DYNAMISER
LES SOCIÉTÉS CIVILES
D'AFRIQUE
FRANCOPHONE
VIA
LES ASSOCIATIONS CARITAS

•

2011 > 2015

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

DYNAMISER
LES SOCIÉTÉS CIVILES
D'AFRIQUE
FRANCOPHONE
VIA
LES ASSOCIATIONS CARITAS

2011 > 2015

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

1

INTRODUCTION

1.1. ENJEUX DE LA CAPITALISATION

1.2. GENÈSE DU PROGRAMME

2

PRÉSENTATION ET MÉTHODOLOGIE DU PROGRAMME

2.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

2.2. MÉTHODOLOGIE DU PROGRAMME

3

LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

3.1. L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ DE PROXIMITÉ
3.1.1 Le contenu de l'accompagnement
3.1.2 La personnalisation de la relation
3.1.3 La proximité de la relation

3.2. LES FORMATIONS
3.2.1 Les plans de formation annuels des Caritas : Chacun à son rythme et selon ses besoins
3.2.2 Les formations transnationales initiées par le programme : Développer des réseaux d'entraide et d'apprentissage, mutualiser les expériences et l'expertise.

3.3. LA MUTUALISATION DES EXPÉRIENCES ET DES COMPÉTENCES
3.3.1 La mutualisation des expériences et des compétences
3.3.2 La capitalisation et le partage des expériences : Le creuset de la mutualisation des expériences. Les Caritas en route vers des organisations apprenantes ?

3.4. LES RENCONTRES MULTI- ACTEURS, MULTI-PAYS
De grands événements où s'écrivent l'histoire et la mémoire d'un programme.

4

PRINCIPAUX AXES DE CHANGEMENT

4.1. LA PROFESSIONNALISATION
4.1.1 Les enjeux du processus de professionnalisation
4.1.2 La professionnalisation de l'activité
4.1.3 La professionnalisation des acteurs
4.1.4 La professionnalisation des organisations

4.2. L'AUTONOMISATION
4.2.1 L'autonomie stratégique
4.2.2 L'autonomisation relationnelle

4.3. LA MUTUALISATION DES RESSOURCES ET DES EXPÉRIENCES

4.4. PARTENARIAT ET RÉSEAUTAGE
4.4.1 Les relations partenariales SCCF/Caritas
4.4.2 Le développement des partenariats et des réseaux au sein des Caritas
4.4.3 Le réseautage

4.5. L'ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ

5

CONSEILS POUR S'INSPIRER DE L'EXPÉRIENCE DE CE PROGRAMME

6

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

7

FOCUS SUR DES EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES DU PROGRAMME

E. Perriot / SCCF

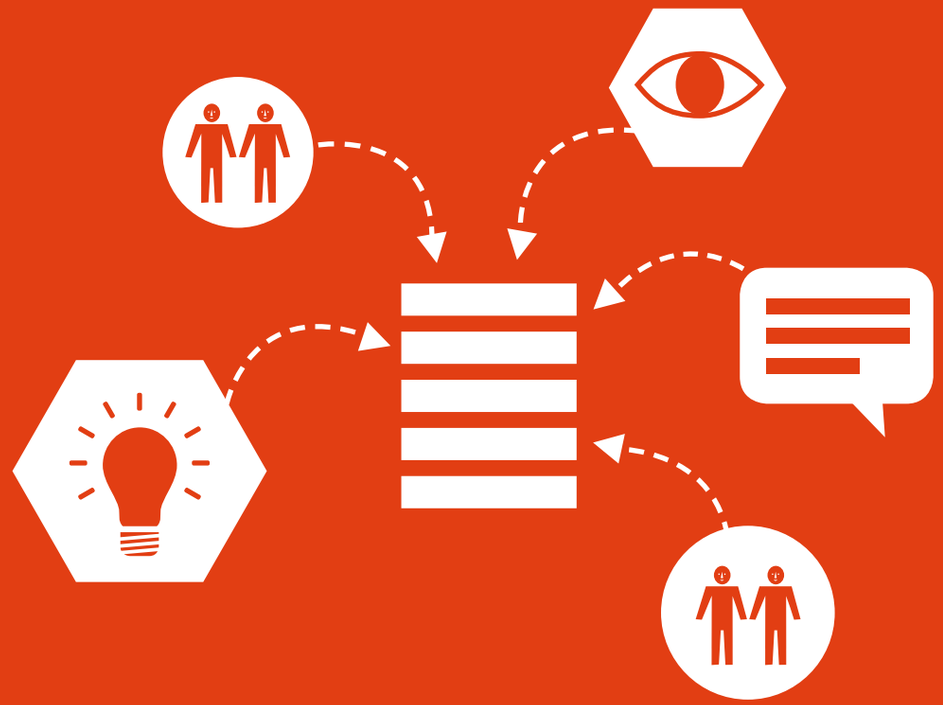
Ce document de capitalisation des expériences du programme A2P/DIRO se centre sur les processus d'évolution des Caritas et les démarches qui ont contribué à ces changements. Une boîte à outils complète ce document. Des bonnes pratiques illustrent les savoir-faire développés. Il résulte d'un travail participatif animé de 2013 à 2016.

Document élaboré par : Odile Balizet

Directeur de publication : Marc Laroche
Crédits photographiques : Élodie Perriot / SCCF
Xavier Schwebel
Christophe Hargoues
Graphisme / illustrations : Vincent Fisson

Janvier 2017

E. Perriot / SCCF



1

INTRODUCTION

1.1. ENJEUX DE LA CAPITALISATION

1.2. GENÈSE DU PROGRAMME

Xavier Schwebel

1.1 / ENJEUX DE LA CAPITALISATION

Le programme A2P/DIRO est né d'une intuition et d'une volonté de mettre en cohérence discours et actes dans la relation partenariale du SCCF et des Caritas d'Afrique francophone. Il s'est agi de se donner les moyens de développer les têtes de réseau des Caritas en renforçant les coordinations nationales pour que l'accompagnement vers l'autonomie devienne une réalité.

Cette intuition et l'approche empirique du départ tablant sur le renforcement de l'organisation et du développement institutionnel à partir d'une méthode hollandaise le DIRO de MDF ont été complétées par un processus d'accompagnement personnalisé et de proximité qui en fait la valeur et la spécificité. Au fil des dix ans de développement de cette approche, une expertise s'est développée tant au niveau des Caritas que du SCCF, cette capitalisation a été l'occasion, dans une démarche la plus participative possible de la consolider en vue d'améliorer les performances de la prochaine phase du programme, mais aussi de partager largement sur ce programme pionnier, dont les résultats et impacts sont avérés.

