



# **Plan stratégique 2025-2036**

## **Entraide et Fraternité / Action Vivre Ensemble**

# Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Généralités</b> .....	<b>3</b>
1.1. Contexte général.....	3
1.2. Composition et mode de fonctionnement des instances .....	3
1.3. Volume de l'emploi total de l'organisation au 31 décembre 2024 et la manière dont les ressources humaines sont mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique.....	4
1.4. Description de l'expérience pertinente de l'organisation dans un ou plusieurs domaines de la coopération au développement et de son évolution .....	6
<b>2. La raison d'être d'Entraide et Fraternité / Action Vivre Ensemble</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Les valeurs d'Entraide et Fraternité / Action Vivre Ensemble</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Les enjeux d'Entraide et Fraternité / Action Vivre Ensemble et leur futur désirable</b> .....	<b>7</b>
<b>4.1. Enjeux externes</b> .....	<b>7</b>
4.1.1. Partenariats avec les organisations locales .....	7
4.1.2. Sensibilisation, mobilisation et formation en Belgique .....	8
4.1.3. Plaidoyer et influence politique .....	9
4.1.4. Assise sociétale et engagement.....	10
4.1.5. Approches décoloniales .....	10
4.1.6. Engagement écologique global.....	11
4.1.7. Intégration de la perspective de genre.....	11
<b>4.2. Enjeux internes</b> .....	<b>12</b>
4.2.1. Pérennité de nos missions associatives et récolte de fonds .....	12
4.2.1. Visibilité et communication externe.....	13
4.2.3. Gestion des ressources humaines et communication interne .....	13
4.2.4. Suivi – évaluation – apprentissage et innovation .....	14
<b>5. Les ODD concernés par nos activités</b> .....	<b>15</b>
<b>6. Les secteurs de la DGD concernés par nos activités</b> .....	<b>16</b>
<b>7. Partenaires et publics</b> .....	<b>16</b>
<b>8. Finances</b> .....	<b>17</b>
8.1. Produits prévus.....	17
8.2. Planification budgétaire pluriannuelle du groupement (projection de novembre 2024) .....	17
8.3. Plan financier global indicatif.....	20

# 1. Généralités

## 1.1. Contexte général

Depuis 2019, les constats que nous avons posés sur la faim, la pauvreté, le dérèglement climatique et l'émergence de dirigeants populistes et spécialement d'extrême droite restent valides, avec une aggravation nette de la situation. L'acuité de ces défis, interconnectés et liés au système capitaliste néolibéral, est alimentée par des politiques de libre-échange et d'austérité budgétaire, malgré les mobilisations sociales. Les résultats des élections de 2024 risquent de renforcer ces inégalités tout en ignorant l'urgence climatique.

Les femmes, en raison de l'inégalité de genre et des crises économiques, climatiques et géopolitiques, sont considérées comme les premières victimes des impacts du dérèglement, au premier chef la crise alimentaire. Le libre-échange tel qu'il fonctionne aujourd'hui est un facteur structurant de cette insécurité alimentaire, orientant la production agricole vers l'exportation et exacerbant la dépendance des pays du Sud. L'UE, influencée par des lobbies agro-industriels, continue de promouvoir des accords commerciaux néolibéraux comme celui avec le Mercosur, malgré les critiques et les conséquences écologiques et sociales graves, notamment pour les agriculteurs européens et les populations sud-américaines.

En parallèle, la répression des luttes pour les droits humains s'intensifie, tant dans le Sud que dans des pays européens comme la Belgique, où les libertés publiques sont menacées, en particulier la liberté d'expression et de grève. La montée de l'extrême droite et de la droite conservatrice, avec leur hostilité aux syndicats et à la société civile, renforce cette tendance. En Belgique, la pauvreté touche un cinquième de la population, et les inégalités augmentent, malgré le système de protection sociale. Les politiques d'austérité dues au climat économique mènent à des coupes dans les dépenses publiques, aggravant la pauvreté et les inégalités.

Sur la scène internationale, l'UE et la Belgique se montrent incohérentes dans leur discours sur les droits humains, prenant des mesures fortes contre la Russie après l'invasion de l'Ukraine, mais restant relativement silencieuses face aux violences israéliennes en Palestine ou au soutien du Rwanda aux milices du Congo. Les politiques migratoires européennes continuent de violer les droits des réfugiés, notamment ceux dus aux effets du dérèglement climatique.

La transition écologique de l'UE est trop lente et injuste, particulièrement pour les pays du Sud. L'extraction des ressources naturelles pour les technologies vertes intensifie la dette écologique envers ces pays. Par ailleurs, en Belgique comme partout en Europe, les populations précaires subissent les pires effets des crises environnementales (inondations de 2021).

Cependant, des victoires collectives, portées par des syndicats et des ONG, montrent la force des mobilisations citoyennes. Les actions de désobéissance civile pour le climat, les mobilisations des agriculteurs contre le Traité avec le Mercosur et les manifestations publiques, telles que celles demandant un cessez-le-feu en Palestine, témoignent de la résilience et de la détermination des mouvements sociaux. Ces mobilisations soulignent la capacité de la société civile à résister aux politiques injustes et à proposer des alternatives.

## 1.2. Composition et mode de fonctionnement des instances

Entraide et Fraternité fait partie d'un groupement d'ASBL avec Action Vivre Ensemble. Une convention de partenariat régit les modalités de collaboration. Ce cadre stratégique est dès lors commun aux deux ASBL et ce afin de bien identifier les complémentarités.

Le système de gouvernance d'Entraide et Fraternité et Action Vivre Ensemble<sup>1</sup> est un système hiérarchique qui promeut toutefois la participation des travailleurs aux décisions des deux organisations.

Le groupement est composé de différents organes et instances :

- Une Assemblée générale (AG) qui se réunit 2 fois par an pour traiter les questions de fond et réaliser les obligations légales de l'association. Ses membres sont invités à une journée, annuelle et participative, de réflexion avec les permanent-es de l'association. Un organe d'administration (OA, appelé en interne CA) qui se réunit 11 fois par an pour traiter les questions hors du champ de l'AG en matière de bonne gestion quotidienne de l'ASBL.

---

<sup>1</sup> Dénommé ci-après EF-AVE

- Un comité d'audit (appelé en interne Commission screening) composé de membres du CA et d'un volontaire. La Commission screening a pour mission de veiller à la bonne application du cadre organisationnel et des règles de contrôle interne (dont la gestion des risques). La Commission screening, mise en place en 2023, doit faire l'objet d'une évaluation et être confirmée dans sa mission.
- Une secrétaire générale qui, par délégation du CA, assure les actes relevant de la gestion quotidienne.
- Une équipe de direction composée des directeurs-trices des différents départements (communication et récolte de fonds, département international, département éducation, direction financière) qui met en œuvre avec leurs équipes respectives les opérationnalisations des stratégies validées par le CA. Chaque direction veille à la bonne gestion de son département. Le plaidoyer politique est sous la responsabilité de la secrétaire générale.
- Des coordinations intermédiaires (middle management) qui encadrent leurs équipes pour leur permettre de réaliser les tâches qui leur sont confiées.
- Une assemblée des permanent-es qui se réunit 4 à 5 fois par an et qui réunit l'ensemble des salarié-es de l'association. Cette assemblée a pour but d'informer tous les travailleurs et travailleuses sur les enjeux collectifs et transversaux mais également les inviter à réfléchir et les consulter pour certains dossiers.
- Des réunions biennuelles réunissant les permanent-es et une délégation du Conseil d'administration.
- Une délégation syndicale dont le travail se réfère à la CCT n°5 et qui représente l'ensemble des travailleurs et travailleuses des associations du groupement, hormis les membres de l'équipe de direction.
- Un CPPT composé du conseiller en prévention, de la délégation syndicale, d'une représentation de l'employeur (la secrétaire générale et d'autres membres le cas échéant) qui émet des avis et formule des propositions en matière de bien-être au travail. Notre structure est aussi dotée d'un SIPP en la personne du conseiller en prévention. Le poste de personne de confiance est aujourd'hui externalisé à IDEWE.
- Différentes commissions (Genre, Décolonisation, Finances, Suivi des Appuis aux projets de lutte contre la pauvreté...) composées de permanent-es et d'une personne désignée responsable du suivi auprès du CA. Dans certains cas, ces commissions sont également composées de personnes externes qui assurent une prise de recul.
- Des groupes de travail, initiés en fonction des besoins rencontrés dans l'opérationnalisation, composés de permanent-es. Ces groupes de travail peuvent être ponctuels ou permanent-es, selon le thème et la nécessité.
- Des coordinations régionales qui, soutenues par des volontaires, représentent EF-AVE dans leur région (permet un ancrage local) et sont responsables de la coordination des animations, des activités d'éducation (ECMS et EP) et de mobilisation politique.

