

Table des matières

1. Présentation de l'organisation	2
2. Plan stratégique.....	3
a) Description de la structure de l'organisation	3
i. Fonctionnement et financement des organes	3
ii. Organigramme.....	4
iii. Politique de gestion du personnel.....	4
iv. Politique et gestion financières	5
v. Expérience pertinente	5
b) Mission et vision.....	6
i. Vision	6
ii. Mission	7
c) Objectifs.....	7
i. Programmes du Sud	7
ii. Programmes du Nord	7
d) Stratégie	8
i. VIA Don Bosco comme facilitateur et partageur de connaissances de première qualité.....	8
ii. VIA Don Bosco comme intermédiaire	10
iii. Le développement de nos propres capacités organisationnelles	10
e) Plan financier	12
i. Diversité des sources de financement	12
ii. Degré d'autonomie financière	12
iii. Liquidités, solvabilité et équilibre budgétaire	12
f) Stratégie pays	13
i. Principes de base.....	13
ii. Critères de sélection.....	14
iii. Accents stratégiques par période de programme (2017-2021 et 2022-2026)	14
iv. Propres projets	15
v. Stratégie de sortie	16
g) Partenaires	17
i. Partenaires opérationnels.....	17
ii. Partenaires stratégiques	18
iii. Décideurs politiques.....	19
h) Groupe cible	19
i. Bénéficiaires finaux	19
ii. Partenaires opérationnels.....	20
iii. Décideurs politiques.....	20
Liste d'abréviations	21
Bibliographie.....	21

1. Présentation de l'organisation

VIA Don Bosco est une organisation non gouvernementale qui est spécialisée dans la formation des jeunes. L'organisation est située à 1080 Bruxelles, Boulevard Léopold II, 195 et est enregistrée sous le numéro d'entreprise 0413.119.733. VIA Don Bosco a été fondée en 1969 et ses premiers statuts ont été publiés dans les annexes au Moniteur belge du 17 mai 1973 (pour une durée indéterminée). Le 14 mars 2011, l'organisation a adopté de nouveaux statuts et a changé de dénomination. VIA Don Bosco publie chaque année ses comptes annuels après approbation par l'assemblée générale et au plus tard six mois après la clôture de l'exercice comptable. L'association fait appel à la firme Mazars SA à 1200 Bruxelles pour exercer la fonction de commissaire des comptes.

Dénomination	– VIA Don Bosco
abréviation	
Statut juridique	Asbl
Numéro d'entreprise	0413.119.733
Siège social	Boulevard Léopold II 195, 1080 Bruxelles
Téléphone	02 / 427 47 20
Fax	02 / 425 90 31
E-mail	info@viadonbosco.org
Site Web	http://www.viadonbosco.org

Responsable légal

Nom	Jean Boils
Intitulé de la fonction	Administrateur délégué
Téléphone	0032 2 423 20 75
E-mail	Jean.boils@viadonbosco.org

Personne de contact DGD

Nom	Jochim Lourduswamy
Intitulé de la fonction	Coordinateur Finances et Administration
Téléphone	0032 2 423 20 79
E-mail	Jochim.lourduswamy@viadonbosco.org

Demande de financement de programme

Par ce biais, nous demandons l'agrément complémentaire d'ONG programme pour pouvoir demander dans le futur un financement de programme.

2. Plan stratégique

a) Description de la structure de l'organisation

i. Fonctionnement et financement des organes

L'assemblée générale (AG) est l'organe de direction le plus élevé de l'organisation et compte au minimum sept membres. Elle est notamment compétente pour la modification des statuts, la nomination et la destitution de dirigeants et commissaires, l'approbation des comptes annuels et du budget, la dissolution de l'association ainsi que pour tous les autres cas où les statuts l'exigent.

Le conseil d'administration (CA) se compose au minimum de cinq membres qui sont nommés par l'assemblée générale et exerce les compétences qui ne sont pas légalement attribuées à l'assemblée générale. Le CA se réunit tous les deux mois, détermine les grandes lignes de la direction, valide les propositions soumises par le comité de gestion quotidienne et entreprend les démarches nécessaires visant à assurer la continuité de l'asbl. Les dirigeants sont issus de différentes disciplines, ce qui permet à VIA Don Bosco de regrouper un large éventail de compétences. Les dirigeants salésiens sont ainsi les gardiens de la mission et de la vision de l'organisation. Ils établissent un lien avec leurs adhérents et facilitent l'intégration de VIA Don Bosco dans le réseau Don Bosco mondial. D'autres dirigeants mettent à la disposition de l'association des compétences en matière d'éducation au développement, d'enseignement, de médias sociaux, d'organisation des entreprises, de politique financière et d'informatique.

Depuis 2013, le CA apporte des modifications importantes au sein de l'organisation pour se préparer aux nouveaux défis qui attendent VIA Don Bosco. Récemment, le CA a été renforcé avec l'arrivée de nouveaux dirigeants pour diversifier encore plus les compétences.

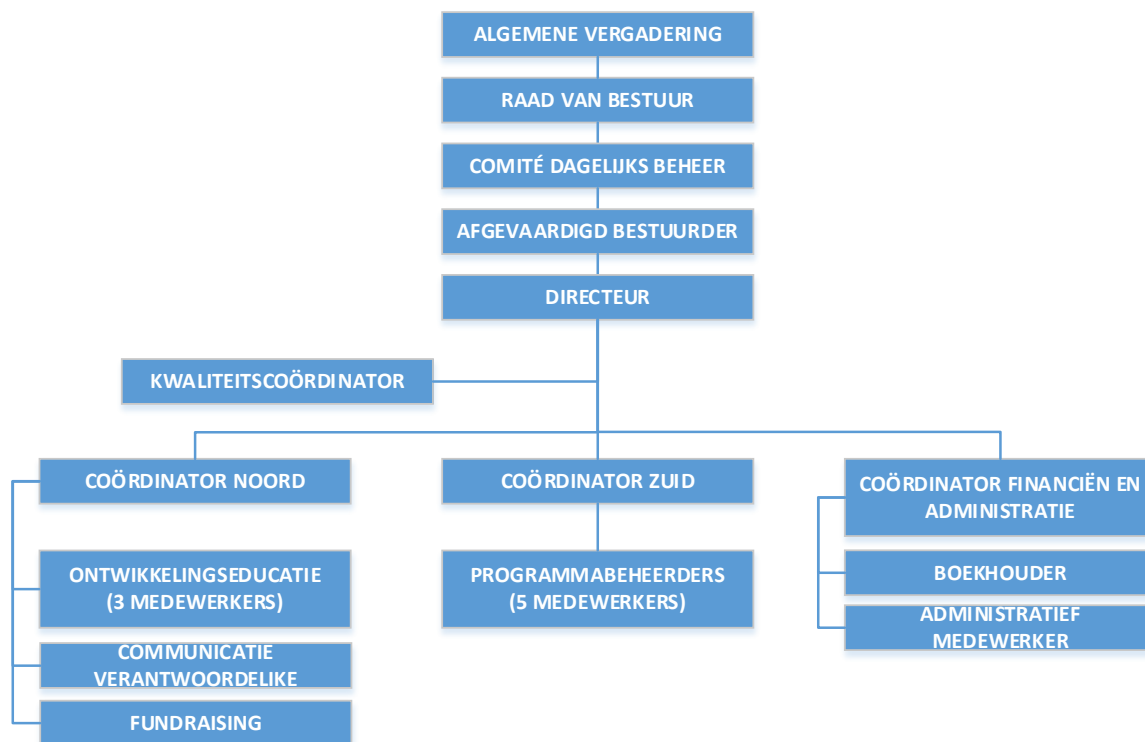
Jusqu'à présent, trois changements ont été apportés au niveau de la structure de l'organisation. Tout d'abord, le comité de gestion quotidienne a été mis sur pied comme maillon entre la direction et le management pour améliorer l'efficacité. Ensuite, le nouvel organigramme prévoit une répartition des activités entre trois départements qui sont placés chacun sous la responsabilité d'un coordinateur en vue d'accroître la spécialisation. Enfin, la nouvelle fonction de coordinateur de qualité a été créée pour enregistrer les progrès réalisés dans le domaine de la gestion des risques et des processus. Ces trois innovations sont expliquées en détail ci-dessous. Pour terminer, une nouvelle politique de gouvernance décrit les responsabilités de la direction et de tous les membres du management.