Par ailleurs, ce programme a contribué à de multiples changements dans les relations partenariales à tous les niveaux au sein des structures et dans leurs relations. Il s'agit d'en mesurer la profondeur et la pérennité au regard des concepts de professionnalisation, d'autonomie, de mutualisation des expériences et des ressources, de réseautage pour en tirer des leçons et des enseignements et modéliser cette approche.

1.2 / GENÈSE DU PROGRAMME

ADAPTER L'ACTION AUX ÉVOLUTIONS DU DOMAINE DE LA SOLIDARITÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL : GENÈSE DU PROGRAMME.

Le programme d'accompagnement de proximité personnalisé -développement institutionnel/renforcement organisationnel (A2P/DIRO), est un programme de renforcement des capacités des partenaires Caritas d'Afrique francophone construit sur de nouvelles bases partenariales.

Ce programme a été conçu et fonctionne toujours sur un dialogue étroit entre toutes les parties prenantes :

Pour le Secours Catholique Caritas France (SCCF), un défi :
→ METTRE SES PAROLES EN ACTES.

Le programme A2P/DIRO trouve ses origines dans un malaise réciproque né de la relation partenariale entre les Caritas d'Afrique francophone et leurs partenaires traditionnels au Nord dont le SCCF. A ce même moment-là, la question des relations partenariales Nord/Sud est une problématique émergente, qui coïncidait d'ailleurs avec une remise en question générale dans le monde du développement et au sein du réseau mondial Caritas soulevée lors de l'assemblée générale de Caritas Internationalis à Rome en 2003.
L'évaluation du département Afrique du Secours Catholique, accompagnée par le RAFOD fin 2004 pointe des difficultés et préconise un rééquilibrage du partenariat avec un renforcement institutionnel **pour responsabiliser durablement les Caritas en leur qualité de maître d'ouvrage plutôt qu'une approche « guichet »** par projets avec des sollicitations de plus en plus nombreuses auxquelles le SCCF, de toutes les façons, n'avait ni les moyens techniques ni financiers de faire face.

Le SCCF défend depuis de longues années une vision éthique et volontariste qui vise à accompagner ses partenaires Caritas pour qu'ils s'autonomisent et s'émancipent de la tutelle du Nord. Au travers du programme DIRO, le SCCF s'est donné les moyens de mettre en cohérence ses valeurs et ses actes. Pour que la relation se rééquilibre et que chacun trouve sa place et joue son rôle, il fallait sortir d'une approche traditionnelle d'accompagnement de projets et inventer un nouveau chemin dont les partenaires techniques et financiers sont peu coutumiers. Le SCCF a pris le risque de ramer à contre-courant, en misant sur les capacités propres des Caritas nationales à s'affirmer comme coordinatrices d'un réseau national et à s'émanciper d'une tutelle qui, en fin de compte, les empêchait de devenir majeures.

C'est ainsi que l'ouverture d'un dialogue franc et sincère entre les Secrétaires généraux des Caritas Nationales du Bénin, de Centrafrique, du Mali, de Madagascar et du Congo Brazzaville ont amené à concevoir le programme pilote en 2005.

▶ Des valeurs partenariales affichées : charte du programme.

l'intérêt mutuel	Le partage commun d'intérêt dans la durée et la confiance.
l'égalité	Pour permettre à toutes les Caritas d'être sur un pied d'égalité, l'appui institutionnel doit être une nécessité.
la subsidiarité	Tout ce que les individus, seuls ou en groupe, peuvent accomplir par eux mêmes, ne doit pas être transféré à l'échelon supérieur.
la coopération	Le partenariat ne correspond pas à un simple transfert financier du nord vers le sud , il implique un échange de savoirs, de pratiques, de techniques.
l'imputabilité	Chacune des parties s'engage à rendre compte des responsabilités respectives sur lesquelles elles se sont mises d'accord.
la réciprocité	Un partenariat s'inscrit dans un processus évolutif, chaque partie prenante étant censée se renforcer et donc évoluer au contact de l'autre.

Le tableau ci-dessus, est issu d'une prise de position du SCCF, rédigée en 2009 sur le renforcement des capacités des partenaires. Il synthétise les valeurs qui fondent les relations partenariales. C'est cette « charte » qui guide l'action du SCCF et des Caritas partenaires pour mettre leurs paroles en actes et qui a inspiré le développement expérimental du programme DIRO.

L'hypothèse de départ étant, qu'un réseau Caritas renforcé et crédible, structuré autour de coordinations nationales fortes, deviendrait un interlocuteur direct des gouvernements et des agences de financement, sans passer par l'intermédiaire des Caritas du Nord. Il a fallu pour cela, développer les structures Caritas nationales ainsi que leurs compétences en réseau, de manière à ce qu'elles puissent : gérer efficacement leurs ressources humaines et financières, améliorer leurs systèmes de gouvernance, la gestion des projets et programmes, en un mot, accompagner le développement institutionnel et organisationnel des Caritas.

E. Perriot / SCCF

A2P/DIRO
UN PROGRAMME GLOBAL QUI S'INTÉRESSE AUX HOMMES ET À LEURS COMPÉTENCES

Avant, le SCCF, comme toutes les Caritas du Nord, avait une approche par projets sur toute l'étendue du territoire et pour tout type de projet. Par exemple, il accompagnait un projet de forage dans telle paroisse, un programme d'AGR dans tel ou tel diocèse. Bref c'était du saupoudrage, on continue d'ailleurs d'avancer comme cela avec d'autres Caritas et même le Secours Catholique. Mais le DIRO c'est autre chose. Avec le DIRO on construit doucement mais sûrement avec un partenaire beaucoup plus proche. Si je devais donner une définition, du programme DIRO, je dirais que c'est un projet global qui :

- ***S'intéresse enfin aux hommes et à leurs compétences,***
- ***Propose une démarche avec des outils, des procédures***
- ***Repose sur des demandes exprimées par les Caritas***

Théodore TOGO
Secrétaire exécutif de Caritas Mali
Un des pays pionniers du DIRO

POUR LES CARITAS : ALLIER CHARITÉ, URGENCES ET DÉVELOPPEMENT, ET SE PROFESSIONNALISER :

Avec l'expansion des Caritas Africaines, suite à la décolonisation et à la naissance de nouveaux Etats, le champ d'action des Caritas s'est lui aussi élargi. Tout d'abord actives sur les secours d'urgence et la charité vis-à-vis des plus vulnérables, elles accompagnent progressivement ce travail par l'appui à l'organisation des communautés à la base et la création d'infrastructures (hydraulique villageoise, greniers communautaires, centres de soins). Aussi, par des actions centrées sur l'accès aux droits, aux semences, à l'eau, à l'éducation... Elles s'approprient à présent les objectifs de développement durable en intégrant dans leurs actions : les dimensions économiques, sociales et environnementales, reposant sur une autonomie des communautés.

