****

|  |  |
| --- | --- |
| **AFD_rvb_v2** | **Note d’Initiative ONG - NIONG*****Projet de terrain : Convention programme (multi-pays, multi-acteurs)*****Titre du projet :** **« Dynamiser les sociétés civiles d’Afrique francophone et de l’Océan Indien via le développement des associations Caritas - Phase 2 »****Nom de l’OSC :** **Secours Catholique - Caritas France****Coordonnées de la personne référente :****alice.mainguy@secours-catholique.org****Date de rédaction du présent dossier : octobre 2015** |

**TABLE DES MATIÈRES**

[A. NOTE DE TRANSPARENCE 3](#_Toc432158249)

[B. SIGLES ET ACRONYMES 6](#_Toc432158250)

[C. DESCRIPTION DU PROJET 7](#_Toc432158251)

[I. Localisation du programme 7](#_Toc432158252)

[II. Calendrier du programme 7](#_Toc432158253)

[III. Contexte et enjeux du programme 8](#_Toc432158254)

[IV. Coherence externe du programme 11](#_Toc432158255)

[V. Contenu du projet 12](#_Toc432158256)

[VI. Modalités de suivi et d’évaluation 21](#_Toc432158257)

[VII. Ressources humaines et moyens techniques prévus par le programme 23](#_Toc432158258)

[VIII. Impacts du programme 24](#_Toc432158259)

[IX. Risques et perennite du programme 25](#_Toc432158260)

[X. Commentaires relatifs au budget prévisionnel 26](#_Toc432158261)

[D. ANNEXE 27](#_Toc432158262)

* **Annexe 1**: Cadre logique
* **Annexe 2** : Budget prévisionnel détaillé (en format Excel : tableau « dépenses », « ressources », « valorisation », « répartition par pays »)
* **Annexe 3** : Fiche de renseignements relative au demandeur
* **Annexe 4** : Liste des partenaires bénéficiaires de rétrocessions (>5 000 EUR)
* **Annexe 5** : Fiches de renseignements relatives aux partenaires
* **Annexe 6** : Synthèse de la dernière évaluation réalisée et commentaires de l’OSC sur les principales conclusions et recommandations de cette évaluation.
* **Annexe 7** : Fiches « volet pays » pour les projets multi-pays
* **Annexe 8** : Chronogramme
* **Annexe 9** : Liste des indicateurs agrégeables de l’aide bilatérale française

# NOTE DE TRANSPARENCE

**Note de transparence**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nom de l’association**  | Secours Catholique - Caritas France |
| **Site internet** | www.secours-catholique.org |

|  |  |
| --- | --- |
| **Nom du projet - Libellé court :** | Programme DIRO - Phase 2 |
| **Nom du projet - Libellé long :** | « Dynamiser les sociétés civiles d’Afrique francophone et de l’Océan Indien via le développement des associations Caritas - Phase 2 »  |
| **Lieux d'intervention**  | Bénin, Burkina-Faso, Burundi, Centrafrique, Comores, Congo Brazzaville, Côte d’Ivoire, France, Madagascar, Mali, Niger, République Démocratique du Congo, Sénégal, Tchad et Togo |
| **Type de projet** | Projet de terrain |
| **Thématiques** | - Développement institutionnel et organisationnel- Management des connaissances - Structuration de réseau- Théorie du changement- Éradication de la pauvreté |

|  |  |
| --- | --- |
| **Principaux partenaires du projet** | Caritas Africa, Caritas Bénin, Caritas Burkina-Faso, Caritas Burundi, Caritas Centrafrique, Caritas Comores, Caritas Congo Brazzaville, Caritas Côte d’Ivoire, Caritas Madagascar, Caritas Mali, Caritas Niger, Caritas République Démocratique du Congo, Caritas Sénégal, Caritas Tchad, Caritas Togo et Secours Catholique - Caritas France. |

|  |
| --- |
| **Résumé du projet :** Cette Phase 2 du programme DIRO permettra de consolider les avancées obtenues dans le champ du développement organisationnel et institutionnel de 11 Caritas d’Afrique francophone et de l’Océan Indien. Il permettra de poursuivre leur autonomisation tout en s’ouvrant à 3 nouvelles Caritas africaines et à Caritas Africa. L’accent sera mis sur les acteurs (responsabilisation suivant la théorie du changement) et sur la montée en puissance du réseau Caritas au niveau suprarégional, notamment à travers le management des connaissances.**Objectif global :** Participer à l’élimination de la pauvreté et contribuer à réduire les inégalités en renforçant la société civile africaine pour promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques, ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer à tous l’accès à la justice et contribuer à prôner, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.**Objectif spécifique** : Ce programme accompagne les processus de développement des Caritas afin qu’elles deviennent des acteurs reconnus et actifs de leur société civile, capables d’influencer les décideurs politiques et de mener des actions pertinentes, efficientes et efficaces dans l’élimination de la pauvreté. |
| **RÉSULTAT 1 : Le réseau Caritas contribue plus efficacement à l’élimination de la pauvreté et à la réduction des inégalités.****1.1 Changements attendus :** En 2018, les Caritas exercent un vrai **leadership** dans leur environnement par leur performance et leur exemplarité. **1.2. Changements attendus :** Les Caritas prennent davantage en compte **les plus pauvres** et souhaitent positionner les **communautés** accompagnées comme de **véritables acteurs de leur propre développement**.**Activités de renforcement de capacités:** Formation, échange d’expérience, conseil, mise à disposition d’outils et de documents.**Indicateurs de résultats chiffrés :*** Le nombre de bénéficiaires touchés par les Caritas passe de 17 600 000 à 19 000 000.
* Le nombre d’OSC accompagnées par les Caritas avoisine 4 000.
* Le nombre de Caritas ayant réalisé une analyse de la pauvreté dans leur pays passe de 1 à 5.
* Le nombre de Caritas publiant un rapport d’activités consolidé du réseau passe de 8 à 12.
* Le nombre de campagnes de plaidoyer dans lesquelles les Caritas s’impliquent est d’au moins 6.

**RÉSULTAT 2 : Les organisations Caritas renforcent leur autonomie par un appui à leur développement organisationnel et institutionnel.****2.1. Changements attendus :** Les Caritas tendent vers leur **autonomie stratégique** du point de vue stratégie, métier et leadership.**Activités de renforcement de capacités :** Appui-conseil des Caritas à leur planification et évaluation de leurs stratégies de développement de leur organisation. Développement du leadership des Présidents, Secrétaires Généraux et Directeurs par différentes modalités d’accompagnement.**2.2. Changements attendus :** Gain des Caritas en **autonomie institutionnelle.****Activités de renforcement de capacités :** Formation, échange d’expérience, conseil et prestation.**2.3. Changements attendus :** Gain des Caritas en **autonomie organisationnelle** en termes de compétences et de fonctionnement interne.**Activités de renforcement de capacités :** Formation, échange d’expérience, conseil et prestation, création d’outils (base de données).**2.4. Changements attendus :** Gain des Caritas en **autonomie financière.****Activités de renforcement de capacités :** Formation, échange d’expérience, conseil et mise à disposition d’outils d’organisation et d’animation.**Indicateurs de résultats chiffrés :*** Le budget total géré par les Caritas passe de 66 000 000 € à 70 000 000 €.
* Le nombre de leaders ayant été accompagnés sur la question du leadership est d’au moins 20.
* Le nombre de Caritas ayant une planification stratégique opérationnelle passe de 12 à 15.
* Le nombre de Caritas capitalisant ses bonnes pratiques et compétences est de 15.
* Le nombre de Caritas ayant une stratégie d’autonomisation financière est d’au moins 8.

**RÉSULTAT 3 : La structuration du réseau Caritas d’Afrique francophone et de l’Océan Indien s’accroit.****3.1. Changements attendus :** Le réseau des Caritas est structuré au niveau national et les synergies régionales sont porteuses d’entraide au service de leur mission de mutualisation des compétences au sein d’un réseau d’expertises au niveau international. **3.2. Changements attendus :** Le programme est ouvert à Caritas Centrafrique, Caritas Comores et Caritas Madagascar.**3 .3. Changements attendus :** Le leadership de Caritas Africa est renforcé.**Activités de renforcement de capacités:** Formation, échange d’expérience, conseil, mise à disposition d’outils d’organisation et d’animation, création d’une plate-forme d’échanges d’expériences.**Indicateurs de résultats chiffrés :*** Le nombre de Caritas du programme passe de 11 à 15.
* Le dispositif de management des connaissances est utilisé et les « communautés de pratiques » sont actives.