Le comité de gestion quotidienne se compose du directeur, du président du CA, de l'administrateur délégué et des coordinateurs. Le comité se réunit au minimum une fois par mois sur la base d'un planning et des réunions supplémentaires sont prévues si nécessaire. Le directeur convoque les réunions, en détermine l'ordre du jour en concertation préalable avec les membres et dirige les réunions. Le comité analyse le fonctionnement quotidien de VIA Don Bosco et adopte les mesures nécessaires visant à assurer un déroulement optimal des activités. Parallèlement à cela, le comité suit les directives du CA et rédige des avis ainsi que des documents d'orientation qu'il soumet à l'approbation du CA pour les matières de compétence du CA. Le comité détermine aussi le planning annuel pour des délais importants.

Chez VIA Don Bosco, le coordinateur de qualité élabore la politique de qualité de l'organisation, la traduit en plans d'action annuels et contrôle ces plans d'action pour pouvoir assurer une utilisation optimale des personnes et moyens en vue de réaliser les objectifs suivants :

- Accroître l'efficacité et l'efficience de l'organisation grâce notamment à une bonne gestion IT.
- Fournir un travail de qualité pour assurer la satisfaction de nos partenaires.
- Répondre aux obligations légales.
- Assurer un déroulement structuré et transparent des processus internes dans le cadre d'un système de suivi pour assurer une mise en œuvre opportune des adaptations nécessaires.
- Identifier et contrôler les risques.
- Garantir à terme les certificats de qualité (EFQM).

ii. Organigramme



Traduction organigramme

	Assemblée générale	
	Conseil d'administration	
	Comité de gestion quotidienne	
	Administrateur délégué	
	Directeur	
Coordinateur de qualité		
Coordinateur Nord	Coordinateur Sud	Coordinateur Finances et Administration
Éducation au développement (3 collaborateurs)	Gestionnaires de programme (5 collaborateurs)	Comptable
Responsable de la communication		Collaborateur administratif
Collecte de fonds		

iii. Politique de gestion du personnel

Chez VIA Don Bosco, l'administrateur délégué et le directeur sont responsables de la gestion du personnel. Le CA leur a confié la mission de développer une vision à long terme pour offrir à

l'organisation toutes les chances d'atteindre les objectifs stratégiques. Dans le cadre de cette politique, les priorités suivantes ont été établies :

- La mise en œuvre du nouvel organigramme.
- L'établissement de profils de fonction adaptés avec les compétences correspondantes.
- Dans le cadre d'un processus d'évaluation des collaborateurs, dresser un inventaire de leurs besoins en matière de formation.

En outre, certaines tâches importantes sont fixées dans la politique organisationnelle :

- Le suivi de la politique renouvelée en matière de gestion du personnel (décrite ci-dessus).
- L'amélioration de la communication interne et externe grâce à une utilisation plus efficace des outils médiatiques modernes et à un travail en réseau amélioré pour rendre nos objectifs stratégiques visibles.
- La professionnalisation accrue de la collecte de fonds grâce à la mise en place d'une 'cellule' d'experts et à l'élaboration d'un plan d'action concret visant à diversifier nos sources de revenus.
- Le développement soutenu de nos outils de monitoring pour améliorer la qualité de nos rapports.
- La recherche permanente d'une gestion orientée vers les résultats avec des processus clairement définis.

iv. Politique et gestion financières

La description de cette facette est reprise sous 'E – Plan financier'.

v. Expérience pertinente

VIA Don Bosco a été fondée en 1969 comme 'Centre de coordination des œuvres sociales'. L'objectif initial de l'organisation consistait à collecter des fonds destinés aux écoles et centres de Don Bosco au Congo ainsi qu'à gérer les dons offerts aux missionnaires. Un agrément comme ONG belge a été demandé et obtenu pour la première fois en 1976. À partir de ce moment-là, les projets de développement ont pu compter sur le soutien des autorités belges. En 1982, l'organisation s'est dotée pour la première fois d'un nouveau nom 'Dienst Missie en Ontwikkelingssamenwerking – Coopération Missionnaire au Développement' (DMOS-COMIDE). Le changement de nom s'est également accompagné de changements en termes de contenu.

L'organisation a mis sur pied un service d'étude ainsi qu'un service de suivi et a étendu son fonctionnement à un nombre sans cesse croissant de pays du Sud. En outre, l'accent des missions a été déplacé. Une attention plus soutenue a en effet été accordée à l'intégration sociale des jeunes défavorisés grâce à l'offre de formations professionnelles techniques. L'organisation s'est concentrée davantage sur le renforcement des capacités de ses organisations partenaires locales et a accordé une attention plus élevée à l'interaction entre le contexte sociopolitique et le rôle des organisations sociales dans le Sud. L'organisation a adopté une approche plus participative qui confiait la responsabilité du travail de développement aux pays du Sud. DMOS-COMIDE s'est donc profilée à cette époque comme un catalyseur et facilitateur de processus de changement institutionnels.

En 2003, DMOS-COMIDE a décidé de sensibiliser en Belgique également les jeunes aux relations Nord-Sud. Grâce à sa longue expérience, l'organisation a pris conscience du fait que la relation asymétrique et inéquitable entre le Nord et le Sud devait être abordée sur les deux fronts. L'ONG a donc décidé de développer sa propre offre pédagogique pour accompagner et encadrer les écoles dans le domaine de la formation mondiale.

En 2005, DMOS-COMIDE a été à l'origine du réseau Don Bosco. Dans ce réseau, différentes ONG Don Bosco européennes et américaines unissent leurs forces en matière de collaboration internationale.

L'arrêté ministériel du 14/04/2007 a permis à l'organisation de bénéficier d'un agrément d'ONG programme. Lors de l'assemblée générale du 14 mars 2011, la décision a été prise de changer à nouveau de nom suite à une révision en profondeur de la mission et de la vision. DMOS-COMIDE a donc été rebaptisée 'VIA Don Bosco' (ce changement de nom a été publié au Moniteur belge le 13 mai 2011).

b) Mission et vision

i. Vision

En tant qu'ONG belge et salésienne, nous sommes intimement convaincus de la force d'un développement humain basé sur une approche holistique de la formation et de l'enseignement. La formation est la pierre angulaire du développement durable. Il s'agit selon nous de l'un des instruments les plus précieux pour s'extirper de la pauvreté ainsi que pour développer une société à la fois démocratique, juste et durable. Mais aussi d'une clé importante pour atteindre les objectifs en matière de développement durable.

VIA Don Bosco se base sur une vision intégrale, dynamique et relationnelle de l'Homme que chaque personne individuelle voit en outre comme un être unique ouvert aux mystères de l'existence. Don Bosco reste une puissante source d'inspiration à cet effet.

VIA Don Bosco veut former les enfants et les jeunes adultes pour leur permettre de devenir des acteurs responsables de leur propre vie et fait appel à cet effet à différents acteurs qui facilitent ce processus et qui accompagnent les jeunes.

