



© Fabrice Mbonankira -Solsoc

PLAN STRATÉGIQUE

DE SOLSOC

2027-2036



f SolsocASBL
@solsocong
in solsoc-asbl
www.solsoc.be

Avril 2025

Plan Stratégique 2027-2036 de Solsoc

Table des matières

1	Description de la structure de Solsoc	1
1.1	Composition et mode de fonctionnement des instances.....	1
1.2	Mobilisation des ressources humaines pour l'exécution du plan stratégique et volume de l'emploi	2
1.3	Organigramme au 31/12/2024	3
1.4	Description de l'expérience pertinente dans le secteur de la coopération au développement.....	3
2	Vision et mission	5
2.1	Analyse contextuelle	5
2.2	Vision.....	6
2.3	Mission	7
2.4	Thématiques d'intervention : liens avec les ODD et secteurs CAD (en 2024)	8
3	Objectifs à moyen (5 ans) et long terme (10 ans).....	8
3.1	Objectif global	8
3.2	Objectifs spécifiques et cibles stratégiques (résultats)	8
4	Stratégies de mise en œuvre	14
4.1	Approche fondée sur les droits.....	14
4.2	Approche Genre.....	15
4.3	Approche environnement, climat et transition juste	15
4.4	Méthodologies d'intervention.....	15
4.5	La stratégie de partenariat en réseau (cf. Annexe 30).....	16
4.6	Synergies et convergences	17
4.7	Gestion des risques	17
5	Plan financier indicatif à moyen (5 ans) et long terme (10 ans)	18
6	Sources et montants des financements publics depuis 2020	19
7	Liste des pays dans lesquels l'organisation souhaite être active au cours des dix prochaines années	19
8	Description indicative des partenaires en matière d'ECMS et dans les pays partenaires et des groupes cibles	20
8.1	Dans les pays partenaires :	20
8.2	En matière d'ECMS (voir pt 4.5).....	20

NB : ce plan stratégique a été validé lors de l'Assemblée générale de Solsoc du 13/12/2024.

1 Description de la structure de Solsoc

Solsoc est une organisation non gouvernementale agréée par la Coopération belge au développement (DGD). Elle est l'une des organisations de solidarité internationale de l'Action commune socialiste¹ qui constitue son ancrage historique et social. En partenariat avec différentes composantes de celle-ci, Solsoc soutient des mouvements sociaux et des organisations de la société civile en Afrique, Amérique latine et au Proche-Orient afin de contribuer à un changement social progressiste, laïque et démocratique. En Belgique, Solsoc relaie les préoccupations de ses partenaires internationaux à travers des actions politiques et d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire. Solsoc participe également à des plateformes, coupoles et réseaux d'acteurs qui partagent ses valeurs de solidarité et de justice sociale. Solsoc défend une approche d'intervention basée sur l'éducation populaire, fondée par les valeurs d'humanisme et alimentée par les expériences de terrain de ses partenaires internationaux.

1.1 Composition et mode de fonctionnement des instances

La composition et le mode de fonctionnement des instances de Solsoc sont détaillés dans les statuts publiés dans ([lien vers annexe moniteur belge](#) ou cf. Annexe 18) conformément au Code des sociétés et associations (CSA).

Les membres effectifs de l'organisation appartiennent à deux groupes : le premier avec des personnes physiques issues de l'action commune socialiste proposées par l'une des 3 composantes (FGTB, Solidaris et mandataires socialistes) et le second constitué de personnes physiques issues de la société civile ou du monde politique progressiste. Les personnes du 1^{er} groupe représentent au minimum 2/3 des membres effectif·ves et les membres des 3 composantes sont représenté·es de manière équilibrée.

Les organes de gestion de l'organisation :

L'assemblée générale réunit tou·te·s les membres effectif·ves et est convoquée par le conseil d'administration, elle se réunit ordinairement au moins une fois par an, avant le 30 juin, pour approuver les rapports d'activités, les comptes annuels, le programme d'activités et le budget prévisionnel, et – éventuellement – modifier les statuts. Elle décide souverainement sur toutes les questions qui lui seront soumises conformément aux statuts et à la loi.

L'organe de gestion ou conseil d'administration (CA) est composé de minimum 12 à 21 membres effectif·ves nommé·es et révoqué·es par l'assemblée générale et appartenant de manière équilibrée aux différentes composantes du 1^{er} groupe et du deuxième. Les mandats sont de 4 ans et renouvelables. Il fonctionne de manière collégiale et désigne en son **sein un·e Président·e, deux vice-président·es et un·e secrétaire/trésorier·e qui constituent un bureau**. Le conseil d'administration gère les affaires de l'organisation et a le pouvoir de déposer tous les actes nécessaires à la réalisation de l'objet de l'association à l'exception de ceux réservés à l'assemblée générale. Convoqué par le·la président·e, il se réunit minimum deux fois par an et chaque fois que les intérêts de l'organisation le requièrent.

Le bureau agit sur délégation explicite du conseil d'administration et gère des affaires qui ne relèvent pas de la gestion journalière et dont l'urgence est incompatible avec la réunion du conseil d'administration.

Le conseil d'administration nomme **le·la directeur·trice** de l'association à qui, conformément aux statuts, il délègue la gestion journalière avec usage de la signature afférente à cette gestion. Le·la directeur·trice rend compte régulièrement au Bureau et au CA. Le·la directeur·trice assiste aux réunions de l'AG et du CA sans droit de vote.

¹ syndicats, mutuelles, parti, ONG, organisations socioculturelles et coopératives, constituent la base sociale de Solsoc

1.2 Mobilisation des ressources humaines pour l'exécution du plan stratégique et volume de l'emploi

Au 31 décembre 2024, l'équipe de Solsoc est composée de 17 personnes représentant 16.15 équivalents temps plein (ETP) actif·ves au siège qui occupent leur poste et remplissent leur fonction. Un 18^{ème} poste est vacant (voir organigramme).

L'association est dirigée par un·e directeur·rice, nommé·e et engagé·e par le Conseil d'administration. Le·la directeur·rice est mandaté·e pour assurer la gestion journalière et rend compte au Conseil d'administration.

L'association est organisée en trois services: Partenariat International, Mobilisation citoyenne et politique et service « Support », placés sous la responsabilité du·de la directeur·rice (cf. [organigramme](#)).

Le service Partenariat International avec :

- cinq chargé·e·s de partenariat, chacun·e·s responsables de la mise en œuvre et du suivi des stratégies dans un ou deux pays sur les 8 pays d'intervention de Solsoc. Il·elles assurent de manière transversale, un suivi ou une veille thématique,
- un·e responsable de suivi budgétaire des programmes et projets,
- un·e responsable MEAL qui assure cette fonction de manière transversale pour toutes les stratégies de l'organisation.

Le service Mobilisation citoyenne et politique avec :

- deux chargé·e·s de recherche et plaidoyer, d'un·e chargé·e de mobilisation, d'un·e chargé·e de la communication et de la récolte de fonds qui assure sa fonction pour l'ensemble de l'organisation. En collaboration avec le service Partenariat International, il·elles assurent ensemble la mise en œuvre et le suivi des stratégies en Belgique.
- un·e responsable qui coordonne le service et est aussi chargé·e de recherche et plaidoyer.

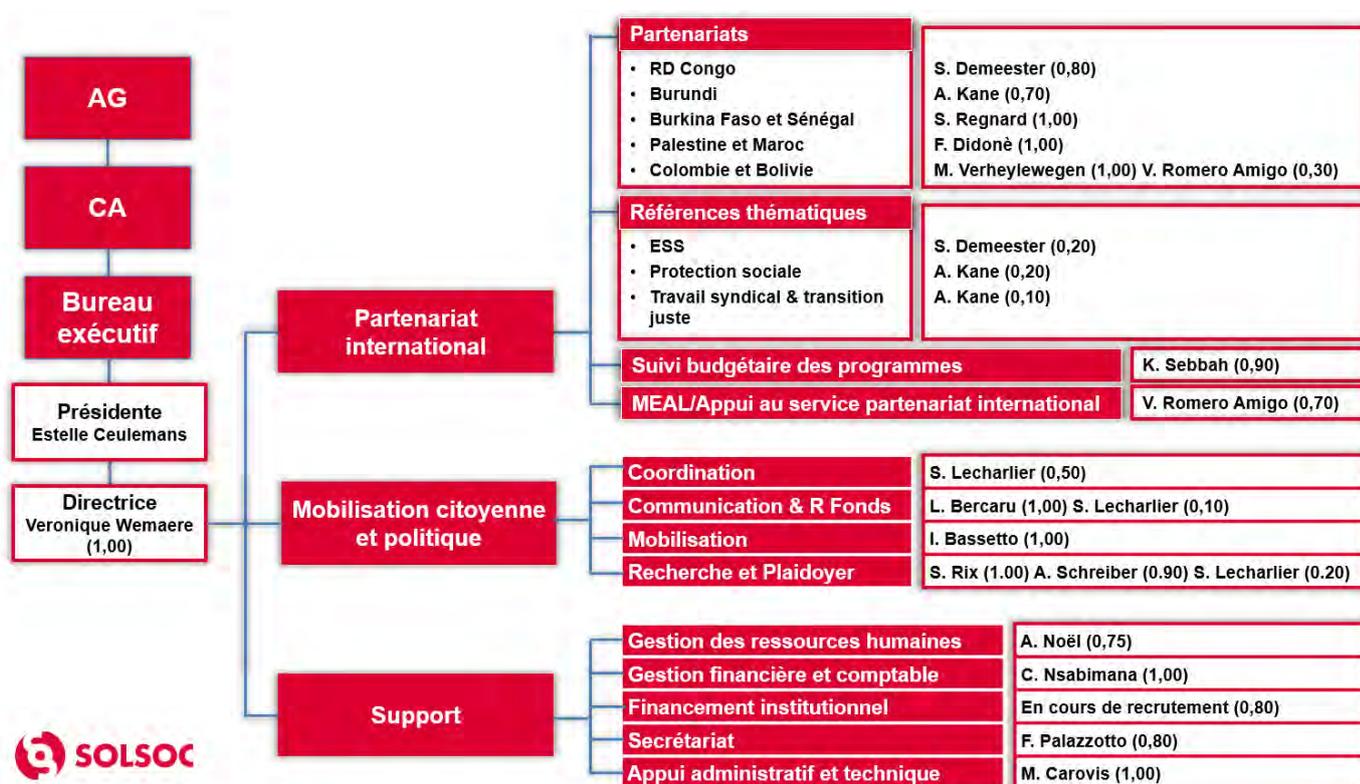
Enfin, le service « support » comporte un·e chargé·e de gestion financière et de la comptabilité, un·e chargé·e des ressources humaines, un·e chargé·e des financements institutionnels, un·e chargé·e du secrétariat, un·e chargé·e d'appui administratif.