### **1.3. Volume de l'emploi total de l'organisation au 31 décembre 2024 et la manière dont les ressources humaines sont mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique**

Au 31/12/2024, le volume total de l'organisation est de 24.9 ETP pour EF et 7.6 ETP pour AVE.

- Pour réaliser les objectifs et les actions du cadre stratégique, nous pouvons compter sur plusieurs équipes :
- Une secrétaire générale secondée par une assistante administrative.
- Une équipe qui travaille avec les partenaires du Sud - le département Partenariats internationaux - composée de 6 personnes et d'un directeur.
- Une équipe qui travaille sur le terrain en Belgique – le département Éducation - composée de 14 personnes et d'une directrice.
- Une équipe qui se consacre au plaidoyer politique et à la rédaction d'analyses - le Service politique - composée de 4 personnes et d'un responsable.
- Une équipe chargée de communication et de récolte de fonds - le département Communication et récolte de fonds - composée de 7 personnes et d'une directrice.
- Une équipe chargée de la direction financière et du support aux autres services – le département Finances et service appui - composé de 2 personnes et d'un directeur.

# ORGANIGRAMME DÉCEMBRE 2024

**Assemblée Générale**

**Conseil d'administration**

Jean-Marie Pierlot: Président  
faisant fonction

**Commission  
screening**

**Secrétariat Général**

Axelle Fischer - Secrétaire générale

Catherine Coppée - Assistante

Tanguy Dumon - Chargé de protection des données

**S.I.P.P.**

Tanguy Dumon

## Département Finances et Service d'Appui

Thomas Vercruysse - Directeur

Jocelyne Randriamialison - Comptable

Alodie Mukamuligo - Technicienne de surface

Judith Tangamo - Gestionnaire administrative du  
personnel et du bureau

Anderson - Support informatique

## Service Politique

Jean-François Lauwens - Coordinateur

Isabelle Franck

Chargée d'analyses, études et mobilisation  
citoyenne politique

Eloïse Tuerlinckx

Chargée de recherche et de plaidoyer

Alexandre Blanchart

Chargé d'analyses et de projet pédagogique

Noémie Winandy

Chargée des projets Nord, analyses et études

## Département Partenariat International

Guy Des Aulniers - Directeur

Mélanie Demol

Adjointe administrative

Morgane Prothière

Chargée des financements institutionnels et  
fondations Sud

Daniel Fernandez Campos

Chargé de partenariats Brésil, Haïti  
Suivi-évaluation-apprentissage (SEA)

Philippine Cartier

Chargée de partenariats Madagascar, Philippines,  
Israël/Palestine

Julie Sancho

Chargée de partenariats Guatemala, Nicaragua,  
Pérou

Romain Octin

Chargée de partenariats Burundi, RDC, Rwanda

### Coordinations pays

Clément Bisimwa - RDC

Prosper Masumbuko - Burundi

Francois Munyentwari - Rwanda

Angelica Marina López Mejía - Guatemala

Martha Yasodhara González Castillo - Nicaragua

Gittel Saquilabon - Philippines

Ricot Jean-Pierre - Haïti

Lidia Rojas Matos - Pérou

Fanja Raza Solofonahary - Madagascar

Christophe Mohni - coordinateur de la COEH

## Département Éducation

Christine Ori - Directrice

Laurence Clarebots (absente) et Cédou Bondonga -  
Assistantes

### Pôle Animation Jeunes

Dolores Fourneau - Coordinatrice

Amandine Henry

Animatrice

Alexandre Blanchart

Chargé de projets pédagogiques

Quentin Minsier

Chargé des financements  
institutionnels et fondations Nord

Julie De Gendt

Chargée de campagne Avent et  
coordinatrice régionale pour Bruxelles

Benoît Schoemaeker

Chargé de campagnes nationales  
Bruxelles et Brabant wallon  
Chargé du projet Maison Commune

### Coordinations régionales

Vincent de Vrij - Coordinateur

Julie De Gendt - Bruxelles

Isabelle Roger - Brabant Wallon

Bruno Di Pasquale et Orane Caryn -  
Hainaut

Céline Laffineur - Luxembourg

Jean-Pol Gallez - Namur

Catherine Dewart et Clara Gatugu-  
Liège

### Miteinander Teilen

Mireille Schöffers - Coordinatrice

Catherine Dewart - Animatrice

Catherine Brüll - Animatrice

## Département Communication et Récolte de Fonds

Valérie Martin - Directrice

Agnes Bewer

Responsable sites web

Lou Linderoth

Assistante gestion documentaire

Quentin Minsier

Chargé de communication

(poste à pourvoir)

Chargé de communication médias - digital

Chouette Mwamikazi

Coordinatrice récolte de fonds

Catherine Houssiau

Assistante et chargée des legs

Tanguy Dumon

CRM Manager

Avec l'implication de nombreux-euses bénévoles

## 1.4. Description de l'expérience pertinente de l'organisation dans un ou plusieurs domaines de la coopération au développement et de son évolution

Ces dernières années, Entraide et Fraternité a soutenu, à travers l'agroécologie, le développement en Afrique, Asie, Amérique centrale et du Sud d'une agriculture familiale qui garantit des revenus suffisants aux paysans et paysannes, respecte l'environnement et permet l'émancipation des femmes. Cette agriculture familiale s'est montrée essentielle afin de lutter contre la faim, le changement climatique mais aussi afin de répondre aux crises, comme lors de la crise du Covid-19. Entraide et Fraternité a également accompagné des organisations locales dans la défense des droits des enfants en Amérique latine.

En outre, Entraide et Fraternité a mené en Wallonie et à Bruxelles des projets d'éducation à la citoyenneté mondiale. Ceux-ci se sont adressés aux écoles secondaires (tant dans les sections générales que qualifiantes), au public de l'Église catholique (paroisses, congrégations, etc.) ainsi que plus largement auprès du grand public. La mobilisation de ces différents publics a été au cœur de ces projets.

Enfin, Entraide et Fraternité a exercé un plaidoyer couronné de succès auprès des décideurs politiques belges et européens. Les thèmes centraux de ce plaidoyer ont été la lutte contre l'impunité des multinationales, la dette ainsi que la mobilisation contre les accords de commerce qui ne respectent pas les droits humains ni les écosystèmes.

## 2. La raison d'être<sup>2</sup> d'Entraide et Fraternité / Action Vivre Ensemble

Entraide et Fraternité / Action Vivre Ensemble est une association catholique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (AVE) et une ONG belge de coopération au développement et de solidarité internationale (EF) qui s'engage fermement à réduire les inégalités et combattre les injustices sociales en Belgique et dans les pays du Sud.

Nous visons un monde plus juste et solidaire, où les populations jouissent pleinement de leurs droits et de leur potentiel.

Nous œuvrons à :

- **La promotion de la souveraineté alimentaire** : nous soutenons l'agriculture paysanne, nous renforçons l'autonomie alimentaire des communautés et le plaidoyer pour des politiques publiques équitables (agraires, économiques, commerciales, ...), leur permettant de se nourrir de manière durable et indépendante.
- **La défense des droits civils, sociaux, économiques et politiques** : nous appuyons les groupes précarisés et/ou ceux qui les défendent dans la revendication et la défense de leurs droits sociaux, civils, économiques et politiques, en promouvant notamment une participation active et démocratique dans la défense de leurs droits.
- **La lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté** : nous soutenons des projets concrets qui renforcent le lien social, l'insertion et la citoyenneté, en vue d'éradiquer l'exclusion et la marginalisation en Wallonie et à Bruxelles.
- **La favorisation d'une société centrée sur l'humain** : nous ancrons nos actions dans une dynamique de réseaux locaux et internationaux promouvant une société qui respecte les droits humains et soutient les personnes vulnérables.