**RÉSULTAT 4 : Recours à une approche orientée changement « la théorie du changement » pour davantage d’impact des actions menées dans le cadre de cette nouvelle convention-programme, tant auprès des Caritas que du Secours Catholique - Caritas France.****4.1. Changements attendus :** Repositionnement des acteurs au centre du processus dans la définition des grandes orientations stratégiques du programme et de son suivi.**4.2. Changements attendus :** Approfondissement des processus de changement.**4.3.** **Changements attendus :** Amélioration de la stratégie d’accompagnement du SC-CF.**Activités de renforcement de capacités :** Rencontre pluri-acteurs, mise à disposition d’expertise et d’appui dans la conduite du changement, formalisation de stratégie de renforcement de capacités et d’accompagnement, définition d’outil de suivi-évaluation.**Indicateurs de résultats chiffrés :*** La stratégie de renforcement de capacités développée dans le cadre de ce programme et la stratégie d’accompagnement sont définies.
* Les thématiques d’accompagnement passent de 11 à 18 et les modalités d’accompagnement font davantage appellent à du coaching.
* La méthode de mesure de changement des Caritas et les outils de suivi-évaluation de leur évolution sont définis et utilisés par les Caritas.
 |
| **Groupes cibles** | Les bénéficiaires directs sont les 14 Caritas (dont 146 Caritas diocésaines) et Caritas Africa. Elles comptent plus de 6 300 salariés. Les bénéficiaires indirects sont les populations les plus vulnérables des 14 pays concernés par l’action, soit environ 19 millions de personnes et 4 000 OSC de base. |
| **Durée totale du projet** | 3 ans |
| **Coût total de l'opération**  | 2 500 000 € | 100 % |
| **Participation de l’AFD** | 1 500 000 € | 60 % |

# SIGLES ET ACRONYMES

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| % | Pour cent |  |
| € | euros |  |
| A2P | Accompagnement de proximité personnalisé  |
| AFD | Agence Française de Développement |
| AG  | Assemblée Générale |
| ANE | Acteur non étatique |
| BN | Bureau national  |
| CA | Conseil d'Administration |
| CD | Caritas diocésaine |
| CI | Caritas Internationalis |
| CICID | Comité interministériel de la coopération internationale et du développement |
| CN | Caritas nationale |
| Com. | Communication |
| DAF | Directeur Administratif et Financier |
| DIRO | Développement institutionnel et renforcement organisationnel  |
| DPO | Division des partenariats avec les ONG |
| ETP | Équivalent Temps Plein |
| F3E | Association F3E |
| FASC  | Fonds d'Appui aux Sociétés Civiles du Sud |
| FED | Fonds européen pour le développement |
| IOV | Indicateur objectivement vérifiable |
| J&P | Justice et Paix |
| MAEDI | Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International  |
| NIONG | Note d'initiative ONG |
| OMD | Objectifs du millénaire pour le développement |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale  |
| OSC | Organisation de la société civile |
| OSI | Organisation de solidarité internationale |
| PTF | Partenaire technique et financier |
| RAF | Responsable administratif et financier |
| RH | Ressource humaine |
| SC-CF | Secours Catholique - Caritas France |
| SCP | Société civile et participation |
| SG | Secrétaire Général |

# DESCRIPTION DU PROJET

# I. LOCALISATION DU PROGRAMME

Ce programme multi-acteurs et multi pays intervient dans **14 pays d’Afrique francophone et de l’Océan Indien**: Bénin, Burkina-Faso, Burundi, Centrafrique, Comores, Congo Brazzaville, Côte d’Ivoire, Mali, République Démocratique du Congo, Madagascar, Niger, Sénégal, Tchad et Togo et en **France**. Il impacte également la **coordination continentale Caritas Africa**.

Le programme touche l’étendue des territoires de ces 14 pays africains dans la mesure où l’activité des 14 Caritas concernées est d’ampleur nationale. La coordination nationale de chacune de ces Caritas est basée dans la capitale (politique ou économique): Cotonou, Ouagadougou, Bujumbura, Bangui, Moroni, Brazzaville, Abidjan, Bamako, Kinshasa, Antananarivo, Niamey, Dakar, Ndjamena et Lomé.



*Carte de localisation des Caritas*

# II. CALENDRIER DU PROGRAMME

* Durée du programme : 3 ans
* Date de démarrage prévue : 1er janvier 2016
* Date de clôture prévue : 31 décembre 2018

Ce programme succède à une première phase cofinancée par l’AFD de septembre 2011 à décembre 2015.

À la fin de cette deuxième phase (2016-2018), il sera envisagé une troisième et dernière phase dans la perspective de transférer la gouvernance du programme à l’organisation Caritas Africa, tête de réseau continental.

III. CONTEXTE ET ENJEUX DU PROGRAMME

**3.1. Diagnostic et enjeux du programme**

* **Description du contexte dans lequel s’inscrit le programme et enjeux auxquels il souhaite répondre**

Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) lancés par les Nations Unis en 2000 arrivent à leur fin en 2015. Le rapport 2015[[1]](#footnote-1) des Nations Unies stipule que le déclin de la pauvreté s’est accéléré au cours de la dernière décennie cependant les progrès sont encore insuffisants en Afrique. « Toutes les régions en développement, excepté l’Afrique subsaharienne, avaient atteint fin 2011 la cible visant à réduire de moitié la proportion de personnes vivant dans une extrême pauvreté ». « Plus de 40 % de la population d’Afrique subsaharienne vit toujours dans une extrême pauvreté en 2015 » et c’est en « Afrique subsaharienne où la pauvreté est la plus sévère ».

Par ailleurs, **l’Afrique et l’Océan Indien ont connu et connaissent une succession de crises qui les ont conduits à une fragilisation des États, minés entre autres par la mauvaise gouvernance, la corruption et la gabegie.** Les populations africaines font face à une administration défaillante et qui assure difficilement le développement et la sécurité du pays. **Les principaux indicateurs sociaux sont souvent alarmistes. Le taux de pauvreté est supérieur à 45% dans 12 des 14 pays concernés par le programme**. Ces instabilités chroniques ont pour conséquences une mauvaise gestion, des intérêts partisans, un mal développement, un échec des processus démocratiques, des discriminations et des tensions interethniques et/ou interconfessionnelles.

Comme le soutient la communauté internationale, pour redonner espoir et répondre à ces problèmes, **il est impératif pour les États de conduire des changements structurels profonds avec tous les acteurs de la société, afin de promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous, à des fins de développement durable.** Sur le terrain, les 14 partenaires Caritas, au sein de leur Société Civile et en relation avec leur État, sont très engagés sur ces problématiques.

* **Identification des bénéficiaires directs et indirects**

Les **bénéficiaires directs du programme sont les 14 Caritas, Caritas Africa et le Secours Catholique – Caritas France (SC-CF**).

Le programme s’appuie sur un réseau en cascade et ses effets se font ressentir tant au plan national, que régional et local. Le programme a un impact sur les dirigeants (Présidents, Secrétaires Généraux, etc.). Il travaille ensuite sur les acteurs clefs (Directeurs, DAF, salariés, bénévoles, etc.) des **Caritas nationales** (rôle de coordination) et indirectement sur les **Caritas diocésaines et locales** (rôle opérationnel).

**Caritas Africa** bénéficiera d’un renforcement de capacités qui lui permettra d’ancrer son rôle de tête de réseau à l’échelle africaine.

Enfin, le programme permettra au **SC-CF** de formaliser sa stratégie de renforcement de capacité et de consolider les liens entre l’action internationale et l’action menée en France.

Les **bénéficiaires indirects** sont les populations les plus pauvres, les plus démunies, les plus vulnérables et les plus opprimées des 14 pays. Ils sont estimés à environ 19millions de personnes.

* **Au regard des enjeux connus, identifier les principaux facteurs de réussite du programme**

**Le principal enjeu est la contribution à l’élimination de la pauvreté par le développement d’une société civile forte.** Le développement organisationnel et institutionnel des 14 Caritas va leur permettre de devenir des acteurs plus performants dans leur pays et d’agir plus efficacement sur toutes les formes de pauvreté, en responsabilisant les personnes et les groupes les plus vulnérables et les nombreuses organisations de base de la société civile (organisations paysannes, associations de femmes, de jeunes, communautés villageoises, etc.) avec qui les Caritas interagissent.

