

PLAN STRATÉGIQUE 2017 -2026

Le présent plan stratégique a fait l'objet d'un intense travail de consultation et de réflexion.

Dans un premier temps un grand nombre de personnes actives dans l'asbl, aussi bien au Nord qu'au Sud, ont été interrogées par un questionnaire écrit qui cherchait à mettre en évidence les évaluations de tous sur l'activité passée de CODEART et à recueillir des pistes de réflexion pour l'élaboration du présent plan stratégique.

Toutes les réponses ont été envoyées à divers membres (du CA et autres) appelés à constituer le groupe de travail devant participer à la définition de la stratégie

Un modèle de gestion, inspiré de la Balanced Score Card de Kaplan & Norton, a servi à structurer la réflexion de fond et à passer en revue tous les aspects qui doivent assurer la performance de l'action de CODEART.

Plusieurs réunions du groupe de travail ont ensuite été consacrées à parcourir les différents sous-éléments qui constituent ce schéma dérivé de la balanced score card.

Chacune des réunions du groupe de travail a donné lieu à un rapport qui a été soumis à l'approbation du groupe de travail lors de la réunion suivante.

Le présent document est le compte rendu de tous ces travaux qui sera finalement soumis à l'avis du CA.

MANAGEMENT SUMMARY :

LIGNES DE FORCE DU PLAN STRATEGIQUE DE CODEART À MOYEN ET LONG TERME

STABILITE ET CONSOLIDATION

1. Ce qui fait l'originalité et la force de CODEART, parmi les autres ONG, est son orientation technologique et technique : la mise au point de **machines agricoles** ; ce qui se traduit dans son slogan : des machines pour nourrir les hommes.
2. L'autre particularité de CODEART est sa concentration sur 4 filières
 - a. Le manioc
 - b. La canne à sucre
 - c. L'huile de palme
 - d. Parallèlement, CODEART a facilité le développement et la mise en place de technologies liées à la production d'énergie et à la mobilité telles les turbines hydro-électriques et les passerelles en acier corten.

3. Un des points essentiels de la vision et des missions de CODEART est d'œuvrer non pas tant « pour » mais « avec » les bénéficiaires donnant ainsi sa pleine signification au terme de « *Coopération* » au Développement. Depuis toujours, CODEART a voulu transférer ses connaissances, son know how, ses méthodes aux bénéficiaires, pourvu qu'elles soient appropriables tant par les bénéficiaires finaux que par les artisans. Le renforcement des compétences de nos bénéficiaires est un des éléments clés de cette mission. CODEART vise à développer l'échange et le transfert de technologies adaptées, appropriables, durables et efficaces pour les bénéficiaires dans une démarche Nord-Sud et Sud-Sud.
4. Enfin CODEART concentre son action sur 4 régions
 - a. Haïti
 - b. Bénin-Togo
 - c. RDC Nord Kivu
 - d. RDC Bandundu

CODEART souhaite concentrer à moyen terme son énergie et ses compétences dans les domaines et régions précités tout en n'excluant pas à long terme leur extension à d'autres zones (pays) et filières d'intérêt en fonction de la demande, des besoins des bénéficiaires et de la capacité technique et financière de CODEART.

Dans les 5 à 10 ans à venir, CODEART n'entend donc pas modifier ces 4 axes de base mais au contraire les améliorer, les consolider et les approfondir.

Telle est la première ligne de force de notre plan stratégique.

EVOLUTION ESSENTIELLE MAIS PROGRESSIVE DE NOS MISSIONS

Notre expérience de 25 années de travail dans le Sud nous a amenés à la conclusion forte qu'il faut que notre action profite plus (quantitativement et qualitativement) aux bénéficiaires. Notre objectif n'est pas tant de produire des machines que d'organiser tout ce qui est nécessaire autour de ce qui en est l'objectif essentiel à savoir l'augmentation du niveau des revenus générés dans le milieu cible.

Dans le passé, CODEART s'est principalement attaché au renforcement des capacités des OT ainsi qu'au développement en interne des outils de transformation.

Au cours de la réalisation du dernier programme DGD, la conscience s'est progressivement faite que les maillons amont et aval (Animateurs, PS, Utilisateurs, Maintenançiers) ainsi que les aspects transversaux (gestion, organisation, connaissances des chaînes de valeur, entrepreneuriat) avaient un rôle prépondérant pour développer la diffusion des machines produites par l'OT et consolider les acquis.

Ainsi est apparu le besoin de renforcer le rôle et les capacités d'autres bénéficiaires : les animateurs en amont chargés d'identifier les associations d'utilisateurs organisés, motivés et solvables ainsi qu'en aval les artisans locaux indépendants en capacité d'assurer la maintenance et le suivi technique préalables au stade réparation.

CODEART reste une ANG avant tout technique, mais qui vise à valoriser son core business dans une approche plus intégrée à la fois verticalement et horizontalement.

Par ailleurs, l'approche « fourniture de machines » évolue vers l'approche « prestation de services » qui comporte non seulement le volet machines, mais aussi la maintenance, les pièces de rechange et la réparation.

La **veille technologique** devient essentielle tant au niveau local (OT/PS) qu'au niveau du siège pour déterminer en temps réel l'offre, le prix, l'adaptabilité, la qualité et la disponibilité des machines de transformation dans les filières retenues.