Pour atteindre ces effets, EF-AVE déploie une stratégie multidimensionnelle :

- **Soutien aux organisations locales** : nous accompagnons des organisations locales dans leur développement et finançons la mise en œuvre de projets qui répondent aux besoins des populations. Nos partenariats sont basés sur le respect et un dialogue continu, assurant un engagement durable et constructif.

---

<sup>2</sup> Raison d'être de notre organisation : déclaration de notre identité et de notre mission fondamentale, articulant notre engagement envers des objectifs sociétaux, environnementaux, éthiques, ou culturels, et notre volonté de contribuer positivement à la société tout en poursuivant ses activités économiques. Elle répond à la question suivante : « Quels sont les effets que mon entreprise veut avoir sur quelle communauté et quel territoire et comment va-t-elle s'y prendre pour avoir ses effets ? »

- **Éducation et sensibilisation** : en Belgique francophone et germanophone, nous mobilisons divers publics, notamment les jeunes et les communautés chrétiennes, à réfléchir et à agir pour un changement sociétal en faveur d'une solidarité globale, à travers des campagnes d'éducation et de sensibilisation sur les enjeux de développement et de justice sociale. Nous activons un réseau de citoyen-nes volontaires qui soutiennent localement nos initiatives et promeuvent l'engagement civique.
- **Plaidoyer** : seuls ou avec des partenaires, nous dénonçons les dérives du modèle ultradominant et nous influençons les politiques et prises de décisions au niveau national et européen en faveur d'alternatives socialement et environnementalement justes, inclusives et crédibles.

À travers ces actions, EF-AVE et les organisations partenaires visent non seulement à transformer les conditions de vie en Belgique et dans les pays du Sud mais aussi à remodeler les perceptions et les politiques pour un impact global et durable.

### 3. Les valeurs d'Entraide et Fraternité / Action Vivre Ensemble

L'ensemble de nos actions sont guidées par les quatre principes fondamentaux de solidarité, d'équité, de durabilité et d'intégrité.

- **Solidarité/dignité**  
Pour nous, la solidarité c'est considérer chaque personne comme un frère ou une sœur, avec respect et dignité, dans un esprit de coopération. Nous considérons ainsi que tous les êtres humains naissent égaux et doivent bénéficier des mêmes droits.
- **Équité**  
Pour nous, permettre à chacun-e d'accéder aux moyens pour mener une vie digne et juste. De ce fait, nous nous opposons à toute forme de harcèlement ou de discrimination à l'encontre des personnes en raison de leur diversité et leur identité. Nous reconnaissons que cela demande de la persévérance, de l'esprit critique et de l'optimisme, car les défis à relever dans notre lutte pour la justice sont ambitieux.
- **Durabilité**  
Pour nous, la durabilité c'est adopter un esprit de sobriété et d'entraide dans l'utilisation de biens communs comme les ressources naturelles et le respect de notre environnement. Nous reconnaissons que vivre en interdépendance sur cette planète, notre "maison commune", entraîne des droits et des responsabilités, communs mais différenciés entre les acteurs et actrices.
- **Intégrité**  
Pour nous, l'intégrité c'est vivre pleinement nos valeurs et mettre en œuvre notre mission et notre vision de manière redevable et transparente. Nous voulons faire exister pleinement une culture d'intégrité impliquant le refus de toute forme d'abus, de discrimination, de maltraitance, d'exploitation et de violation de droits humains.

### 4. Les enjeux<sup>3</sup> d'Entraide et Fraternité / Action Vivre Ensemble et leur futur désirable<sup>4</sup>

#### 4.1. Enjeux externes

##### 4.1.1. Partenariats avec les organisations locales

**Enjeux** : établir des partenariats équitables et durables avec des organisations locales en Belgique et dans les pays du Sud, favorisant une collaboration basée sur le respect mutuel et la co-construction.

<sup>3</sup> Enjeux : problématiques et défis cruciaux auxquels notre organisation doit faire face à l'avenir pour réaliser sa raison d'être. Ils peuvent être économiques, sociaux, technologiques, organisationnels, environnementaux, légaux ou politiques.

<sup>4</sup> Futurs désirables : visions de l'avenir que notre organisation souhaite atteindre pour chaque enjeu. Ces visions sont basées sur les ambitions et les objectifs à long terme de l'organisation. Par enjeu, les futurs désirables aident à orienter les efforts vers des buts précis et inspirants.

**Futur désirable** : EF-AVE entretient des partenariats solides qui renforcent les capacités mutuelles et conduisent à des interventions efficaces et bien adaptées aux contextes spécifiques des communautés.

**Voies d'influence<sup>5</sup> pour la robustesse<sup>6</sup> d'EF-AVE :**

- Renforcer la prise en compte des réalités du terrain : intégrer les retours des acteurs et actrices locaux pour adapter les interventions aux réalités locales.
- Renforcer la collaboration grâce à des rencontres régulières : organiser des sessions d'échanges avec les partenaires pour partager les bonnes pratiques, consolider les liens et ajuster ensemble les stratégies.
- Maintenir un cadre de partenariat évolutif : réviser périodiquement la politique partenariale pour la maintenir alignée avec les principes de respect mutuel et les besoins communs.
- Visibiliser les actions des partenaires : mettre en avant les réalisations et les initiatives des partenaires pour valoriser leur travail et renforcer leur légitimité.
- Pour les projets Nord, concentrer les ressources afin d'approfondir le suivi et augmenter l'impact de nos projets et développer des initiatives à long terme qui offrent plus de stabilité et un impact durable.

**Voies d'influence pour la régénération<sup>7</sup> d'EF-AVE :**

- Faciliter les échanges entre les partenaires : encourager les collaborations pour créer un écosystème solidaire, innovant et propice à l'apprentissage mutuel.
- Renforcer les dialogues Nord/Sud : organiser des rencontres d'échanges entre les partenaires et le personnel d'AVE et d'EF pour partager les expériences.
- Diversifier les méthodes d'accompagnement et collaborer hors financement : adapter l'accompagnement selon les besoins spécifiques des partenaires, en développant des collaborations qui ne se limitent pas au soutien financier. Explorer d'autres formes de soutien technique, organisationnel et d'échange pour renforcer les relations partenariales.
- Articuler les liens entre les partenariats et les activités de plaidoyer : consolider la prise en compte des préoccupations des partenaires dans le plaidoyer.
- Inclure des critères de durabilité dans les partenariats : renforcer les collaborations favorisant des initiatives écologiques et socialement responsables, pour maximiser l'impact des projets des partenaires.

#### **4.1.2. Sensibilisation, mobilisation et formation en Belgique**

**Enjeux** : renforcer et étendre les programmes de sensibilisation, de mobilisation et de formation sur les enjeux de justice sociale et de solidarité internationale, notamment auprès des jeunes et des communautés chrétiennes en Belgique.

**Futur désirable** : les communautés belges en contact avec EF-AVE sont bien informées et activement engagées, elles utilisent leur compréhension des enjeux Nord-Sud pour initier des changements sociétaux et promouvoir la solidarité internationale.

**Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Impliquer les partenaires dans la conception des activités de sensibilisation : co-crée les programmes de sensibilisation, mobilisation et de formation avec les partenaires pour assurer une meilleure adaptation aux réalités.
- Continuer à investir dans l'éducation des jeunes, en les sensibilisant aux enjeux de justice sociale et de solidarité internationale : élargir le public scolaire dans tous les types d'enseignement et approcher les mouvements de jeunesse.
- Intensifier les projets de formation d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire en collaboration avec d'autres acteurs : renforcer la sensibilisation des jeunes aux réalités du Sud et encourager les engagements concrets.

---

<sup>5</sup> Voies d'influence : leviers, actions et stratégies à mettre en œuvre pour transformer les enjeux identifiés et atteindre les futurs désirables.