Pour pouvoir mener une vie pleine et décente, chaque individu doit se voir offrir la possibilité de se développer aux niveaux de :

- La liberté : chacun doit pouvoir devenir une personne complète et unique et doit pouvoir utiliser sa liberté d'une façon intelligente.
- La responsabilité : chacun doit pouvoir participer à l'élaboration du contexte social dans lequel il vit et ce, en poursuivant un objectif de bien-être général.
- L'appartenance : chacun doit pouvoir se sentir respecté dans sa spécificité et son identité pour apprendre à se confier à l'autre et permettre ainsi à une culture de solidarité, de réciprocité et de pluralisme actif de prendre le dessus sur une culture d'isolement, d'éloignement, de crainte et d'intolérance.
- L'interprétation : chacun doit pouvoir explorer en toute liberté ses propres motivations et rechercher ainsi une philosophie de vie qui lui permet de surmonter les difficultés et de relever les défis existentiels de sa vie.

Notre vision inclut un changement social. Un développement intégral ne concerne pas seulement les individus, mais aussi la société. La formation et l'enseignement permettent aux personnes d'exercer leurs droits civiques, politiques, économiques, sociaux, religieux et culturels qui contribuent au changement de structures sociales. Il s'agit d'un levier important pour réduire la pauvreté et l'inégalité ainsi que pour garantir une croissance économique soutenue. De cette façon, VIA Don Bosco adhère à une vision qui se concentre sur le développement de citoyens responsables.

ii. Mission

En tant qu'ONG belge et salésienne, VIA Don Bosco veut contribuer à la concrétisation du droit à l'enseignement pour les jeunes défavorisés et les communautés marginalisées à la fois dans le Nord et dans le Sud.

Pour ce faire, nous suivons une double voie :

Dans le Sud, nous soutenons :

- La formation intégrale des filles et garçons défavorisés au moyen d'un enseignement technique et professionnel.
- Le développement des capacités des personnes et le renforcement institutionnel des centres de formation qui se consacrent à la formation de ces jeunes. Une composante essentielle de ces capacités est l'aptitude de nos organisations partenaires à faire valoir le droit précité grâce à un plaidoyer et à une influence politique.

Dans le Nord, nous soutenons :

- Le renforcement des capacités des établissements d'enseignement, des enseignants et des organisations de jeunesse en réalisant :
 - o Des programmes et projets de formation mondiale destinés à tous les jeunes, même les plus défavorisés, en Belgique en vue d'un changement structurel de comportement.
 - o Une autonomie pour ces jeunes pour les transformer en acteurs du changement.
- L'intégration institutionnelle de la formation mondiale et du droit à l'enseignement dans les établissements d'enseignement ainsi que dans les institutions politiques, mais aussi auprès du grand public (formation d'une opinion).

c) Objectifs

i. Programmes du Sud

L'objectif poursuivi par le service Sud de VIA Don Bosco consiste à offrir une formation et un enseignement à la fois intégraux et préprofessionnels aux jeunes défavorisés dans le Sud. Nous voulons offrir à ces personnes l'opportunité de se développer comme des citoyens informés dans la société en les préparant au mieux à la vie professionnelle. Lorsque des jeunes trouvent un travail décent, cette situation exerce une influence positive sur leur qualité de vie et sur celle de la société dans laquelle ils vivent.

Pour atteindre notre objectif, nous faisons appel à différents acteurs dans le Sud. Notre fonctionnement serait impossible sans la collaboration précieuse de ces acteurs. Notre principal objectif stratégique consiste à établir des partenariats et des rapports de collaboration avec des organisations qui sont pour nous des 'maillons' permettant d'atteindre nos bénéficiaires finaux et de concrétiser ainsi nos ambitions.

ii. Programmes du Nord

Le service Nord de VIA Don Bosco veut jouer un rôle complémentaire aux programmes du Sud en développant aussi une citoyenneté du monde dans les pays du Nord. Sur la base de nos propres connaissances et de notre propre expérience (dans le domaine pédagogique) ainsi qu'en collaboration avec les autres acteurs du secteur, nous développons des actions et outils concrets qui accordent une place de choix à l'éducation au développement, qui présentent une cohérence avec les valeurs et

intérêts du Sud et qui sont orientés vers une solidarité sociale. VIA Don Bosco offre à tous les jeunes (même les plus défavorisés), à tous les éducateurs et tous les enseignants belges la possibilité de s'impliquer activement en faveur d'un monde solidaire et utilise la sensibilisation, la communication, la mobilisation et l'influence politique pour mener à bien ses missions. Notre groupe cible est l'enseignement secondaire avec un accent mis sur l'enseignement préprofessionnel.

d) Stratégie

VIA Don Bosco mise essentiellement sur trois grandes stratégies pour pouvoir atteindre les objectifs de l'organisation.

Tout d'abord, nous voulons collaborer avec nos partenaires et nous endossons à cet effet le rôle de facilitateur et de partageur de connaissances de première qualité. Ensuite, nous voulons conclure des alliances complémentaires avec des acteurs externes qui influencent les changements que nous voulons voir. Enfin, nous voulons accroître notre propre expertise et notre propre capacité organisationnelle pour pouvoir réaliser encore plus efficacement les stratégies mentionnées.

i. VIA Don Bosco comme facilitateur et partageur de connaissances de première qualité

VIA Don Bosco accorde une importance toute particulière à la qualité des rapports de collaboration qu'elle entretient avec ses organisations partenaires. Une attention est explicitement consacrée au respect mutuel, à la solidarité et à la mise en place d'un dialogue ouvert comme base d'une bonne entente. Le rôle le plus important que doit endosser notre organisation est celui de facilitateur et de partageur de connaissances de première qualité en vue d'un renforcement des capacités. VIA Don Bosco joue ce rôle dans quatre domaines.

Un premier domaine concerne le partage interne des connaissances entre les services Nord et Sud. En alignant encore plus efficacement l'organisation des deux services dans les domaines stratégique et organisationnel, leur expertise peut être encore mieux valorisée. Grâce à son intégration dans le paysage pédagogique belge, le service Nord est bien informé des tendances les plus récentes dans l'enseignement secondaire et préprofessionnel et ces informations peuvent s'avérer utiles pour les programmes du Sud. Inversement, des exemples pratiques du Sud peuvent être utilisés pour créer du matériel éducatif. De cette façon, nous améliorons la cohérence de notre fonctionnement et donc aussi l'efficacité de notre mission ainsi que de notre vision.

Un deuxième domaine concerne le partage des connaissances entre VIA Don Bosco et ses partenaires dans le Sud. Des connaissances au sens large du terme sur des questions de développement actuelles, dont le genre et l'environnement, sur de nouvelles méthodes et approches (comme la théorie du changement, narration, changement le plus significatif, cartographie des résultats), sur l'évolution du contexte socio-économique et politique ainsi que du secteur de l'enseignement professionnel dans nos pays partenaires, sur des stratégies de durabilité financière et sur la publication d'études scientifiques consacrées au développement de l'enseignement professionnel dans le Sud. Nous voulons prêter une oreille attentive à nos partenaires dans le Sud et apprendre des contacts que nous entretenons avec eux pour pouvoir développer un rapport de collaboration équilibré et convergent dans les deux sens.

Dans un troisième domaine, le service Éducation au développement de VIA Don Bosco offre à des jeunes issus de divers horizons (culturels) la possibilité d'échanger leurs richesses culturelle et sociale. De cette façon, nous cherchons à faire de ces jeunes, indépendamment de leur tradition socio-économique ou culturelle, des acteurs du changement dans le processus d'intégration, de réciprocité

et de respect, des thèmes que nous mettons en avant dans nos programmes d'éducation au développement.

Un quatrième domaine concerne la facilitation d'un partage des connaissances Sud-Sud plus efficace, essentiellement entre nos pays et nos organisations partenaires. Le réseau de partenaires salésiens sur lequel nous pouvons compter et dont nous faisons partie constitue une opportunité unique en la matière. L'objectif consiste à encourager d'une façon ciblée la synergie au sein de ce réseau et cette démarche exercera une influence positive sur la performance de tous les bureaux de développement (salésiens) ainsi que de toutes les organisations (salésiennes) actives dans les domaines de la formation et de l'emploi avec lesquels nous collaborons dans le Sud.