Cet élargissement du champ d'action se double de la complexification des opérations à mener. Est donc requis que les organisations supports de ces actions aient la capacité de le faire, les centres de décisions et de formulation des choix politiques et stratégiques étant propres à l'organisation. Les méthodes d'intervention, même si les acteurs se réfèrent à des modèles expérimentés ailleurs, doivent être adaptées au contexte et le niveau de compétence des acteurs doit être renforcé.

Le programme a suscité d'autant plus d'intérêt que les Caritas nationales étaient confrontées à des problèmes de structure. Un des défis majeurs était celui de combiner la culture de la charité et de la gestion des urgences avec la culture de développement intégral. Or, l'offre des Caritas du Nord, principaux partenaires

des Caritas du Sud étaient centrées sur les projets et programmes qu'elles finançaient et non sur les demandes des Caritas nationales d'Afrique.

La CADEV était une structure nouvellement créée, de la fusion entre la Caritas et le Bureau d'Animation et de Liaison pour le Développement (BALD). On a recruté du personnel et on a gardé d'anciens personnels. Il fallait professionnaliser cette équipe pour mener à bien et nos activités d'urgence et celles de développement. Au vu de ce problème de compétences et de culture professionnelle, Théodore Togo, le Secrétaire exécutif de la Caritas Mali m'a conseillé de m'adresser au SCCF pour intégrer le programme DIRO.

Raymond YORO
Secrétaire exécutif CADEV Niger

→ AUTRE DÉFI :
RELEVER LES CARITAS NATIONALES EN PROIE À DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES, QUI AVAIENT PEU DE PLUS-VALUE ET PEU DE LIEN AVEC LES CARITAS DIOCÉSAINES.

UN DÉFI
RELEVER LA CARITAS NATIONALE

Quand je suis arrivé au Secrétariat National de Caritas Sénégal, en 2007, j'ai fait l'état des lieux, un diagnostic organisationnel et institutionnel, qui m'a pris pratiquement un mois. Après avoir écouté tous les acteurs qui étaient là, au chômage depuis presqu'une année, on a fait une grande rencontre pour réfléchir à ce qu'il fallait faire pour relever le Secrétariat National. Ma grande chance c'est que le projet conçu pour l'appui institutionnel a tout de suite été accepté par le Secours Catholique. Cela a permis à toute l'équipe du Secrétariat Général d'avoir la tête libre pour penser à la véritable restructuration de Caritas Sénégal.

Père Ambroise TINE
Secrétaire exécutif Caritas Sénégal

Le programme A2P/DIRO est donc arrivé à point nommé pour expérimenter progressivement une autre forme de partenariat en posant au cœur de sa réflexion le rééquilibrage du partenariat Nord/Sud au sein du réseau Caritas.

E. Perriot / SCCF

2

PRÉSENTATION ET MÉTHODOLOGIE DU PROGRAMME

2.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

2.2. MÉTHODOLOGIE DU PROGRAMME

E. Perriot / SCCF

2.1 / PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Le Programme A2P/DIRO a connu à ce jour deux phases de développement :

→ UNE RÉFLEXION ET UNE MATURATION DU PROJET

La phase pilote du Programme de 2006 à 2010, a concerné cinq Caritas Nationales : (Bénin, Congo Brazzaville, Madagascar, Mali, République Centrafricaine). L'objectif premier de cette phase, était de tester la méthode DIRO, tout en renforçant une relation de confiance entre le Secours Catholique et les Caritas nationales impliquées dans ce processus. A cet effet, des actions de renforcement, répondant à des besoins immédiats et très concrets ont été mises en œuvre. Au cours de cette période, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et financière, la bonne gouvernance et la gestion des projets ont été au cœur des interventions.

→ D'UN PROJET PILOTE MENÉ SUR FONDS PROPRES À LA CONVENTION PROGRAMME AFD

Une seconde phase dite de consolidation a été impulsée sur la période entre 2011 et 2015.
Elle porte sur la consolidation des acquis pour les premières Caritas concernées et sur l'élargissement du programme à sept autres Caritas : Burkina Faso, Niger, la RDC, Burundi, Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo et Tchad.

Sur la base de ses résultats positifs, le programme a suscité un réel engouement de la part des Caritas des pays francophones d'Afrique et fonctionné avec 11 Caritas volontaires : Bénin, Burkina Faso, Burundi, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, RDC, Sénégal, Togo et Tchad, pour intégrer ce processus.
Afin de relever ce défi, le Secours Catholique a obtenu, en 2011, un cofinancement de l'Agence Française de Développement (AFD), dans le cadre d'une convention programme, puis ceux de la Swiss Philanthropy Foundation (SPF) et de la Fondation Caritas France. Le budget global du Programme était de 2,5 millions d'euros sur 4 ans, financé à 50% par l'AFD et à 50% par Caritas France, la Fondation Suisse, la Fondation Caritas France et Caritas Espagne.

Enfin, la phase de maturation (2016-2018) a pour objectif d'accompagner le processus d'évolution des 11 Caritas et d'y intégrer 3 autres Caritas (Centrafrique, Comores, Madagascar) et Caritas Africa.

Ce programme étant expérimental, construit sur le dialogue et la transformation de la relation partenariale entre le

E. Perriot / SCCF

SCCF et les Caritas, pour chaque phase, il a été co-formulé par les Caritas impliquées et le SCCF.
A partir de la seconde phase, le SCCF a produit un travail important de formulation des objectifs, résultats attendus, activités, définition et choix d'indicateurs de suivi et de résultats répondant entre autres, aux exigences du bailleur, tout en prenant le temps de la consultation pour que tous les acteurs se reconnaissent dans ce projet.

