous obtiendrons un changement systémique. SINGA veut encourager une « culture du trilogue » car cela contribue à la « cohésion globale » que nous cherchons à favoriser dans notre société. Il s'agit pour SINGA de :

— **S'engager auprès des institutions publiques** pour partager nos idées et nos meilleures pratiques, influencer et obtenir de nouvelles législations dans les politiques sur la migration et l'asile, l'intégration des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants, la lutte contre la discrimination des minorités et bien sûr les responsabilités des entreprises en matière sociale et écologique

— **Coaliser nos pairs et porter une voix commune et forte ensemble** auprès des acteur·ices les plus puissant·e-s et les plus influent·e-s en présentant nos observations, nos idées et nos bonnes pratiques communes. En outre, s'unir contre l'injustice en dénonçant les incohérences politiques telles que la non-utilisation de la directive sur la protection temporaire pour d'autres personnes réfugiées au-delà de l'Ukraine est également nécessaire pour que nos institutions rendent des comptes.

— **S'engager auprès des entreprises, les sensibiliser et les embarquer** dans nos efforts pour créer un environnement accueillant et inclusif pour nouvelles et nouveaux arrivant·e-s, tout en défendant l'idée d'interculturalité et de sociétés cohésives.

— **Tirer parti du réseau de nos partenaires financiers & sympathisant·e-s actuel·le-s** pour nous aider dans nos efforts de plaidoyer.



# SINGA ÉVOLUE

En poursuivant ces stratégies, notre objectif est d'inciter tous les pans de la société à s'engager dans une discussion constructive qui approfondira notre capacité à changer le discours sur la migration et à libérer son potentiel. Compte tenu de la crise actuelle en Ukraine et des évolutions législatives en cours, l'Europe peut servir de laboratoire expérimental pour le changement systémique que nous souhaitons accomplir.

**Pour répondre à ses enjeux, SINGA évolue.**

## DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE SINGA ET SON ÉVOLUTION JURIDIQUE

**SINGA doit agir là où ses impacts sont rendus nécessaires par l'ampleur des mouvements migratoires ou par l'intensité des résistances au fait migratoire.** L'observation des réalités migratoires montre que les migrations internationales ont augmenté et se sont diversifiées.

Notre essaimage doit continuer à s'appuyer sur la volonté des personnes de se lier entre elles et de constituer des communautés solidaires et créatives. Néanmoins, viser l'impact systémique suppose d'agir là où nos actions sont rendues nécessaires par l'existence de conflits migratoires ou la présence de populations exilées dont les besoins ne sont satisfaits ni par les acteurs gouvernementaux, ni par le marché.

Les zones possibles de déploiement de SINGA sont nombreuses. Néanmoins, l'Europe orientale, l'Europe du Nord et le bassin méditerranéen sont des territoires d'intérêt pour développer nos programmes et ouvrir de nouveaux chapitres.

Jusqu'à présent, SINGA est une organisation à but non lucratif dont les chapitres choisissent librement leur forme juridique. En règle générale, c'est la forme associative qui est choisie par les nouvelles antennes mais certains pays ont choisi une autre voie comme la création de sociétés commerciales à Berlin ou Stuttgart.

La création de SINGA Global en 2021 préfigure une nouvelle organisation dont les principes sont clairs. **SINGA a vocation à rester une organisation non lucrative et désintéressée dont les formes juridiques doivent cependant s'adapter aux besoins et aux nécessités créées par le changement d'échelle des migrations.** SINGA veut être exemplaire et offrir une fenêtre sur la diversité et l'inclusion qu'elle promeut pour les entreprises, les organisations, les administrations et les collectivités qu'elle accompagne ou conseille.

## UNE ORGANISATION PLUS DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATIVE

Faire fonctionner une organisation internationale dont les chapitres sont autonomes, de tailles et de vocations différentes suppose flexibilité et clarté à la fois. La relation entre le cœur de l'organisation et ses pôles sera fondée sur une liste d'engagements, de droits et de devoirs réciproques et consentis. **Il apparaît crucial que le rôle des chapitres dans la définition de l'orientation stratégique globale de SINGA soit renforcé. La cession de la licence de marque de SINGA Global vers les chapitres peut être le cadre de ce pacte qui précisera les relations économiques, juridiques et démocratiques de chacun des atomes de SINGA entre eux.**