VIA Don Bosco réalise cet objectif notamment en :

- Dans le Nord et dans le Sud :
 - Créant et gérant une plateforme en ligne sur laquelle des informations pertinentes peuvent être partagées.
 - Développant et concrétisant des projets School2School.

- Dans le Sud :
 - Organisant des réunions nationales et continentales qui permettent d'identifier des bonnes pratiques et de partager des enseignements tirés.
 - Encourageant des visites d'apprentissage ou des stages peer-2-peer.
 - Proposant en fonction de la demande des formations et ateliers dans le cadre d'un renforcement des capacités.
 - Développant et proposant des instruments d'auto-évaluation organisationnelle et en offrant un encadrement lors de l'application de ces instruments.
 - Proposant un financement ciblé par le biais de fonds de stimulation spécifiques (nous travaillons actuellement avec un 'fonds d'innovation et de synergie' qui encourage les partenaires opérationnels à réfléchir 'out of the box' et à identifier des rapports de collaboration intéressants qui peuvent leur permettre d'améliorer leur organisation et leur fonctionnement).

- Dans le Nord :
 - Développant en fonction de la demande des projets et du matériel didactique consacrés aux droits de l'Homme, au droit à un enseignement et à la promotion des droits des femmes et des mineurs d'âge.
 - Adaptant plus efficacement nos programmes belges d'éducation au développement aux activités de VIA Don Bosco menées dans le Sud pour renforcer les relations Nord-Sud.
 - Cherchant à se rapprocher de jeunes Belges de provenances diverses pour définir avec eux des pistes de travail à une citoyenneté du monde.
 - Assurant une meilleure réputation de nos activités dans le secteur de l'éducation au développement en fournissant des informations sur nos programmes et ateliers consacrés à la formation mondiale et à la citoyenneté du monde.
 - En valorisant et systématisant l'expertise développée en matière d'éducation au développement et les thèmes qui s'y rapportent ainsi qu'en les partageant avec toutes les parties prenantes actives dans le secteur de l'éducation au développement.

ii. VIA Don Bosco comme intermédiaire

VIA Don Bosco améliore l'efficacité et la qualité de ses activités en collaborant davantage et plus intensivement avec d'autres organisations qui exercent une influence sur les changements que nous voulons/qu'ils veulent voir. Notre ONG vise une meilleure intégration ainsi qu'une meilleure synergie de ses activités au sein de la famille salésienne et dans le secteur des ONG en développant des formes de collaboration complémentaires aux niveaux local et international. De cette façon, VIA Don Bosco adapte ses projets et programmes à d'autres ONG (salésiennes) actives dans le même secteur ou dans la même région et ce, à la fois pour éviter tout chevauchement et pour accroître l'efficacité de nos activités et enregistrer ainsi des résultats encore plus probants.

Sur la base d'un positionnement plus fort et d'un nombre plus élevé de contacts externes, nous voyons VIA Don Bosco jouer un rôle de travailleur en réseau, de gestionnaire de relations et d'intermédiaire. En exploitant notre propre expertise et nos propres possibilités, nous cherchons d'une façon ciblée à établir des rapports de collaboration pour pouvoir offrir une réponse adéquate à nos défis actuels et futurs. Pour ce faire, nous sommes spécialisés dans la mise en contact ciblée de différents acteurs. Avec ou sans l'intervention de VIA Don Bosco comme facilitateur ou médiateur, ils peuvent élaborer ensemble des scénarios 'win-win'. VIA Don Bosco identifie les différents acteurs et les différentes parties prenantes en accordant une attention toute particulière aux rapports de collaboration actuels et souhaités. Nous pensons à des acteurs de l'économie sociale, mais aussi à des rapports de collaboration public-privé. Si nécessaire, nous nouons d'autres contacts et nous cherchons au travers d'un processus participatif à élaborer des stratégies orientées vers une synergie. Ainsi, nous voulons par exemple coopérer avec l'entrepreneuriat orienté vers le Sud en encourageant une collaboration avec des entreprises locales et ce, même depuis une perspective d'investissement septentrionale.

Sur cette base, nous développons des positions politiques et campagnes avec nos partenaires, nous publions au sujet des différents domaines du travail de développement que nous fournissons et nous faisons entendre notre voix pour défendre le droit des jeunes défavorisés à une formation. VIA Don Bosco est convaincue que cette action menée conjointement avec des partenaires du Sud est essentielle pour parvenir à un changement. Certaines actions s'adressent plus à l'opinion publique ainsi qu'au monde politique en Belgique et en Europe tandis que d'autres se jouent plutôt sur le terrain du Sud. Il s'agit toujours d'une action solidaire durant laquelle VIA Don Bosco ou ses organisations partenaires prend/prennent l'initiative en fonction du terrain d'action. En ce sens, nous préférons utiliser le terme 'collaboration internationale' au détriment de 'collaboration au développement'. Ainsi, VIA Don Bosco participe par le biais de la plateforme Educaid à une concertation structurelle entre les différents acteurs du secteur de l'enseignement dans les pays en développement. De cette façon, nous voulons aussi contribuer au processus décisionnel officiel en Belgique en matière d'enseignement et de collaboration au développement.

Enfin, VIA Don Bosco est également spécialisée dans le renforcement ciblé de ses partenaires opérationnels pour leur permettre d'assumer pleinement leur rôle d'influenceur politique dans la société civile au sein de laquelle ils opèrent. Les initiatives existantes seront étendues dans le futur.

iii. Le développement de nos propres capacités organisationnelles

Pour enregistrer et maintenir d'excellents résultats, il est nécessaire que VIA Don Bosco investisse aussi dans sa propre performance institutionnelle. Pour pouvoir détecter à temps les nouvelles évolutions

dans la collaboration internationale et les gérer d'une façon adéquate, il est utile de renforcer à la fois ses capacités organisationnelles et les capacités personnelles.

Pour ce faire, notre ONG offre à tous ses membres du personnel la possibilité de se spécialiser dans les domaines de la technique et de la thématique des programmes. Conformément aux valeurs clés de l'organisation, une attention toute particulière est accordée au développement personnel et à la dynamique de groupe. Cette attention individuelle est associée à une politique de priorités pour les collaborateurs des services Nord et Sud. Cette politique met l'accent sur trois rôles professionnels qui sont aussi directement connexes à notre stratégie globale : accompagnateur/facilitateur, partageur de connaissances et travailleur en réseau.

Pour y parvenir, un investissement sera tout d'abord consenti dans l'accroissement des compétences concrètes (connaissances, aptitudes et attitudes) de tous les collaborateurs en matière de gestion des programmes orientée vers les résultats, par exemple en investissant dans des formations comme la Gestion du cycle de projet (GCP). De cette façon, VIA Don Bosco garantit un suivi technique et financier sérieux de ses programmes et assume pleinement son rôle d'accompagnateur.

Deuxièmement, un investissement sera consenti dans le développement et le partage de connaissances (spécialisées). Lorsque nous entrons en dialogue avec nos partenaires et nos groupes cibles sur la base de connaissances plus élevées en termes de contenu, ce dialogue signifie une plus-value pour toutes les parties prenantes. L'ensemble de l'organisation étendra ainsi son expertise dans des thèmes transversaux cruciaux comme le genre (égalité des sexes), l'environnement (greening Technical and Vocational Education and Training (TVET-) - Enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP)) et le droit à un enseignement (approche des droits humains). Les thèmes EFTP et développement des compétences, emploi des jeunes, travail décent et gestion scolaire (politique des groupes cibles, gestion financière et diversification des revenus, gestion des informations et connaissances, GRH, etc.) viennent spécifiquement s'ajouter pour le service Sud. Dans le service Nord, le personnel sera formé dans les domaines de l'analyse et de la connaissance politique, du plaidoyer, de la mesure de l'impact et de la communication au public. En outre, les nouvelles tendances en termes d'activités de collecte de fonds et de répartition du risque financier seront suivies. Parallèlement à cela, VIA Don Bosco exécute des projets visant à partager ses propres connaissances et celles de ses partenaires.