> *À la base, il n'y a pas un cycle linéaire prévu. Au début, on a tâtonné, on s'est remis en question, l'organisation porteuse admet qu'elle apprend en mettant en œuvre. C'est la première fois que le SCCF pilote un projet multi-acteurs et multi-pays. Donc dès le départ, on s'est accordé un droit à l'erreur qui est une opportunité pour améliorer l'efficacité. Ceci est une différence avec les programmes que j'ai eus à superviser ou conduire, où tout est calé, il n'y a qu'à suivre les étapes.*
>
>
>
> **Théodore Badonté**
> Consultant DIRO

→ *OBJECTIFS ET AXES D'INTERVENTION DU PROGRAMME 2011-2015 : DYNAMISER LES SOCIÉTÉS CIVILES AFRICAINES VIA LES ASSOCIATIONS CARITAS*

Ce processus d'accompagnement a pour finalité l'accroissement de l'efficacité des actions de lutte contre les causes de la pauvreté du réseau Caritas, ainsi que le renforcement de la visibilité et de la lisibilité du réseau.

LE PROGRAMME A2P-DIRO VISE TROIS OBJECTIFS GLOBAUX :

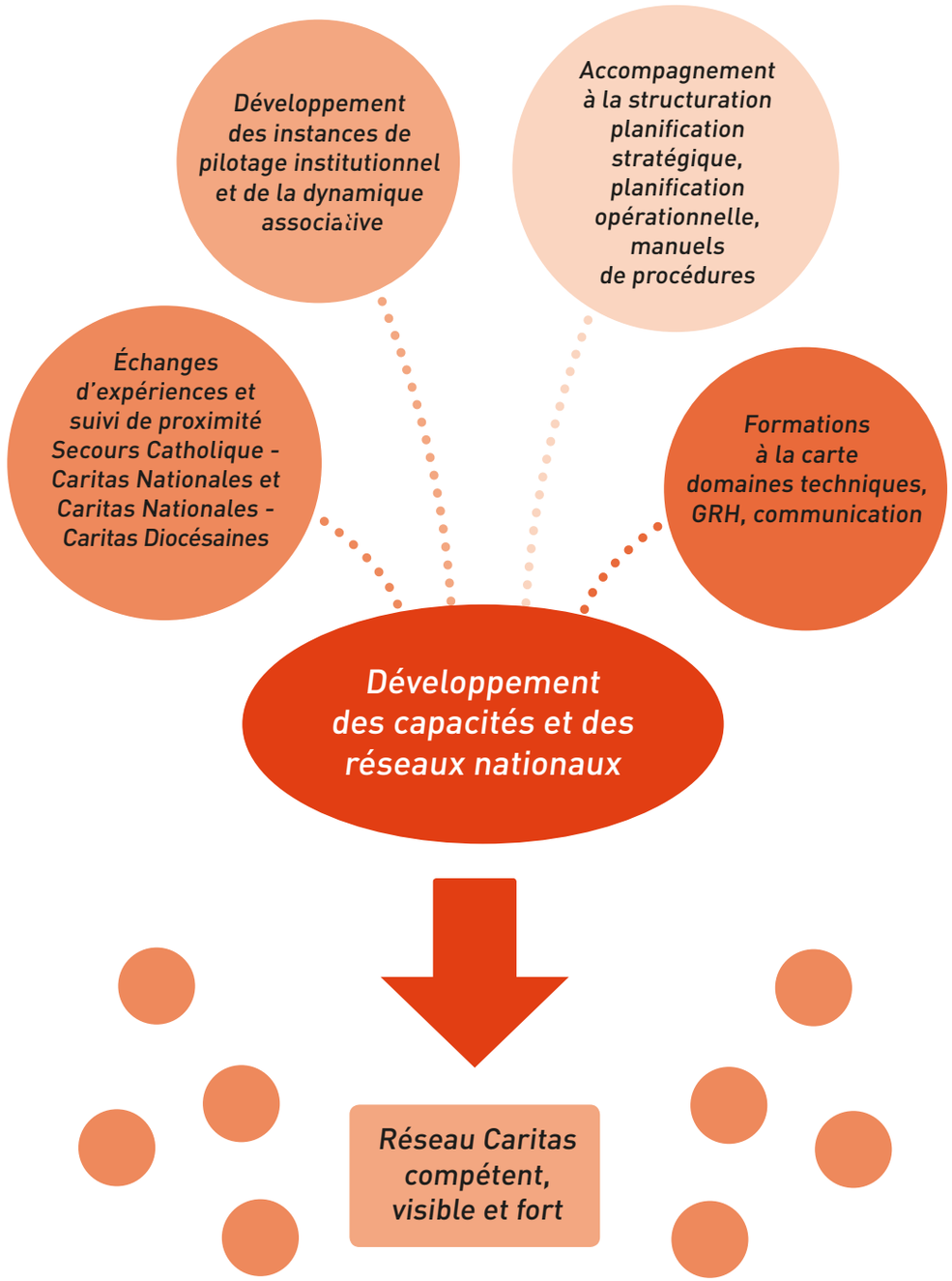
1. **Réduire la pauvreté et contribuer davantage à l'atteinte des objectifs du millénaire (OMD) ;**
2. **Renforcer les Sociétés civiles et la gouvernance des 11 pays d'intervention ;**
3. **Améliorer les actions de lutte contre les pauvretés menées par les Caritas dans ces 11 pays.**

L'objectif spécifique du programme A2P/DIRO (Sept. 2011 / Déc. 2015), est d'accompagner les processus d'évolution de ces 11 Caritas, afin qu'elles soient reconnues comme :

- **Des acteurs forts de la société civile ;**
- **Des acteurs pérennes et efficaces dans la lutte contre la pauvreté et les injustices ;**
- **Des acteurs capables d'influencer les décideurs politiques.**

LES PRINCIPAUX AXES D'INTERVENTION DU PROGRAMME :

→ QUI S'OPÉRATIONNALISENT AINSI :



2.2 / MÉTHODOLOGIE DU PROGRAMME

Développer des Caritas nationales fortes, fédératrices du réseau des Caritas diocésaines

Le SCCF a misé sur le développement des compétences d'une cellule de coordination nationale (Secrétariat national), capable à son tour de fédérer le réseau et de développer les capacités de tout le réseau. En effet, les Caritas nationales doivent être légitimées dans leur rôle de coordination et d'appui à la structuration en réseau Caritas. Les responsabilités d'une Caritas nationale sont d'animer ce réseau : gérer l'information et la communication, représenter le réseau Caritas aux niveaux national et international, l'ouvrir aux partenaires, coordonner les réponses aux appels à proposition, fédérer autour d'intérêts communs, développer les capacités des membres du réseau. La mise en œuvre du programme repose sur le renforcement de ces têtes de réseau : les Caritas Nationales, dont les effectifs sont peu nombreux, et les Caritas diocésaines, structures opérationnelles aux effectifs salariés plus importants, elles-mêmes chargées de coordonner et d'impulser les actions avec les Caritas paroissiales. En misant sur un effet de transmission en cascade.