Le·la directeur·trice dispose de l'autonomie nécessaire pour mener à bien les tâches opérationnelles qui relèvent de la gestion journalière de l'ONG. Il·elle décide sur base de propositions élaborées et validées **par les groupes de travail internes de Solsoc** en tenant compte des ressources humaines et matérielles disponibles, sur base des expériences de l'organisation, des risques identifiés (cf. Annexe 33) et de sa mission.

Les groupes de travail internes sont des espaces de réunion et de concertation qui permettent d'élaborer collectivement des stratégies articulées entre les différents services, de suivre leur mise en œuvre, de les évaluer et de prendre des décisions pour les optimiser. Ces espaces de travail répondent à des impératifs, des procédures de communication, de transparence et de participation (cf. Manuel des procédures pt 2.3 et 2.4 en Annexe 36).

L'évaluation continue du fonctionnement et de la façon dont chaque membre du personnel remplit ses tâches est assurée lors des réunions d'équipe ou groupes de travail internes et tous les deux ans lors des **entretiens de fonctionnement** entre le·la directeur·rice et chaque membre du personnel individuellement. Ce qui permet, le cas échéant, d'identifier les besoins en formation ou accompagnement et de réaménager les postes (cf. organigramme ci-dessous).

1.3 Organigramme au 31/12/2024



1.4 Description de l'expérience pertinente dans le secteur de la coopération au développement

1.4.1 Volet international

Pendant 60 ans, Solsoc a développé son expérience en coopération au développement en s'appuyant sur les valeurs de solidarité internationale, de justice sociale et de défense des droits humains. Grâce à ces principes, l'organisation a pu adapter sa mission, ses stratégies et sa politique de partenariat (cf. Annexe 30), tout en se professionnalisant pour répondre aux défis et aux contextes rencontrés, atteignant ainsi ses objectifs.

Ces 15 dernières années, Solsoc a opéré un recentrage géographique et thématique. L'expertise thématique s'est concentrée sur la promotion des droits économiques et sociaux et la démocratie participative et plus particulièrement dans le développement et la structuration de mutuelles de santé communautaires comme **stratégie d'élargissement de la couverture maladie universelle**, dans le domaine de l'économie sociale et solidaire comme **stratégie d'amélioration des moyens de subsistance durables**, dans l'appui à des organisations syndicales qui défendent **le droit des travailleur-euses**. Elle s'est acquise en se focalisant prioritairement sur l'accompagnement, la mise en réseau et l'échange avec des organisations de la société civile porteuses de changement social et des mouvements sociaux ancrés **aujourd'hui dans 8 pays² : en RD du Congo, au Burundi, au Burkina Faso, au Sénégal, au Maroc, en Colombie, en Bolivie, et en Palestine** (cf. Annexe 30). Solsoc bénéficie également de l'expérience, de la vision politique et de l'appui de ses partenaires belges privilégiés, la mutualité « Solidaris » et deux Centrales³ du syndicat FGTB/ABVV, moteurs dans la définition et la mise en place des stratégies au niveau local, régional et international. Cette expertise thématique se nourrit également de sa participation et de ses échanges avec d'autres acteurs au sein des 24 plateformes ou réseaux dont elle est membre en Belgique. **La mise en place d'un comité d'accompagnement (CODAC)** qui

² Passage de 12 à 9 pays en 2013.

³ La Centrale FGTB/ HORVAL et la Centrale FGTB/ ACCG

regroupe l'équipe chargée du suivi du programme et des expert·e·s externes indépendant·e·s et/ou issu·e·s d'autres ONG (CETRI, Monde selon les Femmes, etc.) accompagne l'équipe sur le plan thématique et méthodologique dans le processus d'évaluation continue du programme et les choix stratégiques qui en découlent.

« **Synergies et complémentarités** » pour renforcer la cohérence et l'articulation des interventions est une approche de partenariat développée depuis plus de 20 ans par Solsoc (cf. FADOC - Annexe 30) et ses partenaires à travers un mécanisme de suivi collectif et de gestion collégiale des programmes par les partenaires au niveau de chaque pays/OS régional.

Pour optimiser l'impact de ses interventions, en 2016, Solsoc s'engage volontairement avec les 2 autres organisations de coopération internationale de l'action commune socialiste, FOS et IFSI dans la formulation et la mise en œuvre d'un programme commun quinquennal. La mission principale de ce programme consiste à faire progresser un ou plusieurs piliers de l'Agenda du Travail décent (cf. définition de l'OIT). **La création d'emplois décents, les droits au travail, la protection sociale et le dialogue social**, sont les sous-cibles stratégiques décrites dans le CSC Travail décent (TD) et constituent les axes d'interventions du programme FOS-IFSI-Solsoc aux niveaux national, régional, continental et international.

La **plus-value du programme quinquennal 17-21**, tant sur le plan des synergies et complémentarités a été confirmée par les évaluations externes intermédiaires. Sur base des recommandations et des opportunités d'apprentissage identifiées, un deuxième programme commun TD 22-26 a été construit et est actuellement mis en œuvre par les trois organisations.

La partie du programme commun 22-26 mise en œuvre par **Solsoc** couvre les **8 pays précités, répartis à l'échelle régionale en Afrique, au Proche-Orient et en Amérique latine et la Belgique**. Le volet international est opérationnalisé au niveau national et régional par **28 partenaires associés**⁴. Il influence chaque année **plus de 400⁵ associations et réseaux d'associations** qui se renforcent en tant que mouvements sociaux dans les thématiques du travail décent : la promotion de l'emploi décent à travers l'économie sociale et solidaire, la défense des droits des travailleur·euse·s, la protection sociale avec l'extension de la couverture maladie universelle au travers du développement des mutuelles de santé et la démocratie participative et le dialogue social.

1.4.2 En Belgique

Depuis 2017, Solsoc met en œuvre un programme commun avec FOS et IFSI en Belgique. Solsoc, FOS et IFSI cherchent ainsi à maximiser l'impact sur les publics de l'Action commune socialiste belge francophone et néerlandophone via les synergies de leur programme commun. Nos organisations, bien ancrées au sein du mouvement socialiste, y portent ainsi de façon structurelle les questions de solidarité internationale. Concrètement, Solsoc collabore avec plusieurs centrales de la FGTB, Solidaris, Soralia, le CEPAG, le PAC, les MJS, ProJEunes, et d'autres encore. En parallèle, Solsoc participe au groupe politique du CSC travail décent et renforce son plaidoyer en Belgique sur les questions de travail décent. Solsoc est également activement impliquée dans de nombreux espaces de plaidoyer commun, comme ceux coordonnés par le CNCND ou ACODEV. Au total, Solsoc coordonne ou participe à 24 espaces de concertation et/ou de plaidoyer et leurs groupes de travail. Solsoc mène également une stratégie d'influence directe auprès des décideur·euse·s politiques et de leurs conseillers, notamment via l'IEV.

Avec le développement des réunions en lignes, le volet Belgique de Solsoc associe de plus en plus étroitement les partenaires internationaux à son travail de plaidoyer politique et de mobilisation citoyenne, et porte ainsi en Belgique et en Europe les revendications de ses partenaires. Depuis le nouveau programme 2022-2026, le service mobilisation citoyenne et

⁴ cf. Annexe 30 – Politique partenariale.

⁵ En 2023, on comptabilise 498 organisations de la société civile dont 74 réseaux qui ont été accompagnés par le programme au travers des partenaires associés. Au total, on estime à 403.000, le nombre de bénéficiaires du programme dont environ 201.000 femmes et 202.000 hommes.

politique de Solsoc a encore amélioré l'articulation entre le travail de mobilisation, de plaidoyer, communication et de récolte de fonds de Solsoc.

2 Vision et mission

2.1 Analyse contextuelle

Les défis dans la réalisation des ODD

Dix ans après l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD), les progrès sont insuffisants. En 2024, seuls 17 % des cibles sont en voie d'être atteintes, tandis que la majorité montre peu ou pas d'avancement. Si la pandémie de COVID-19 a contribué à ces retards, des difficultés structurelles plus profondes persistent.

Remise en question de l'ordre mondial

L'ordre mondial façonné après la Seconde Guerre mondiale est aujourd'hui de plus en plus contesté par les puissances émergentes du Sud global. Avec la montée des BRICS+, les relations entre États se redéfinissent, érodant l'influence occidentale et affaiblissant les institutions multilatérales. Cette situation introduit un monde multipolaire, fragmenté, où les rivalités croissantes rendent plus difficile la coopération nécessaire pour affronter des défis mondiaux, notamment climatique.