Troisièmement, VIA Don Bosco veut poursuivre la formation de son personnel dans les domaines de l'animation et de la facilitation des processus de groupe, notamment des réunions, ateliers, formations, etc. En outre, l'organisation cherche à développer les compétences communicatives, interculturelles et relationnelles nécessaires pour mettre en place et entretenir des réseaux (internationaux).

Pour pouvoir renforcer les capacités des collaborateurs du service Finances et Administration ainsi que de toutes les fonctions dirigeantes, l'organisation mise sur une politique spécialisée qui offre à chacun la possibilité d'exercer d'une façon optimale son rôle de soutien ou de direction, comme une gestion financière et une durabilité financière.

Quatrièmement, nous allons communiquer davantage au sujet des activités et de la mission de notre ONG : VIA Don Bosco doit développer son image, sa position politique et sa réputation générale. Cet aspect est également nécessaire en fonction d'un objectif de collecte de fonds plus large orienté vers le citoyen, vers des entreprises et entrepreneurs ainsi que vers des fonds institutionnels. Pour ce faire, l'organisation utilisera d'une façon ciblée les médias classiques et les nouveaux médias pour atteindre ses différents groupes cibles. Un travail sera réalisé autour de l'accroissement de l'efficacité des outils

de communication existants et l'organisation développera une approche concernant les médias sociaux, la presse et l'influence politique. En outre, l'organisation, dans le droit fil de sa mission et de sa politique des groupes cibles, cherchera à atteindre plus efficacement les jeunes (adultes).

Les principales stratégies en matière de renforcement de la capacité organisationnelle ont déjà été mentionnées dans la description de la structure de l'organisation. Ces stratégies concernent surtout la gestion orientée vers les résultats, l'accroissement de notre autonomie en termes de contenu et de fonctionnement financier ainsi que l'anticipation de développements importants dans les domaines de la collaboration internationale et de l'enseignement. Cet investissement est une condition de base pour le renforcement des capacités personnelles, car 'a bad system will defeat a good person every time' (un mauvais système l'emportera toujours sur une bonne personne).

e) Plan financier

Sur la base des rapports financiers de 2011 à 2013, nous pouvons distinguer certaines tendances dans le domaine financier. En plus des comptes annuels, nous avons repris les comptes de résultats de 2008 à 2013 et le budget de 2014 à 2021 (comme annexe 12) pour fournir un aperçu clair de l'évolution financière.

i. Diversité des sources de financement

Notre ONG dispose d'une diversité élevée de sources de financement grâce à une base solide de donateurs privés qui soutiennent nos activités à long terme (plus de détails en la matière sont fournis à l'annexe 7 en même temps qu'un aperçu de nos revenus tirés de la collecte de fonds. Ces trois dernières années (2011-2013), les sources de financement privées ont représenté en moyenne 41% de nos sources de financement et nous voulons à terme stabiliser cette proportion aux alentours des 41%. Pour ce faire, nous partons d'un maintien des subventions DGD associé à une augmentation soutenue des dons privés. À cet effet, une nouvelle cellule 'fundraising' initiera des actions dans le domaine de la communication. Le site Web va être actualisé en mettant l'accent sur l'intégration des nouveaux médias sociaux et une campagne va être menée autour des legs en duo. Nous allons aussi étendre la collaboration avec le secteur privé en misant sur des entreprises qui démarrent des activités Corporate Social Responsibility (CSR) (Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)). En outre, nous allons (ré)activer de nouvelles sources de financement au sein de l'Union européenne et des provinces/communes.

ii. Degré d'autonomie financière

La stratégie abordée ci-dessus visant à poursuivre la diversification de nos revenus est nécessaire car nous avons été au cours des trois dernières années (2011-2013) dépendants à 58% d'un seul canal de financement spécifique. Nous voulons réduire progressivement cette dépendance à la DGD grâce à la diversification des revenus ébauchée ci-dessus. Nous visons pour la prochaine décennie un rapport d'autonomie d'environ 55%.

iii. Liquidités, solvabilité et équilibre budgétaire

VIA Don Bosco a développé ces dernières années (2008-2013) une bonne position dans ces trois domaines.

Ratios financiers	Score (2008-2013)
Liquidités (ratio actuel)	1,80
Solvabilité I (capitaux propres par rapport aux fonds de tiers)	0,79
Solvabilité II (capitaux propres par rapport aux fonds totaux)	0,43
Équilibre budgétaire	0,99 (2008-2013) 1,00 (2011-2013)

À terme, nous voulons renforcer nos capitaux propres pour pouvoir surmonter plus efficacement les éventuelles fluctuations dans les fonds.

La comptabilité respecte les obligations légales qui sont stipulées dans l'arrêté royal du 19 décembre 2003 qui oblige les organisations à tenir une comptabilité à partie double. En outre, nous tenons une comptabilité analytique. Il s'agit d'une exigence pour une ONG programme (voir annexe 11).

Nous avons entrepris des démarches importantes visant à définir les fondements du contrôle interne dans les domaines de l'analyse des risques, de la gestion de projets et de la gestion financière. Nous disposons aujourd'hui de documents de base et de procédures écrites pour les achats et le recrutement de personnel.

Nous transmettons chaque année nos données financières au site Web ong-livreouvert pour permettre au grand public de consulter nos résultats financiers. En outre, nous publions des informations supplémentaires sur notre propre site Web : la mission de notre ONG, les membres de nos organes de direction, l'organigramme, les comptes annuels et sources de financement, l'affectation des dons ainsi qu'un aperçu des revenus et coûts dans lesquels sont ventilées les dépenses pour nos campagnes et notre collecte de fonds. Des informations supplémentaires peuvent toujours être obtenues sur demande.

Sur la base de la politique financière décrite ci-dessus, il est possible de réaliser une projection financière pour la période de 2017 à 2021 (voir annexe 12 : Résultats 2008-2013 & Budget 2014-2021). Ce budget 2017-2021 est donc basé sur les prémisses et critères suivants :

- Tout d'abord, nous nous basons sur les résultats de la période 2008-2013, sur les résultats attendus pour 2014 et sur les données du programme DGD 2014-2016 en cours.
- Ensuite, nous nous basons à terme sur une stabilisation des subventions DGD associée à une extension du financement privé et d'autres sources de revenus.
- Enfin, une gestion stricte des coûts liés aux salaires assurera une stabilisation des coûts salariaux, ce qui revient en fait à une mesure d'économie.

Les projections financières pour la période 2022-2026 s'inscriront dans la même lignée que celles établies pour la période précédente.

f) Stratégie pays

Notre stratégie pays est basée sur deux principes de base qui sont convertis en critères de sélection concrets qui permettront dans le futur de sélectionner des pays. Cette stratégie pays est opérationnalisée à la fois dans le fonctionnement de programme qui est subventionné par les autorités et dans nos projets que nous finançons avec nos fonds propres.

i. Principes de base

Le développement de notre stratégie pays est soumis à deux principes de base qui sont propres à notre organisation.

Tout d'abord, nos pays partenaires potentiels sont les pays dans lesquels sont présents des réseaux de partenaires salésiens (même si nos partenaires opérationnels ne devront pas nécessairement être composés uniquement d'organisations salésiennes dans le futur). Notre choix de pays implique donc

le choix d'un groupe particulier d'organisations partenaires salésiennes. De cette façon, les critères de sélection pour les pays partenaires et pour les partenaires opérationnels se chevauchent.