L'analyse des chaînes de valeurs est déterminante pour affiner la connaissance des filières et ainsi déterminer les goulots d'étranglement et les niches de valeur au sein des différentes chaînes de valeur d'une filière. Elle fournit des véritables outils d'aide à la décision pour l'orientation d'un programme et le choix des technologies à diffuser en priorité. Par exemple, est-il plus rentable pour les utilisateurs dans un milieu donné de privilégier la presse HDP à moteur ou la manuelle ?

Il y a là un déplacement majeur du centre de gravité de notre action.

Même si les modalités de cette finalité devront être progressivement mises en place et devront être poursuivies avec des partenaires, CODEART se donne sur ce point une obligation de résultat et non seulement une obligation de moyens.

Ce volet nouveau mais essentiel de notre stratégie ne pourra être mesuré qu'à son impact sur ce but final : l'amélioration du niveau de vie de nos bénéficiaires cibles.

Cette deuxième ligne de force pour l'avenir va considérablement influencer sur les programmes tout en requérant un intense travail de réflexion et de précision dans la définition des objectifs, d'éclaircissement des méthodologies et de recherche de partenariats.

CROISSANCE MESUREE & CONTROLEE

La croissance en tant que telle n'est pas notre but. Une augmentation de moyens qui ne correspondrait pas aux grandes orientations stratégiques telles que définies ci-dessus ne nous intéresse pas s'ils n'apportent pas davantage de gains (connaissances, techniques, compétences managériales et commerciales, profits financiers) aux bénéficiaires cibles.

Croissance des moyens humains

Par contre, nos moyens humains sont aujourd'hui insuffisants pour répondre aux besoins de nos missions. Ce qui entraîne notamment une charge de travail excessive.

Il faut absolument arriver à trouver plus de ressources humaines pour atteindre nos objectifs. Une croissance maîtrisée de nos moyens humains apparaît donc indispensable. Cela se fera par

- une augmentation limitée de l'effectif,
- une meilleure adéquation des compétences aux besoins opérationnels,
- une plus grande efficacité opérationnelle (augmentation de la productivité),
- un recours ciblé à des bénévoles,
- une recherche de partenariats et d'externalisation pour pallier l'absence de compétences pointues.

Croissance des moyens financiers:

Pour pouvoir disposer de plus de ressources humaines il faut faire croître nos ressources financières. Un important volet de notre plan stratégique sera donc consacré à chercher une croissance de nos moyens financiers et à une meilleure gestion de ceux-ci.

- Recherche de bailleurs supplémentaires (au Nord comme au Sud),
- Approfondissement de la recherche de fonds privés (personnes physiques et morales),
- Maintien et approfondissement de notre relation avec l'association Entrepreneurs pour Entrepreneurs.

Développement de nouveaux projets

Le développement de nouveaux projets découlera principalement de la deuxième ligne de force définie ci-dessus.

D'autre part, la recherche de nouveaux moyens financiers nous amènera sans doute à répondre davantage à des appels d'offres émanant de divers bailleurs. Nous ne le ferons cependant que si et seulement si

- Ils cadrent parfaitement avec nos missions telles qu'elles sont définies dans le plan stratégique
- Ils ne consomment pas trop de moyens humains ou financiers (le résultat net doit être positif)

La croissance est donc bien une ligne de force du plan stratégique mais il s'agira d'une croissance contrôlée, prudente et progressive et surtout au service des finalités ultimes de nos missions.

(RE)ORGANISATION INTERNE

Une grande rigueur s'impose étant donné l'expansion de l'asbl.

Nous mettrons au point des procédures simples, claires mais fermes, ou nous adapterons celles qui existent. Nous veillerons à une stricte application de celles-ci (manuels de procédures, et formulaires, logiciels de gestion, systèmes de classification, planification des activités..) à la fois dans l'organisation du travail, dans les procédures comptables, dans les reportings et dans la gestion des Ressources Humaines

Nous renforcerons les mécanismes de contrôle et les évaluations des résultats et des prestations.

L'ensemble des mesures de (ré) organisation interne doit aboutir à **un gain de productivité et une diminution des erreurs** (faire bien dès la première fois)

LES BÉNÉFICIAIRES DE L'ACTION DE CODEART

Pour bien comprendre l'action de CODEART, et donc le plan stratégique, il est indispensable de bien clarifier quels en sont les différents bénéficiaires

LE PARTENAIRE STRATEGIQUE (PS)

Véritable partenaire, il est en charge de la définition concertée de l'action de CODEART dans le Sud, de son exécution, de la gestion du volet technique et financier de l'intervention dans le Sud, de la concertation opérationnelle et stratégique entre bénéficiaires, du suivi-évaluation du programme, du dialogue régulier avec l'ANG du Nord et avec les bénéficiaires.

L'appui de CODEART concerne principalement le renforcement de ses compétences en matière de planification des activités et du budget annuel et triennal, de gestion opérationnelle et administrative et de suivi-évaluation.

Le PS est au sens des bailleurs le seul véritable partenaire de CODEART dans la mesure où il s'engage dans une convention de partenariat clairement définie et contraignante (cahier des charges).

CODEART appuie le PS pour qu'il soit le représentant Sud objectif des bénéficiaires. Dans cette approche, il est souhaité que des représentants des bénéficiaires soient non seulement incorporés à la structure, mais y occupent une position dynamique et décisionnelle.

L'OPERATEUR TECHNIQUE (OT)

« Partenaire » privilégié et historique de CODEART, l'opérateur technique représente l'association des artisans en charge de la conception/fabrication des machines et équipements destinés aux utilisateurs finaux.