**La poursuite de ce processus de développement institutionnel et organisationnel, complété par des méthodes innovantes telles que la théorie du changement et le management des connaissances, va permettre aux Caritas d’orienter encore plus efficacement leurs politiques de développement, leurs programmes et leurs actions pour répondre à cet enjeu.**

**3.2. Historique du programme et implication des partenaires dans sa formulation**

* **Explication de l’implication des partenaires dans la conception du programme**

Un premier **projet pilote (2006-2010)**, soutenu sur fonds propres du SC-CF, portait sur le développement organisationnel et institutionnel de 5 Caritas (Bénin, Centrafrique, Congo Brazzaville, Madagascar et Mali), basé sur la « méthode DIRO »[[2]](#footnote-2). Le bilan de ce projet pilote a fait état d’avancées positives surtout sur l’engagement du réseau Caritas dans la lutte contre la pauvreté. Les résultats obtenus ont suscité l’intérêt de 7 autres Caritas qui ont demandé à intégrer le programme.

S’en est suivi la **Phase 1 du programme DIRO (2011-2015)** grâce au soutien financier de l’AFD. Cette première convention-programme, toujours basée sur la méthode DIRO, a mis un accent particulier sur l’accompagnement de proximité personnalisé (A2P). La capitalisation d’expérience, la mise en réseau, les échanges d’expériences entre pairs ont été très moteurs. Une évaluation à mi-parcours a conforté l’approche et la méthodologie. Les résultats générés sont particulièrement positifs. Plusieurs indicateurs ont été atteints en avance sur l’échéance de 2015.

Toutefois, le développement organisationnel et institutionnel est un processus long. **Cette Phase 2 du programme** entend consolider les acquis et poursuivre l’accompagnement des 11 Caritas actuelles et inclure 3 nouvelles Caritas ainsi, que Caritas Africa.

Par ailleurs, alors que la définition des orientations stratégiques de la Phase 1 avait surtout été proposée par le SC-CF, cette deuxième phase a été élaborée à partir des principes de la théorie du changement où les acteurs ont été repositionnés au centre du processus. Ainsi, en septembre 2014, les Présidents et Secrétaires Généraux des 11 Caritas, des nouvelles Caritas et de Caritas Africa se sont réunis pour un **atelier de définition des orientations stratégiques et des résultats attendus du programme pour leur Caritas**.

Ensuite l’identification des **chemins de changements spécifiques à chaque Caritas, pour atteindre les résultats attendus, s’est fait localement** lors « d’Ateliers pays »[[3]](#footnote-3) entre janvier et juin 2015. Chacune des 11 Caritas a travaillé à la définition de son plan d’action pour la 1ère année du programme. Ce travail sera mené par chacune des Caritas entrantes et Caritas Africa au cours de la 1ère année du programme.Le même travail a été entamé par le SC-CF.

* **Description de l’historique des relations entre l’OSC et les partenaires**

Cette démarche a été possible grâce à l’ancienneté des relations partenariales entre le SC-CF et les Caritas africaines et à la confiance qui s’est progressivement installée entre les organisations.

**3.3. Compétences de l’OSC et des partenaires pour réaliser le programme**

* **Présentation de l’OSC porteuse du programme (fonctionnement, composition, etc.), explication du projet associatif de l’OSC (origines de sa création, objectifs, activités, etc.)**

Le SC-CF travaille depuis plusieurs décennies avec les organisations de ces 14 pays au plan national, diocésain et local. Leurs relations et l’appui du SC-CF portent tant dans les champs du plaidoyer, du développement, de l’urgence que de la réhabilitation. Il est parfois complété par un appui institutionnel.

**Le SC-CF** **met en œuvre, suit et coordonne le programme depuis 2006**. Il accompagne le processus dans une approche globale, puis personnalisée en tenant compte des réalités contextuelles, des capacités et du niveau de développement de chaque Caritas. Il crée les conditions nécessaires à son bon fonctionnement. Il facilite la capitalisation, le partage du savoir et la concertation des différents acteurs. Il assure la communication interne et externe de ce programme.

* **Présentation des partenaires impliqués dans le programme**

**Caritas Africa est l’instance de coordination des 45 Caritas d’Afrique et de l’Océan Indien.** En raison de moyens insuffisants, Caritas Africa a confié, dès 2006, la mise en œuvre de ce programme au SC-CF. Caritas Africa sera plus présente dans la Phase 2, afin de reprendre le portage politique et opérationnel de ce programme à moyen terme.

**Les Caritas sont à l’origine de la demande**. Ce sont des organisations locales de la société civile, officiellement reconnues, fortement engagées. **Ces Caritas sont composées d’une Caritas nationale et de plusieurs Caritas diocésaines et locales**. Elles constituent un réseau de solidarité très développé et structuré. Elles comptent parmi les associations les plus importantes dans chaque pays, en termes de nombre de bénéficiaires touchés, de fonds mobilisés, de salariés et de couverture du territoire national. Les actions menées à long terme se déroulent aussi dans des zones difficiles d’accès et souvent peu fréquentées par les autres organisations humanitaires.

* **Valeur ajoutée de l’OSC porteuse du projet et des partenaires et résultats déjà obtenus dans la thématique concernée**

L’appui institutionnel et organisationnel du SC-CF s’est véritablement structuré au moment de l’élaboration de la première convention programme (2010), avec la définition d’orientations stratégiques pour une approche conceptualisée et globale, et la confirmation du choix d’un modèle de diagnostic et d’appui aux organisations.

Depuis, le SC-CF a poursuivi sa réflexion sur l’amélioration du programme, tout en prenant en compte les réflexions portées dans le secteur des organisations de solidarités internationales. Aussi pour l’élaboration de cette Phase 2 du programme, le SC-CF a choisi de travailler sur la théorie du changement pour davantage d’impact de son action et répondre au besoin d’autonomie croissant revendiqué par les Caritas.

IV. COHERENCE EXTERNE DU PROGRAMME

**4.1. Avec les politiques publiques**

* **Présentation de l’environnement institutionnel dans lequel le programme prend place**

Dans ces pays, la structuration de la société civile est en cours. Souvent, les OSC s’impliquent de façon limitée dans les concertations avec les pouvoirs publics. Les populations et groupes vulnérables sont, de plus, marginalisés par rapport à la vie socio-économique et politique et sans réelle possibilité à ce jour d’amélioration. Parfois, les prises de position des OSC sont vues comme faisant partie de l’opposition politique. Elles sont alors confrontées à une répression ouverte ou subtile. Les institutions de l’État, de par leur radicalisation, n’apprécient pas de voir des acteurs non étatiques les supplanter dans certains domaines et révéler leurs faiblesses structurelles ou conjoncturelles.

Toutefois, les mouvements démocratiques ont catalysé l’émergence de nombreuses OSC d’Afrique et de l’Océan Indien. Leurs actions sont de plus en plus reconnues et les législations sont favorables à leurs activités. Ces OSC se sont alors impliquées dans les débats publics et politiques autour de la bonne gouvernance, de la formation à la conscience citoyenne (responsabilisation des populations, éducation, santé, œuvres sociales, etc.), de la gestion des conflits, du maintien de la paix, etc.

* **Description de l’articulation éventuelle du programme avec les différents acteurs publics (nationaux, déconcentrés ou décentralisés) avec lesquels l’OSC collabore dans le cadre du programme**

Les 14 Caritas du programme sont reconnues officiellement et enregistrées conformément aux lois de leurs pays. Cinq sont reconnues d’utilité publique pour leurs rôles et actions en faveur de la population (Caritas Bénin, Burkina Faso, Côte d’Ivoire, Niger et Sénégal). Certaines Caritas sont mandatées pour des prestations de service auprès d’organismes publics. Elles interpellent leurs gouvernements et influent dans le dialogue avec les autorités. Elles sont membres de plateforme d’OSC ou de réseaux thématiques.

**4.2. Interventions similaires sur le sujet par d’autres acteurs**

* **Présentation de l’articulation éventuelle du programme avec d’autres dispositifs ou interventions soutenues par la société civile ou les bailleurs français/internationaux dans les pays**

Dans le paysage de la coopération internationale et de l’aide au développement, les OSC africaines assurent une complémentarité par rapport aux actions mises en œuvre dans le cadre de la coopération publique. Ces acteurs non étatiques remplissent une diversité de rôles que ne peuvent jouer les acteurs institutionnels ou privés. Cependant, même si la société civile s’organise parfois en réseau, elle reste insuffisamment structurée dans ces pays. Elles travaillent peu sur le renforcement de capacités entre pairs, faute de moyens financiers ou de savoir-faire. Pour répondre à ce contexte, ces PTF et bailleurs ont développé en plus d’une coopération technique (transformation des connaissances, portée nationale, priorités thématiques, etc.), l’appui au renforcement de capacités des OSC (formation, conseil, etc.).