Caritas nationale — *Accompagnement SCCF / DIRO*

Caritas diocésaines — *Accompagnement Caritas nationale*

Caritas paroissiales — *Accompagnement Caritas diocésaine*

Une démarche participative, structurée et outillée à partir d'un état des lieux et des auto-évaluations régulières

Le programme est basé sur une approche participative et personnalisée. Chaque Caritas s'engage dans la définition d'un parcours personnalisé, adapté à son rythme, et respectant son identité et son histoire pour renforcer et accroitre ses compétences. Ces Caritas partenaires s'inscrivent dans une démarche d'auto prise en charge qui repose au préalable sur :

1. Un autodiagnostic accompagné par un consultant. Cet autodiagnostic[1] s'appuie sur la démarche DIRO qui consiste à passer en revue les aspects institutionnels et organisationnels de chaque Caritas. La méthode DIRO a été développée par le cabinet néerlandais MDF, spécialisé dans les techniques de management des organisations.
2. La définition et la mise en œuvre d'un plan stratégique quinquennal incluant des actions de renforcement des capacités, déclinées en plans d'actions annuels, assortis de temps d'auto-évaluation.

[1] Boîte à outils du programme A2PDIRO
Auto Diagnostic & auto-évaluation p. 8-17

Xavier Schwebel

E. Perriot / SCCF

3

LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

3.1. L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ DE PROXIMITÉ
3.1.1 Le contenu de l'accompagnement
3.1.2 La personnalisation de la relation
3.1.3 La proximité de la relation

3.2. LES FORMATIONS
3.2.1 Les plans de formation annuels des Caritas : Chacun à son rythme et selon ses besoins
3.2.2 Les formations transnationales initiées par le programme : Développer des réseaux d'entraide et d'apprentissage, mutualiser les expériences et l'expertise.

3.3. LA MUTUALISATION DES EXPÉRIENCES ET DES COMPÉTENCES
3.3.1 La mutualisation des expériences et des compétences
3.3.2 La capitalisation et le partage des expériences : Le creuset de la mutualisation des expériences. Les Caritas en route vers des organisations apprenantes ?

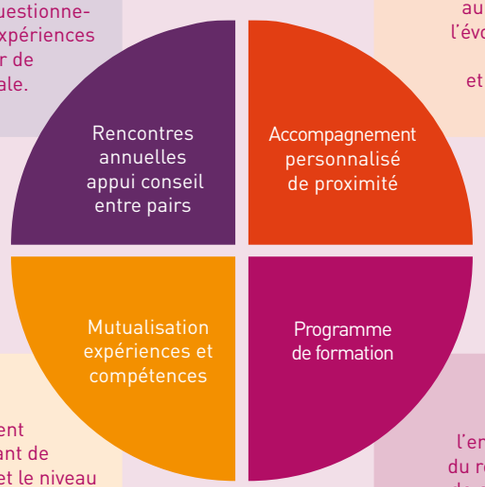
3.4. LES RENCONTRES MULTI- ACTEURS, MULTI-PAYS
De grands événements où s'écrivent l'histoire et la mémoire d'un programme.

E. Perriot / SCCF

→ LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Crée et développe le sentiment d'appartenance au programme DIRO pour les 11 pays et le SCCF, favorise les questionnements et le partage d'expériences de chaque acteur de façon transversale.

Porte sur le processus de développement, suit les questionnements pas à pas au fur et à mesure de l'évolution de la Caritas, à son rythme et selon son contexte



Vise le fonctionnement en réseau apprenant de chaque réseau Caritas et le niveau transnational sur des thématiques (communication, administration et finances, référents DIRO).

Vise l'ensemble des acteurs du réseau, a une fonction de sensibilisation et de renforcement des compétences techniques et méthodologiques.

3.1 / L' ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ DE PROXIMITÉ

Des ingrédients indispensables : la disponibilité et la régularité des contacts, l'écoute, la flexibilité, une relation de confiance, un respect du rythme d'évolution des partenaires.

Le SCCF, accompagne depuis des décennies les Caritas d'Afrique francophone, essentiellement sur les projets et programmes qu'il finance. Les ressources humaines du pôle Afrique ont été structurées en conséquence avec des chargés de partenariat, sur la base d'une répartition territoriale et des relations bilatérales. Essentiellement avec les équipes projets chargées de la gestion de ces programmes. Certes, au travers de cet accompagnement, un appui à l'organisation et au développement institutionnel s'exerce sur des projets opérationnels, mais il n'est pas au cœur de l'appui conseil.

Le programme A2P DIRO est venu bousculer la donne en :

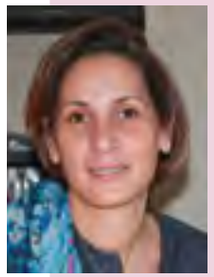
- *Proposant un programme multi-pays, multi-acteurs*
- *Misant sur le niveau national pour en faire des têtes de réseaux fortes et incontournables*
- *Se centrant sur le renforcement des organisations et non sur l'appui aux projets*
- *Redonnant toute leur place aux instances de pilotage politique et stratégique des Caritas.*

Un accompagnement qui devient de plus en plus complémentaire :

L'enjeu était aussi bien pour les Caritas que pour le SCCF que ce programme complexe ne soit pas vu et géré comme n'importe quel programme, d'autant que des craintes légitimes sont survenues : on valorisait beaucoup ce programme expérimental, qui avait peu de moyens et semblait se superposer à l'existant avec des procédures administratives et décisionnelles complexes.

Bref, pour certains « une usine à gaz[2]» . Au fil du programme, une synergie s'est dégagée pour que l'accompagnement des Caritas entre les deux types d'actions soit coordonné et de plus en plus complémentaire.