CODEART l'appuie techniquement : équipement de l'atelier, matière première, formation à la fabrication/réparation des machines de transformation, en matière d'organisation et de gestion: calcul du prix de revient et des marges, devis, tenue des comptes et des stocks, gestion des RH, financièrement : subvention sur les outils fabriqués, et logistiquement : fourniture de pièces de rechange et matériaux non disponibles localement...

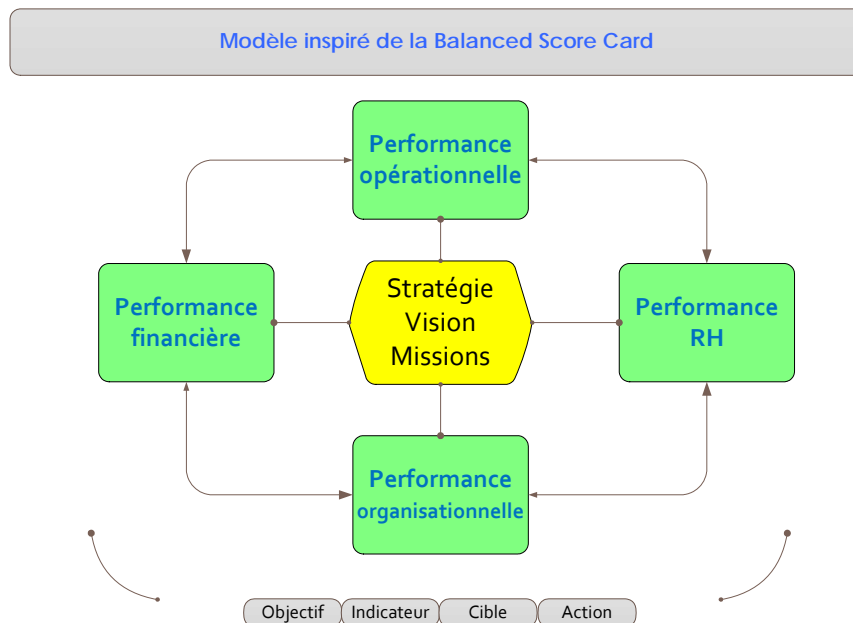
LES UTILISATEURS/TRANSFORMATEURS/BENEFICIAIRES FINAUX

Il s'agit des clients de l'OT, acheteurs des machines de transformation regroupés le plus souvent en associations plus ou moins fédérées.

Le renforcement de leurs capacités concerne principalement les aspects organisationnels liés à l'utilisation des machines ainsi que la gestion des flux (achat matière première, commercialisation des produits).

Cette catégorie constitue le véritable moteur du programme dans la mesure où elle génère la demande en outils de transformation, mais aussi en entretien et réparation. Elle est garante de l'utilisation efficace des machines et de leur diffusion dans le milieu.

LE MODÈLE DE GESTION DE RÉFÉRENCE



Ce modèle, inspiré du modèle de la Balanced score card de Kaplan et Norton, plutôt que de se focaliser sur les seuls résultats financiers des entreprises et sur les parts de marché et la satisfaction des clients, introduit 2 nouveaux paramètres pour juger des performances de l'entreprise : l'organisation interne et les processus ou procédures de travail d'une part et les ressources humaines d'autre part.

Ce modèle, adapté à une réalité plus proche des objectifs des asbl, a servi de référence pour dessiner notre plan stratégique en distinguant 4 domaines où l'organisation se doit d'être performante

1. Les performances opérationnelles c'est-à-dire les résultats des activités vers ses bénéficiaires, c'est-à-dire, somme toute, les performances de son objet social. L'organisation est-elle performante dans la satisfaction des réponses aux besoins de ses bénéficiaires ?
2. Les performances financières : s'agissant d'asbl il ne peut évidemment être question de profit comme objectif en soi. Mais la performance de récolte de fonds, l'allocation efficace des ressources financières, la solvabilité à long terme, la rentabilité etc. sont des conditions à la pérennité de l'asbl.
3. La performance organisationnelle : les procédures, les méthodes, les rationalisations, la productivité, l'approvisionnement, le facility management, la gestion des bâtiments, des stocks, l'utilisation efficace de l'informatique : autant de domaines à optimiser pour que la performance de l'organisation soit optimale. Rigueur et simplicité y seront les mots d'ordre.
4. La performance RH : il n'y a pas que les procédures en matières RH – qui relèvent autant du point précédent – mais il y a aussi la satisfaction des personnes, leur motivation, le style de management, la gestion des salaires, l'allocation optimale des compétences etc.

Ces 4 domaines nous ont servi à balayer la totalité des aspects que nous voulions prendre en considération dans l'élaboration de notre plan stratégique.

Nous voulons en effet être une asbl et une ONG performante, fière de ses résultats en faveur de ses bénéficiaires grâce à une gestion performante de ses moyens.
C'est donc en suivant ce modèle de gestion que nous allons décliner les objectifs stratégiques de notre organisation CODEART qu'il s'agira ensuite de traduire en objectifs opérationnels concrets, planifiés et financés.