Au plan mondial, les **Nations Unies** favorisent de nombreux projets pour renforcer les capacités des OSC dans le domaine de la gouvernance démocratique et du développement. Au plan européen, l’**Union Européenne** a initié des projets d’appui institutionnel à travers les Fonds Européens de Développement (FED) et d’autres programmes d’appui à la société civile (ANE puis OSC). Les actions françaises de coopération et de développement (via le **MAEDI**) prennent en compte cette dynamique de développement des acteurs et de la société civile du Sud par le renforcement de leur capacité et la mise en œuvre d’actions locales. C’est le cas à travers le financement de projets/programmes octroyés par la DPO de l’AFD et le Fonds d’Appui aux Sociétés Civiles du Sud (FASCS) porté par les Ambassades de France.

V. CONTENU DU PROJET

**5.1. Objectif global et objectif spécifique**

* **Présentation de l’objectif global d’ensemble auquel le programme contribuera**

**Objectif global :** Participer à l’élimination de la pauvreté et contribuer à réduire les inégalités en renforçant la société civile africaine pour promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques, ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l’accès à tous à la justice et contribuer à prôner, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

* **Présentation de l’objectif spécifique que l’action doit atteindre pour contribuer à l’objectif global**

**Objectif spécifique :** Ce programme accompagne les processus de développement des Caritas afin qu’elles deviennent des acteurs reconnus et actifs de leur société civile, capables d’influencer les décideurs politiques et de mener des actions pertinentes, efficientes et efficaces dans l’élimination la pauvreté.

**La vision stratégique de ce programme** a été définie en septembre 2014 par les acteurs du programme eux-mêmes, à savoir les Présidents et Secrétaires Généraux des 11 Caritas et des 4 nouvelles.

Ce programme répond au souhait de développement institutionnel et organisationnel de chaque Caritas, processus pleinement porté par ses leaders. Les Caritas nationales assurant la coordination du réseau régional (diocésain) et local. C’est l’ensemble du réseau Caritas au sein d’un pays qui sera impacté par ce programme.

**Plusieurs évolutions ont été retenues dans la conception de cette Phase 2 :**

* Recours à une **approche orientée changement** pour accroître l’impact de l’action menée.
* Ouverture à **trois nouvelles Caritas.**
* **Implication croissante de Caritas Africa**, tête de réseau continental, en vue d’une reprise du portage politique de ce programme à moyen terme.
* **Montée en puissance du réseau Caritas.**
* **Professionnalisation de l’accompagnement** : montée en puissance de l’expertise proposée ; séparation des fonctions de suivi et de renforcement des Caritas.
* Mise en place d’un **système de management des connaissances**.
* Formalisation plus poussée de la **stratégie de renforcement de capacité du SC-CF** et liens renforcés entre l’action internationale et l’action menée en France.
* **Décentralisation de la coordination du programme à Lomé.**

Le Secours Catholique – Caritas France a intégré **une approche orientée changement** dans la conception et la programmation de cette nouvelle phase. Il s’agit de la théorie du changement. Elle repose sur quelques postulats :

* **Positionnement des acteurs au centre du processus** : ce sont les Caritas du programme qui ont défini les orientations stratégiques, les résultats et les changements attendus de cette nouvelle phase.
* **Responsabilisation des acteurs** : les Caritas sont responsables des résultats obtenus, le SC-CF n’étant responsable que de l’accompagnement mis à disposition.
* **Identification des chemins de changement** par chacune des parties prenantes, y compris au niveau du Secours Catholique – Caritas France.
* **Conception d’un dispositif de suivi-évaluation intégrant les questions de changement**.

**5.2. Résultats attendus**

* **Présentation des résultats attendus pour contribuer à l’objectif spécifique**
* **Résultat 1 : Le réseau Caritas contribue plus efficacement à l’élimination de la pauvreté et à la réduction des inégalités.**

Indicateurs de résultats :

* Le nombre de bénéficiaires touchés par les Caritas passe de 17 600 000 à 19 000 000.
* Le nombre d’OSC accompagnées par les Caritas avoisine 4 000.
* Le nombre de Caritas ayant réalisé une analyse de la pauvreté dans leur pays passe de 1 à 5.
* Le nombre de Caritas publiant un rapport d’activités consolidé du réseau passe de 8 à 12.
* Le nombre de campagnes de plaidoyer dans lesquelles les Caritas s’impliquent est d’au moins 6.

Méthode de collecte :

* Source : rapports d’activités annuels des Caritas et de la coordination du programme basée à Lomé.
* Consolidation des IOV effectuée par la coordination de Lomé.
* **Résultat 2 : Les organisations Caritas renforcent leur autonomie par un appui à leur développement organisationnel et institutionnel.**

Indicateurs de résultats :

* Le budget total géré par les Caritas passe de 66 000 000 € à 70 000 000 €.
* Le nombre de leaders ayant été accompagnés sur la question du leadership est d’au moins 20.
* Le nombre de Caritas ayant une planification stratégique opérationnelle passe de 12 à 15.
* Le nombre de Caritas capitalisant ses bonnes pratiques et compétences est de 15.
* Le nombre de Caritas ayant une stratégie d’autonomisation financière est d’au moins 8.

Méthode de collecte

* Source : rapports d’activités annuels des Caritas et de la coordination du programme basée à Lomé.
* Consolidation des IOV effectuée par la coordination de Lomé.
* **Résultat 3 : La structuration du réseau Caritas d’Afrique francophone et de l’Océan Indien s’accroit.**

Indicateurs de résultats :

* Le nombre de Caritas du programme passe de 11 à 15.
* Le dispositif de management des connaissances est utilisé et les « communautés de pratiques » sont actives.

Méthode de collecte

* Source : rapports d’activités de la coordination du programme basée à Lomé.
* **Résultat 4 : Recours à une approche orientée changement « la théorie du changement » pour davantage d’impact des actions menées dans le cadre de cette nouvelle convention-programme, tant auprès des Caritas que du Secours Catholique – Caritas France.**

Indicateurs de résultats :

* La stratégie de renforcement de capacités développée dans le cadre de ce programme et la stratégie d’accompagnement sont définies.
* Les thématiques d’accompagnement passent de 11 à 18 et les modalités d’accompagnement font davantage appellent à du coaching.
* La méthode de mesure de changement des Caritas et les outils de suivi-évaluation de leur évolution sont définis et utilisés par les Caritas.

Méthode de collecte : Source : rapports d’activités de la coordination du programme basée à Lomé.

**5.3. Indicateurs agrégeables**

Catégorie 1 : Deux indicateurs agrégeables de l'aide bilatérale française, s’appliquant à l’AFD et validés par le CICID, concernent ce programme.

* N° 16 : Nombre d'institutions bénéficiaires d'action de renforcement de capacité - Gouvernance démocratique
* N°17 : Nombre de projets financés au bénéfice des sociétés civiles du sud – Société civile du Sud

Catégorie 2 : Un indicateur agrégeable spécifique à l’activité OSC défini par SPC/DPO concerne ce programme.

* Nombre de partenariats financés par SPC/DPO entre une OSC française et une OSC du sud : 15

**5.4. Contenu du projet**

* **Présentation détaillée, classée par objectifs, des activités à mettre en œuvre et les productions prévues afin d’atteindre les résultats attendus**

Les différents axes d’intervention du programme portent à la fois sur la **dimension interne d’une organisation** (stratégie et métiers, leadership, partenariats, compétences, fonctionnement interne, communication, autonomie financière…) et sur les **aspects stratégiques et institutionnels**.

Cette approche pluridimensionnelle permet d’avoir une **réponse globale et pertinente aux préoccupations d’une organisation**.

De plus, pour les Caritas, le fait d’**appartenir à un même réseau**, avec une synergie des missions, visions et valeurs partagées **garantit la cohérence de ce programme**. Les problématiques, les actions et les solutions mises en œuvre sont partagées. Cela suscite une **dynamique collective** très constructive et des échanges d’expériences et de savoir-faire entre pairs.

Enfin, la cohérence géographique repose sur le travail avec des **Caritas francophones d’Afrique subsaharienne de l’Ouest, d’Afrique Centrale et de l’Océan Indien**. Il existe déjà des démarches régionales animées par Caritas Africa entre ces pays. Ce programme permettra de les développer et de les consolider.

**PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS POUR LE RÉSULTAT 1 :** « Le réseau Caritas contribue plus efficacement à l’élimination de la pauvreté et à la réduction des inégalités ».