<sup>6</sup> La robustesse désigne la capacité d'une organisation à rester stable, ancrée et performante. Les voies d'influence pour la robustesse visent des objectifs à moyen terme (5 ans).

<sup>7</sup> La régénération d'une organisation désigne sa capacité à s'adapter, se renouveler et à se réinventer. Les voies d'influence pour la régénération visent des objectifs à long terme (à atteindre dans les 10 ans).

- Concevoir des formations qui s'articulent avec le plaidoyer du Service politique : avoir des contenus pédagogiques alignés avec les orientations stratégiques et les messages politiques d'EF-AVE.
- Recenser et valoriser les expertises internes : identifier les compétences existantes au sein de l'organisation et les utiliser de manière optimale pour enrichir les programmes de sensibilisation.
- Sélectionner les sujets en fonction de l'intérêt des communautés et du temps disponible : adapter les thématiques et la durée des formations pour maximiser l'impact et l'engagement des participant-es.

#### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Evaluer la possibilité de développer des actions auprès de l'enseignement supérieur : proposer des programmes adaptés aux étudiant-es du supérieur.
- Explorer des collaborations avec des communautés étudiantes dans les universités : travailler avec des « kots à projets » pour organiser des activités de sensibilisation innovantes et engageantes.
- Intensifier les échanges ECMS Nord/Sud : créer des opportunités d'échanges entre jeunes des deux hémisphères pour favoriser une compréhension mutuelle et une solidarité concrète.
- Collaborer avec des influenceurs et influenceuses (figures publiques...).
- Organiser des activités grand public et encourager un engagement citoyen large.
- Collaborer avec des centres culturels et intégrer la sensibilisation dans des contextes variés, tels que des expositions, des débats ou des festivals.

#### **4.1.3. Plaidoyer et influence politique**

**Enjeux :** renforcer les capacités de plaidoyer pour influencer les politiques belges et internationales en faveur d'une régulation via des lois, des réglementations et des modèles de gouvernance plus justes et solidaires.

**Futur désirable :** l'environnement politique est transformé et les politiques reflètent et soutiennent activement les principes de justice sociale et de solidarité internationale promus par EF-AVE et ses organisations partenaires, facilitant la sensibilisation des citoyens et citoyennes aux enjeux de justice sociale et environnementale et de solidarité internationale et se mobilisent en faveur des alternatives.

#### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Étendre nos activités de plaidoyer, actuellement centrées sur les enjeux internationaux, aux enjeux de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale en Belgique.
- Collaborer avec des expert-es dans la rédaction d'analyses permettant ainsi de développer une ligne éditoriale et des activités de plaidoyer efficaces.
- Intensifier la promotion des productions : augmenter la diffusion et la visibilité des rapports, analyses, études, positionnements et autres contenus.
- Soutenir et rendre visible le plaidoyer des partenaires : valoriser les initiatives menées par les partenaires pour renforcer leur visibilité et leur impact.
- Former les collaborateurs-trices : développer les compétences internes pour que les équipes puissent porter efficacement les actions de plaidoyer.
- Développer des relations particulières avec les décideurs et décideuses, entre autres politiques : établir des liens privilégiés avec ceux et celles-ci pour influencer directement les processus législatifs et réglementaires.

#### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Mener des actions de plaidoyer lors des campagnes d'EF-AVE.
- Faciliter la mobilisation de nos publics : profiter des moments clés de l'actualité pour attirer l'attention sur les enjeux de justice sociale.
- Relayer des actions de plaidoyer d'autres acteurs et actrices : soutenir et amplifier les initiatives de plaidoyer menées par d'autres organisations pour créer un front uni en faveur de la solidarité internationale.
- Organiser des visites de politiques : inviter des décideurs et décideuses à visiter les projets sur le terrain, tant au Nord qu'au Sud, pour les sensibiliser directement aux réalités locales.

- Renforcer la visibilité du positionnement d'EF et d'AVE : développer un positionnement réactif par rapport aux enjeux d'actualité, s'assurer de sa cohérence par rapport aux réalités vécues par nos partenaires et veiller à la visibilité via une prise de parole publique efficace.
- Assurer et renforcer une cohérence stratégique entre les enjeux déployés par le service politique et ceux des organisations partenaires.
- Développer une stratégie de communication commune à tous les départements pour communiquer efficacement les actions et les résultats du plaidoyer, tant en interne qu'en externe.

#### **4.1.4. Assise sociétale et engagement**

**Enjeux** : accroître, diversifier et rajeunir la base de volontaires pour soutenir les initiatives d'EF-AVE, en renforçant leur engagement à travers des activités significatives et impactantes.

**Futur désirable** : EF-AVE entretient un réseau dynamique de volontaires et militant.es, diversifié et engagé, qui soutient et amplifie l'impact des actions de l'association à l'échelle locale et internationale.

##### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Cartographier la base sociétale : analyser et comprendre les profils actuels de volontaires pour mieux adapter nos actions pour élargir le réseau.
- Proposer des projets diversifiés et concrets : développer des initiatives variées en fonction des intérêts et compétences des volontaires, pour favoriser un engagement significatif.
- Renforcer la stratégie de communication : améliorer la visibilité et l'accessibilité des opportunités de volontariat, en utilisant des canaux adaptés pour toucher différents publics.
- Conserver la convivialité et la reconnaissance : maintenir un esprit chaleureux et valoriser les contributions des volontaires pour encourager leur engagement continu.
- Conserver un lien étroit entre le département Éducation et le Service Politique : assurer une coordination fluide pour aligner les actions des volontaires avec la mobilisation nécessaire à l'atteinte des objectifs de plaidoyer d'EF-AVE.

##### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Mettre en place une stratégie de fidélisation : créer un parcours d'engagement structuré pour accompagner les volontaires, du premier contact jusqu'à des responsabilités plus élevées.
- S'adapter à l'évolution des profils des volontaires qui s'engagent : développer des actions flexibles et ponctuelles pour attirer des personnes qui ont des disponibilités variables.
- Développer des partenariats avec des hautes écoles, universités, associations de jeunes, service citoyen : construire des liens pour sensibiliser les jeunes aux missions d'EF-AVE, les engager dans des actions de sensibilisation et de solidarité et recruter de jeunes volontaires.

#### **4.1.5. Approches décoloniales**

**Enjeux** : intégrer les principes de décolonisation dans toutes les sphères de l'organisation, y compris dans les relations avec nos partenaires du Sud, pour remettre en question et transformer les structures de pouvoir.

**Futur désirable** : EF-AVE est une organisation qui fonctionne sur des bases équitables et respectueuses, promouvant l'autonomie et le respect des savoirs locaux et des pratiques locales, et contribuant à un partenariat global plus juste.

##### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Analyser les relations existantes pour identifier et corriger les dynamiques de pouvoir héritées du colonialisme.
- Aligner les processus de financement et de redevabilité : adapter les processus financiers et les exigences de redevabilité pour qu'ils soient équitables, harmonisés et respectueux des contextes des partenaires.
- Sensibiliser les volontaires : intégrer des sessions de sensibilisation sur les approches décoloniales pour renforcer leur compréhension des enjeux et leur impact dans leurs discours et actions.
- Mener une politique de formation continue : organiser des formations régulières pour les équipes et les volontaires afin d'approfondir la compréhension et la mise en œuvre des principes de décolonisation.

- Assurer la prise en compte des avis et réalités des partenaires dans les instances stratégiques pour garantir des perspectives diversifiées et inclusives : tout en veillant à éviter les conflits d'intérêt, envisager la participation des partenaires dans les organes décisionnels d'EF-AVE.
- Renforcer et valoriser la commission décolonisation : donner davantage de visibilité et de moyens à la commission pour qu'elle guide efficacement l'organisation.

#### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Clarifier les statuts des coordinations locales (pays de Sud) : redéfinir les rôles et responsabilités des équipes locales et en Belgique pour garantir une gouvernance transparente et cheminer vers une plus grande autonomie de gestion des programmes sur le terrain.
- Intégrer la décolonisation dans le suivi et l'évaluation des activités : ajouter des critères spécifiques pour évaluer les progrès des objectifs décoloniaux et ajuster les pratiques en fonction des résultats.
- Aligner égalité de genre et la décolonisation : harmoniser les initiatives sur le genre et la décolonisation et les activités des deux commissions ad hoc pour maximiser leur impact dans une approche intersectionnelle.