LES OBJECTIFS STRATEGIQUES DE CODEART VERS DES OBJECTIFS OPERATIONNELS

NOTRE VISION ET NOS VALEURS : NOUS VOULONS

- Contribuer à lutter contre la faim en diminuant la dépendance extrême vis-à-vis des importations de produits alimentaires et en recherchant une souveraineté alimentaire dans les pays d'Afrique et en Haïti.
- Promouvoir un Sud entrepreneurial et indépendant
- Apporter un appui aux filières artisanales décentralisées de transformation des produits agricoles
- Par un renforcement obstiné et permanent de leurs compétences, permettre aux populations locales de s'approprier la technique afin d'être autonomes
- Mettre en place un transfert de connaissances et un échange de technologies
 - adaptées, locales, durables, rentables,
 - appropriables (financièrement, socialement culturellement)
- Faire AVEC les bénéficiaires du Sud (artisans et paysans) et non POUR eux (et à leur place)
- Concourir à créer des activités génératrices de revenus supplémentaires pour les bénéficiaires
- Réduire la pénibilité du travail
- Elever le niveau technique (notamment en assurant une veille technologique aussi bien au Nord qu'au Sud)

NOTRE MISSION

Notre mission, le cœur de notre action, qui fait notre force et notre originalité est d'œuvrer, dans le Sud, à la création d'activités génératrices de revenus pour des bénéficiaires locaux (directement pour les artisans locaux ou opérateurs techniques et pour les partenaires stratégiques, mais aussi, indirectement, pour les paysans transformateurs) dans des filières agricoles choisies (manioc, huile de palme, canne à sucre, énergies renouvelables).

Nous avons choisi d'y travailler en développant avec des artisans locaux des ateliers qui produisent et entretiennent

- des machines de transformation de produits agricoles simples, efficaces et robustes
- répondant aux besoins de la population locale
- fabriquées et entretenues sur place
- utilisant les ressources locales
- énergétiquement économes et non polluants

Nous formons les bénéficiaires et nous les accompagnons dans la mise en œuvre et le développement de leurs activités.

Nous veillons en outre à ce que tout l'accompagnement organisationnel (en amont et en aval de notre propre activité) soit pris en charge par des partenaires fiables et à ce que ceux-ci mettent en place les conditions pour atteindre ces objectifs. Notre responsabilité à cet égard est une responsabilité de résultats et non seulement une responsabilité de moyens.

1. OBJECTIFS STRATÉGIQUES OPÉRATIONNELS 2017 - 2027

1.1 Diffusion de machines et d'équipements de production et de transformation de produits locaux	Indicateurs (échancier en annexe12)
<p>Contexte :</p> <p>La plupart des machines et outils répondant aux critères énoncés plus haut ont déjà été développés et installés : « on a tout mais pas partout ». C'est à partir de ce constat que nous avons défini nos premiers objectifs stratégiques</p>	
<p>1. Le <u>premier objectif</u> sera donc de chercher à « diffuser » l'ensemble de ces outils partout où nous sommes présents et où la demande existe.</p> <p>2. La réalisation de cet objectif entrainera la réalisation d'un <u>deuxième objectif</u> qui est de favoriser l'échange entre artisans et paysans d'origines diverses et dans divers endroits du Sud et œuvrant dans les mêmes filières que nous (échanges Sud-Sud).</p> <p>3. Le <u>troisième objectif</u> est de continuer la recherche d'améliorations en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • développant de nouveaux outils et machines en fonction des besoins. • optimisant certains outils dans la chaîne de transformation des produits (ex. : égrappoirs). • améliorant la sécurité d'emploi des certaines machines jugées dangereuses. • (faisant) passant de la production artisanale à une fabrication semi-industrielle (création de gabarits p.ex.). • intégrant les technologies nouvelles et utiles (dans une optique marketing : contribuer à rendre les produits plus attractifs et donc plus faciles à vendre). • amenant à réduire le prix de revient des machines et outils de telle sorte que les ateliers puissent fabriquer des outils « vendables » et rentables même hors subsides. <p>Objectifs à 5 ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • doublement du nombre d'équipements fabriqués dans les régions d'intervention • les analyses de deux nouvelles filières sont disponibles et un plan d'intervention est présenté au CA 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur la liste des outils disponibles chez les PS. Premier rapport au 30/9/2015 • Rapport annuel de comparaison entre rentabilité du travail sur le mode traditionnel et travail avec les machines proposées par CODEART & création d'un document standard de mesure de rentabilité et de productivité. • P.ex. dans la chaîne de la cassave : accession au programme alimentaire mondial (PAM) pour les cantines scolaires grâce à l'amélioration des machines permettant l'enrichissement de la recette. Premier rapport disponible au 30/9/2015

<i>1.2 Renforcement des compétences</i>	Indicateurs (échancier en annexe12)
<p>Contexte : Notre mission implique également la formation technique des bénéficiaires à la fabrication, à l'utilisation et à l'entretien des machines fournies. De là découlent un certain nombre de nouveaux objectifs stratégiques.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer la formation technique « classique » des opérateurs techniques (= mécaniciens) à la création, la fabrication, l'entretien, la vente... des machines : le renforcement important des compétences des artisans partenaires est un de nos objectifs stratégiques essentiels. Pour cela il y a lieu de réaliser une étude analyse (à intervalles réguliers) des besoins de formation et le développement de programmes de formation appropriés <ol style="list-style-type: none"> a. par population b. par filière c. par pays 2. (faire) Réaliser des manuels d'utilisation des machines 3. Assurer un suivi de la mise en application par l'accompagnement technique sur le terrain <p>Objectifs à 5 ans : CODEART dispose d'outils de formation (programmes complets) adaptés aux partenaires du Sud : PS, OT, TP (techniciens de proximité) et bénéficiaires pour les 3 filières (cane à sucre, huile de palme et manioc)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport annuel (31/1/2015) mettant en évidence l'évolution des charges prises en compte est établi et constituera une mesure de l'autonomie de l'OT par les OT <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie & compétence des ateliers. • Augmentation de la rentabilité, productivité et continuité des ateliers partenaires. Calcul annuel (15/1/15) mesuré par l'évolution des heures productives (charges totales de l'atelier divisé par les heures Productives) • Rapport annuel (30/9/2015) d' (auto)-évaluation des compétences acquises • Rapport annuel (30/9/15) sur l'utilisation effective des machines produites (statistiques de production)