Un second principe de base est que nous optons pour des partenariats à long terme. Pour le dire avec les mots de J. Lauglo, un spécialiste dans le domaine de l'Enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) : « Le développement EFTP est complexe. Si les donateurs sont impliqués, ils doivent être préparés à offrir un soutien à long terme ». L'amélioration de l'enseignement préprofessionnel et le renforcement des capacités impliquent des processus de changement complexes qui ne portent pas immédiatement leurs fruits. Pour cette raison, nous optons pour des partenariats durables surtout avec nos partenaires opérationnels directs : les Bureaux de Planification et de Développement.

ii. Critères de sélection

<p><u>CRITÈRES DE TYPE 1 :</u></p> <p>Facteurs contextuels pertinents traduits en indicateurs de développement généraux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pays à moyen revenu : surtout lorsque ce revenu moyen s'accompagne d'une inégalité sociale élevée (inégalité des revenus, inégalité de l'accès à l'enseignement). - Pays à bas revenu : ce bas revenu s'accompagne typiquement d'une pauvreté répandue et d'un faible développement humain.
<p><u>CRITÈRES DE TYPE 2 :</u></p> <p>Cohérence entre les priorités des partenaires et celles de VIA Don Bosco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Attention prioritaire accordée aux groupes défavorisés. - Attention prioritaire accordée à un enseignement technique et professionnel de qualité pour les garçons et les filles, y compris une attention accordée à l'emploi. - Existence d'un bureau de développement qui est intégré dans la structure institutionnelle des provinces partenaires. - Disposition des partenaires à s'adapter à la politique menée par les autorités nationales et locales.
<p><u>CRITÈRES DE TYPE 3 :</u></p> <p>Cohérence avec la politique menée par le <i>back-donor</i> (en particulier dans le domaine de la sélection des pays)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - S'inscrit dans la liste des pays pour lesquels les ONG belges doivent limiter leurs interventions cofinancées par la DGD ; en particulier lorsque le pays s'inscrit dans la liste des pays partenaires d'une collaboration bilatérale belge. - Pays dans une situation fragile. - Opportunités réellement identifiées dans le domaine de la synergie belgo-belge.

iii. Accents stratégiques par période de programme (2017-2021 et 2022-2026)

Ces critères ont été utilisés lors de la sélection des pays pour le programme actuel 2014-2016 et nous les conserverons comme fil conducteur général dans un avenir proche. Lors de chaque préparation de programme, des accents en termes de contenu peuvent être rediscutés et des critères pragmatiques peuvent être ajoutés (par exemple la capacité d'absorption d'un pays ou la capacité du service Sud en matière de personnel et de moyens). Dans les deux prochains programmes, nous voulons renforcer nos partenariats existants avec les Bureaux de Planification et de Développement. Mais chaque période de programme revêt un propre accent stratégique.

PROGRAMME 2017-2021	PROGRAMME 2022-2026
<ul style="list-style-type: none"> - Répartition géographique : Afrique et Amérique latine (+ Haïti). - Réduction de la collaboration avec les pays à revenu moyen supérieur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Répartition géographique : le centre de gravité se situe en Afrique subsaharienne. Aussi : Amérique latine (+ Haïti).

- Prospection organisations partenaires dans la région des Grands Lacs et en Afrique de l'Ouest.	- Extension de la collaboration avec les pays à bas revenu, avec une attention spéciale accordée aux pays les moins avancés.
--	--

Une croissance économique ne signifie pas automatiquement un recul de la pauvreté, comme en témoigne le fait que la grande majorité des personnes les plus pauvres vivent jusqu'à présent dans des pays à moyen revenu. L'enseignement est un levier essentiel pour résoudre le problème de l'inégalité et pour offrir aux groupes de population défavorisés la possibilité de connaître ainsi que d'exercer leurs droits humains. En collaborant aussi avec des partenaires originaires de pays à revenu moyen, VIA Don Bosco opte pour un avenir digne offert aux plus démunis à la fois dans les pays pauvres et moins pauvres.

Nous serons actifs dans des pays à bas et moyen revenu jusqu'en 2021, une situation qui implique différentes logiques d'intervention. Notre collaboration future avec des pays à moyen revenu sera encore plus orientée vers le partage des connaissances avec un renforcement institutionnel de nos partenaires. Dans leur rôle de prestataire de services d'enseignement, ils ont la responsabilité de favoriser un droit à l'enseignement et à un travail décent pour les jeunes les plus vulnérables de la société. D'autre part, ils jouent aussi un rôle plus large dans la société civile où ils sont supposés se développer dans leur rôle d'influenceur politique et de faiseur d'opinion en étroite collaboration avec d'autres acteurs de la société civile.

Une étude menée par l'Université d'Anvers révèle que 90% de la population la plus pauvre vivra à nouveau dans les pays les plus pauvres dans 20 ans. La grande majorité de ces pays se trouveront en Afrique, surtout dans des Etats fragiles. Nous choisissons de réduire progressivement à (moyen) long terme notre collaboration dans des pays à revenu moyen (supérieur) et d'accorder de plus en plus la préférence à des pays à bas revenu en Afrique subsaharienne. Nous agissons en ce sens surtout dans le second programme 2022-2026.

Sur la base de tous ces critères de sélection, nous parvenons aux pays partenaires suivants qui entreront en ligne de compte pour le fonctionnement du programme '17-'26 :

Afrique	Amérique latine
Bénin	Bolivie
Burkina Faso	Ecuateur
Burundi	Salvador
République Démocratique du Congo	Guatemala
Kenya	Haïti
Madagascar	Honduras
Mali	Pérou
Rwanda	
Sénégal	
Tanzanie	

iv. Propres projets

En plus des programmes que nous formulons et exécutons en partenariat avec les autorités fédérales et régionales belges, VIA Don Bosco dispose également de ses propres projets. Il s'agit de projets (à petite échelle) que nous développons en collaboration avec des entreprises, des particuliers et des

initiatives du 4^e pilier. Tous nos propres projets sont orientés vers la formation et l'enseignement destinés aux groupes cibles défavorisés, mais le champ d'action est un peu plus large que dans les pays partenaires d'un programme. Ainsi, des projets d'enseignement qui ne s'inscrivent pas d'une façon stricte dans le domaine de l'EFTP et des projets menés autour de l'éducation des adultes entrent aussi en ligne de compte.

Nous sommes actifs dans un grand nombre de pays avec nos propres projets, à la fois en Afrique, en Amérique latine et en Asie. Nous adoptons une position flexible en ce qui concerne la sélection des pays pour le fonctionnement de notre projet et nous souhaitons aussi conserver dans le futur cette flexibilité et la répartition géographique qui l'accompagne. Il est intéressant pour nous de maintenir le contact avec un large réseau de partenaires par le biais de projets à petite et grande échelle. Nous accordons par exemple une importance toute particulière à notre partenariat avec le réseau salésien en Inde où nous menons un grand nombre de propres projets et un projet School-2-School.

v. Stratégie de sortie

Nous estimons que l'une de nos tâches cruciales consiste à préparer explicitement nos partenaires opérationnels à la fin de la relation financière que nous avons établie avec eux. Cette démarche est nécessaire vu que nous voulons éviter d'encourager une certaine dépendance à l'aide tout au long des partenariats à long terme que nous choisissons délibérément.

Pour éviter cette relation de dépendance, VIA Don Bosco mise en priorité sur la durabilité financière et institutionnelle de ses organisations partenaires dans le Sud et continuera d'y accorder une attention particulière dans le futur. Concrètement, nous travaillons dans nos projets et programmes à l'amélioration des capacités de gestion de nos partenaires opérationnels, notamment la capacité de planification, la capacité de gestion et de diversification financières, la capacité de gestion des ressources humaines et la capacité de gestion des informations. De cette façon, nos projets et programmes nous permettent non seulement d'augmenter les chances de voir des centres de formation et de l'emploi durables, mais aussi d'améliorer la qualité des services qu'ils offrent à nos bénéficiaires finaux.

Lors de la prise de décisions de sortie, les capacités organisationnelles et les chances d'une durabilité financière des pays ainsi que des organisations partenaires constituent deux critères prépondérants.