* 1. **Mise en perspective et changements attendus** : En 2018, les Caritas exercent un **vrai** **leadership** dans leur environnement par leur performance et leur exemplarité.
* Les Caritas sont des acteurs stratégiques influents de leurs sociétés civiles et jouent un rôle dans les cadres stratégiques de concertation nationaux.
* Les Caritas sont crédibles, compétitives, efficaces, modèles de bonne gouvernance, de transparence, de probité et de redevabilité aux fins d’influencer par l’exemple les autres OSC.
* Construction d’alliances fortes avec les autres confessions religieuses pour la cohésion sociale.

|  |
| --- |
| **Activités de renforcement de capacités à mener :** Formation, échange d’expérience, conseil, mise à disposition d’outils et de documents dans les domaines suivants :* + Approche basée sur les droits humains ;
	+ Montage et réalisation de campagnes de plaidoyer ;
	+ Dispositif de suivi-évaluation d’organisations ;
	+ Dispositif de suivi-évaluation de projets ;
	+ *Reporting* ;
	+ Communication interne et externe de qualité ;
	+ Logiciels comptables…
 |

* 1. **Mise en perspective et changements recherchés:** Les Caritas prennent davantage en compte **les plus pauvres** et souhaitent positionner **les communautés** accompagnées comme de **véritables acteurs de leur propre développement**.
* Les plus pauvres et démunis sont ciblés de façon plus systématique par les Caritas et sont accompagnées dans toutes leurs dimensions humaines et leur rythme de développement.
* Les communautés locales développent des solidarités à l’égard de situations d’extrême pauvreté.
* Les Caritas appuient la structuration et le développement des communautés de base pour exprimer elles-mêmes leurs problématiques, pour peser sur les choix des politiques et pour mobiliser les savoir-faire et les ressources à leur propre développement.

|  |
| --- |
| **Activités de renforcement de capacités à mener :** Formation, échange d’expérience, conseil, mise à disposition d’outils et de documents dans les domaines suivants :* + Résilience, développement durable, développement local, cohésion sociale, changements climatiques ;
	+ Analyse de la pauvreté, définition de profils de pauvreté, outils de mesure ;
	+ Analyse et réduction des catastrophes ;
	+ Capacité à organiser les communautés de base et à les responsabiliser ;
	+ Maîtrise de l’outil « Former pour transformer »…
 |

**PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS POUR LE RÉSULTAT 2** : « Les organisations Caritas renforcent leur autonomie par un appui à leur développement organisationnel et institutionnel ».

***2.1.* Mise en perspective et changements recherchés sur l’autonomie stratégique.**

* Aspects « stratégie et métiers » :
* Pour une vision, mission et valeurs partagées au sein de chaque Caritas.
* Pour une stratégie de développement de l’organisation définie à moyen terme.
* Pour une maîtrise de plusieurs métiers.
* Pour une capacité d’évolution de l’organisation face aux changements de son environnement.
* Aspects « leadership » :
* Pour une organisation portée par plusieurs leaders.
* Pour une vision de développement de l’organisation interne et externe portées par les leaders.
* Pour une mobilisation des parties prenantes de l’organisation.
* Pour des leaders exemplaires et sachant créer de la confiance.

|  |
| --- |
| **Activités de renforcement de capacités à mener*** + Appui-conseil des Caritas à leur planification et à l’évaluation de leur stratégie de développement de leur organisation.
	+ Développement du leadership des Présidents, Secrétaires Généraux et Directeurs par différentes modalités d’accompagnement :
	+ Séminaires d’élaboration et de partage de visions ;
	+ Formation en leadership ;
	+ Coaching des leaders ;
	+ Visites d’échanges ciblées ;
	+ Appui-conseil des Directeurs et du personnel pour une synergie de réseau…
 |

***2.2.* Mise en perspective : changements recherchés sur l’autonomie institutionnelle.**

* Aspect « partenariat »
* Pour une organisation ayant plusieurs partenariats institutionnels et techniques forts.
* Pour une organisation en interdépendance avec ses partenaires.
* Pour une organisation reconnue institutionnellement dans son environnement et ayant un pouvoir d’influence.
* Aspect « communication »
* Pour qu’au sein de l’organisation, chaque personne dispose de l’information nécessaire à sa mission.
* Pour une organisation sachant communiquer à l’externe sur ses activités.
* Pour une structure sachant valoriser ses acquis et réussites.
* Pour une communication de l’organisation relayée par d’autres organisations.

|  |
| --- |
| **Activités de renforcement de capacités à mener :** Formation, échange d’expérience, conseil et prestation dans les domaines suivants :* + Gestion des relations partenariales avec les communautés, les PTF, les services de l’État : contractualisation, respect des conventions, redevabilité ;
	+ Consolidation et diversification des partenariats ;
	+ Stratégie d’influence des partenaires ;
	+ Création ou actualisation d’un site internet ;
	+ Création et mise en place d’un plan de communication en interne et externe ;
	+ Veille sur les opportunités de l’environnement…
 |

***2.3.* Mise en perspective : changements recherchés sur l’autonomie organisationnelle.**

* Aspect « compétences » :
* Pour une organisation disposant de compétences propres en interne et permettant d’atteindre les objectifs fixés.
* Pour une organisation sachant capitaliser ses compétences pour leur pérennisation.
* Pour une organisation capable de développer des processus d’innovation pour diversifier et accroître ses compétences.
* Aspect «  fonctionnement interne » :
* Pour une organisation disposant d’une gouvernance fonctionnelle.
* Pour une organisation sachant coordonner efficacement ses activités.
* Pour une structure disposant d’une organisation interne formalisée (organigramme, fiches de poste, procédures…).
* Pour une organisation disposant de services support efficaces.

|  |
| --- |
| **Activités de renforcement de capacités à mener :** Formation, échange d’expérience, conseil, création d’outils (base de données) dans les domaines suivants :* + Définition d’une politique RH : processus de recrutement, sentiment d’appartenance, mobilité professionnelle, valorisation ;
	+ Gestion de cycle de projet (programmation, suivi évaluation, capitalisation…) ;
	+ Principes de management (pour les Directeurs) ;
	+ Définition des rôles, pouvoirs, articulation, coordination du CA/SG puis SG/Caritas diocésaines ;
	+ Structuration du fonctionnement interne des Caritas diocésaines et du réseau national…
 |

***2.4.* Mise en perspective : changements recherchés sur l’autonomie financière.**

* Pour que l’organisation dispose de plusieurs bailleurs.
* Pour que l’organisation dispose de moyens financiers suffisants pour réaliser sa mission.
* Pour une organisation disposant d’une liberté d’actions face à ses bailleurs.
* Pour une organisation ayant développé une capacité d’autofinancement importante.

|  |
| --- |
| **Activités de renforcement de capacités à mener :** Formation, échange d’expérience, conseil et mise à disposition d’outils d’organisation et d’animation dans les domaines suivants :* + Plan de mobilisation des ressources (*fundraising*) interne et externe (mobilisation des communautés et des Caritas aux différents niveaux) ;
	+ Plan d’autofinancement et capacité à générer des fonds propres en respectant l’éthique Caritas ;
	+ Partenariats et contractualisation ;
	+ Forum pays…
 |

**PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS POUR LE RÉSULTAT 3 :** « La structuration du réseau Caritas d’Afrique francophone et de l’Océan Indien s’accroît ».

***3.1.* Mise en perspective : changements recherchés :** Le réseau des Caritas est structuré au niveau national et les synergies régionales sont porteuses d’entraide au service de leur mission de mutualisation des compétences au sein d’un réseau d’expertises au niveau international.

* Les Caritas nationales et diocésaines ont développé leurs interdépendances et leurs complémentarités au sein de chaque pays.
* Des plates-formes d’échanges d’expériences sont créées au niveau national et régional.
* Les Caritas mutualisent leurs compétences au sein d’un réseau d’expertise au niveau international.

|  |
| --- |
| **Activités de renforcement de capacités à mener :** Formation, échange d’expérience, conseil, mise à disposition d’outils d’organisation et d’animation dans les domaines suivants :* + Élaboration participative de plans stratégiques nationaux ;
	+ Concertation systématique sur les besoins en services et capacité d’autoévaluation (notamment Caritas diocésaines)…

Mise en place d’un dispositif de management des connaissances :* + Plateforme d’échanges / communauté de pratiques ;
	+ Mutualisation des expériences des Caritas nationales et diocésaines ;
	+ Capitalisation ; Référentiel documentaire…
 |

* 1. **Élargir le réseau en vue de contribuer au développement d’autres organisations Caritas** : Ouverture du programme à trois Caritas.
* Caritas Madagascar, Caritas Centrafrique et Caritas Comores intègrent le programme.
* Participation aux activités collectives du programme.
	1. **Renforcer le leadership du réseau Caritas :** Soutien au rôle de Caritas Africa comme tête de réseau continentale.
* Mise en place d’un accompagnement spécifique à Caritas Africa en vue de leur reprise du programme DIRO dans trois ans.

**PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS POUR LE RÉSULTAT 4** : « Recours à une approche orientée changement « la théorie du changement » pour davantage d’impact des actions menées dans le cadre de cette nouvelle convention-programme, tant auprès des Caritas que du Secours Catholique – Caritas France. »

***4.1.* Repositionner les acteurs au centre du processus dans la définition des grandes orientations stratégiques du programme et son suivi**.

Responsabilisation effective des acteurs :

* Organisation d’une rencontre pluri-acteurs (Présidents et Secrétaires Généraux des Caritas) en septembre 2014, ce qui a permis de définir les orientations de ce programme.
* Organisation d’une rencontre avec les mêmes acteurs fin 2017 pour redéfinir les orientations stratégiques de la phase 2019-2021.
* Tenue d’un Comité de Veille Stratégique annuel pour suivre les évolutions du programme.

Le SC-CF est responsable de la mise à disposition de l’accompagnement. Les résultats obtenus relèvent eux de la responsabilité des Caritas.

***4.2.* Approfondissement des processus de changement** :

Dans ce programme sont présentés les résultats attendus et les activités à mener, tout en précisant ce qui doit changer au sein des Caritas et du SC-CF pour progresser.

Seront également distinguées différentes étapes dans ces processus de changement :

* Appui aux Caritas dans l’émergence et la formulation d’une demande.
* Mise à disposition d’expertises.
* Appui dans la conduite du changement (identification des leviers et freins au changement).
* Bilan et évaluation du processus d’accompagnement.

***4.3.* Amélioration de la stratégie d’accompagnement du SC-CF.**

Pour professionnaliser notre accompagnement, d**es changements sont à amorcer ou à consolider au sein du SCCF comme levier de changement des Caritas**:

* Formaliser la stratégie de renforcement de capacités développée dans le cadre de ce programme et la stratégie d’accompagnement.
* Diversifier les thématiques d’accompagnement.
* Diversifier les modalités d’accompagnement.
* Redéfinir une méthode de mesure de changement des Caritas ainsi que les outils de suivi-évaluation de leur évolution.
* Contribuer à la réflexion menée actuellement par le secteur OSI en France (notamment programme prisme du F3E) et s’enrichir des expérimentations menées par les autres associations concernées.

**5.5. Renforcement de capacités des partenaires**

##

La thématique de ce programme porte essentiellement sur le renforcement de capacités des partenaires Caritas. La stratégie d’action définie par chaque Caritas s’adapte en fonction du niveau de développement de l’organisation et de sa capacité d’évolution. L’ensemble des dimensions d’une organisation, à la fois institutionnelle et organisationnelle, est traité dans le cadre de ce programme.

Cette nouvelle phase vise à permettre de professionnaliser l’accompagnement qui est proposé aux Caritas. Une autre évolution marquante pour cette 2nde phase est que le SC-CF sera également concerné par ce processus de renforcement des capacités.

**5.6. Pilotage et gouvernance**

* **Description de la répartition des responsabilités et des tâches entre l’OSC, les différents partenaires et les autres intervenants éventuels**

**L’équipe de pilotage stratégique du programme** basée à Paris valide les programmations globales et leurs révisions (plans d’actions et budgets par phase de 18 mois), ajuste si nécessaire la stratégie du programme et organise l’élaboration de la nouvelle phase du programme (2019-2021).

**L’équipe opérationnelle de coordination de ce programme** est basée au Togo, à Lomé. Elle est composée :

* d’un Responsable de programme,
* d’une équipe sous sa direction composée de deux Chargés de projet DIRO, d’un Responsable Administratif et Financier, d’un Manager des connaissances et d’une Assistante.

L’équipe de Lomé sera en charge d’identifier et de gérer les différentes prestations de consultants spécialisés qui seront mobilisés dans le cadre de ce programme.

**Les Caritas sont responsables de la mise en œuvre du programme** dans leur structure et leur réseau national.

* **Présentation du mode de pilotage du programme mis en place**

**Le pilotage des relations institutionnelles et le dialogue politique auprès des Caritas** (Présidents et Secrétaires Généraux des Caritas, de Caritas Africa, de Caritas Internationalis, du Comité de Veille Stratégique) est porté par le Pôle Afrique & Océan Indien du SC-CF, en étroite collaboration avec les acteurs du programme.

L’articulation du programme DIRO avec les activités du Pôle Afrique & Océan Indien se réalise à partir des rencontres de la cellule de suivi opérationnel, des réunions et des concertations de l’équipe du SC-CF avec la coordination de Lomé. Ces espaces permettent d’assurer la cohérence avec les appuis financiers octroyés par ailleurs aux Caritas et les activités consacrées au renforcement de capacité des acteurs du Sud.

Plus largement, cette relation institutionnelle est axée sur le partage, la solidarité et le respect de l’auto promotion des populations les plus défavorisées et vulnérables.

* **Présentation des instances de gouvernance mises en place et leur fonctionnement**

**L’Assemblée de toutes les parties prenantes**rassemble tous les acteurs impliqués dans le programme. Cette instance a pour rôle de définir et de suivre le cadre stratégique de développement des Caritas et leurs changements stratégiques.

L’Assemblée des parties prenantes se réunira deux fois :en juin 2016 et fin 2017.

**Le Comité de Veille Stratégique** est une instance de consultation sur la cohérence d’ensemble du programme. Il veille au respect de ses orientations stratégiques et il se réunit une fois par an. Son rôle est de veiller à la bonne mise en œuvre du programme. Il est également chargé d’assurer une médiation et une facilitation auprès des Caritas.

Ce comité annuel est composé de trois représentants des 14 Caritas impliquées dans le programme (un Président et deux Secrétaires Généraux), d’un représentant de Caritas Internationalis, du Secrétaire Général de Caritas Africa et de plusieurs responsables du SC-CF.

**5.7. Prise en compte du genre, de l’environnement et des autres approches transversales dans le programme**

Les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale sont éminemment prises en compte dans le choix des projets et des actions développés par les Caritas.

40% des bénéficiaires ciblés par les Caritas en 2014, parmi d’autre publics cibles identifiés (enfants, personnes âgée, etc.), étaient des femmes. Malgré les progrès enregistrés, il reste beaucoup à faire pour parvenir à lutter contre leurs discriminations vis-à-vis de leurs accès aux services de base, au travail, aux biens économiques (comme la terre), aux services financiers adéquats (microfinance) et pour participer aux prises de décisions privées et publiques. À ce titre, les actions des Caritas leur restent en grande partie dédiées.

Par ailleurs, les préoccupations environnementales et climatiques concernent les Caritas et le SC-CF à travers des actions concrètes, des campagnes de plaidoyers et la prévention des risques ou la gestion des urgences (inondations, sécheresses, etc.).

Enfin, les Caritas ont vocation à répondre aux besoins des populations les plus vulnérables, sans distinction d’ethnie ou de religion et couvrent de fait plusieurs approches transversales telles que la santé, la jeunesse, l’économie sociale et solidaire, etc.

VI. MODALITÉS DE SUIVI ET D’ÉVALUATION

##

**6.1. Suivi technique/financier et audit prévus par le programme**

**Le suivi technique et financier se structurera autour de :**

* Présentation de rapports opérationnels et financiers semestriels et sur chaque période de 18 mois, de tous les partenaires concernés par ce processus.
* Une réunion de bilan / nouvelle programmation au début de chaque année (tous pays confondus) est prévue, notamment avec les Secrétaires Généraux des Caritas.
* Missions de suivi du siège du SC-CF à la coordination de Lomé (plusieurs missions par an) ainsi que des rencontres au siège du SC-CF.

Un **audit financier** à mi-parcours et final est prévu sur l’ensemble du programme.

Ce processus d’audit portera sur toutes les dépenses réalisées dans le cadre de cette convention-programme. Les rapports d’audit seront communiqués à l’AFD ainsi qu’aux partenaires locaux.