<i>1.3 Accroissement des revenus des bénéficiaires et accompagnement organisationnel</i>	Indicateurs (échancier en annexe12)
<p>Contexte : Nous considérons que fait aussi partie intégrante de notre mission l'accompagnement organisationnel des bénéficiaires tout au long de la filière de transformation des produits agricoles visés, de telle façon que le produit fini (et vendu) apporte un réel revenu aux bénéficiaires et cela pour l'ensemble de la collectivité et non seulement pour des personnes individuelles (souci de rentabilité et d'honnêteté). Cela signifie qu'en dehors de nos compétences techniques (électromécaniques) nous devons nous préoccuper des compétences générales de nos partenaires : gestion, marketing, vente, etc. : il faut qu'ils puissent évaluer et assurer la rentabilité à moyen terme de leurs ateliers.</p>	

Cette orientation est nouvelle pour nous mais constitue un axe majeur de notre projet et de notre stratégie. Cependant, n'ayant pas - aujourd'hui - les connaissances et les compétences propres dans ce domaine, nous considérons que cette mission consistera pour le moment essentiellement en trois objectifs.

Compte tenu du contexte esquissé ci-dessus nous avons principalement trois objectifs en ce domaine :

1. Créer un groupe de réflexion qui analysera en profondeur ce qu'implique cette orientation à la fois
 - a. d'un point de vue théorique (énoncé précis du problème, éthique de développement, impacts socio-économiques, méthodologie, analyse des vrais besoins de la population ciblée).
 - b. d'un point de vue pratique : échange d'expériences avec d'autres acteurs du développement en vue de connaître des exemples de réussite, d'échecs et d'analyse des causes de ce type d'approche et de sa faisabilité.
2. Développement d'une méthodologie CODEART pour la gestion de projets
 - a. en amont : conditions sine qua non à l'ouverture d'un (nouveau) projet d'assistance dans la philosophie de CODEART
 - b. en aval : conditions pour la réussite sur la totalité de la chaîne de valeurs des outils et machines fournis en vue d'arriver à un résultat rentable et durable pour les bénéficiaires.
3. Chercher de partenaires (Nord et/ou Sud) pour palier notre manque (temporaire ou définitif) de compétences et de moyens, partenaires qui puissent prendre en charge cet accompagnement.
4. Assumer la responsabilité des résultats obtenus, à savoir une réelle augmentation des revenus des bénéficiaires et l'adoption de mesures correctives éventuelles

Objectif à 5 ans : CODEART dispose d'une stratégie d'intervention complète (référentiel) concernant l'approche organisationnelle.

- Production d'un rapport global (aspects théoriques et aspects pratiques) (avant 31/12/2015)
- Publication d'un manuel de méthodologie CODEART (y compris amont et aval) et description d'un modèle de fonctionnement » *idéal* (avant 31/12/2015)
- Inventaire et SWOT poussé de nos partenaires (30/9/2015)
- Conventions de collaboration et de partenariats signées
- Tableaux de bord comparatifs mesurant évolution des résultats des revenus de nos bénéficiaires (30/9/2015)

2. STRATÉGIES DE FONCTIONNEMENT 2017-2027: VOLET FINANCIER

2.1 Augmentation substantielle de nos moyens (financiers) d'action	Indicateurs (échancier en annexe12)
L'objectif stratégique à long terme (2027) est de, au moins, doubler nos ressources financières en 12 ans : cela nécessite une démarche volontariste, inlassable et tenace, qui devra être suivie de	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan de CODEART : au terme de la période couverte par le plan stratégique 2017 - 2027 les

<p>près et périodiquement (tous les 6 mois) par le CA. Une externalisation partielle de l'activité de récolte de fonds doit permettre de faire cette démarche de manière prospective et méthodique.</p> <p>Nous voulons principalement financer notre activité par un recours préférentiel à la DGD. Nous chercherons néanmoins des moyens complémentaires auprès d'autres bailleurs. Nous allons chercher à obtenir des financements auprès de bailleurs & donateurs (publics, privés, institutionnels et individuels) dans le Sud. Ceci constitue un axe nouveau de notre stratégie de récolte de fonds.</p> <p>Nous voulons aussi consolider et développer notre action de récolte de fonds auprès des sociétés ou organisations</p> <p>Nous voulons enfin renforcer notre activité de récolte de fonds par l'approche des personnes physiques individuelles. Sans exclure totalement des actions « grand public » nous privilégions la récolte de fonds auprès de nos donateurs traditionnels que nous entendons stabiliser et développer.</p> <p>Une approche de cette cible en région néerlandophone n'est pas non plus exclue mais ne sera pas privilégiée à court terme.</p> <p>Objectifs à 5 ans : les moyens financiers d'action dans le Sud d'origine publiques et d'autres institutions de développement atteint 1.200.000€.</p>	<p>ressources de l'asbl ont effectivement doublé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport type « tarte » est établie et montre une large palette de ressources financières incluant bailleurs publics, bailleurs privés, sociétés commerciales, organisations diverses et donateurs privés assure une stabilité financière à l'asbl.
<p>2.2 Prospection de fonds auprès de bailleurs institutionnels</p>	<p>Indicateurs (échancier en annexe12)</p>
<p>Notre premier objectif en ce domaine est de progresser dans notre relation avec la DGD pour établir une relation stable et solide. Et cela par</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Le renforcement des compétences d'établissement de programmes grâce à l'engagement d'un gestionnaire de projets b. L'établissement de contacts privilégiés avec les bailleurs pour mieux comprendre leurs attentes mais aussi pour mieux faire entendre notre conception du développement et obtenir leur soutien. <ol style="list-style-type: none"> 1. En ce qui concerne d'autres bailleurs que la DGD l'objectif n'est pas de faire une recherche systématique mais de répondre à d'éventuels appels d'offres (projets/programmes) 2. En ce qui concerne d'éventuels bailleurs dans le Sud, nous décidons d'explorer activement cette piste par nos contacts avec Axyom ou/et par des missions d'exploration sur place. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un gestionnaire de projets est engagé avant le 31/1/2015 • 2 réunions sont sollicitées avec des responsables de la DGD durant l'an 1 et ensuite planifiées en fonction des besoins. (30/7/2015) • Rapport annuel d'au moins 3 rencontres avec des bailleurs installés à Kinshasa (31/12/2015) • Un rapport est attendu au CA pour 20 juin 2015 au plus tard • 3 projets introduits en 2015 (30/4/2015)