#### **4.1.6. Engagement écologique global**

**Enjeux :** adopter et promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement dans toutes les activités de l'organisation pour contribuer à la préservation des ressources naturelles et à la protection de l'écosystème mondial. S'engager activement à réduire l'empreinte écologique des projets et opérations, en visant des interventions qui sont efficaces et durables.

**Futur désirable :** EF-AVE se positionne comme un acteur clé dans la promotion et la mise en œuvre de projets de développement qui respectent notre "maison commune" et favorisent un développement durable qui bénéficie à la fois aux personnes et à la planète.

#### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Renforcer l'engagement environnemental : veiller au respect de notre charte environnementale dans les pratiques internes et externes.
- Organiser des journées de formation et d'échange : planifier des sessions régulières avec d'autres associations pour partager les bonnes pratiques et approfondir les enjeux environnementaux.
- Participer activement aux actions et campagnes des réseaux impliqués dans l'urgence climatique, dont la Coalition Climat, pour défendre des politiques ambitieuses.
- Mettre en place des schémas de procédure décisionnels au niveau environnemental : baser les processus décisionnels sur des critères environnementaux qui garantissent des choix respectueux de l'écosystème.
- Établir une grille de critères d'intégration de l'environnement dans le budget EF-AVE.

#### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Collaborer avec des associations spécialisées : créer des partenariats avec des organisations expertes en environnement pour développer des projets et renforcer les compétences internes.
- Encourager des recherches-actions Nord-Sud : promouvoir des initiatives de recherche participative pour co-construire des solutions écologiques adaptées aux contextes locaux.
- Prioriser l'environnement dans les thèmes de plaidoyer : placer la thématique environnementale au centre des actions de plaidoyer pour influencer les politiques de manière significative.
- Développer des formations à destination de nos publics sur les modèles post-croissance : promouvoir une réflexion critique sur le modèle de développement basé sur la croissance économique infinie et défendre des alternatives durables et respectueuses des limites planétaires.

#### **4.1.7. Intégration de la perspective de genre**

**Enjeux :** renforcer l'intégration des questions de genre dans toutes les activités et politiques d'EF-AVE pour installer l'équité entre les sexes.

**Futur désirable :** EF-AVE sont des organisations qui luttent contre les structures patriarcales et autres structures discriminatoires de pouvoir et d'oppression.

#### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Tirer profit des actions passées : analyser et documenter les initiatives précédemment réalisées par EF-AVE pour identifier les réussites et les leçons apprises ; les utiliser comme base pour améliorer nos pratiques internes.
- Former les équipes et les partenaires : développer des programmes de formation sur la perspective de genre pour sensibiliser et renforcer les capacités de l'ensemble du personnel et des partenaires.
- Élaborer un document de politique : créer un cadre de référence qui guide les actions d'EF-AVE en matière d'équité de genre, avec des objectifs clairs et des engagements mesurables.
- Systématiser l'approche genre dans tous les projets : intégrer systématiquement une perspective de genre dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de chaque initiative.
- Établir une grille de critères d'intégration du genre dans les budgets d'EF-AVE.

#### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Assumer et faire vivre un positionnement progressiste en matière de genre : promouvoir des valeurs d'égalité et de justice de genre en interne, avec nos partenaires et nos différents publics.
- Encourager le leadership féminin : créer des opportunités et des programmes pour soutenir et promouvoir la prise de responsabilité des femmes au sein de nos projets et missions.
- Analyser et suivre l'intégration du genre dans les projets au Nord et au Sud : réaliser régulièrement des analyses de données permettant d'évaluer l'impact des activités en lien avec le genre, mesurer leur contribution à l'émancipation et à l'égalité, et ajuster les approches en fonction des résultats.
- Étudier l'impact sur les transformations structurelles : conduire des études approfondies pour examiner comment les initiatives liées au genre influencent et transforment les structures patriarcales dans les contextes des projets.

## **4.2. Enjeux internes**

### **4.2.1 Pérennité de nos missions associatives et récolte de fonds**

**Enjeux :** améliorer les stratégies de gestion financière pour assurer la pérennité financière de l'organisation.

**Futur désirable :** EF-AVE possède une base financière stable et diversifiée qui assure la continuité et l'évolution des programmes de nos organisations, tout en restant alignée avec ses valeurs et objectifs éthiques.

#### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Collaborer avec des partenaires stratégiques : monter des synergies avec d'autres organisations pour mutualiser les ressources et maximiser les chances de succès et de financement des projets.
- Optimiser les appels à projets : cibler des thématiques stratégiques qui résonnent avec les priorités des communautés accompagnées par nos partenaires d'une part et les objectifs stratégiques des organisations partenaires d'autre part. Les faire coïncider avec les critères des bailleurs.
- Co-construire les projets avec tous les départements : impliquer l'ensemble des services dès la conception des initiatives pour garantir leur cohérence et leur pertinence.
- Adopter une culture positive de levée de fonds : encourager une approche proactive et motivante pour mobiliser les ressources nécessaires au développement des actions.
- Renforcer les compétences en stratégie de récolte de fonds : former les équipes à des méthodes efficaces et innovantes pour mobiliser des financements diversifiés.
- Renforcer la visibilité et les relations avec les bailleurs : accroître la notoriété auprès des acteurs financiers et entretenir des relations de confiance durables.

#### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Renouveler et diversifier les publics : atteindre de nouveaux segments de population pour étendre la base et accroître l'impact des initiatives.
- Identifier des partenaires innovants : collaborer avec des acteurs émergents pour intégrer des pratiques novatrices et se positionner comme une organisation avant-gardiste.
- Capitaliser sur les réseaux interpersonnels : valoriser les contacts et relations existants pour multiplier les opportunités de partenariat et de financement.

- Créer un événement original avec les partenaires : concevoir une initiative unique et collaborative autour d'une thématique clé.
- Commercialiser des produits ou services : développer des offres pouvant générer des revenus tout en soutenant la mission de l'organisation.

#### **4.2.1. Visibilité et communication externe**

**Enjeux** : utiliser des campagnes de communication ciblées pour soutenir les efforts de financement et renforcer la visibilité et la marque de l'organisation.

**Futur désirable** : la stratégie d'EF-AVE intègre une communication qui renforce et augmente sa visibilité, sa réputation et son soutien financier, en tant qu'organisation transparente et impactante.

##### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Adopter une stratégie de communication : faire de la stratégie de communication un cadre de référence clair pour orienter toutes les actions de visibilité et de sensibilisation.
- Questionner nos positionnements face à l'actualité.
- Élaborer un calendrier annuel d'actions de communication : coconstruire avec les autres départements un planning structuré pour aligner les efforts de communication avec les activités et campagnes de nos organisations.
- Diversifier notre présence sur les réseaux sociaux : adapter les messages et les plateformes selon les publics ciblés pour maximiser l'engagement et l'impact.
- Améliorer la communication interne et la lier à la communication externe : assurer la cohérence et l'efficacité des messages diffusés à l'extérieur et mieux communiquer à l'interne sur les activités de communication externe.
- Mettre en évidence les réussites des partenariats.
- Poursuivre la modernisation des sites.

##### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

Actualiser l'identité visuelle de l'ONG et garantir une utilisation uniforme de la charte graphique pour renforcer la reconnaissance de l'identité.

- Diversifier les formats et les contenus de communication pour toucher différents segments d'audience (podcasts, vidéos, infographies...).
- Évaluer l'utilisation des outils d'Intelligence artificielle (IA) pour la confection des supports.
- Collaborer avec des "influenceurs" et "influenceuses" (figures publiques...).

#### **4.2.3. Gestion des ressources humaines et communication interne**

**Enjeux** : optimiser la gestion du personnel pour attirer, développer, et retenir les talents nécessaires à la réalisation des missions d'EF-AVE. Améliorer la communication interne pour assurer une coordination efficace et renforcer le sentiment d'appartenance du personnel.