Manque de réponse coordonnée au changement climatique

En 2023, le GIEC a révélé que la période 2011-2020 était la plus chaude depuis 125 000 ans, et le rapport de 2024 du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a souligné l'inefficacité des politiques étatiques à enrayer le réchauffement climatique. En l'absence d'actions décisives, la température mondiale pourrait augmenter de 3 °C d'ici 2100, bien au-delà de l'objectif de 1,5 °C fixé par les accords de Paris. Ce réchauffement exacerbe les inégalités et touche surtout les populations les plus vulnérables, les moins responsables des émissions de CO₂. Il contribue aussi aux flux migratoires, crée des tensions géopolitiques et intensifie la pression sur des ressources naturelles essentielles à la survie humaine et à la transition écologique.

Le droit à l'épreuve des conflits armés

La dernière décennie a été marquée par une utilisation accrue de la force militaire pour atteindre des objectifs politiques. En 2023, l'ONU a recensé plus de 33 000 civil-e-s tué-e-s dans des conflits, soit une augmentation de 72 % par rapport à l'année précédente, reflétant un mépris croissant pour le droit international. L'ONU, pourtant censée jouer un rôle central dans la gestion des crises, apparaît affaiblie, paralysée et peine à répondre efficacement aux défis politiques et sécuritaires. Le génocide en cours dans la bande de Gaza, l'invasion militaire russe en Ukraine, les activités des groupes armés au Kivu, la famine au Soudan, et l'expansion des groupes djihadistes au Sahel ne représentent qu'une partie des conflits et crises qui soulignent l'instabilité profonde de notre monde. Ces événements traduisent l'escalade des tensions à l'échelle locale, continentale et internationale.

Montée de la droite, de l'extrême droite et l'importance des réseaux sociaux

La montée de la droite et de l'extrême droite, consolidée lors des élections européennes de 2024, témoigne de la progression des partis nationalistes et populistes à travers l'Europe. Ces formations capitalisent sur les peurs liées à l'immigration et à la sécurité pour séduire un électorat en quête de « stabilité » et de « protection », au prix d'un affaiblissement des principes démocratiques et d'une remise en cause des droits des femmes et des personnes LGBT+.

Face à cette dynamique, les forces progressistes peinent à proposer une vision cohérente et mobilisatrice, laissant un vide idéologique difficile à combler. Les réseaux sociaux, transformés en instruments de manipulation émotionnelle, exacerbent les peurs et intensifient les divisions, contribuant à la diffusion massive des discours populistes en favorisant le l'individualisme et le repli sur soi et en allant à l'encontre de la solidarité. Aux États-Unis, la réélection de Donald Trump,

soutenue par Elon Musk via X (anciennement Twitter), illustre cette tendance. En Afrique, ces plateformes participent également à la diffusion de messages populistes.

Craines de désindustrialisation et quête de transition juste

L'Europe est confrontée à des pertes massives d'emplois manufacturiers, tandis que les gouvernements, sous la pression des exigences budgétaires de l'UE, oscillent entre des politiques d'austérité et des appels à une refonte ambitieuse de la politique industrielle. Cette deuxième option est encouragée et soutenue par les syndicats pour préserver les emplois, renforcer les services publics et accélérer la transition écologique.

Désinvestissement dans la coopération internationale

Le repli national se traduit par des réductions budgétaires et un risque de désengagement progressif de pays comme la Belgique, les Pays-Bas et la France envers les pays du Sud global. Parallèlement, un leak récent⁶ révèle que la stratégie de l'UE vise à réorienter son aide, en mettant moins l'accent sur le développement humain pour privilégier des priorités géopolitiques et économiques. Cette double évolution, à la fois budgétaire et stratégique compromet les besoins structurels des pays du Sud et affaiblit la solidarité internationale.

2.2 Vision

La refonte du système multilatéral

En 2060, une prise de conscience mondiale a conduit à une refonte significative du système multilatéral. Les États ont pris en compte l'urgence d'une coopération renforcée pour faire face aux crises environnementales et aux défis globaux. Les mécanismes de gouvernance mondiale sont désormais inclusifs et transparents, favorisant une répartition équitable des ressources naturelles et financières.

Une société civile au fondement de la coopération entre États

Les nations collaborent pour mettre en œuvre des politiques strictes contre la corruption et l'évasion fiscale, tout en tenant les multinationales responsables de leurs impacts sociaux et environnementaux. Cette dynamique est soutenue par une société civile active, jouant un rôle essentiel dans la défense des droits de toutes et tous, en particulier des plus vulnérables. Les citoyen·ne·s et les communautés sont impliqués dans les processus décisionnels, garantissant une prise en compte des voix citoyennes et un ancrage des politiques publiques dans les besoins locaux.

Un modèle économique alternatif

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) occupe une place prépondérante, offrant des alternatives durables et éthiques à un modèle économique libéral souvent destructeur. En complémentarité avec les principes du travail décent et de la protection sociale universelle, l'économie sociale avec des mécanismes de gouvernance participative qui réduisent l'exclusion sociale, et solidaire ouvre la voie à un développement plus équitable. La compétition entre États tend à se concentrer davantage sur l'élévation des normes de production et des conditions salariales.

La transition juste : un nouveau modèle

La lutte contre le changement climatique s'est imposée comme un pilier des relations internationales, marquée par des engagements ambitieux pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, préserver la biodiversité et renforcer la résilience des écosystèmes. Une coopération renforcée entre États, secteur privé, syndicats, ONG et mouvements sociaux a permis de promouvoir des solutions innovantes et durables, tout en consolidant les solidarités internationales. En 2060, cette dynamique proactive repose sur des principes de dignité humaine, de justice sociale et de durabilité, répondant aux aspirations d'un monde où chacun peut s'épanouir dans un environnement sain. Le financement de l'action climatique, désormais aligné

⁶ Cf. <https://concordeurope.org/2024/04/22/a-sell-out-of-international-cooperation-dg-intpa-turns-its-back-on-commitments-to-put-human-development-at-the-centre-of-its-international-cooperation-in-leaked-briefing/>

sur l'urgence, repose sur une répartition équitable où les nations les plus riches contribuent davantage, soutenant des transferts financiers pour la préservation des écosystèmes vitaux tels que les océans, l'Amazonie et le bassin du Congo.

Le retour d'un idéal commun

Ces transformations replacent l'humain et les droits fondamentaux au centre des priorités internationales. Les politiques mondiales s'attaquent aux inégalités structurelles et systémiques enracinées depuis des décennies, favorisant l'émancipation des peuples et la justice sociale.

Des travailleurs et travailleuses de l'économie informelle et formelle, issus de groupes sociaux discriminés, sont davantage résilients face aux chocs climatiques, sociaux et politiques. Ils et elles assurent le bien-être des membres de leurs familles grâce à des revenus stables et prévisibles tirés de leur travail, bénéficient de conditions de travail décentes. Les travailleurs, travailleuses et leurs familles ont accès à des soins de santé de qualité, bénéficient de politiques publiques et de systèmes de protection sociale. Les membres des communautés diverses peuvent exercer pleinement leurs droits humains et ainsi réaliser une pleine citoyenneté sans discriminations. Par l'action de sociétés civiles et de mouvements sociaux forts, l'Etat assume ses fonctions régaliennes. Les membres de ces communautés accèdent à des espaces de concertation et sont libres de participer en toute sécurité aux organisations qui défendent leurs droits.

Une attention particulière est accordée à la décolonisation, aux droits des femmes, aux communautés marginalisées, ainsi qu'à la protection des journalistes, des défenseur·euse·s des droits humains et des leaders sociaux et environnementaux.

2.3 Mission

Solsoc s'engage à promouvoir une répartition équitable des ressources et du pouvoir, une gouvernance mondiale équilibrée et démocratique, le respect des droits humains, de l'environnement ainsi que des alternatives durables et solidaires générant du bien-être social pour tous et toutes, notamment à travers l'Agenda du Travail décent et la transition juste.

Pour atteindre ses objectifs, Solsoc :

- ➊ **Appuie et met en réseau les forces de changement progressistes et laïques** au niveau international et en Belgique, en tirant parti de ses collaborations avec des partenaires internationaux et de son ancrage historique dans le mouvement socialiste.
- ➋ **Consolide, amplifie et relaie les actions des groupes sociaux discriminés** qui agissent et organisent la société civile, du niveau local à l'international, pour défendre des intérêts collectifs et réduire les injustices.
- ➌ **Favorise le renforcement des capacités d'acteurs collectifs** de changement social organisés au sein de la société civile, en Afrique centrale, de l'Ouest et du Nord, au Proche-Orient, en Amérique andine et en Belgique pour transformer la vie des groupes socialement exclus, notamment les travailleur·euse·s de l'économie informelle, dont les jeunes et les femmes, et leurs familles.
- ➍ **Conduit des actions politiques et d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale en Belgique**, en particulier au sein de l'action commune socialiste (syndicats, mutualités, parti, organisations socioculturelles, coopératives), et contribue à des plateformes, coupes et réseaux d'ACNG et/ou d'actions citoyennes aux niveaux national, européen et international.
- ➎ **Stimule la réflexion sur l'interdépendance des problématiques qui menacent le développement harmonieux et démocratique** ici et ailleurs, avec une approche décoloniale et en portant une attention sur toutes les formes de domination.
- ➏ **Promeut une approche fondée sur les droits humains**, sur le droit international, le respect du travail décent (cf. OIT), et les ODD
- ➐ **Respecte à travers ses interventions les principes de démocratie**, d'humanisme et de laïcité, de promotion de la citoyenneté, d'autonomie, d'égalité hommes/femmes/personnes LGBT+, et intègre les dimensions socio-environnementales et culturelles du

développement en s'inscrivant dans le cadre d'une transition écologique empreinte de justice sociale.