**6.2. Actions de capitalisation**

Dans le cadre de cette phase 2, le SC-CF souhaite mettre en place un **système de gestion des connaissances** (*Knowledge Management*). Il s’agira de développer des méthodes et outils permettant d’identifier, de capitaliser, d’organiser et de diffuser les connaissances tangibles et tacites au sein et entre les Caritas.

Le Manager des connaissances aura pour mission de choisir avec les Caritas les connaissances à capitaliser, diversifier les formats de capitalisation, animer des chantiers de capitalisation individuelle, collective et inter collective et de mettre en place des communautés de pratique. Il sera chargé de développer une fonction de veille, de mettre en place et de développer un réseau d’expertise interne et externe aux Caritas ainsi qu’une plateforme d’accès à la connaissance et enfin, d’animer le site web du programme.

Dans la première phase, la démarche de capitalisation (fiches de bonnes pratiques, leçons apprises, guide méthodologique…) avait suscité un vif intérêt de la part des Caritas et celles-ci y avaient rapidement adhéré. Avec la mise en place de ce système de gestion des connaissances, il s’agit d’**aller plus loin dans les échanges de pratiques et la diffusion des savoirs et des savoir-faire, tant dans les domaines d’action des Caritas (thématiques relevant de la lutte contre la pauvreté) que sur les aspects « autonomisation des organisations ».**



*Approche globale d’un dispositif de gestion des connaissances.*

**6.3. Actions de visibilité et de communication prévues**

**La stratégie de communication** se décline à travers les différents outils de communication, l’objectif est :

* de faire connaître ce programme et la démarche utilisée,
* de faire preuve de transparence,
* de démontrer la pertinence d’une telle approche globale aux partenaires des Caritas pour mutualiser les moyens financiers consacrés aux processus de renforcement de capacités des partenaires locaux.

À l’interne comme à l’externe, la communication sera gérée par le Manager des connaissances.

L’équipe du programme DIRO et les acteurs concernés par le programme sont tous amenés à produire et participer aux communications.

**La communication interne**et la diffusion d’informations suivra la mise en œuvre de ce programme, les résultats obtenus, les leçons apprises, etc.

Ces informations seront destinées aux acteurs principaux de ce programme (Caritas concernées, Caritas Africa, SC-CF, AFD, autres partenaires du Nord finançant ce programme). Les informations communiquées seront :

* les rapports opérationnels et financiers du programme,
* les comptes rendus de séminaires, voyages d’immersion, ateliers, etc.
* les rapports d’évaluation à mi-parcours et finale,
* les rapports d’audit,
* les produits de capitalisation dont le format reste à définir, etc.

La diffusion se fait principalement via internet : site internet du programme, site internet du SC-CF et des Caritas, réseau sociaux et sites de partage de vidéos.

Les informations les plus pertinentes (en fonction du public visé) pourront également faire l’objet d’une **communication externe**. Les autres partenaires du Nord des Caritas (Caritas Internationalis, ONG, bailleurs de fonds, etc.) et les associations françaises de solidarité internationale seront destinataires de synthèses des rapports annuels d’activités, des outils de communication et de capitalisation.

Les moyens de communication seront les suivants :

* sous format électronique : mise en ligne d’articles sur le site web du Secours Catholique (3 000 visites par jour), utilisation des sites web des partenaires locaux…
* sous format papier : articles dans le journal « Messages » du Secours Catholique diffusé à ses donateurs (mensuel, tirage 500.000 exemplaires).

**6.4. Évaluation finale**

Il est prévu une **évaluation finale, externe de type participatif,** au début de la troisième année. Elle portera sur le niveau d’atteinte des résultats et des changements attendus, sur le degré de développement organisationnel des Caritas et sur la qualité de l’accompagnement fourni. Cette évaluation aura également une vision prospective pour le déroulement de la troisième phase.

VII. RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS TECHNIQUES PRÉVUS PAR LE PROGRAMME

**7.1. Ressources humaines mobilisées**

* **Composition de l’équipe de la coordination décentralisée du programme au Togo, à Lomé**

Le personnel recruté sera en contrat salarié local, soit en contrat de consultance.

* **Le Responsable de programme (1 ETP)**

Il **est le représentant officiel du programme vis à vis de toutes les parties prenantes (Caritas, autorités locales, autres organisations, etc.) au Togo et dans les autres pays concernés, notamment la Caritas Africa. Il assure la cohérence d’ensemble du programme et sa mise en œuvre.**

**Il pilote les orientations stratégiques du programme ; il propose une programmation opérationnelle et financière globale et par tranche de 18 mois du programme (Caritas et bureau de la coordination). Il coordonne la mise en œuvre opérationnelle du programme.**

* **Deux Chargés de projet DIRO (2 ETP)**

Ils sont chargés de faire émerger les demandes d’accompagnement des Caritas, de les analyser puis de contractualiser, d’accompagner et d’évaluer avec chacune des Caritas leur accompagnement.

* **Le Responsable Administratif et Financier (1 ETP)**
* **Le Manager des Connaissances (1 ETP)**

Il a pour mission de développer des méthodes et outils permettant d’identifier, de capitaliser, d’organiser et de diffuser les connaissances tangibles et tacites au sein et entre les Caritas ; il a également pour mission d’élaborer et de conduire la mise en œuvre de la stratégie de communication du programme et d’appuyer la communication des Caritas.

* **L’Assistante de la coordination (1ETP)**
* **Composition du *Pool* des Consultants spécialisés**

Le *Pool* est composé par des experts dans des domaines précis. Ils sont sollicités pour assurer un accompagnement spécifique relevant de leurs domaines de compétences.

* **Les Ressources Humaines des Caritas**

Elles participent à la mise en œuvre du programme.

**7.2. Moyens matériels mobilisés significatifs**

Les investissements d’une valeur supérieure à 10 000€ sont l’achat du véhicule pour la coordination du programme à Lomé, l’installation d’un accès internet satellitaire et l’équipement informatique.

VIII. IMPACTS DU PROGRAMME

**8.1. Impacts économiques et sociaux sur les bénéficiaires**

Le programme permettra aux groupes bénéficiaires finaux (populations et groupes les plus vulnérables) de se structurer et se développer pour exprimer eux-mêmes leurs problématiques, d’interagir et se mobiliser pour peser sur leur environnement social, économique, politique et institutionnel et de défendre leurs droits économiques, politiques et sociaux. Par le renforcement de leurs capacités, ces Caritas vont améliorer la pertinence, l’efficacité et l’efficience de leurs actions. Elles vont pouvoir continuer à mobiliser davantage de financements, mettre en place des actions et des structures de service dans des environnements difficiles, voire inaccessibles, dans l’objectif de toucher davantage de bénéficiaires et d’améliorer leurs conditions de vie.

Parallèlement, l’approche participative se poursuivra par les Caritas, pour qui la responsabilisation des populations est essentielle. Les plus pauvres, démunis et vulnérables seront ciblés de façon plus systématique par les Caritas et seront accompagnés dans toutes leurs dimensions humaines et suivant leur rythme de développement. Les bénéficiaires seront accompagnés à mobiliser des savoir-faire et des ressources pour leur propre développement. Les communautés guidées par les Caritas développeront des solidarités à l’égard de l’extrême pauvreté.

**8.2. Impacts institutionnels et organisationnels sur les partenaires et autres parties prenantes**

Les Caritas seront des acteurs stratégiques, influents de leurs sociétés civiles et joueront un rôle dans le cadre des concertations nationales. Les Caritas pourront sensibiliser les pouvoirs publics au plan national, régional et local à l’adoption de l’autonomie des individus et des collectivités comme stratégies de gouvernance et de développement. Elles se fixent comme objectif d’être crédibles, compétitives, efficaces, modèles de bonne gouvernance, de transparence, de probité et de redevabilité aux fins d’influencer par l’exemple les autres OSC.

Le renforcement de capacités des OSC est une condition préalable à l’avènement d’une société plus équitable, inclusive et démocratique. Pour cela, l’action permettra d’améliorer la capacité d’une catégorie importante des acteurs de la société civile à s’engager dans des processus locaux, nationaux et internationaux de prises de décisions. Elle permettra aussi d’améliorer les liens de partenariat, la mise en réseau (Nord-Sud et Sud-Sud).

Au-delà du programme et après celui-ci, le réseau africain Caritas aura acquis une capacité à faire circuler, partager et produire l’information grâce à un système de management des connaissances. Leur capacité de mise en réseau et d’échanges d’expériences entre pairs sera plus développée et systématique.