**Futur désirable** : la gestion des ressources humaines d'EF-AVE favorise un environnement de travail motivant, sécurisant et inclusif ainsi qu'une communication interne qui assure cohésion et efficacité organisationnelle.

##### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Actualiser les descriptifs de fonctions, adapter les rôles et responsabilités pour mieux répondre aux missions de l'organisation.
- Former et développer les talents : mettre en place des programmes de formation pour renforcer les compétences techniques et personnelles.
- Veiller au bien-être, à la gestion des risques psychosociaux et au développement personnel des équipes : assurer un bon fonctionnement du CPPT et veiller à formation de ses membres ainsi que des responsables.
- Renforcer les dispositifs de soutien : faire connaître les missions du Conseiller en prévention (interne) et de la personne de confiance (IDEWE).
- Visibiliser le travail du CPPT : mieux communiquer sur les actions et initiatives du Comité pour la prévention et la protection au travail.

- Rationaliser les flux de communication interne : optimiser les outils, canaux et fréquences de communication pour une circulation fluide des informations.
- Travailler sur l'adéquation tâches/temps de travail : ajuster les charges de travail pour éviter les déséquilibres et maintenir la qualité de vie au travail.

#### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Renforcer les liens entre collègues et favoriser un esprit d'équipe : créer plus de moments conviviaux.
- Faciliter l'intégration des nouvelles recrues : diffuser systématiquement le *welcome pack* aux nouveaux et nouvelles collaborateurs-trices et accompagner ces derniers et dernières dans l'appropriation des processus et procédures internes.
- Dispositif de parrainage des nouvelles recrues : instaurer un système de mentorat pour les accompagner dans leur intégration.
- Mettre en place une procédure de capitalisation sur les raisons du turnover du personnel : analyser systématiquement les départs.
- Optimiser l'utilisation d'une plateforme de communication interne : exploiter pleinement une solution centralisée pour fluidifier les échanges, partager des ressources et renforcer la collaboration entre les équipes.

#### **4.2.4. Suivi – évaluation – apprentissage et innovation**

Enjeux : établir un système robuste d'évaluation et d'apprentissage continu pour adapter les stratégies d'EF-AVE en fonction des résultats obtenus et des contextes changeants. Encourager l'innovation dans les approches et méthodologies pour rester à la pointe du secteur de la solidarité.

**Futur désirable :** EF-AVE est une organisation agile et proactive, capable de s'adapter aux défis émergents tout en maximisant l'efficacité et la pertinence de ses interventions grâce à des innovations continues et des ajustements stratégiques basés sur des données évaluatives solides.

#### **Voies d'influence pour la robustesse d'EF-AVE :**

- Optimiser la définition de la situation initiale de référence : établir des bases claires et précises pour évaluer les progrès des projets et programmes.
- Prioriser les indicateurs : sélectionner des indicateurs clés pertinents et alignés sur les objectifs stratégiques pour simplifier le suivi et l'évaluation.
- Définir un processus de capitalisation des conclusions des évaluations : structurer la collecte, l'analyse et la diffusion des leçons apprises pour améliorer les stratégies et pratiques futures.
- Planifier les actions de SEA à moyen terme : intégrer le SEA dans les plans stratégiques à 5 ans pour assurer une amélioration continue.
- Désigner un responsable SEA par département et service : attribuer une personne dédiée dans chaque service.
- Nommer un-e coordinateur-trice SEA pour chaque programme et projet : centraliser les efforts de suivi et d'évaluation pour répondre aux exigences spécifiques du bailleur et améliorer nos pratiques.

#### **Voies d'influence pour la régénération d'EF-AVE :**

- Développer une culture de l'innovation et de la créativité : encourager les équipes et les partenaires à proposer des idées nouvelles et à explorer des solutions originales (formations spécifiques et facilitations extérieures).
- Utiliser le SEA pour nourrir les innovations : exploiter les résultats des évaluations pour identifier des opportunités d'innovation.
- Décoloniser les pratiques de SEA : remettre en question les méthodologies standards pour intégrer des perspectives locales et respectueuses des contextes partenaires.
- Définir les objectifs d'une politique d'innovation : formaliser une stratégie claire pour guider et structurer les initiatives innovantes.
- Mettre en place un processus de benchmarking : analyser les pratiques innovantes d'autres organisations.

## 5. Les ODD concernés par nos activités



- 1. Pas de pauvreté** : nous soutenons les initiatives locales et internationales pour réduire la pauvreté et l'exclusion.
- 2. Faim "zéro"** : nous promouvons des projets d'agriculture durable et la souveraineté alimentaire.
- 5. Égalité entre les sexes** : nous renforçons l'autonomisation des femmes dans les communautés locales.
- 8. Travail décent et croissance économique** : nous soutenons des activités génératrices de revenus équitables.
- 10. Inégalités réduites** : nous luttons contre les injustices sociales et les inégalités économiques.
- 11. Villes et communautés durables** : nous appuyons des initiatives pour des quartiers inclusifs et solidaires.
- 12. Consommation et production responsables** : nous sensibilisons à des modes de vie et de consommation éthiques.
- 13. Lutte contre les changements climatiques** : nous favorisons des pratiques agricoles et économiques durables.
- 14. Vie aquatique** : nous soutenons des projets pour préserver les écosystèmes liés à l'eau et la biodiversité.
- 15. Vie terrestre** : nous défendons la gestion durable des terres et la protection des écosystèmes.
- 16. Paix, justice et institutions efficaces** : nous encourageons la participation citoyenne et la gouvernance inclusive.
- 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs** : nous collaborons avec des acteurs et actrices locaux et internationaux pour atteindre ces objectifs.

## 6. Les secteurs de la DGD concernés par nos activités

### Agriculture et sécurité alimentaire

- Nous soutenons des projets d'agriculture durable et familiale dans les pays du Sud.
- Nous promovons la souveraineté alimentaire et luttons contre l'accaparement des terres.

### Droits de l'enfant

- Nous finançons des initiatives pour améliorer l'accès des enfants à l'éducation, la santé et la nutrition.
- Nous plaidons pour le respect des droits fondamentaux des enfants dans les communautés locales.

### Éducation au développement

- Nous sensibilisons les citoyens et citoyennes belges aux enjeux de solidarité internationale et aux ODD.
- Nous organisons des campagnes de mobilisation et des formations pour promouvoir une justice sociale globale.

### Environnement et changement climatique

- Nous appuyons des pratiques agricoles résilientes face au climat et protégeons la biodiversité.
- Nous sensibilisons aux impacts du changement climatique et à l'urgence d'agir.

### Genre

- Nous œuvrons pour l'autonomisation des femmes à travers des projets inclusifs dans les pays du Sud.
- Nous luttons contre les discriminations de genre dans les communautés précarisées.

### Migration

- Nous défendons les droits des migrant-es et réfugié-es, notamment en Belgique.
- Nous collaborons avec des partenaires pour lutter contre les causes structurelles des migrations forcées.

### Secteur privé

- Nous soutenons les activités agricoles locales en favorisant des approches durables et équitables.
- Nous encourageons des pratiques entrepreneuriales autour de l'agriculture qui respectent les droits humains et l'environnement.

## 7. Partenaires et publics

Entraide et Fraternité intervient dans 13 pays, où elle a construit une solide expertise et assise au fil des années. Forte de ses capacités financières et humaines, ainsi que de son engagement au sein de réseaux stratégiques, l'organisation entend consolider son impact dans ces régions. Cependant, une détérioration rapide du contexte international pourrait remettre en question la poursuite de ses activités sous leur forme actuelle.

Les pays concernés sont : Belgique, Brésil, Burundi, Guatemala, Haïti, Israël/Palestine, Madagascar, Nicaragua, Pérou, Philippines, RDC, Rwanda et Inde.

Dans les pays du Sud, Entraide et Fraternité mène principalement des projets de long terme en collaboration avec des organisations locales, notamment des coopératives de producteurs agricoles, des défenseurs-seuses et des droits humains et des acteurs-trices de plaidoyer. En 2024, 51 organisations ont bénéficié d'un soutien financier, complété par des initiatives solidaires, où des citoyen·nes belges appuient des projets spécifiques.