[2] *Évaluation intermédiaire Programme A2P / DIRO*



« Au départ, comme les chargés de partenariat n'étaient pas suffisamment impliqués, pour eux, le DIRO était un programme à part et ils ne s'en occupaient pas. Alors qu'aujourd'hui, ils sont complétement impliqués : ils suivent aussi les Caritas nationales et ils répondent à des demandes des Caritas au niveau de l'appui institutionnel. Les Caritas font vraiment la différence entre l'appui institutionnel que le chargé de projet donne et les consultants du programme DIRO. Les chargés de projets font le lien entre les deux niveaux. »

Christèle Auguste
Assistante Administrative et Financière
Pôle Partenariats Afrique

3.1.1 LE CONTENU DE L'ACCOMPAGNEMENT

Sans vouloir catégoriser les Caritas, des typologies de parcours se sont distinguées au fil du temps et permettent de dégager des contenus pour l'accompagnement. Ceux-ci sont à moduler par la personnalisation et la proximité de la relation et par une démarche itérative conditionnée par le niveau d'appropriation des Caritas et leur environnement conjoncturel.

CONTENU DE L'ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ DIRO		
Caritas émergentes	**Caritas en voie de structuration**	**Caritas sur la voie de l'autonomie**
• Appui à la définition du projet associatif • Renforcement de la maîtrise de la gestion de projet, de la gestion financière, de la communication et du reporting • Sensibilisation à l'importance de la gouvernance et du leadership.	• Développement d'une vision stratégique • Appui au développement de la maîtrise de la gestion de projet, de la gestion administrative et financière, de la redevabilité, • Sensibilisation à l'importance de la gouvernance (organisation structurée) et des processus de décision (leadership), • Processus d'apprentissage et capitalisation.	• Stratégie de développement de la structure (renouvellement de leur planification stratégique) • Renforcement de la gouvernance et leadership, • Développement de la capacité d'influence de la structure sur son environnement, • Mise en réseau et travail en réseau, • Diversification des partenaires, notamment contractualisation avec les Etats, Stratégie de développement des fonds propres, • Communication interne et externe, • Capitalisation.
OBJECTIFS DES PROJETS FINANCÉS DANS LE CADRE DE L'APPUI INSTITUTIONNEL PAR LE SCCF		
• Accroître les compétences internes, • Appuyer la recherche de fonds, • Accompagner la coordination de réponse aux urgences, • Apporter un soutien financier au fonctionnement de la structure.	• Accroître les compétences internes, • Appuyer la diversification des partenaires techniques et financiers (mise en relation), • Apporter un soutien financier au fonctionnement de la structure, • Favoriser les échanges d'expériences.	• Accroître les compétences internes, notamment en plaidoyer, • Appuyer la mise en réseau, • Favoriser les échanges d'expériences, • Promouvoir l'expertise de ces Caritas auprès de partenaires.

Xavier Schwebel

3.1.2 LA PERSONNALISATION DE LA RELATION

Les bonnes relations interpersonnelles, la clé de voûte de l'accompagnement.

Cet axe est central et structurant dans le programme, car il permet d'accompagner les Caritas de façon personnalisée et à leur rythme d'évolution. En imaginant que le SCCF, comme beaucoup de partenaires, se soit contenté de financer des formations au management des organisations, le programme A2P/DIRO n'aurait certainement eu que peu d'effets.
L'accompagnement a permis, petit à petit, de créer une relation de confiance entre les Caritas et le SCCF.
De nombreuses questions, qui auraient pu être taboues auparavant, sont posées sur la table au fil de l'accompagnement. Le fait que ce soient des consultants indépendants qui assurent cet accompagnement, fidélisés par le SCCF, mais non salariés du SCCF, a eu un rôle important dans cette relation. En effet, le SCCF en tant que structure, reste un bailleur historique des Caritas.
L'auto-diagnostic participatif de départ[3] est essentiel : démarrant par un état des lieux, il permet d' objectiver les forces et faiblesses par l'ensemble des acteurs de la Caritas. Il permet aussi de définir le plan stratégique, les plans opérationnels annuels et la feuille de route des actions à conduire. Mais aussi l'accompagnement personnalisé nécessaire.

[3] *Boîte à outils p.8-17* ***Récits des Professionnels des Caritas Diro***
Recueil de fiches de bonnes pratiques p.39-43 ***Cadev Niger Daniel Thiombiano***

3.1.3 LA PROXIMITÉ DE LA RELATION

Les consultants ont programmé une à deux, voire trois missions annuelles par pays, selon les étapes du processus. Au départ, le suivi de proximité étant plus intensif, mais aussi en fonction des problématiques à l'œuvre. Cet accompagnement s'est prolongé toute l'année par un appui conseil à distance, qui porte aussi beaucoup sur le coaching d'acteurs à leur demande.

« Ma démarche était itérative. Une mission pouvait donner suite à une seconde et même à une troisième en fonction des compétences à acquérir. Les objectifs d'une mission peuvent changer du tout au tout car, entre l'élaboration des termes de références (TDR) et la réalisation de la mission, un évènement inattendu peut obliger, soit d'anticiper la mission, soit d'en modifier le contenu. Les conseils ont une dimension transversale : méthodes de travail, aide à l'élaboration d'organigramme, orientation vers une organisation ou un service étatique, formations multiformes, conseils en stratégies, mise en relation.
À la fin, ma fonction était difficile à cerner : j'étais à la fois, le spécialiste et le conseiller technique de chaque niveau de responsabilité dans les Caritas Nationales (CN) et pour les chargés de projets partenariat du SCCF. »

Paul Samangassou
Consultant accompagnateur DIRO

« L'accompagnateur a de grandes oreilles pour écouter attentivement les structures et les personnes. Il doit avoir l'art de s'effacer. Sur la base de son expérience, il tient conseil avec le staff de la Caritas accompagnée sur les chemins possibles susceptibles de renforcer l'autonomie de la Caritas accompagnée. »

Théodore Badonté
Consultant accompagnateur DIRO

E. Perriot / SCCF

→ LES POINTS FORTS DE L'ACCOMPAGNEMENT

UN PROCESSUS QUI REPOSE SUR LA TRIPLE CONFIANCE DANS :

- **Les compétences professionnelles et sociales de l'accompagnateur ;**
- **La capacité de l'accompagnateur à être un interlocuteur de tous les niveaux d'acteurs, en particulier, pour obtenir des évêques des décisions auxquelles ils se refusent depuis plusieurs années ;**
- **Le fait de pouvoir compter sur les conseils de l'accompagnateur à n'importe quel moment.**

QUI A JOUÉ SUR :

- **La facilité d'acquisition de nouveaux comportements professionnels ;**
- **La confiance retrouvée dans la réalisation de programmes ambitieux ;**
- **Le niveau de responsabilité accrue accordée par la conférence épiscopale.**

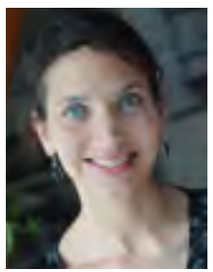
→ LEÇONS TIRÉES

L'accompagnement personnalisé de proximité est la colonne vertébrale du programme à condition de :

1. Ne pas être autocentré et de provoquer l'ouverture sur d'autres expériences riches d'enseignements (Curiosité vis-à-vis d'autres points de vue, réflexion créatrice disposée à la co-construction d'innovation à partir de savoirs et de savoir-faire de Caritas sœurs).