2.4 Thématiques d'intervention : liens avec les ODD et secteurs CAD (en 2024)

Solsoc, à travers son plan stratégique compte contribuer pleinement à l'objectif de développement durable (ODD) n°8. A l'horizon 2030, cet ODD vise à « *promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* ». Par ailleurs, au même titre que les autres membres du CSC TD (cf. Cadres Stratégiques Communs déposés en 2016 puis en 2021), Solsoc compte contribuer plus spécifiquement à l'atteinte de 7 autres ODD :

- 🌱 ODD 1 - *pas de pauvreté* : voir à ce sujet la partie vision et mission.
- 🌱 ODD 3 - *bonne santé et bien-être* : voir à ce sujet les R1.3, 1.4 & 1.5 des objectifs stratégiques.
- 🌱 ODD 5 - *égalité entre les sexes* : voir à ce sujet l'annexe 31 – Politique genre.
- 🌱 ODD 10 - *inégalités réduites* : voir à ce sujet la partie vision et mission ainsi que les objectifs stratégiques du volet international.
- 🌱 ODD 12 – *consommation et production responsable* : voir à ce sujet les résultats visés en termes de promotion de l'économie sociale et solidaire (R1.1 & 1.2).
- 🌱 ODD 13 - *action contre le changement climatique* : voir à ce sujet l'Annexe 32 – Politique environnementale et la partie stratégies du plan stratégique.
- 🌱 ODD 16 - *paix, justice et institutions efficaces* : voir à ce sujet la partie vision et mission de Solsoc ainsi que les objectifs spécifiques n°2 et 4.
- 🌱 ODD 17 - *partenariats mondiaux* : voir à ce sujet la partie synergies et la politique partenariale de Solsoc – Annexe 30.

En termes de correspondance avec les secteurs d'intervention tels que définis au niveau international (DAC3 de la norme IATI), ce plan stratégique est principalement en lien avec les catégories suivantes : 151 - Government & Civil Society-general ; 121 - Health General.

3 Objectifs à moyen (5 ans) et long terme (10 ans)

3.1 Objectif global

Solsoc intensifie son engagement en faveur de la solidarité internationale avec FOS et IFSI et ses partenaires en Belgique et au niveau international. Solsoc accomplit sa mission en faveur d'une citoyenneté active et engagée, du respect des Droits Humains, de la promotion de l'agenda du travail décent et de la transition juste, en mobilisant tous les moyens nécessaires pour y parvenir.

3.2 Objectifs spécifiques et cibles stratégiques (résultats)

Les objectifs spécifiques ci-dessous concernent la période 2027-2036. Ils se déclinent en résultats à moyen terme pour 2031 et à long terme pour 2036.

3.2.1 Partenariats internationaux

Objectifs stratégiques (OS)	Résultats attendus (R) en 2031	Résultats attendus (R) en 2036
OS1 - Les partenaires ⁷ des zones d'intervention identifiées (cf. Point 7) appliquent une vision globale du changement social à travers des solutions locales en faveur d'un modèle économique inspiré de	R1.1 - Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire renforcent les services associés aux 4 piliers du travail décent qu'elles fournissent à leurs membres.	R1.1 - Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (IESS) offrent des solutions justes et inclusives en faveur de conditions de vie décentes à leurs membres. R1.2 - Les réseaux d'organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, organisées en mouvements, sont

⁷ Associés et limitrophes (cf. Typologie présentée en Annexe 30).

l'Economie Sociale et Solidaire ⁸ et qui garantit l'accès à la protection sociale universelle. Cette vision et ces solutions sont inclusives, démocratiques, durables, équitables et en phase avec les principes du travail décent.	R1.2 - Les réseaux d'organisations de l'Economie Sociale et Solidaire sont force de proposition dans la construction d'un nouveau modèle économique adapté à leur contexte régional.	respectés et participent à la définition et à la construction d'un nouveau modèle économique à différentes échelles (nationale, régional et international).
	R1.3 - Les services fournis par les organisations membres du mouvement mutualistes sont de qualité et répondent aux besoins des bénéficiaires. R1.4 - Le mouvement mutualiste est professionnalisé, structuré et représentatif de sa base en tant que porte-voix vers l'accès de tous et toutes à la CSU. R1.5 - Des plateformes mutualistes régionales concrétisent des synergies en termes de plaidoyer, de portabilité des soins, d'harmonisation des outils de gestion.	R1.3 - Les soins et médicaments de qualité sont accessibles via des réseaux de mutuelles de santé et pharmacies communautaires qui s'inscrivent dans des dynamiques d'économie sociale et solidaire. R1.4 - Les mutuelles de santé et leurs faitières sont les acteurs importants dans la gestion d'un système de couverture santé universelle. R1.5 - Les réseaux régionaux d'organisations mutualistes, organisées en plateformes et en mouvements régionaux participent activement à la définition et à la construction des politiques de protection sociale, notamment en santé à différentes échelles (nationale, régionale et internationale).
	R1.6 - Les organisations syndicales sont reconnues par leurs membres comme des organisations garantissant l'amélioration de leurs conditions de travail. R1.7 - Les organisations syndicales sont structurées en plateformes au niveau sectoriel.	R1.6 - Les organisations syndicales offrent des services et des garanties à leurs membres en termes d'amélioration de leurs conditions de travail et de vie. R1.7 - Les organisations syndicales se fédèrent ⁹ et se mobilisent pour la promotion et la défense des droits au travail des travailleurs·euse·s, y compris celles et ceux qui tirent leurs revenus de l'économie informelle. Elles participent au dialogue social structuré.

Baseline OS1 :

ESS : dans chacun des pays du programme Solsoc, l'ancrage de la thématique ESS s'est fortement renforcé depuis 2019 (dernière mise à jour du plan stratégique). Au niveau international aussi, l'intérêt des institutions telles que l'ONU, l'OIT, l'OCDE et l'UE, est croissant. Ces institutions ont chacune adopté des résolutions, recommandations ou feuilles de route en faveur de l'ESS. Les partenaires des programmes de Solsoc ont fait progresser les concepts en fonction de leur contexte.

Points d'attention :

- 🚫 A ce jour, les IESS ne garantissent pas nécessairement des conditions de travail et de vie décentes pour leurs membres.
- 🚫 Les IESS ne sont pas systématiquement structurées en réseau national.

⁸ Celles-ci se veulent en phase avec les principes de la boussole de l'ESS et se présentent comme des alternatives à l'économie capitaliste de marché (cf. modèle à bout de souffle décrit dans l'analyse contextuelle).

⁹ Plateformes et structuration au niveau sectoriel représentées au niveaux continental/international.

Protection sociale et appui aux mutuelles de santé : l'état des lieux des mutuelles de santé est nuancé. Au Sénégal, le taux de pénétration des mutuelles communautaires augmente ; les mutuelles se professionnalisent et maîtrisent leurs outils de gestion. Ailleurs, les contextes peuvent être plus compliqués : insécurité, méfiance de l'Etat, présence de systèmes concurrents ou qui portent préjudice au système mutualiste. Solsoc s'interroge actuellement sur le rôle que ses partenaires peuvent jouer pour améliorer l'accès aux soins de santé et étendre la protection sociale.

Droit au travail et renforcement des organisations syndicales : la thématique syndicale a vu croître son envergure budgétaire et stratégique. Solsoc et les partenaires d'accompagnement appréhendent mieux la thématique, quoi faire et comment. La structuration des mouvements syndicaux reste un enjeu de premier plan. La spécificité de Solsoc et son positionnement sur la thématique syndicale posent parfois question aux autres partenaires du programme commun et révèlent des enjeux.

Objectifs stratégiques (OS)	Résultats attendus (R) en 2031	Résultats attendus (R) en 2036
OS2 - Les partenaires, dans leurs contextes régionaux respectifs et au niveau international, sont moteurs dans la défense des droits humains universels, la promotion de la démocratie participative, la citoyenneté active, la laïcité et le dialogue structuré.	R2.1 - Certains partenaires prennent des initiatives qui sont adaptées à leurs contextes régionaux en faveur de la défense des droits humains. R2.2 - Les mouvements sociaux s'intègrent dans des réseaux et créent des alliances avec des collectifs alliés pour la promotion de la citoyenneté active et du fait démocratique.	R2.1 - Tous les partenaires de Solsoc militent et prennent des initiatives adaptées à l'ensemble des contextes régionaux en faveur de la défense des droits humains universels. R2.2 - Les mouvements sociaux et organisations de la société civile alliés de Solsoc s'investissent dans des initiatives de démocratie et de co-construction des politiques publiques aux niveaux local, régional, national et international.

Baseline OS2 : le volet démocratie et citoyenneté ne faisait pas l'objet d'une cible spécifique dans le plan stratégique 2017-2026 et n'avait pas fait l'objet d'une analyse en 2019. À ce jour, l'analyse contextuelle faite en 2024 et les discussions qui ont suivi ont fait apparaître une nécessité et la pertinence d'inscrire cette thématique dans notre plan stratégique. Cette dernière rentre aussi en concordance avec les discussions de synergies renforcées avec Dynamo International et le LHAC. Un enjeu important résidera dans l'identification des futurs programmes, notamment en termes de pertinence et d'opportunités d'inscrire cette thématique dans des actions concrètes.