La sélection des projets repose sur des critères rigoureux :

- Alignement avec les thématiques prioritaires d'Entraide et Fraternité et les stratégies pays.
- Clarté des objectifs, indicateurs et des changements attendus.
- Pertinence et efficacité des activités proposées.
- Synergies avec d'autres organisations locales ou partenaires.
- Continuité ou contribution à une intervention plus large.
- Intégration d'une analyse sexospécifique pour réduire les inégalités de genre.
- Présence d'un volet plaidoyer pour soutenir les thématiques abordées.

- Répartition équilibrée du budget entre personnel (max. 30% sauf justification), investissements et fonctionnement.

Les projets sont gérés conformément au guide des procédures financières et administratives, ainsi qu'à la politique de suivi, évaluation et apprentissage.

En Belgique, Action Vivre Ensemble soutient chaque année des initiatives de lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités sociales par le biais d'appels à projets. En 2024, 72 associations ont ainsi reçu un financement pour développer leurs actions.

Dans une logique de solidarité et avec la volonté de porter une voix forte et commune, l'organisation s'engage activement dans des réseaux associatifs belges et internationaux.

Au niveau belge :

- Engagement dans des réseaux tels que le Réseau wallon de lutte contre la pauvreté, le Réseau Justice fiscale et le CNCD-11.11.11, avec la collaboration d'organisations partenaires comme Broederlijk Delen, 11.11.11, la Coalition contre la faim et la Commission Justice et Paix.
- Adhésion à Acodev, fédération des ONG francophones et germanophones de coopération au développement.
- Soutien à des initiatives pour la transition écologique, comme Agroecology in Action et la Coalition Climat.

Au niveau international :

- Participation à des plateformes régionales comme Eurac (Europe-Afrique centrale), COEH (Coordination Europe-Haïti) et EU-Lat (Europe-Amérique latine).
- Membre actif du réseau CIDSE, regroupant des organisations catholiques européennes et nord-américaines de développement.

## 8. Finances

### 8.1. Produits prévus

Subventions en provenance des pouvoirs publics :

2020 = 2.683.443,13 € dont 2.355.430,84 € de la DGD

2021 = 2.575.615,09 €, dont 2.280.665,85 € de la DGD

2022 = 2.686.213,57 € dont 2.326.572,39 € de la DGD

2023 = 2.623.532,68 € dont 2.307.271,90 € de la DGD

Planification pluriannuelle des produits : voir tableau, p. 18

### 8.2. Planification budgétaire pluriannuelle du groupement (projection de novembre 2024)

Eléments pris en compte

En produits

- Croissance des dons individuels de 3% chez EF et de 1,5% chez AVE, diminution des collectes à partir de l'exercice 2026
- Croissance de 2,5% des subventions publiques et privées, données DGD réelles jusque 2026, puis suites sur la même tendance (2,5% de croissance).
- Pas de produits prospectifs intégrés ; des pistes prospectives doivent être réfléchies, de concert avec l'équipe.

En charges

- Croissance des frais de personnel de 3% et des frais de fonctionnement de 1%.
- Pas de croissance des frais destinés aux projets, les surplus peuvent être versés dans ce chapitre.
- Les hypothèses de croissance modérée sont prudentes et alignées sur des tendances réalistes.

Planification budgétaire pluriannuelle : voir tableau 2, p. 19

**Tableau 1 : planification pluriannuelle des produits**

	Proposition 2025	Proposition 2026	Proposition 2027	Proposition 2028	Proposition 2029	Proposition 2030	Proposition 2031	Proposition 2032	Proposition 2033	Proposition 2034	Proposition 2035	Proposition 2036
<b>Entraide et Fraternité</b>												
<b>1. Dons privés</b>	<b>1 752 500,00 €</b>	<b>1 783 600,00 €</b>	<b>1 805 394,50 €</b>	<b>1 828 605,27 €</b>	<b>1 853 220,87 €</b>	<b>1 879 231,93 €</b>	<b>1 906 631,04 €</b>	<b>1 935 412,68 €</b>	<b>1 965 573,22 €</b>	<b>1 997 110,82 €</b>	<b>2 030 025,40 €</b>	<b>2 064 318,58 €</b>
Collectes	260 000,00 €	247 000,00 €	234 650,00 €	222 917,50 €	211 771,63 €	201 183,04 €	191 123,89 €	181 567,70 €	172 489,31 €	163 864,85 €	155 671,60 €	147 888,02 €
Dons individuels	1 095 000,00 €	1 127 850,00 €	1 150 407,00 €	1 173 415,14 €	1 196 883,44 €	1 220 821,11 €	1 245 237,53 €	1 270 142,28 €	1 295 545,13 €	1 321 456,03 €	1 347 885,15 €	1 374 842,86 €
Dons collectifs	15 000,00 €	15 450,00 €	15 913,50 €	16 390,91 €	16 882,63 €	17 389,11 €	17 910,78 €	18 448,11 €	19 001,55 €	19 571,60 €	20 158,75 €	20 763,51 €
Opération 11.11.11	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €
Dons Ecoles	15 000,00 €	15 450,00 €	15 913,50 €	16 390,91 €	16 882,63 €	17 389,11 €	17 910,78 €	18 448,11 €	19 001,55 €	19 571,60 €	20 158,75 €	20 763,51 €
Projets Particuliers	110 000,00 €	113 300,00 €	116 699,00 €	120 199,97 €	123 805,97 €	127 520,15 €	131 345,75 €	135 286,13 €	139 344,71 €	143 525,05 €	147 830,80 €	152 265,73 €
Legs	235 000,00 €	242 050,00 €	249 311,50 €	256 790,85 €	264 494,57 €	272 429,41 €	280 602,29 €	289 020,36 €	297 690,97 €	306 621,70 €	315 820,35 €	325 294,96 €
<b>2. Subsidés Publics</b>	<b>3 042 208,04 €</b>	<b>3 109 926,05 €</b>	<b>3 199 552,37 €</b>	<b>3 291 775,69 €</b>	<b>3 386 671,62 €</b>	<b>3 484 318,00 €</b>	<b>3 584 794,93 €</b>	<b>3 688 184,85 €</b>	<b>3 794 572,62 €</b>	<b>3 904 045,58 €</b>	<b>4 016 693,62 €</b>	<b>4 132 609,27 €</b>
DGD Total	2 325 824,34 €	2 375 632,76 €	2 446 901,74 €	2 520 308,80 €	2 595 918,06 €	2 673 795,60 €	2 754 009,47 €	2 836 629,75 €	2 921 728,65 €	3 009 380,50 €	3 099 661,92 €	3 192 651,78 €
Autres bailleurs publics Sud	361 494,60 €	370 531,97 €	379 795,26 €	389 290,15 €	399 022,40 €	408 997,96 €	419 222,91 €	429 703,48 €	440 446,07 €	451 457,22 €	462 743,65 €	474 312,24 €
Autres bailleurs publics Nord	56 062,00 €	57 463,55 €	58 900,14 €	60 372,64 €	61 881,96 €	63 429,01 €	65 014,73 €	66 640,10 €	68 306,10 €	70 013,76 €	71 764,10 €	73 558,20 €
CFR (EP) total	129 509,44 €	132 747,18 €	136 065,86 €	139 467,50 €	142 954,19 €	146 528,04 €	150 191,25 €	153 946,03 €	157 794,68 €	161 739,54 €	165 783,03 €	169 927,61 €
Bailleurs structure (emploi)	169 317,66 €	173 550,60 €	177 889,37 €	182 336,60 €	186 895,02 €	191 567,39 €	196 356,58 €	201 265,49 €	206 297,13 €	211 454,56 €	216 740,92 €	222 159,44 €
<b>3. Fondations</b>	<b>414 224,00 €</b>	<b>422 508,48 €</b>	<b>430 958,65 €</b>	<b>439 577,82 €</b>	<b>448 369,38 €</b>	<b>457 336,77 €</b>	<b>466 483,50 €</b>	<b>475 813,17 €</b>	<b>485 329,44 €</b>	<b>495 036,02 €</b>	<b>504 936,74 €</b>	<b>515 035,48 €</b>
Fondations Sud	314 224,00 €	320 508,48 €	326 918,65 €	333 457,02 €	340 126,16 €	346 928,69 €	353 867,26 €	360 944,61 €	368 163,50 €	375 526,77 €	383 037,30 €	390 698,05 €
Fondations Nord	60 000,00 €	102 000,00 €	104 040,00 €	106 120,80 €	108 243,22 €	110 408,08 €	112 616,24 €	114 868,57 €	117 165,94 €	119 509,26 €	121 899,44 €	124 337,43 €
Fondations nouvelles Nord	40 000,00 €											
<b>4. Autres Recettes</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 000,00 €</b>	<b>127 001,00 €</b>
Générales (PAF, intérêts Triodos,...)	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 000,00 €	127 001,00 €
<b>4. Recettes pour service</b>	<b>125 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 556,00 €</b>	<b>140 557,00 €</b>
Action Vivre Ensemble	125 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 556,00 €	140 557,00 €
<b>Grand total</b>	<b>5 461 488,04 €</b>	<b>5 583 590,53 €</b>	<b>5 703 461,52 €</b>	<b>5 827 514,77 €</b>	<b>5 955 817,87 €</b>	<b>6 088 442,70 €</b>	<b>6 225 465,47 €</b>	<b>6 366 966,70 €</b>	<b>6 513 031,28 €</b>	<b>6 663 748,43 €</b>	<b>6 819 211,77 €</b>	<b>6 979 521,33 €</b>