Nous développons donc des instruments (comme le guide 5 Core Capabilities et les management health checks) qui permettent à nos partenaires de réaliser une autoévaluation de leurs propres capacités de gestion et de planifier des actions d'amélioration ciblées. Dans le passé, nous avons offert à nos organisations partenaires la possibilité de mettre en œuvre des plans d'action de renforcement des capacités ciblés dans la perspective d'une sortie imminente. Nous voulons continuer à le faire dans le futur.

En outre, la clôture de l'aspect financier du partenariat ne signifie pas que nous mettons aussi automatiquement un terme à notre partenariat en termes de contenu. Nous choisissons en effet d'impliquer dans la mesure du possible d'anciens pays partenaires dans des réunions continentales pour ainsi maintenir le contact et leur permettre de continuer à faire partie du réseau.

Enfin, nous plaidons et œuvrons après la cessation de la collaboration mise en place avec un pays ou une organisation partenaire en faveur du développement d'un réseau de partenaires (d'anciens partenaires) qui peuvent continuer à se contacter pour échanger des connaissances et expériences.

Des exemples sont les réseaux régionaux à la fois des Bureaux de Planification et de Développement et des bureaux de l'emploi en Afrique, en Asie, dans les Caraïbes et en Amérique latine.

g) Partenaires

Dans ce chapitre et le chapitre suivant, nous fournissons un aperçu indicatif des différents acteurs avec lesquels nous établissons des relations/partenariats et qui sont, chacun dans leur propre domaine, actifs comme 'agents' du changement que nous ambitionnons avec notre organisation. Nous distinguons deux types d'acteur : le groupe cible et les partenaires. Nous constatons cependant qu'un partenaire opérationnel est à la fois un groupe cible et un partenaire. Un groupe cible car nous collaborons directement avec lui. Mais aussi un partenaire important pour nous permettre d'atteindre nos bénéficiaires finaux, à savoir les jeunes.

Nous définissons des partenaires comme des organisations (externes) avec lesquelles nous concluons un accord visant à atteindre ensemble des objectifs qui ne pourraient pas être réalisés sans cette collaboration. Ces organisations sont donc un maillon indispensable entre notre organisation et les groupes cibles que nous voulons atteindre pour concrétiser ensemble nos objectifs et résultats.

i. Partenaires opérationnels

Les Bureaux de Planification et de Développement, les centres de formation et les bureaux de l'emploi sont les principaux partenaires dans les pays partenaires. Nous distinguons toutefois les partenaires opérationnels directs et indirects.

Les Bureaux de Planification et de Développement sont les partenaires opérationnels directs de VIA Don Bosco. Il s'agit de bureaux de coordination qui se consacrent au niveau national ou régional à la gestion des cycles de projet et de programme. Ils jettent un pont entre notre service Sud et les centres de formation ainsi que les services de l'emploi, nos partenaires opérationnels indirects (POI). Les responsabilités des Bureaux de Planification et de Développement résident essentiellement aux niveaux du renforcement des capacités et de l'accompagnement des POI. En plus de la formulation locale et du suivi local des programmes VIA Don Bosco, les différents Bureaux de Planification et de Développement dans nos pays partenaires assument aussi une série de tâches logistiques comme l'organisation de réunions nationales et continentales de partenaires. Ils facilitent aussi, en concertation avec les collaborateurs de l'éducation au développement de VIA Don Bosco, des échanges entre des centres de formation dans le Sud et des écoles en Belgique.

Les partenaires opérationnels indirects (POI) sont des centres de formation pour un enseignement préprofessionnel et un développement des compétences ainsi que des services de l'emploi (intégrés ou non dans les centres). Il s'agit des partenaires qui travaillent sur le terrain avec et pour nos bénéficiaires finaux.

Ces dernières années, VIA Don Bosco a exclusivement collaboré avec des partenaires opérationnels salésiens. De cette façon, nous avons facilité l'établissement et le maintien de rapports de collaboration en tant qu'ONG salésienne intégrée et connue dans le réseau. En outre, nos objectifs et notre logique d'intervention cadrent avec l'idéologie salésienne et nous pouvons compter largement sur le soutien des Bureaux de Planification et de Développement (eux aussi salésiens) comme coordinateurs locaux. Nous voyons encore à court et moyen termes suffisamment de possibilités d'extension et de collaboration au sein du réseau de partenaires salésiens, mais nous n'excluons pas une collaboration avec de nouvelles organisations partenaires différentes dans le futur. Indépendamment du fait de disposer ou non de racines salésiennes, nous distinguons certains critères qui influencent nos processus de sélection.

Nous œuvrons ainsi en faveur d'une cohérence entre le mandat de notre organisation partenaire et les choix en termes de contenu de VIA Don Bosco, par exemple les jeunes défavorisés, le développement des compétences et l'accompagnement à l'emploi. En outre, nous accordons une importance toute particulière à la disposition affichée par l'organisation partenaire à adapter sa politique à la politique locale des autorités. Cet aspect s'exprime par l'agrément des formations proposées, par une connaissance approfondie du cadre légal autour de l'EFTP et par le maintien du dialogue avec le monde politique (plaidoyer). De plus, l'organisation partenaire doit (vouloir) travailler méthodiquement à sa capacité de gestion et, pour finir, nous analysons sa disposition à participer à des réunions visant à partager des enseignements tirés et des bonnes pratiques avec des pairs. L'identification des centres de formation et des services de l'emploi adéquats se fait toujours en concertation avec les Bureaux de Planification et de Développement.

En Belgique, nous sommes également ouverts à une collaboration avec chaque école, même si elle ne s'inscrit pas dans le réseau Don Bosco dont nous faisons partie. Nous réalisons une promotion active pour atteindre notre groupe cible, les élèves de l'EST et de l'ESP, avec notre matériel pédagogique qui est particulièrement accessible. Certains projets requièrent une contribution plus élevée des écoles et nous menons des sélections ciblées à cet effet. Pour un voyage de familiarisation ou un jumelage d'écoles, par exemple, il doit exister une motivation intrinsèque, un soutien de la direction et une infrastructure adaptée à la fois en Belgique et dans le pays partenaire.

ii. Partenaires stratégiques

Un autre type de partenaires que nous distinguons sont nos partenaires stratégiques. Il s'agit d'organisations et de réseaux qui ne sont pas (directement) financés par VIA Don Bosco dans le cadre de projets et de programmes, mais qui jouent un rôle en termes de réalisation de nos objectifs. Dans le futur, nous allons continuer à fournir des efforts visant à établir ou à renforcer ces partenariats.

Avant tout, nous voulons renforcer la collaboration mise en place au sein du réseau Don Bosco belge, européen et mondial. En plus de notre adhésion existante au Don Bosco Network (DBN), un rapport de collaboration entre des ONG salésiennes européennes et américaines, nous pouvons collaborer avec différentes organisations salésiennes dans les pays partenaires, par exemple des Conseils provinciaux, des conseils de l'éducation, des services pédagogiques et des commissions EFTP.

En outre, nous voulons étendre la collaboration existante avec d'autres ONG belges. D'une part, nous cherchons à conclure des alliances avec des ONG actives dans des secteurs complémentaires, comme Trias, Solidarité Mondiale et VVOB dans les pays partenaires ainsi que des organisations du 4^e pilier en Belgique. D'autre part, des possibilités de synergie sont offertes avec des ONG actives dans le même secteur où nous voulons éviter les duplications, notamment Disop et Actec dans les pays partenaires ainsi que Studio Globo et Broederlijk Delen en Belgique. Nous sommes bien entendu membres de la Fédération des ONG et d'Acoddev, les fédérations de coordination du secteur du développement, ainsi que de la coupole européenne Concord. Nous sommes également membres d'Educaid et de Coalition 2015.