3.2.2 Mobilisation citoyenne et politique

3. Mobilisation citoyenne et politique	Résultats attendus (R) en 2031	Résultats attendus (R) en 2036
Les actions de Solsoc en Belgique visent à sensibiliser et outiller les organisations de la mouvance socialiste et les acteurs politiques francophones afin qu'eux-mêmes et leurs publics se mobilisent en faveur de la solidarité internationale, de l'Agenda pour le travail décent, de la démocratie, des droits humains, d'une transition juste et pour promouvoir l'égalité de genre et des relations mondiales justes et équilibrées. Tant que possible, les partenaires internationaux sont impliqués dans la conception et la mise en place des actions et leur expertise est valorisée. En Belgique, Solsoc se veut être le relais de leurs revendications. Pour atteindre cet ambitieux objectif, Solsoc s'inscrit dans une dynamique commune aux organisations qui se définissent comme faisant partie de l'action commune socialiste (ACS) ou gravitant autour de celle-ci.	R3.1 - Les organisations de la mouvance socialiste et les partenaires internationaux de Solsoc portent des campagnes souvent initiées et coordonnées par Solsoc, et qui	R3.1 - L'ensemble des organisations de la mouvance socialiste se fédèrent autour de Solsoc sur des thèmes répondant aux défis sociaux,
OS3 – Mobilisation : Les actions mobilisation de Solsoc en Belgique visent à sensibiliser et outiller les organisations de la		

<p>mouvance socialiste afin qu'elles-mêmes et leurs publics se mobilisent en faveur de la solidarité internationale, cela en étroite collaboration avec les organisations partenaires de Solsoc à l'international.</p>	<p>donnent lieu à des prises de position, des propositions politiques et des mobilisations d'une partie des publics progressistes belges.</p>	<p>écologiques et politiques internationaux du moment. En menant une réflexion et des actions faisant le lien entre les réalités des différents pays partenaires et de la Belgique, Solsoc, ses partenaires belges et internationaux suscitent à diverses reprises une large mobilisation des publics progressistes. Parallèlement, Solsoc se mobilise aux côtés des organisations belges progressistes pour défendre un modèle social et démocratique en Belgique dans un esprit de convergence des luttes.</p>
<p>Baseline OS3 : Solsoc a renforcé ses relations avec les organisations de l'action commune socialiste, et suite à une réflexion commune sur l'international menée au cours des dix dernières années, ces organisations ont choisi d'intégrer une dimension internationale dans une partie de leur analyse, leurs positions et leurs actions. D'année en année, de plus en plus d'organisations collaborent avec Solsoc, dont certaines développent une plus grande proximité avec les partenaires internationaux et une meilleure connaissance du contexte dans lequel ceux-ci travaillent. Cela suscite une implication grandissante des responsables de ces organisations ainsi que d'une partie de leur base militante. Cependant, Solsoc est consciente qu'une partie du public des organisations de l'ACS doit encore être informée de ces collaborations et conscientisée sur les thématiques portées par Solsoc et ses partenaires, notamment au sein de son public de première ligne.</p>		
<p>OS4- Plaidoyer : Les actions de plaidoyer de Solsoc en Belgique visent à sensibiliser et outiller, en étroite collaboration avec ses organisations partenaires internationales, les acteur·ice·s politiques progressistes francophones afin qu'ils·elles se mobilisent en faveur de la solidarité internationale. D'autre part, Solsoc soutient et est active au sein de plateformes de plaidoyer qui regroupe les acteurs concernés par une même thématique ou une même région afin d'avoir une incidence politique commune.</p>	<p>R4.1 - Les parlementaires progressistes aux différents niveaux de pouvoir (européen, fédéral, régional et communautaire) portent des positions cohérentes et ambitieuses à ces différents niveaux sur les questions internationales défendues par Solsoc.</p> <p>R4.2 - Les plateformes et réseaux de plaidoyer sont soutenus et nourris par Solsoc et ses partenaires internationaux dans leurs stratégies de plaidoyer politique et de mobilisation du public en Belgique.</p>	<p>R4.1 - Les acteurs politiques progressistes reconnaissent toujours l'expertise de Solsoc dans le secteur de la solidarité internationale et font directement appel à Solsoc pour s'informer et nourrir leur positionnement sur les thématiques défendues par l'ONG et ses partenaires internationaux.</p> <p>R4.2 - Le travail d'influence politique à travers les plateformes et réseaux de plaidoyer sont une stratégie efficace d'influence des décideur·euse·s à tous les niveaux de pouvoir. Solsoc y prend une part active et influente et en coordonne certaines. Outre le travail au niveau belge et européen, Solsoc participe à des espaces de discussions multiacteurs au sein de structures multilatérales (OIT, ONU, BM, OCDE).</p>
<p>Baseline OS4 : Les plateformes et réseaux dont Solsoc est membre intègrent les positions de Solsoc, alimentées par les partenaires et les stratégies communes élaborées et mises en œuvre au sein des</p>		

différentes plateformes, ont produit des résultats, car elles ont influencé les décideurs politiques (exemple : devoir de vigilance). Solsoc fait également du plaidoyer de manière individuelle, ciblé vers les mandataires et conseillers, principalement au niveau fédéral. Ces dernières années, le contact est devenu de plus en plus direct, la collaboration est continue et l'info est utilisée quasi systématiquement. Régulièrement, les mandataires et l'IEV font appel à Solsoc et à ses partenaires pour fournir des inputs sur ses thématiques d'expertise (Palestine, Colombie, RDC, protection sociale, devoir de vigilance).

OS5 – Communication :

Les actions de communication de Solsoc visent à faire connaître l'organisation, à informer, à sensibiliser et à mobiliser tous les publics de Solsoc en faveur de la solidarité internationale.

R5.1 - Grâce à sa communication innovante et engagée, adaptée aux tendances médiatiques, Solsoc est davantage connue du grand public.

R5.1 - La communication de Solsoc a permis d'accroître sa notoriété et la visibilité. Ces outils et campagnes ont permis de sensibiliser et d'obtenir un large soutien, y compris financier, pour ses programmes et projets. Plus largement, Solsoc contribue à élargir l'engagement citoyen progressiste.

Baseline OS5 : Solsoc est une référence importante et crédible sur certaines matières, en se basant notamment sur les informations et analyses produites par les partenaires. En 2016, Solidarité Socialiste est devenue officiellement Solsoc et en parallèle une refonte du logo, de la charte graphique et des outils de communication a eu lieu : Solscoop, réseaux sociaux, newsletter, format de rapport annuel. La communication de Solsoc s'adapte davantage aux techniques actuelles et parvient à toucher un plus grand nombre de personnes. Solsoc continue d'essayer de nouvelles stratégies de récolte de fonds privés (Solsocks, Running for Palestine), mais hormis l'opération 11.11.11 et le succès de l'action « Urgence Gaza » en 2024, la récolte de fonds privés reste laborieuse et sans beaucoup de résultats.

3.2.3 Organisation interne

3. Organisation interne Objectifs stratégiques (OS)	Résultats attendus (R) en 2031	Résultats attendus (R) en 2036
<p>OS6 - L'impact des interventions de Solsoc tant en Belgique qu'à l'international est amplifié grâce à l'articulation et aux synergies entre les 3 organisations de l'action commune, FOS-IFSI et Solsoc et les acteurs progressistes laïques, Lhac et Dynamo (APL).</p>	<p>R6.1 - Un programme commun 2027-2031 travail décent et droits humains est mis en œuvre par Solsoc-Fos et IFSI avec Dynamo et LHAC (APL) en tenant compte des évaluations de 22-26.</p> <p>R6.2- Les approches MEAL et partenariales ont été harmonisées entre les 5 organisations dès l'identification du programme commun.</p> <p>R6.3 - Des stratégies de mobilisation de ressources de fonds publics et propres sont construites ensemble par les 5 organisations.</p> <p>R6.4 - Des stratégies de mutualisation des moyens et des compétences permettent d'améliorer les performances et de réduire les dépenses.</p> <p>R6.5 - Les cinq organisations finalisent un processus de rapprochement institutionnel en suivant une trajectoire précisée ensemble.</p>	<p>R6.1 - Un programme commun 2032-2036 travail décent et droits humains est mis en œuvre par Solsoc-Fos et IFSI avec Dynamo et LHAC (regroupés => APL).</p> <p>R6.2 - Les cinq organisations ont renforcé leur structure commune pour optimiser la mise en œuvre de leurs stratégies et la mobilisation des moyens nécessaires.</p>
<p>Baseline OS6 : les collaborations et les liens institutionnels entre Solsoc, IFSI et FOS et leurs partenaires se sont renforcés au travers des 2 programmes communs Travail décent. Il reste cependant</p>		

encore un potentiel important d'apprentissage commun susceptible de déboucher sur une organisation et un fonctionnement interne mieux articulé entre les 3 OSC pour construire une plus grande force d'intervention autour des objectifs et des enjeux partagés. Deux autres organisations progressistes laïques (Dynamo et LHAC) avec lesquelles Solsoc collabore depuis quelques années sont amenées à participer au prochain programme commun (27-31) Travail décent et droits humains.

OS7- Les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de Solsoc et au financement de la structure sont mobilisés et pérennisés.

R7.1 - Le volume de subsides de la DGD a été maintenu par rapport à 22-26 avec une augmentation due à l'inflation et a permis la mise en œuvre du programme commun 2027-2031 et la prise en charge d'une partie des frais de structure de Solsoc.

R7.2 - Des financements en dehors du programme DGD complètent et renforcent les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique.