<p>3. Recherche de partenariats (Misereor p.ex.) pour le financement des activités d'appui au développement et à la diffusion de solutions techniques destinées à l'atteinte des objectifs de CODEART</p> <p>Objectif à 5 ans : 15 projets sont introduits auprès de bailleurs institutionnels</p>	
<p>2.3 Démarche auprès de Donateurs Entreprises et autres Personnes Morales (y compris au Sud)</p>	<p>Indicateurs (échancier en annexe12)</p>
<p>L'objectif est de continuer à chercher des fonds auprès des entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> • principalement via l'association Entrepreneurs pour Entrepreneurs (surtout pour les entreprises du nord de la Belgique) • mais aussi par d'autres démarches propres auprès d'entreprises (surtout en Wallonie et Bruxelles) <ul style="list-style-type: none"> o Fondations, Abbayes, o diaspora, WBI, communes, écoles, paroisses <p>Objectif à 5 ans : 300.000€ de récolte de fonds auprès des entreprises et autres personnes morales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de communication et de récolte de fonds est établi pour le 1/6/2015 au plus tard pour être soumis au CA puis à l'AG
<p>2.4 Récolte de fonds auprès des personnes physiques (y compris au Sud)</p>	<p>Indicateurs (échancier en annexe12)</p>
<p>1. Un plan de récolte de fonds, volontariste et à long terme, sera mis en œuvre.</p> <p>2. Un groupe de travail examinera les opportunités et les façons de faire pour les héritages, testaments...</p> <p>Objectif à 5 ans : 70.000€ de récolte de fonds auprès des donateurs privés et multiplication pas 2 du nombre de sympathisants (objectif: 4.000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de communication et de récolte de fonds est établi pour le 1/6/2015 au plus tard pour être soumis au Ca puis à l'AG • Conclusions d'un groupe de travail endéans les 9 mois (pour 20 juin 2015)
<p>2.5 Professionnalisation de la comptabilité et de la gestion financière</p>	<p>Indicateurs (échancier en annexe12)</p>
<p>L'objectif unique et fondamental est de professionnaliser la comptabilité et la gestion financière de l'asbl par</p> <p>1. Externalisation d'une partie du travail de comptabilité et de consolidation des comptes selon les schémas exigés par les bailleurs. Cette externalisation est déjà en cours aujourd'hui (société Axyom).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel du réviseur sur la tenue des comptes de l'asbl et leur conformité à la législation et à normes exigées par les bailleurs et donateurs. (20/6/2015) • Rapport annuel du réviseur sur la tenue et leur

<p>2. La trésorerie doit être mieux adaptée aux besoins de l'asbl pour faire face aux éventuels problèmes tels que ceux que l'asbl a connus en 2014.</p> <p>Un ou plusieurs membres participeront à une initiation à la saine gestion financière des asbl dans une optique d'allocation adéquate des ressources et d'une survie à long terme de l'organisation.</p> <p>Objectif à 5 ans : le bilan est clôturé mensuellement et mis à la disposition du CA.</p>	<p>exactitude et livraison livrés dans les délais requis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport au CA pour mi 2015
---	--