**8.3. Impacts sur la thématique ciblée par le programme**

Ce programme de développement institutionnel et organisationnel n’a pas vocation à être reconduit tacitement. Il doit servir d’effet levier. La Phase 1 du programme a permis cette appropriation des moyens et des possibilités de renforcement des capacités. La Phase 2 permettra aux organisations Caritas d’aller plus loin dans leur stade de développement et d’acquérir une plus grande autonomie institutionnelle et financière.

**8.4. Impacts sur les questions liées au genre, à l’environnement et sur les autres approches transversales**

Le programme va contribuer au renforcement de l’action des nombreuses organisations de femmes avec lesquelles les Caritas travaillent. Dans la gestion des ressources humaines et le choix des projets, il favorisera la parité. De manière générale, la question du genre est prise en compte et favorisée dans toutes les actions.

Sur les questions liées à l’environnement et sur les autres approches transversales, le programme contribuera à l’atteinte des objectifs pour « Transformer notre monde  par le programme de développement durable à l’horizon 2030 » grâce à une analyse plus approfondie des causes de la pauvreté et à des réponses mieux adaptées aux besoins essentiels des populations.

IX. RISQUES ET PERENNITE DU PROGRAMME

**9.1. Identification des risques liés au contexte et au programme**

* **Risques contextuels : cadre politique, économique, social, sécuritaire et environnemental**

L’instabilité socio-politique, la recrudescence des conflits, le terrorisme, les menaces sanitaires, les catastrophes naturelles de plus en plus intenses et récurrentes, les crises humanitaires connexes et les déplacements forcés des populations sont autant de risques qui courent sur les pays concernés par le programme. Les inégalités se creusent dans ces pays et font ressortir des disparités importantes, sur lesquelles pèsent les tendances et projections démographiques croissantes. La prise en compte de ces facteurs de risque et la réponse aux urgences menées par les Caritas doivent s’inscrire dans une stratégie complémentaire aux efforts des pays.

Dans le cadre du programme, les ajustements annuels s’adapteront aux imprévus, particulièrement dans les pays à risque (tels que la Centrafrique, le Mali et la RDC).

* **Risques opérationnels : risques techniques, financiers, partenariaux**

Dans le cadre de ce programme, qui touche les Caritas au cœur de leur fonctionnement, plusieurs facteurs de blocage peuvent apparaitre :

* Sur certaines Caritas, il est important de **définir ou redéfinir**, de façon collégiale et consensuelle, **le rôle de la Caritas nationale par rapport aux Caritas diocésaines**, souvent chargées de la mise en œuvre de gros programmes et d’appuyer sa légitimité à coordonner le réseau national des Caritas.
* Les compétences et/ou le **renouvellement des Secrétaires Généraux des Caritas ou des membres décisionnaires peuvent fragiliser la dynamique**.
* **La méthodologie choisie « la théorie du changement » peut être également source de tensions**. Il n’est en effet pas si aisé d’identifier les chemins de changement à emprunter pour atteindre un objectif.

**Par rapport au changement**, d’autres risques sont identifiés :

* Par rapport à l’accompagnement, il existe des risques :
* D’être dans une vision très linéaire de changements et ne pas prendre en compte leur complexité,
* De ne pas définir précisément ce qu’attend la Caritas, identification insuffisante de la demande,
* De ne pas s’appuyer en amont sur une stratégie réaliste de développement,
* D’uniformiser l’accompagnement sans prendre en compte les spécificités de chaque Caritas,
* De ne pas respecter le rythme de développement de la Caritas (intervenir à contre temps).
* Par rapport à la conduite du changement par les Caritas, il existe des risques :
* De laisser faire l’accompagnement sans s’impliquer,
* De laisser un vide de leadership,
* De ne pas travailler sur les résistances aux changements des personnes et des équipes.

**9.2. Prévention des risques identifiés et mesures correctives envisagées**

Pour y remédier il faut anticiper en informant, formant et accompagnant les décideurs de ces structures associatives.

* Par rapport à la vision partagée d’une Caritas nationale par les Caritas diocésaines : recourir à des outils pédagogiques et aux échanges entre pairs.
* Par rapport au renouvellement des membres décisionnaires : contractualiser avec chaque Caritas et concevoir des documents de référence simples et pédagogiques. Ce programme doit également s’inscrire dans les plans stratégiques actuels des Caritas pour ne pas être considéré comme un projet parmi d’autres.
* Par rapport à la théorie du changement, mise en place de formations et accompagnement des chargés de projets basés à Lomé sur la théorie du changement, la posture à adopter, l’accompagnement de la conduite du changement par les Caritas…

**9.3. Pérennité du programme**

* **Pérennité technique, sociale et institutionnelle, économique et financière, environnementale :**

**Le recours à une approche orientée changement vise à accroître l’impact et la pérennité de cette action**, notamment par un positionnement des acteurs réellement au centre du processus.

Les choix retenus vis-à-vis de la montée en puissance de l’expertise proposée, de sa diversification et de la mobilisation de davantage de moyens financiers, devraient permettre aux Caritas de tendre très fortement vers leur autonomie.

Par ailleurs, la mise en place de la gestion des connaissances, axe innovant dans ce programme, va encourager les dynamiques collectives, la production et l’échange de savoir et de savoir-faire, notamment via la mise en place de communautés de pratiques. Ces éléments consolideront durablement les acquis des résultats déjà obtenus.

De plus, l’objectif de faire évoluer le dispositif du programme d’un système centré sur le SC-CF vers un dispositif centré sur le réseau des Caritas d’Afrique francophone et de l’Océan Indien et leur tête de réseau Caritas Africa, contribuera à la pérennité d’un tel accompagnement.

**9.4. Stratégie de sortie du programme engagée par l’OSC et calendrier envisagé**

La stratégie de sortie envisagée par le SC-CF est une reprise du portage politique, institutionnel et opérationnel du programme par Caritas Africa.

Il est envisagé d’accompagner la montée en puissance de Caritas Africa durant cette 2ème phase et qu’ensuite, au cours de la 3ème phase, si possible, dès 2019, Caritas Africa en assure le portage.

X. COMMENTAIRES RELATIFS AU BUDGET PRÉVISIONNEL

**10.1. Les dépenses prévisionnelles**

* **Le cas échéant, il convient de justifier une demande de rétroactivité des dépenses**

La Phase 2 du programme DIRO s’inscrit dans le prolongement de la première convention programme qui s’achève au 31 décembre 2015. Au vu de la continuité du programme dès le 1er janvier 2016, de la date du dépôt de la demande et du délai de son instruction, il est demandé une rétroactivité des dépenses au 1er janvier 2016.

Ces dépenses seront préfinancées durant la période de rétroactivité par le SC-CF et elles concerneront la mise en place et l’installation de l’équipe du programme à Lomé et le lancement des missions d’identification des demandes des Caritas et des expertises.

**10. 2. Les ressources prévisionnelles**

* **Il sera utile de fournir des explications et des commentaires sur l’état d’avancement du plan de financement**

La participation financière du SC-CF assure 40% du budget général du programme. Le SC-CF entretient des relations avec le réseau des Caritas du Nord et avec des bailleurs privées (fondations) pour essayer de diversifier les sources de financement (à budget constant) durant cette Phase 2.

# ANNEXE

* **Annexe 1**: Cadre logique
* **Annexe 2** : Budget prévisionnel détaillé (en format Excel : tableau « dépenses », « ressources », « valorisation », « répartition par pays »)
* **Annexe 3** : Fiche de renseignements relative au demandeur
* **Annexe 4** : Liste des partenaires bénéficiaires de rétrocessions (>5 000 EUR)
* **Annexe 5** : Fiches de renseignements relatives aux partenaires
* **Annexe 6** : Synthèse de la dernière évaluation réalisée et commentaires de l’OSC sur les principales conclusions et recommandations de cette évaluation.
* **Annexe 7** : Fiches « volet pays » pour les projets multi-pays
* **Annexe 8** : Chronogramme
* **Annexe 9** : Liste des indicateurs agrégeables de l’aide bilatérale française
1. Objectifs du Millénaire pour le Développement. Rapport 2015, Nations Unies. [↑](#footnote-ref-1)
2. Méthode DIRO : Cette démarche permet de passer en revue les aspects institutionnels (lien avec son environnement) et organisationnels (fonctionnement interne) de chaque structure. [↑](#footnote-ref-2)
3. En présence du Président de la Caritas, du Secrétaire Général, du Référent DIRO, des Directeurs des services (programmes, RH, RAF, Com., etc.), des Directeurs des Caritas diocésaines et un consultant accompagnateur DIRO. [↑](#footnote-ref-3)