R7.3 - Le volume des contributions des partenaires institutionnels de Solsoc a été maintenu à la fois pour assurer le co-financement des programmes et projets ainsi que les frais de sa structure.

R7.4 - De nouvelles stratégies de récolte de fonds permettent à la fois de s'ouvrir sur de nouveaux-nouvelles donateur·rice·s et sympathisant·e·s et d'améliorer le niveau de fonds propres.

R7.5 - Les réserves de Solsoc ont été maintenues. Les comptes sont à l'équilibre.

R7.1 - Le volume de subsides de la DGD a été maintenu par rapport à 27-31 avec une augmentation due à l'inflation et a permis la mise en œuvre du programme commun 2032-2036 et la prise en charge d'une partie des frais de structure de Solsoc.

R7.2 - Des financements en dehors du programme DGD renforcent les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique et réduisent la dépendance de Solsoc vis-à-vis de la DGD.

R7.3 - Les fonds propres nécessaires au co-financement des programmes, des projets et pour le fonctionnement sont mobilisés en suffisance.

R7.4 - Les fonds propres mobilisés permettent aussi de pérenniser un fonds de réserve pour faire face aux aléas.

Baseline OS7 : 86 % des sources de financement de Solsoc sont d'origine publique. Les subsides de la DGD représentent actuellement 85% de ces fonds publics et environ 70 % de ses sources de financement, et ce malgré les efforts de diversification des sources de financement et la création (en 2019) d'un poste dédié à la recherche de nouveaux financements.

Les fonds privés de Solsoc sont essentiellement issus de partenaires institutionnels comme les Centrales de la FGTVB via des fonds paritaires, Solidaris, P&V, Multipharma, les groupes parlementaires et le parti socialiste qui contribuent de manière récurrente au financement des programmes et projets et de la structure. Solsoc participe chaque année à la campagne 11.11.11 et organise quelques activités de récolte de fonds qui rapportent actuellement moins d'1 % du chiffre d'affaires.

Solsoc a actuellement une réserve qui représente 20% de son chiffre d'affaires et 100% de son budget « structure » annuel.

OS8- Les compétences de Solsoc sont renforcées. Son fonctionnement est amélioré.

R8.1 - Sur base des entretiens de fonctionnement annuels du personnel, les compétences des collaborateur·trices ont été renforcé·e·s à travers des formations ciblées, des descriptions de fonctions et une répartition des tâches (avec back-up pour fonctions clés) adaptées aux réalités programmatiques et fonctionnelles pour mettre en œuvre le plan stratégique.

R8.2 - Des chantiers d'amélioration permanente de la qualité (EFQM, certification, outils de gestion et de suivi adaptés, etc.) ont amélioré la professionnalisation de la structure.

R8.3 - Les procédures de contrôle et interne et de gestion des risques sont

R8.1 - Solsoc a amélioré son mode de fonctionnement au sein du regroupement d'OSC de l'APL en renforçant, professionnalisant et valorisant les compétences thématiques et techniques de ses collaborateurs·trices.

R8.2 - Un suivi et une évaluation du fonctionnement (notamment les procédures de contrôle interne et de la gestion des risques) et des stratégies de manière générale sont assurés de manière continue en impliquant tou·tes les

	<p>connues et respectées par toutes les collaborateur·trices. Elles ont été suivies, évaluées collectivement et adaptées, le cas échéant dans les espaces (GT) ad hoc.</p> <p>R8.4 - Une base de données adaptée aux besoins de l'organisation est toujours à jour et permet de gérer tous les contacts de manière fiable et sécurisée.</p>	<p>collaborateur·trices et dans les espaces prévus pour le suivi (GT)</p> <p>R8.3 - Les conditions de travail des collaborateur·trices ont été préservées et même améliorées grâce à des mesures de réduction globale et/ou la possibilité d'aménagements du temps de travail.</p>
<p>Baseline OS8 : Solsoc a organisé son fonctionnement autour d'un organigramme en adéquation avec ses besoins. Mais de manière générale, la surcharge de travail persiste. L'équipe quasi au complet (17 personnes /18) est motivée et développe de nombreuses compétences. Celles-ci peuvent être renforcées à la fois sur le plan thématique et sur le plan technique pour optimiser les fonctions support et de suivi des programmes et projets.</p> <p>Le management est à l'écoute. La construction et le suivi des stratégies, le fonctionnement de l'organisation et la prise de décision collégiale reposent sur l'élaboration et le respect de procédures construites ensemble. Celles-ci sont revues, adaptées périodiquement et font l'objet de rappels. Solsoc s'est toujours inscrite dans une démarche d'amélioration de la qualité dans la mise œuvre de ses programmes et de son fonctionnement (cf. coaching Acodev, CODAC, PGM et CSC TD). Mais certains processus comme l'évaluation annuelle du personnel, quelques procédures de contrôles internes ou la gestion des risques pilotée à partir de la matrice des risques (cf. gestion des risques) ne sont pas encore intégrés systématiquement et formellement dans le fonctionnement. L'organisation doit également adapter son système de base de données de ses contacts et donateurs.</p>		

4 Stratégies de mise en œuvre

La stratégie d'action prioritaire de Solsoc est **le partenariat** avec des organisations de la société civile (OSC) et des mouvements sociaux – à la fois en Belgique et dans d'autres régions – qui partagent les valeurs et la vision de Solsoc et qui, organisées en réseau, sont porteuses de changement social. Les partenariats engagés visent le renforcement mutuel des capacités d'analyse et d'action de façon à obtenir des changements durables et globaux.

4.1 Approche fondée sur les droits

En collaboration avec ses partenaires, Solsoc a pris la décision de maintenir son plan stratégique centré sur la promotion de l'Agenda du travail décent (Agenda du TD- cf. cibles stratégiques cf. 3.2.1 et 3.2.3), tout en renforçant la prise en compte du renforcement de la démocratie et la défense des droits humains.

L'Agenda TD et ses quatre piliers, définis par l'OIT, s'intègrent parfaitement dans une approche fondée sur les droits humains, moteurs du développement humain et économique. Solsoc et ses partenaires visent à promouvoir les normes du travail, le travail décent, le droit à la négociation collective et le dialogue social dans tous les pays d'intervention. La société civile, incluant les organisations mutualistes, les réseaux d'économie sociale, les dynamiques d'action citoyenne et les syndicats, lutte pour que les États garantissent les droits et libertés de toute la population.

L'approche basée sur les droits humains se décline en trois points stratégiques :

- **Le dialogue social**, essentiel pour des solutions durables face aux inégalités, facteur principal de pauvreté et d'exclusion.
- **La protection sociale**, conforme à la C102 de l'OIT et à la Recommandation 202, soulignant les responsabilités des États, particulièrement mise en lumière par la pandémie.
- **La protection et la promotion des droits au travail**, pour que les travailleurs connaissent et revendiquent leurs droits, et que les décideurs les respectent et les étendent à toute la population.

4.2 Approche Genre

En tant qu'ONG progressiste engagée dans le changement social et la réduction des inégalités et des rapports de domination, Solsoc accorde une importance particulière aux questions de genre, tout comme aux autres formes de discrimination (cf. politique genre - Annexe 31). Dans le cadre plan stratégique, les stratégies d'intervention doivent transformer les rôles et hiérarchies au sein de l'organisation et dans sa sphère d'influence. Pour cela, il est nécessaire de renforcer la participation et la valorisation de l'opinion de chacun, favorisant ainsi la démocratie. De plus, le développement des capacités, la sensibilisation et l'amélioration des conditions matérielles et économiques sont des facteurs déterminants pour que les personnes exclues puissent s'affirmer comme citoyen·ne·s et revendiquer leurs droits. La promotion de l'égalité de genre, notamment par l'augmentation de la participation des femmes dans les instances décisionnelles, est également une stratégie clé pour déconstruire les normes patriarcales.

4.3 Approche environnement, climat et transition juste

En concordance avec les objectifs susmentionnés, les interventions visent un accès équitable aux ressources naturelles, la prospérité et le bien-être pour tous et toutes, en respectant les limites de la planète. La crise climatique, touchant particulièrement les plus vulnérables, est une priorité, avec une approche fondée sur les droits et la transition juste, combinant objectifs climatiques et justice sociale. Solsoc promeut des emplois verts, la formation et la participation inclusive au dialogue environnemental. Les stratégies incluent des analyses contextuelles et l'identification, par les partenaires, d'objectifs environnementaux, avec des activités concrètes pour la préservation des sols et la réduction de l'empreinte écologique. Solsoc vise à être un modèle en matière de durabilité environnementale, tant dans ses projets que dans son fonctionnement interne (voir note de politique environnementale en Annexe 32).

4.4 Méthodologies d'intervention

Les méthodes d'intervention de Solsoc s'inscrivent dans l'éducation populaire, utilisant des techniques de travail et de formation variées et adaptées aux contextes culturels. Elles s'intègrent dans des processus d'action collective, visant à répondre aux besoins essentiels des populations tout en tenant compte de la participation, du changement social et de l'identité. Inspirée par Paulo Freire et José Bengoa, cette approche valorise l'analyse des problèmes par les populations, leur participation à des actions concrètes et leur émancipation. Elle vise à pérenniser les effets des interventions en renforçant l'estime de soi et le sentiment d'appartenance des groupes sociaux fragilisés.