2. Se centrer sur une relation bilatérale au plus près des préoccupations du partenaire. Un cheminement qui se déroule en s'adaptant à la Caritas ; un cheminement « à la carte » qui reconnait et catalyse les dynamiques internes potées par chaque Caritas. Mais aussi, de savoir en sortir, pour développer des analyses de l'évolution de l'environnement, au niveau transnational et de savoir faire fructifier au profit de tous, le capital d'expériences engrangées.

3. Tenir compte de l'évolution très rapide des Caritas à laquelle certes le programme DIRO a contribué en impulsant une dynamique. Le risque de devenir redondant et routinier et d'oublier l'un des objectifs centraux du programme « Améliorer les actions de lutte contre les pauvretés menées par les Caritas dans les 11 pays », est certain. En effet, après un nécessaire renforcement et l'acquisition des compétences, les préoccupations des Caritas et les besoins en compétences se déplacent.

> *« On peut faire beaucoup de renforcement des capacités au travers de projets. A travers un projet, on touche aussi à l'organisation, même si l'approche est moins globale. Dans le cadre du DIRO, on passe beaucoup de temps à parler du dialogue institutionnel. Mais, à contrario, il ne suffit pas d'avoir de bons techniciens pour que la Caritas soit capable de faire du bon plaidoyer : les deux approches sont complémentaires. »*
>
> 
>
> **Aude Hadley**
> Chargée de programme et de partenariat Secours Catholique

4. Continuer à rééquilibrer les approches : moins d'accompagnement bilatéral au profit d'activités collectives régionales. Le programme a privilégié dans un premier temps, les relations bilatérales d'accompagnement et de formation. Les Caritas ont compris la plus-value des échanges d'expériences et l'apprentissage entre pairs. Le mixage des modes d'intervention est essentiel entre ces 2 approches.

E. Perriot / SCCF

3.2 / LES FORMATIONS

3.2.1 LES PLANS DE FORMATION ANNUELS DES CARITAS : CHACUN À SON RYTHME ET SELON SES BESOINS

Le programme DIRO, surtout après la phase d'auto-diagnostic, mise sur un développement massif des capacités. Au point que, pour certains participants des diocèses : le DIRO est égal pour eux à un programme de formation.

Quand on a conçu le programme, nous ne voulions pas dérouler une approche standardisée mais travailler au cas par cas, tout en s'inscrivant dans un cadre de développement institutionnel et organisationnel global défini.
Il est normal que certaines Caritas aient perçu le programme comme un programme de formation puisqu'il a été présenté comme tel pour ne pas déstabiliser nos partenaires mais également parce qu'une partie conséquente du budget était consacrée aux formations.

Fabienne Bathily
Responsable du département co-financement du SCCF

Cet effort massif, en cohérence avec le plan stratégique, a eu des effets importants sur le sentiment d'appartenance, le rapprochement des membres du réseau, le développement de réseaux d'entraide informel et l'envie de partager ses expériences et de les mutualiser. Ces formations sont programmées par les Caritas, les Référents DIRO étant chargés de l'analyse préalable des besoins auprès des diocèses. Ils sont aussi chargés de leur programmation et de leur réalisation, dès lors qu'elles sont validées et intégrées au plan d'action annuel.

Ce qui différencie les formations du programme DIRO, des formations d'autres partenaires des Caritas :

1. Elles ne viennent pas en accompagnement d'un projet ou programme financé par un bailleur ou partenaire du Nord et ne sont pas centrées sur la gestion technique et méthodologique du dit programme.

2. Elles privilégient la réflexion sur l'action et sur l'organisation plutôt que l'action elle-même.

3. Elles réunissent les acteurs autour du développement de l'institution Caritas.

Les principaux thèmes traités dans le programme DIRO, sont spécifiques au développement institutionnel et au renforcement des organisations :

Chaque année, les activités sont programmées par chaque Caritas en fonction de ses besoins, des auto-évaluations annuelles, avec en toile de fond le plan stratégique quinquenal.

> *Avec l'état des lieux, on voit ce qui nous manque, en fonction de ce à quoi on veut aboutir. Et, on se donne les moyens d'y arriver. La formation est un levier important pour ce faire, les diocèses l'ont compris et la demande s'accélère.*
>
> **Mgr Paul. Y. Ouédraogo**
> Archevêque de Bobo-Dioulasso

En général, les formations sont réalisées par des consultants nationaux. Les consultants du programme assurent des formations sur certaines thématiques à la demande des Caritas. Mais, leur rôle est surtout un rôle de conseil et de suivi du processus, au fur et à mesure de l'évolution et du questionnement des Caritas.

→ UN EXEMPLE

La gestion des ressources humaines :

Je n'assure pas de formation en GRH. Je donne des conseils, j'élabore des organigrammes, je rédige ou relis les manuels de procédures. Je relève aussi, les incohérences et les contradictions dans la gestion des RH, j'aide à identifier les besoins en formation, etc.

Paul Samangassou
Consultant accompagnateur DIRO

→ DES RÉFLEXIONS ET POINTS À OPTIMISER

La plupart des bailleurs intègrent au financement d'un projet, un package de formation. Les opportunités de formation sont donc nombreuses et variées. Il serait souhaitable que les Caritas élaborent préalablement un plan de formation annuel et soient force de proposition en fonction de leurs besoins plutôt qu'en saisie d'opportunité.

Bien que les pédagogies proposées soient très performantes et actives, elles placent les participants en position de « consommateurs » , alors qu'eux-mêmes pourraient être placés en position de personnes ressources.[4]

Des plans d'action et un suivi post formation pour accompagner la mise en pratique des acquis de la formation se développent actuellement dans la plupart des Caritas. Encore faut-il qu'ils soient suivis. De plus, le nombre et la variété des thèmes de formation peuvent être un frein à un suivi efficace.