Tableau 2 : planification budgétaire pluriannuelle

		Prévision 2025	Prévision 2026	Prévision 2027	Prévision 2028	Prévision 2029	Prévision 2030	Prévision 2031	Prévision 2032	Prévision 2033	Prévision 2034	Prévision 2035	Prévision 2036
VE	Produits	1 504 131,53 €	1 567 311,66 €	1 612 599,71 €	1 659 361,87 €	1 707 642,31 €	1 737 486,90 €	1 768 243,26 €	1 799 936,33 €	1 832 592,09 €	1 866 237,61 €	1 900 901,05 €	1 936 614,73 €
	Charges	1 640 053,40 €	1 663 357,45 €	1 687 180,78 €	1 711 535,76 €	1 736 435,03 €	1 761 891,56 €	1 787 918,62 €	1 814 529,81 €	1 841 739,09 €	1 869 560,72 €	1 898 009,33 €	1 927 100,92 €
	Résultat	- 135 921,87 €	- 96 045,79 €	- 74 581,08 €	- 52 173,89 €	- 28 792,72 €	- 24 404,66 €	- 19 675,36 €	- 14 593,49 €	- 9 146,99 €	- 3 323,11 €	2 891,71 €	9 513,81 €
EF	Produits	5 461 488,04 €	5 583 590,53 €	5 703 461,52 €	5 827 514,77 €	5 955 817,87 €	6 088 442,70 €	6 225 465,47 €	6 366 966,70 €	6 513 031,28 €	6 663 748,43 €	6 819 211,77 €	6 979 521,33 €
	Charges	5 456 654,82 €	5 518 360,35 €	5 581 426,54 €	5 645 885,57 €	5 711 770,43 €	5 779 114,91 €	5 847 953,62 €	5 918 322,03 €	5 990 256,46 €	6 063 794,14 €	6 138 973,19 €	6 215 832,68 €
	Résultat	4 833,22 €	65 230,18 €	122 034,98 €	181 629,20 €	244 047,44 €	309 327,79 €	377 511,85 €	448 644,68 €	522 774,82 €	599 954,29 €	680 238,58 €	763 688,66 €
Ratio autorisé de déficit sur fonds de réserve		4,00%	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Groupement	Produits	6 965 619,57 €	7 150 902,19 €	7 316 061,22 €	7 486 876,64 €	7 663 460,18 €	7 825 929,60 €	7 993 708,73 €	8 166 903,03 €	8 345 623,37 €	8 529 986,04 €	8 720 112,81 €	8 916 136,06 €
	Charges	7 096 708,22 €	7 181 717,80 €	7 268 607,32 €	7 357 421,33 €	7 448 205,46 €	7 541 006,47 €	7 635 872,24 €	7 732 851,84 €	7 831 995,55 €	7 933 354,85 €	8 036 982,52 €	8 142 933,60 €
	Résultat	- 131 088,65 €	- 30 815,61 €	47 453,90 €	129 455,31 €	215 254,72 €	284 923,14 €	357 836,49 €	434 051,19 €	513 627,83 €	596 631,18 €	683 130,29 €	773 202,46 €
Ratio attendu de déficit sur fonds de réserve		3,92%	0,92%	-1,42%	-3,87%	-6,44%	-8,52%	-10,70%	-12,98%	-15,36%	-17,84%	-20,42%	-23,12%
Fonds de réserves	2021	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
EF	1 661 380,34 €	1 278 529,19 €	1 343 759,37 €	1 465 794,35 €	1 647 423,55 €	1 891 471,00 €	2 200 798,79 €	2 578 310,64 €	3 026 955,31 €	3 549 730,13 €	4 149 684,42 €	4 829 923,00 €	5 593 611,65 €
VE	1 683 617,27 €	1 475 635,71 €	1 379 589,92 €	1 305 008,85 €	1 252 834,96 €	1 224 042,23 €	1 199 637,58 €	1 179 962,22 €	1 165 368,73 €	1 156 221,74 €	1 152 898,64 €	1 155 790,35 €	1 165 304,15 €
Total	3 344 997,61 €	2 754 164,90 €	2 723 349,30 €	2 770 803,20 €	2 900 258,51 €	3 115 513,23 €	3 400 436,37 €	3 758 272,85 €	4 192 324,04 €	4 705 951,87 €	5 302 583,05 €	5 985 713,34 €	6 758 915,81 €
Solvabilité (en mois)													
EF		2,81	2,92	3,15	3,50	3,97	4,57	5,29	6,14	7,11	8,21	9,44	10,80
VE		10,80	9,95	9,28	8,78	8,46	8,17	7,92	7,71	7,53	7,40	7,31	7,26

### 8.3. Plan financier global indicatif

Le plan financier traduit les engagements du groupement Entraide et Fraternité - Action Vivre Ensemble pour la mise en œuvre de sa planification stratégique. Il s'insère dans le budget pluriannuel du groupement, établi depuis 2020 et actualisé annuellement. Ce budget pluriannuel traduit les perspectives financières sous un angle de secteur d'activité (projets, éducation, politique et supports). Le plan financier ici développé présente les investissements spécifiques qui seront mis en œuvre dans le cadre de la planification stratégique.

2027-2036		Budgets annuels (k €)										Budget total par enjeu (k €)
Enjeu stratégique	Groupes d'activités	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	
1. Partenariats locaux	Total	66	66	66	66	66	155	155	155	155	155	1105
2. Sensibilisation et formation	Total	37	37	37	37	37	75	75	75	75	75	560
3. Plaidoyer et influence politique	Total	22	22	22	22	22	60	60	60	60	60	410
4. Assise sociétale et engagement	Total	29	29	29	29	29	55	55	55	55	55	420
5. Approche décoloniale	Total	24	24	24	24	24	34	34	34	34	34	290
6. Engagement écologique global	Total	24	24	24	24	24	38	38	38	38	38	310
7. Perspective de genre	Total	17	17	17	17	17	16	16	16	16	16	165
8. Pérennité financière	Total	32	32	32	32	32	46	46	46	46	46	390
9. Visibilité et communication externe	Total	26	26	26	26	26	61	61	51	51	51	405
10. Gestion RH et communication interne	Total	32	32	32	32	32	30	30	30	30	30	310
11. Suivi-évaluation-apprentissage et innovation	Total	40	40	40	40	40	22	22	22	22	22	310
<b>TOTAUX</b>		<b>349</b>	<b>349</b>	<b>349</b>	<b>349</b>	<b>349</b>	<b>592</b>	<b>592</b>	<b>582</b>	<b>582</b>	<b>582</b>	<b>4675</b>



rue du Gouvernement Provisoire, 32  
1000 Bruxelles  
02 227 66 80  
info@entraide.be  
info@vivre-ensemble.be  
www.entraide.be  
www.vivre-ensemble.be