En application de ces principes, la politique MEAL de Solsoc s'appuie sur des méthodologies de gestion de projet [orientées changement](#), notamment la cartographie des incidences et la Théorie du changement (cf. Annexes 22 à 26 & chapitre 6 du manuel des procédures de Solsoc). Ces méthodologies, utilisées de manière complémentaire aux approches classiques « axées résultats », sont mobilisées par Solsoc, car, selon notre organisation, elles permettent une meilleure prise en compte de différents facteurs : la complexité des contextes d'intervention, la réalité de la mise en œuvre des programmes (obstacles ou opportunités, non-anticipation d'événements, etc.), et, finalement, elles s'accordent avec les principes d'éducation populaire et notre politique partenariale (cf. Annexe 30).

Elles reposent sur l'hypothèse que les actions des partenaires se répartissent en trois zones : la sphère de contrôle (moyens et ressources du projet), la sphère d'influence (incidences directes) et la sphère d'intérêt (incidences indirectes sur les bénéficiaires). Dans ce cadre, les partenaires associés de Solsoc se situent entre la zone de contrôle et celle d'influence, ce qui leur confère une grande autonomie et responsabilité dans les programmes. Les partenaires limitrophes, quant à eux, se trouvent dans la sphère d'influence et constituent les groupes cibles. On parle de « chaîne d'accompagnement » entre Solsoc et ses partenaires associés, ainsi qu'entre ces partenaires et les partenaires limitrophes.

Cette chaîne d'accompagnement n'est pas unidirectionnelle et suppose une réciprocité mutuelle. Elle est fondamentale pour le renforcement des capacités des partenaires d'intervention (associés et limitrophes et Solsoc).

4.5 La stratégie de partenariat en réseau (cf. Annexe 30)

La stratégie partenariale de Solsoc vise à renforcer, soutenir et mettre en réseau les organisations de la société civile et les mouvements sociaux, en développant leurs **capacités politiques, stratégiques, stratégiques et financières**, essentielles pour un développement durable juste et équitable.

La stratégie de partenariat en réseau se décline à trois niveaux :

- **Local** : renforcement de syndicats, de travailleur·ses et producteur·rices organisé·es en unités de production transformation et commercialisation ou initiatives d'économie sociale et solidaire, de mutuelles, d'organisations de citoyen·nes, et appui à leur action. Ce sont les partenaires limitrophes cibles des programmes (zone d'influence).
- **Régional et national** : renforcement de fédérations, de confédérations (syndicales, sectorielles, interprofessionnelles, mutuellistes et thématiques), de plateformes, d'ONG d'appui dans leur mission d'accompagnement des groupes cibles organisés et appui à leur action de plaidoyer. **Ce sont généralement, les partenaires associés des programmes** (zone de contrôle et d'influence).
- **Au plan international et sous régional** : capitalisation et systématisation des pratiques et des résultats, action collective de plaidoyer et campagnes d'informations de sensibilisation : réseau des partenaires associés et limitrophes (zone de contrôle et d'influence).

Le renforcement des capacités s'articule autour de quatre axes déclinés aux trois niveaux :

- **Politiques** : analyser le contexte, élaborer et partager une vision sociopolitique du développement et opérer des choix stratégiques.
- **Techniques** : adopter une gouvernance démocratique, participative et efficace, développer les compétences techniques, d'animation, de gestion, de suivi, de mobilisation.
- **Stratégiques** : nouer des alliances, mettre en place des synergies et collaborations, se concerter et négocier, particulièrement pour le plaidoyer.
- **Financières** : mobiliser des moyens en interne et à l'extérieur.

Cette approche inclut des **stratégies dites de synergies internationales** (RSI) pour renforcer les capacités des partenaires et échanger de bonnes pratiques, avec un budget et un suivi spécifique.

La recherche de **relations partenariales équilibrées** est essentielle pour Solsoc, reposant sur le respect et la confiance mutuelle. **Chaque partenariat est formalisé par une convention**. Les partenaires locaux jouent un rôle clé dans l'identification, la gestion, la coordination et le renforcement des organisations représentatives des syndicats, des mutuelles et des groupes cibles. Ils mènent des actions de mobilisation, d'éducation populaire et offrent des services en lien avec les thématiques des programmes (Agenda du TD), tout en coordonnant et soutenant l'action collective de plaidoyer. Solsoc a délibérément renoncé à ses bureaux de représentation et l'envoi d'expatriés dans les pays d'intervention à partir de 2008 et privilégié la relation directe entre le siège et les partenaires locaux.

Dans chaque pays, les partenaires locaux, organisés en collectifs, contribuent à l'analyse du contexte et participent à l'élaboration des stratégies, à la définition des priorités, ainsi qu'au suivi, à l'évaluation et à la systématisation des expériences. Ce travail collectif se déroule principalement en atelier, essentiel pour l'appropriation et la pérennisation des interventions. Les partenaires locaux participent régulièrement à des rencontres (ateliers de formation et d'échanges) liées aux thématiques stratégiques favorisant l'échange de bonnes pratiques, la réflexion et la création d'outils communs aux différents niveaux.

En Belgique, en collaboration avec FOS et IFSI, Solsoc vise à influencer les acteurs politiques progressistes et à sensibiliser la base des organisations membres de l'action commune socialiste pour promouvoir le travail décent, la solidarité internationale, l'égalité des genres et des relations mondiales justes. Solsoc met en œuvre trois stratégies : mobiliser les acteurs francophones de la FGTB, de Solidaris et les associations socialistes et progressistes, plaider auprès des responsables politiques progressistes à différents niveaux, et participer activement aux réseaux et coalitions de la société civile en relayant les préoccupations des partenaires internationaux.

4.6 Synergies et convergences

En Belgique comme dans les pays d'intervention, Solsoc poursuivra ses collaborations et son travail en synergie au sein des 24 espaces dont elle est membre ou dans de nouvelles dynamiques tant au sein de l'action commune socialiste qu'avec les autres ACNG sur les thématiques prioritaires de ses interventions.

Le programme commun Travail décent mis en œuvre par FOS, IFSI et Solsoc est un espace d'apprentissage et de structuration basé sur les connaissances et expériences des partenaires qui monte en puissance. Il génère des synergies nécessitant une coordination renforcée entre les trois OSC. La cellule de coordination (GPC) assure le suivi général du programme et la répartition des tâches. Les groupes de travail régionaux et belges élaborent et suivent les programmes communs, tandis que le groupe MEAL harmonise les outils de suivi-évaluation. Les trois organisations ont aussi entamé avec leurs partenaires FGTB et Solidaris, une réflexion sur différentes pistes de rapprochement avec des degrés d'intégration des structures plus ou moins avancée mettant en avant les avantages et les risques liés aux différents scénarii. La réflexion se poursuivra de manière à avoir une trajectoire validée et bien définie pour fin 2026 (Stratégie Post 2026).

Les collaborations se renforcent avec d'autres acteurs, tels que Soralia, PAC, CEPAG et MJS, ainsi qu'au sein de réseaux comme celui des **Acteurs Progressistes et Laïques (APL)** qui rassemblent les organisations, Solidaris, le CAL, la FGTB, le LHAC, Dynamo, Solsoc et IFSI. Ces organisations coopèrent au travers d'actions de solidarité internationale de défense des droits universels fondée sur les valeurs d'humanisme et de laïcité. Ils soutiennent notamment les acteurs de la société civile congolaise qui défendent l'État de droit en RDC. Ils participent également aux réflexions de la Stratégie Post 2026 et envisagent leur participation au prochain programme commun TD 27-31.

Enfin, le programme commun TD 22-27 découle directement des cibles stratégiques du **Cadre Stratégique Commun (CSC) Travail décent**. Ce cadre réunit 9 OSC¹⁰, qui renforcent leur approche stratégique et thématique autour de l'Agenda du TD en valorisant la complémentarité de leurs expériences et expertises. Au cours de la dernière décennie, le CSC TD et sa Plateforme de Coordination (PCTD) ont démontré leur efficacité et pertinence, comme l'a confirmé l'évaluation du Service Spécial d'Évaluation de la DGD en 2020. Et grâce à cette coopération thématique et une approche multiacteurs, des changements structurels ont été réalisés à différents niveaux. Les neuf acteurs souhaitent renforcer cette collaboration, en mettant l'accent sur les synergies thématiques, l'échange de connaissances et également la collecte de données pour mieux comprendre notre impact et notre portée commune.

4.7 Gestion des risques

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce nouveau plan stratégique 2027-2036, et suite à une première analyse des forces-faiblesses de l'organisation concernant les différents domaines de gestion, Solsoc a pris la décision d'ancrer de manière bien plus affirmée la gestion des risques dans ses pratiques organisationnelles quotidiennes. Sa politique de gestion des risques (Annexe 33_02) est complétée par un tableau de bord (Annexe 33_01) construit et approprié par l'ensemble de son équipe. En termes de stratégie, ces outils auront vocation à alimenter les pratiques d'amélioration et d'apprentissage de l'organisation (cf. Résultats liés aux OS6, 7 & 8)

¹⁰ Les membres du CSC Travail Décent sont : IFSI asbl/ISVI vzw (FGTB/ABVV), (ACV/CSC international asbl), BIS/MSI (ACLVB/CGSLB), WSM vzw, FOS asbl, Solsoc asbl, Oxfam Solidariteit asbl, Solidaris, CM-MC)

afin de concourir à l'ensemble des objectifs stratégiques listés plus haut dans le présent document.