De plus, nous misons aussi sur l'importance croissante du secteur privé à travers le monde. Nous sommes par exemple membres d'Entrepreneurs pour Entrepreneurs (EPE), une initiative belge qui vise à rapprocher des entreprises et ONG. Des entreprises privées soutiennent VIA Don Bosco avec des moyens financiers et opérationnels destinés à des programmes spécifiques, mais elles peuvent aussi contribuer en apportant leur expertise professionnelle dans le domaine du développement des compétences.

Enfin, nous cherchons aussi à conclure des alliances avec des associations externes qui garantissent notre transparence et notre éthique financières, comme l'Association pour une Éthique dans les Récoltes de Fonds (AERF) et la Fundraisers Alliance. De plus, nous travaillons avec le label de qualité EFQM (Fondation européenne pour la gestion de la qualité) pour garantir au maximum le professionnalisme de notre prestation de services.

iii. Décideurs politiques

Dans le futur, VIA Don Bosco souhaite assumer plus activement son rôle de 'chien de garde' et soutenir plus fermement des activités de lobbying et d'intervention. Pour ce faire, nous devons suivre de près le contexte politique légal en Belgique, en Europe et dans nos pays partenaires dans le domaine de l'enseignement préprofessionnel destiné aux jeunes défavorisés.

En Belgique, nous pouvons sensibiliser la société civile belge et notre groupe cible pour garantir le droit à un enseignement à l'échelle mondiale. Nous voulons poursuivre notre engagement actuel en faveur d'organisations comme Educaid et Coalition 2015 pour accroître la visibilité du droit à un enseignement. VIA Don Bosco veut aussi impliquer de plus en plus les Bureaux de Planification et de Développement dans la prise de positions relatives à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD).

En outre, nous voulons responsabiliser nos partenaires à l'étranger et les inciter à faire de même, car ils peuvent, par le biais d'alliances stratégiques ou de réseaux, entrer en dialogue avec des autorités publiques et des ministères de l'Éducation en vue d'obtenir un cadre politique et légal qui leur est favorable.

h) Groupe cible

La définition du terme 'groupe cible' est la suivante : « Un groupe cible est la partie de la population pour laquelle un changement de comportement devrait survenir. Il s'agit souvent d'un groupe de personnes ou d'organisations qui présentent certaines caractéristiques pertinentes communes. »

Pour les programmes du Sud de VIA Don Bosco, notre groupe cible se compose à la fois des Bureaux de Planification et de Développement et des centres de formation avec tous leurs collaborateurs et responsables.

Pour ce faire, nous collaborons avec des partenaires opérationnels qui collaborent (in)directement avec nos bénéficiaires finaux et qui entretiennent donc un lien privilégié avec eux.

i. Bénéficiaires finaux

Les bénéficiaires finaux de nos programmes du Sud sont des groupes de population défavorisés, notamment les jeunes (adultes) les plus vulnérables et exclus de la société. L'exclusion sociale est une notion dont la signification varie dans le temps et dans l'espace. Le groupe spécifique des bénéficiaires finaux est identifié dans chaque pays et ensuite dans chaque centre de formation : l'accent peut varier en fonction du contexte et de l'expertise développée (par exemple : des jeunes qui vivent dans la rue, des jeunes confrontés à une violence de gangs, des mères adolescentes, des jeunes issus d'une minorité ethnique, etc.). VIA Don Bosco n'adopte pas de limites d'âge strictes, mais l'âge de la grande majorité de nos bénéficiaires finaux varie entre 15 et 25 ans.

Nos programmes du Nord sont destinés aux jeunes de tous les établissements d'enseignement secondaire en Belgique. Dans le prolongement des choix arrêtés pour les programmes du Sud, nous nous adressons spécifiquement aux jeunes qui suivent un enseignement secondaire technique ou professionnel et qui ne sont en général pas atteints par d'autres ONG. En outre, nous voulons

collaborer avec des centres d'éducation et de formation pour atteindre également les élèves (défavorisés) qui ne restent pas dans le circuit d'éducation régulier. Enfin, nous voulons nous adresser aux mouvements de jeunesse.

ii. Partenaires opérationnels

Pour atteindre au mieux les bénéficiaires finaux précités, nous devons collaborer à la fois en Belgique et à l'étranger avec des partenaires qui entretiennent des rapports directs avec eux. La collaboration avec les partenaires opérationnels dans le Sud sert à soutenir et à renforcer leurs capacités organisationnelles et ce, en vue d'améliorer la prestation de services ainsi que de renforcer la durabilité institutionnelle et financière.

En Belgique, nous nous adressons au personnel dirigeant (direction), enseignant (professeurs) et accompagnant (accompagnement des élèves) des institutions éducatives à la fois dans l'enseignement secondaire et dans les centres d'éducation et de formation (CEF). En outre, les responsables de mouvements de jeunesse sont aussi nos partenaires. De cette façon, nous pouvons atteindre la direction par le biais des organes de coordination de chaque mouvement de jeunesse.

iii. Décideurs politiques

Les pouvoirs publics établissent notre cadre de travail tant en Belgique que dans les pays partenaires. Pour éviter de voir notre ONG reprendre le rôle des autorités, une coordination avec leur politique en Belgique et dans les pays partenaires est souhaitée. Pour cette raison, nous œuvrons en faveur de l'établissement de rapports de collaboration avec les autorités locales et nationales comme les ambassades belges ou les Bureaux belges de la Coopération au Développement.

Liste d'abréviations

AG	Assemblée générale
CEF	Centres d'éducation et de formation
COMIDE	Coopération missionnaire au développement
EFQM	Fondation européenne pour la gestion de la qualité
FMA	Filiae Mariae Auxiliatricis = Filles de Marie Auxiliatrice = Sœurs de Don Bosco
GRH	Gestion des ressources humaines
POI	Partenaires opérationnels indirects
PMA	Pays les moins avancés
ED	Éducation au développement
GCP	Gestion du cycle de projet
BPD	Bureaux de Planification et de Développement
CA	Conseil d'administration
SDB	Salésiens de Don Bosco
ODD	Objectifs de développement durable
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels

Bibliographie

- Lauglo, R. (1996). The Challenge of Vocational Education and Training in France. (1996)
- L'indice des États en déliquescence du Fonds pour la paix : <http://ffp.statesindex.org/rankings-2013-sortable>.
- Partos, *Toekomst in ontwikkeling*. (2011)
- https://partos.nl/system/files/ckeditor/files/1110808_Toekomst_in_Ontwikkeling_DEF.pdf (Dernière consultation le : 24/11/2014)
- *Note de politique générale, Entreprises publiques, Politique scientifique, Coopération au développement, Politique des grandes villes*, 23/12/2011.
- http://diplomatie.belgium.be/nl/binaries/beleidsnota_magnette_tcm314-158740.pdf. (Dernière consultation le : 24/11/2014)
- Conseil général des Salésiens de Don Bosco, *Bestuursproject 2014-2020*, Rome 2014
- Carlo Loots, Colette Chaumont en werkgroep Pedagogisch Project. *Opvoeden met Don Bosco als gids en tochtgenoot. Opvoedingsproject Salesianen van Don Bosco*, (parution en 2015).
- *Accord du gouvernement fédéral (2014)*. Chapitre 9.2 Collaboration au développement, année, lieu.
- diplomatie Belgium.be / educaid.be, *Note stratégique pour le secteur de l'éducation*, 2014, p. 7,
- *Note de stratégie Education au développement*, mars 2012.
- *L'éducation au développement Définitions et concepts Ontwikkelingseducatie*, avril 2011.
- Peter Moors, *De Uitdagingen voor een modern ontwikkelingsbeleid in de 21ste eeuw en de rol van ondernemers daarbij*, discours d'introduction Entrepreneurs pour entrepreneurs Trofee, Tervuren, 16 oktober 2014
- Chambre des représentants de Belgique, *Exposé d'orientation politique Coopération au développement*, 14 novembre 2014, 16 pages.