3. STRATÉGIES DE FONCTIONNEMENT 2017-2027 : VOLET ORGANISATION

<i>3.1 Améliorer et professionnaliser l'organisation Interne : planification & procédures & logistique & facility management</i>	Indicateurs (échancier en annexe12)
<p>CODEART entend développer une organisation fluide, efficiente et performante.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pour cela il va créer ou mettre à jour : <ul style="list-style-type: none"> • des outils de planification (court, moyen et long terme). • un manuel des procédures et des documents de travail (formulaires, logiciels..). • une méthodologie de la gestion du matériel (bâtiments bureaux, informatiques). • des outils de contrôle. 2. Il va renforcer les contrôles sur le respect des plannings et du respect des procédures <p>Objectif à 5 ans : Les rapports annuels d'auto-évaluation de 5 ans sont disponibles, un rapport d'analyse critique est réalisé et les objectifs à 10 ans sont proposés au CA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le manuel actualisé des procédures est disponible pour tous au 31/3/2015 • Un rapport d'auto-évaluation atteste que les procédures sont disponibles et appliquées (30/9/2015) • Un rapport annuel d'auto-évaluation atteste que tous les outils simples de planification sont utilisés par tous. (30/9/2015)
<i>3.2 Organigramme et structure fonctionnelle (Nord)</i>	Indicateurs (échancier en annexe12)
<ol style="list-style-type: none"> 1. CODEART a un directeur général responsable des divers aspects de la gestion : <ul style="list-style-type: none"> • les aspects opérationnels et techniques (la conception des programmes et leur réalisation), • les aspects financiers, • les aspects d'organisation interne, • les aspects de saine gestion RH, 2. Il est assisté dans son travail par un gestionnaire de projets et un gestionnaire technique. Les responsabilités respectives seront décrites en détail (voir volet RH). 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme fonctionnel et structurel (voir dossiers pour la DGD) • Descriptions des fonctions (voir volet RH dans le manuel des procédures)

<p>3. Il sera créé un espace de concertation entre les membres du personnel qui se réunira périodiquement (au moins 3 x par an)</p> <p>Objectif à 5 ans : Les rapports des Conseil de Gestion sont disponibles et un bilan du fonctionnement est réalisé et présenté au CA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de réunions
<p>3.3 Organisation dans le Sud</p>	<p>Indicateurs (échancier en annexe12)</p>
<p>Partant de la structure actuelle (les différents partenaires stratégiques et leurs opérateurs techniques respectifs) (voir schéma dans la note de base : « dossier de renouvellement de la demande d'agrément ») CODEART recherchera une amélioration continue. En particulier il veut examiner comment améliorer/renforcer/changer les liens avec les partenaires : partage d'une vision commune, partage des outils de gestion, renforcement des capacités de gestion, suivi des affaires etc.</p> <p>Objectif à 5 ans : un rapport d'analyse critique des évaluations est disponible et présenté au CA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'analyse sur les pistes de renforcement dans le SUD au plus tard pour 31/12/2015 et rapports périodiques ultérieurs (au moins une fois l'an) • Organigramme de fonctionnement actualisé au 31/12/2014 et mis à jour en permanence (31/12/20XX) • Rapport annuel d'auto-évaluation annuelle des partenaires et de leur adhésion aux visions et méthodes de CODEART. Rapport de cette évaluation au CA (31/12/2015)
<p>3.4 Communication externe & interne</p>	<p>Indicateurs (échancier en annexe12)</p>
<p>CODEART veut une plus grande efficience de sa Communication. Il souhaite augmenter sa notoriété, sa crédibilité et mieux faire connaître son travail.</p> <p>Il entend professionnaliser sa communication en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • améliorant et diversifiant les contenus, • en choisissant et diversifiant ses cibles, • en variant ses supports (écrits, Internet, réseaux sociaux, autres support audio-visuels). <p>Objectifs à 5 ans : un bilan et un plan pour les 5 années suivantes sont disponibles et présentés au CA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de communication est en cours d'élaboration avec l'aide d'un consultant externe et sera présenté au CA avant le 31/1/2015
<p>3.5 Localisation des bureaux belges de CODEART</p>	<p>Indicateurs (échancier en annexe12)</p>

<p>D'un point de vue stratégique (vision à long terme) le lieu de prédilection pour la localisation de CODEART est la région de Hombourg. Aucun changement de localisation ne doit donc être envisagé. Cette région est le berceau naturel de CODEART et tout bouleversement aurait sans doute des répercussions négatives.</p> <p>Si un déménagement devait néanmoins être envisagé pour des raisons tenant à la récupération des bâtiments par son propriétaire il devra se faire dans la région</p> <p>Objectifs à 5 ans : CODEART dispose d'une localisation stable pour les 10 années suivantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une convention sera signée prochainement entre les propriétaires et CODEART qui tracera le cadre pour les années à venir.
--	---

4. STRATÉGIES DE FONCTIONNEMENT 2017-2027: VOLET RESSOURCES HUMAINES

<i>4.1 Réalisation d'une ambiance de travail positive et motivante</i>	Indicateurs (échancier en annexe12)
<p>CODEART souhaite s'entourer de collaborateurs (salariés et bénévoles) adhérant de manière forte à ses valeurs et ses objectifs.</p> <p>CODEART n'ayant pas les moyens ni le désir de proposer des rémunérations très compétitives par rapport à d'autres sociétés ou organisations, il veut par contre offrir aux collaborateurs une ambiance de travail motivante, dynamique, stimulante et participative de nature à attirer et conserver des personnes aux compétences avérées.</p> <p>CODEART veille en particulier au bien-être et la satisfaction des collaborateurs (salariés et bénévoles) en étant spécialement attentif à répartir le travail de manière juste et équitable à la fois du point de vue quantitatif et qualitatif, c'est-à-dire correspondant aux compétences de ceux-ci.</p> <p>Dans les limites de ses moyens financiers, CODEART met tout en œuvre pour faire évoluer les compétences des collaborateurs par les moyens les plus adéquats (formations, coaching, stages...).</p> <p>Objectifs à 5 ans : un bilan et des engagements sont disponibles et présentés au CA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une charte des valeurs de CODEART signée par tous les collaborateurs (salariés ou bénévoles) attestant de leur adhésion aux valeurs de CODEART est disponible au 28/2/2015 • Rapport d'auto-évaluation de l'ambiance au sein de CODEART (30/9/2015) • Rapport mensuel des réunions des Conseils de Gestion & Organes de concertation (31/1/2015) • Rapport d'un ombudsman externe (si nécessaire)
<i>4.2 Augmentation progressive et mesurée de l'effectif et de la productivité</i>	Indicateurs (échancier en annexe12)
<p>Pour faire face à la charge de travail trop lourde d'aujourd'hui et pour pouvoir se lancer dans une vision nouvelle de son action (point 3 des objectifs stratégiques opérationnels) et aborder de nouveaux projets, CODEART a besoin de davantage de ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel d'auto-évaluation (30/9/2015) du personnel sur l'ambiance de stress au travail,