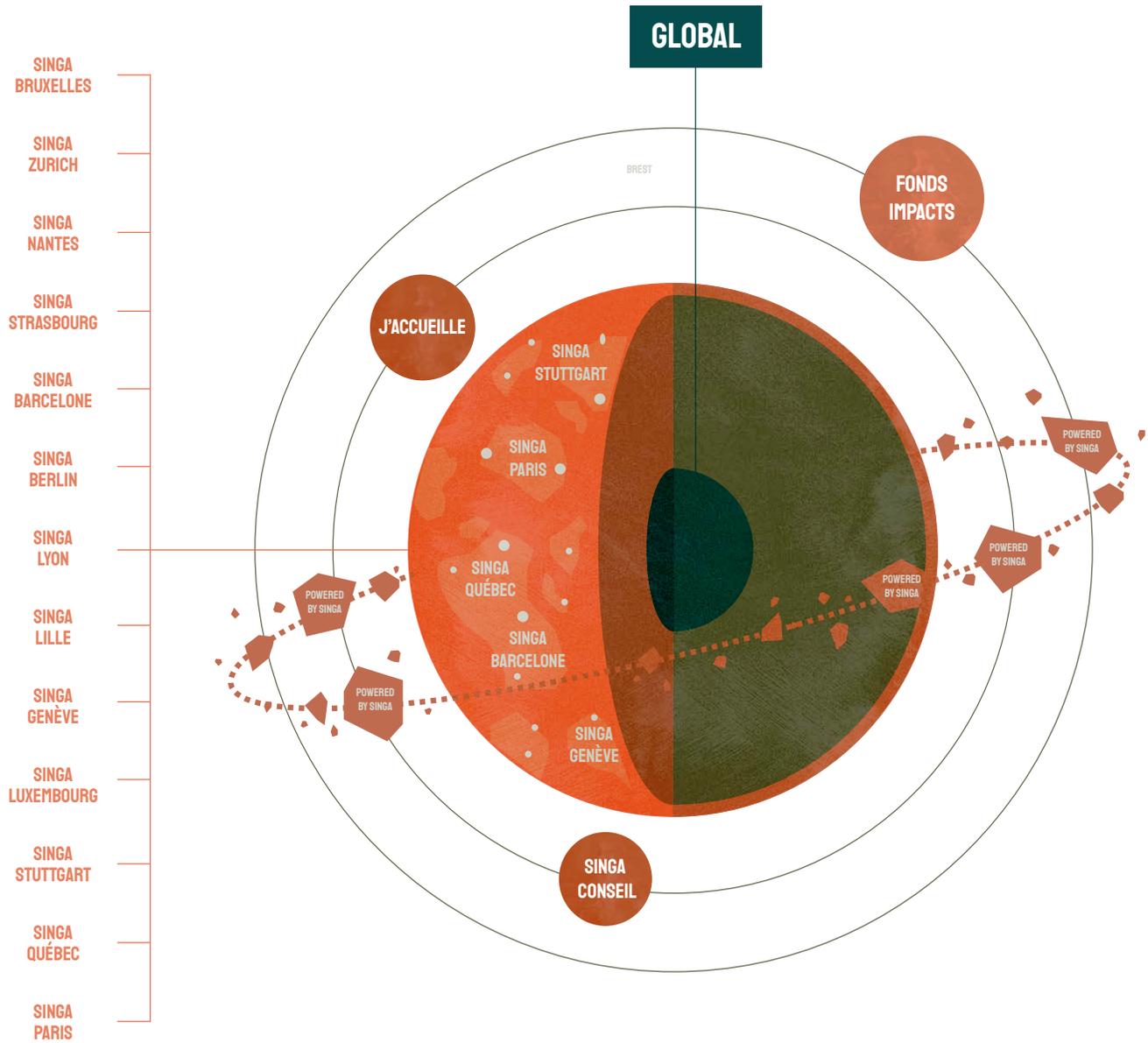
## LA DIVERSIFICATION DE NOS REVENUS

**SINGA va diversifier ses revenus pour assurer son indépendance.** SINGA vit principalement de deux sources de revenus : des financements privés majoritaires et des financements publics minoritaires. Ces partenariats sont indispensables au développement des programmes inclusifs de SINGA. Ils contribuent en outre à constituer des alliances entre acteurs publics et privés qui dé-multiplient nos impacts.

Le conseil stratégique auprès des grandes entreprises mais aussi l'investissement dans des start-up créées par des nouvelles arrivantes et nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes dessinent ce nouvel horizon au travers duquel SINGA visera dans les 10 prochaines années un impact plus systémique.

La taxonomie sociale développée par l'Union Européenne comme les obligations faites aux entreprises de publier leurs performances extra-financières en matières écologiques mais aussi d'inclusion donnent un rôle nouveau à SINGA, celui de proposer un référentiel, une empreinte et des stratégies pour améliorer l'inclusivité des organisation privées et publiques.

## LA NOUVELLE GALAXIE SINGA



## CONCLUSION

En 2022, SINGA se transforme pour accompagner le changement d'échelle des migrations et hisser son action à hauteur des besoins et des potentiels que nous rencontrons. Durant la décennie qui vient nous voulons construire une organisation plus influente, plus impactante, plus indépendante. **L'étape qui vient après ce "Next Ten"** consistera à élaborer un plan d'action stratégique. Il constitue le premier temps de la mise en œuvre de notre vision renouvelée. **SINGA a connu une jeunesse heureuse et prometteuse. La décennie qui vient nous conduit à la maturité. Elle ne sera pas sans questionnement ni doute. Mais elle ne sera pas moins riche d'espérance que ne le furent les années de nos premiers pas.**

NEXT  
TEN



Publié en 2022 par SINGA  
Ce document est la version résumée du  
Livre Blanc.

**Rédaction**  
L'équipe SINGA

**Conception graphique & illustrations**  
Ariane Seibert

# NEXT TEN



**SINGA**

2022