5 Plan financier indicatif à moyen (5 ans) et long terme (10 ans)

Budget Structure										
Charges	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Achats pour compte de tiers	1.060	1.081	1.103	1.125	1.147	1.170	1.194	1.218	1.242	1.267
Frais d'immeuble	33.000	33.660	34.333	35.020	35.720	36.435	37.163	37.907	38.665	39.438
Frais de bureau	15.000	15.300	15.606	15.918	16.236	16.561	16.892	17.230	17.575	17.926
Assurances	7.700	7.854	8.011	8.171	8.335	8.501	8.671	8.845	9.022	9.202
Collaboration externe STR	48.000	48.960	49.939	50.938	51.957	52.996	54.056	55.137	56.240	57.364
Cotisations et abonnements	9.000	9.180	9.364	9.551	9.742	9.937	10.135	10.338	10.545	10.756
Frais de missions	24.000	24.480	24.970	25.469	25.978	26.498	27.028	27.568	28.120	28.682
Frais de représentation	400	408	416	424	433	442	450	459	469	478
Frais de réunions	4.000	4.080	4.162	4.245	4.330	4.416	4.505	4.595	4.687	4.780
Communication	20.000	20.400	20.808	21.224	21.649	22.082	22.523	22.974	23.433	23.902
Charges salariales	1.194.000	1.217.880	1.242.238	1.267.082	1.292.424	1.318.272	1.344.638	1.371.531	1.398.961	1.426.941
Autres charges du personnel	12.040	12.281	12.526	12.777	13.032	13.293	13.559	13.830	14.107	14.389
Amortissements	22.000	22.440	22.889	23.347	23.814	24.290	24.776	25.271	25.777	26.292
Frais financiers	1.640	1.673	1.706	1.740	1.775	1.811	1.847	1.884	1.922	1.960
Total	1.391.840	1.419.677	1.448.070	1.477.032	1.506.572	1.536.704	1.567.438	1.598.787	1.630.762	1.663.378
Produits	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Activités diverses de récolte de fonds	15.000	15.300	15.606	15.918	16.236	16.561	16.892	17.230	17.575	17.926
Produits divers	755.000	762.550	789.976	797.875	805.854	865.913	874.572	883.317	892.151	901.072
Dons et subsides Multipharma	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Dons et subsides Mutualités	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500	81.500
Dons et subsides PS et P&V	57.500	57.500	57.500	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Subventions à l'emploi	493.532	503.403	513.471	523.740	534.215	544.899	555.797	566.913	578.252	589.817
Produits financiers	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
Total	1.406.344	1.424.065	1.461.864	1.487.846	1.506.618	1.577.685	1.597.574	1.617.773	1.638.289	1.659.127
Résultat	14.504	4.388	13.794	10.814	45	40.981	30.136	18.986	7.527	-4.250
Budget des programmes et projets										
Charges	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Charges programme DGD	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.300.000	5.300.000	5.300.000	5.300.000	5.300.000
Charges projets autres	300.000	480.000	480.000	480.000	480.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000
Total	5.300.000	5.480.000	5.480.000	5.480.000	5.480.000	5.820.000	5.820.000	5.820.000	5.820.000	5.820.000
Produits	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Subsides DGD PGM	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.240.000	4.240.000	4.240.000	4.240.000	4.240.000
Subsides APD autres		162.000	162.000	162.000	162.000	198.000	198.000	198.000	198.000	198.000
Campagne 11.11.11	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Provinces et Communes	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Régions (BXL&WBI)	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
Donateurs privés	20.000	20.400	20.808	21.224	21.649	22.082	22.523	22.974	23.433	23.902
FGTB	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000	270.000
Mutualités	130.736	130.736	130.736	130.736	130.736	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
P&V	50.000	50.000	50.000	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500
Fonds propres + Actiris	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Total	5.323.736	5.486.136	5.486.544	5.499.460	5.499.885	5.820.582	5.821.023	5.821.474	5.821.933	5.822.402
Résultat	23.736	6.136	6.544	19.460	19.885	582	1.023	1.474	1.933	2.402

Ressources humaines :

- Le plan stratégique sera mis en œuvre par une équipe, à Bruxelles, de 18 collaborateurs (environ 16 ETP).
- Un budget est prévu pour couvrir les frais de formation du personnel (4 000 €). Les dépenses liées à la gestion des domaines de l'intégrité, du genre et de l'environnement (5 000 €) sont réparties dans le poste collaboration externe et dans le poste frais de réunion.

Ressources financières et hypothèses

- Maintien au niveau actuel (augmentation en 2031) des subsides DGD, un peu moins de 70 % du montant total des financements avec un taux de cofinancement de 80 %
- Mobilisation d'autres sources de financements publics destinés aux programmes et projets pour compléter les montants de subsides DGD => 10 % des fonds destinés aux programmes et projets en 2036.
- Maintien au niveau actuel des sources de financement public d'aide à l'emploi.
- Maintien au niveau actuel des fonds structurels issus des partenaires institutionnels de Solsoc (Centrales FG TB, Solidaris, P&V, Multipharma, IEV, FONSOC, etc.)
- Renforcement de la récolte de fonds en développant de nouvelles stratégies avec l'appui des partenaires structurels.

6 Sources et montants des financements publics depuis 2020

Année	2020	2021	2022	2023
Sources				
DGD	3.745.431,67	4.558.879,31	3.103.585,37	3.966.992,89
Actiris	411.675,25	390.728,78	405.770,23	465.705,63
Maribel	0,00	14.201,55	22.430,78	21.918,50
Op. 11.11.11-WBI	37.420,08	18.960,28	30.520,95	23.065,67
WBI	133.984,09	164.928,52	152.386,77	188.050,43
Rég. Bruxelles-Capitale	79.608,19	168.506,82	46.685,81	3.743,12
Province du Brabant Wallon	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00
FOND ROI BAUDOUIIN	0,00	21.142,86	22.857,14	0,00
Total	4.411.119	5.340.348	3.784.237	4.669.476

7 Liste des pays dans lesquels l'organisation souhaite être active au cours des dix prochaines années

Solsoc est soucieuse de trouver un équilibre entre une trop grande dispersion (pays, thèmes, partenaires) qui affaiblit le suivi et une réduction trop importante du nombre de pays partenaires qui appauvrit la qualité des interventions, l'impact régional et limite la capitalisation mutuelle des expériences. Cet équilibre est fonction des moyens et des capacités dont Solsoc peut raisonnablement disposer pour être en cohérence avec sa stratégie et ses objectifs de manière pertinente et durable.

Aujourd'hui, et ce jusqu'en 2031, le cadre des interventions de Solsoc répondra aux critères de concentration suivants :

- Une thématique principale : l'Agenda du Travail décent ;
- **Dix pays y compris la Belgique, la RDC, le Burundi, le Burkina Faso, le Sénégal, le Maroc, la Colombie, la Bolivie, la Palestine** qui sont les pays d'ancrage de Solsoc (voir pt. 1.4) pour décliner avec pertinence ses stratégies de l'Agenda du TD avec une influence au niveau régional.
- Trois langues de travail (FR-EN-ES)

Cependant, il n'est pas exclu qu'une plus forte articulation entre les trois organisations du programme commun TD, FOS-IFSI et Solsoc, puisse déboucher, en 2031, sur une réorganisation de nos « équipes respectives » afin d'adapter notre mode d'intervention dans la vingtaine de pays concernés par l'ensemble du programme commun TD, en valorisant la spécialisation de nos organisations.

8 Description indicative des partenaires en matière d'ECMS et dans les pays partenaires et des groupes cibles

8.1 Dans les pays partenaires :

Partenaires associés : pour les raisons évoquées au pt. 6, Solsoc collabore avec un **maximum 30 partenaires associés**¹¹ et en moyenne avec 2 à 5 partenaires par pays. Les partenaires locaux sont identifiés suite à une analyse contextuelle des enjeux sociopolitiques et des acteurs sociaux dans le champ des thématiques des programmes. Ce sont des ONG, syndicats, des réseaux de mutuelles de santé, d'initiatives d'économie sociale et solidaire, d'organisations de quartiers, de jeunes de femmes. Ils sont retenus sur base de critères (voir liste des 10 critères de partenariat et annexe 30) et ont les compétences requises pour coordonner l'action collective de plaidoyer, pour identifier, mettre en réseau et accompagner des organisations représentatives (partenaires limitrophes) des groupes cibles organisés (voir pt 4.5).

Groupes cibles ou partenaires limitrophes : les partenaires limitrophes sont identifiés par les partenaires associés en collaboration avec Solsoc en prenant en compte les critères précités. Solsoc accorde une attention particulière au critère d'autonomie. L'autonomie est essentielle pour l'émergence et le renforcement de mouvements sociaux durables, indépendants et capables de générer les changements politiques, sociaux et économiques visés. La nature des partenaires limitrophes dépend des contextes et de la manière dont la complémentarité de leurs compétences respectives peut être valorisée au mieux (voir pt 4.5).

8.2 En matière d'ECMS (voir pt 4.5)

Les partenaires limitrophes font partie de l'action commune socialiste ou de la société civile progressiste tels que Solidaris, la FGTB et certaines de ses centrales professionnelles, le CEPAG, le PAC, Soralia, ProJeunes, le Mouvement des Jeunes Socialistes, l'IEV, etc. Les cadres, déléguée-e-s, employé-e-s, animateur-ric-e-s, de ces organisations fonctionnent comme des acteurs-relais entre Solsoc et leurs propres publics.

Solsoc entretient avec ces organisations des relations contractuelles directes (conventions de collaboration) ou non formalisées. Solsoc maintient aussi des relations avec certaines organisations ou plateformes de la société civile pour mener ses actions de plaidoyer ou de mobilisation géographique ou thématique comme le CNCD, l'ABP, EURAC, OIDHACO, achACT. Les membres des associations précitées constituent le public de première ligne, tandis que les décideurs socialistes et progressistes constituent le public de deuxième ligne.

¹¹ Actuellement, 28 organisations « partenaires associés » ont signé une convention de partenariat avec Solsoc.