<p>1. Il va en premier lieu augmenter progressivement son effectif pour l'amener à 6-8 collaborateurs (ETP) au terme de la période couverte par le plan stratégique (dans la mesure où les objectifs de croissance des moyens financiers l'y autorisent)</p> <p>2. Il va ensuite par une série de mesures accroître la productivité :</p> <ol style="list-style-type: none"> Recours sélectif à des bénévoles et à l'externalisation, Amélioration et simplification des procédures et contrôle du suivi de celles-ci, Programmes de formation et d'évolution des compétences. <p>Objectifs à 5 ans : un bilan et de nouvelles orientations dans le cadre du PS sont disponibles et présentés au CA.</p>	<p>le respect des plannings, le nombre et le type d'erreurs</p>
<p><i>4.3 Mise à jour de la politique du personnel et des procédures y afférant</i></p>	<p>Indicateurs (échéancier en annexe12)</p>
<p>CODEART va procéder à une mise à jour de la gestion du personnel en reprenant toutes les procédures et en introduisant de nouvelles pratiques</p> <ol style="list-style-type: none"> Description de toutes les fonctions selon un canevas standard, Politique salariale transparente, Procédures de recrutement, Evaluations périodiques des compétences et des prestations (y compris pour le directeur selon une procédure à définir), Formation et/ou coaching ou autres activités de perfectionnement des compétences (stages, missions), Procédures de sanctions. <p>Objectifs à 5 ans : Les pratiques des 5 années sont analysées et des conclusions et objectifs pour les 5 années suivantes sont proposés au CA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le Manuel complet RH revu et mis à jour est mis à disposition de tous (30/6/2015) Un planning annuel RH est établi (évaluations, formations,...) (20/6/2015)
<p><i>4.4 Recours ciblé à des collaborateurs bénévoles</i></p>	<p>Indicateurs (échéancier en annexe12)</p>
<p>Le cas échéant CODEART fait appel à des bénévoles compétents pour pallier ses manques de compétences éventuels (quantitatifs ou qualitatifs).</p> <ol style="list-style-type: none"> Il n'entre toutefois pas dans ses objectifs stratégiques d'intensifier quantitativement ce recours. Au contraire une procédure de gestion RH adaptée sera mise en œuvre afin de vérifier si les 	<ul style="list-style-type: none"> Un registre de Description de fonction pour les postes pour lesquels des bénévoles sont

<p>compétences offertes par les volontaires correspondent réellement aux besoins de l'asbl et si ces candidats adhèrent aux valeurs de CODEART</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Une formation minimale aux méthodes et outils de CODEART sera dispensée aux bénévoles recrutés et un accompagnement adéquat leur sera donné au début de leurs période de prestations. 4. La même attention sera accordée à promouvoir un climat de motivation et d'esprit de collaboration avec les bénévoles qu'avec les salariés : CODEART veillera à organiser de manière efficace cette force de travail bénévole en étant attentif à ce que les bénévoles y trouvent également un « bénéfice » humain (reconnaissance, ambiance de rencontre, occupations intéressantes...) <p>Objectifs à 5 ans : les bénévoles de CODEART sont réunis au sein d'un groupe autonome et présentent leurs avis et suggestions à la direction et au CA.</p>	<p>demandés est disponible et opérationnel (31/3/2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une procédure de recrutement et d'encadrement des bénévoles est établie pour le 30/4/2015 comprenant une période d'essai et évaluation
<p><i>4.5 Gestion RH des partenaires Sud</i></p>	<p>Indicateurs (échancier en annexe12)</p>
<p>Une collaboration positive est indispensable avec les partenaires du Sud bien que ceux-ci ne fassent pas partie du personnel,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le même esprit qui anime la politique RH des collaborateurs au Nord guidera les relations avec eux : soutien, formation, respect, reconnaissance, coaching mais aussi rigueur des procédures, recherche de collaboration suivant des méthodologies avérées, évaluations du respect par eux des conventions de partenariats. 2. CODEART définira une méthodologie de « collaboration mutuelle », actée dans une convention bilatérale qui sera la base de l'activité et la base de l'évaluation périodique 3. CODEART se doit d'accompagner ses partenaires non pas en visant des collaborations limitées dans le temps mais plutôt des projets limités dans le temps avec ses partenaires. <p>Objectifs à 5 ans : les partenaires Sud se connaissent et échangent entre eux. Ils élaborent des avis et des suggestions à la direction de CODEART et au CA. Des objectifs à 5 ans (fin du PS) sont proposés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une Convention type de collaboration mutuelle est établie et opérationnelle pour le 31/1/2015) • Rapports annuels d'évaluation (21/12/2015) • Une convention de respect des règles minimales de sécurité et de protection des travailleurs est établie avec le PS et signée par les OT (31/1/2015) • Une charte des responsabilités sociales est signée avec les <PS et les OT (31/1/2015)