[4] Focus n°1 / La formation des communicateurs **Expérience qui ouvre la voie d'une formation reposant sur la mutualisation des compétences des communicateurs des Caritas.**

3.2.2 LES FORMATIONS TRANSNATIONALES INITIÉES PAR LE PROGRAMME : DÉVELOPPER DES RÉSEAUX D'ENTRAIDE ET D'APPRENTISSAGE, MUTUALISER LES EXPÉRIENCES ET L'EXPERTISE.

Trois thématiques ont été traitées de façon transnationale du fait de leur transversalité :

- **La communication,**
- **la capitalisation et le partage des expériences.**
- **la gestion administrative et financière, qui est une clé de voûte du développement des Caritas et, qui a impacté tous les niveaux du programme.**

Les grands gagnants du programme A2P/DIRO : les services administratifs et financiers[5] ?

Quelques facteurs-clés ont favorisé la réussite du développement des capacités sur cet axe :

1. Une obligation de solidarité entre tous les niveaux d'acteurs : pour rendre des comptes selon des normes et procédures communes pour les différents bailleurs, en prenant appui sur les exigences de l'AFD, dans le cadre du DIRO.

2. La culture de la transparence de gestion qui s'est développée de façon durable au sein des Caritas : ce qui a fait la démonstration concrète de la crédibilité des Caritas et a impacté directement leur développement.

3. Le développement d'une culture de la redevabilité à tous les niveaux des réseaux Caritas, jusqu'au niveau des Caritas paroissiales.

> *L'accent a été mis sur la transparence. Depuis que la comptabilité est rigoureuse, on insiste beaucoup sur la redevabilité. On demande aux Caritas diocésaines de rendre compte aux paroisses. Les dons qui sont faits dans chaque paroisse sont comptabilisés, puis, communiqués aux fidèles de chaque paroisse. Quand les Caritas font des dépenses vers les plus vulnérables, elles font le point à la communauté, petit à petit, les gens comprennent la nécessité de partager.*
>
>
>
> **Père Emmanuel Wohin**
> Secrétaire exécutif Caritas Côte d'Ivoire

[5] Boite à outils p.32-33 Fiche
Récits de professionnels des Caritas RCI p.24-26 / 2013.

Christophe Hargoues

4. Les services administratifs et financier, ont misé sur une démultiplication des formations et de l'appui conseil en cascade qui fonctionne bien. Les formations suivies par les RAF nationaux sont dupliquées aux diocèses qui, eux-mêmes, les adaptent pour les paroisses. L'accompagnement personnalisé opéré par le SCCF est reproduit au niveau des diocèses. Les audits réguliers sont entrés dans la culture des Caritas nationale et diocésaines.

5. Le même fonctionnement en réseau d'entraide transnational et national fonctionne dans la plupart des Caritas.

→ LEÇONS TIRÉES

Les RAF nationaux soulignent que toutes ces évolutions ne sont possibles qu'à certaines conditions :

1. ***S'inscrire résolument pour la transparence des comptes***
2. ***Professionnaliser le recrutement (sans influence) ;***
3. ***Veiller à améliorer la productivité du personnel en utilisant au mieux les capacités technologiques. Et un accompagnement personnalisé de proximité, conjugué avec des objectifs de production collective.***

Atelier de Kinshasa Décembre 2015
Résultats des travaux de groupe : capitalisation du domaine administratif et financier.

3.3 / LA MUTUALISATION DES EXPÉRIENCES ET DES COMPÉTENCES

3.3.1 LA MUTUALISATION DES EXPERIENCES ET DES COMPETENCES

Les Caritas, s'étant engagées dans le programme sur une base volontaire et contractualisée,[6] évoluent dans des contextes différents et ont des niveaux de structuration très divers. Certaines caritas ont même intégré le programme en tant que Caritas Ressources (Burkina, RDC Congo, Niger). D'autres avaient déjà travaillé sur leur développement institutionnel et leur renforcement organisationnel avec d'autres partenaires.

Avec 11 pays, 11 cas d'évolution différents et des niveaux d'organisation et d'expertise différents, la mutualisation des expériences et de l'expertise est une ressource qui s'est développée au fil du programme. Les consultants et les chargés de programme et de partenariat, de par leur connaissance fine des ressources, des forces et faiblesses de chaque Caritas, jouent un rôle de mise en relation essentiel, entre les Caritas.

> *Je vais animer des sessions au Burkina. Ils ont un dispositif de gouvernance bien charpenté et fonctionnel. Une planification de bonne qualité. Et ils ont le soutien de leur conférence épiscopale. Je conseille à certaines Caritas d'aller les visiter. Et puis ce fut au tour du Bénin de recevoir les visites d'autres Caritas. Pour leur montrer qu'on peut connaître des situations de blocage puis remonter la pente et parvenir au haut de l'arbre.*
>
>
>
> **Paul Samangassou**
> Consultant DIRO

Pour inciter certaines Caritas à s'engager dans le DIRO, le programme a misé sur les visites d'échanges : moyen pragmatique par excellence, qui vaut tous les discours et toutes les formations. Constater de visu, poser des questions à ses homologues, sont dans la plupart des cas l'élément déclencheur de nouvelles dynamiques.

[6] Boite à outils p. 6-7 / **Démarche d'engagement**

> ***LES VISITES D'ÉCHANGES :***
> *un levier de la décision politique :*
>
> *Nous avons compris, en voyant cette Eglise du Burkina Faso et sa structure Caritas, que nous avons aussi besoin d'une structure Caritas unie et forte pour être plus efficace et efficiente. C'est la meilleure manière d'être témoin de l' Amour de Dieu pour les Hommes.*
>
> **Déclaration des Evêques du Tchad**
> au retour de leur visite d'échanges au Burkina Faso en 2012.

> *L'évêque, après son retour du Congo, a voulu donner une nouvelle impulsion pour Caritas et a dit :* ***« Une église sans Caritas n'est pas une église »****. Cela nous a amenés à prendre conscience de notre rôle. La Caritas prône : amour et charité et sans charité dans une Eglise, sans amour, pourquoi parler d'église ?*
>
> **Équipe du bureau diocésain d'Agboville, Côte d'Ivoire.**

Par ailleurs, le programme a misé sur la communication institutionnelle pour rendre visible l'action des Caritas. De plus en plus de récits d'expériences et de bonnes pratiques apparaissent sur les sites et sont utilisées par les autres Caritas et d'autres acteurs.

> *La visite des sites web, financés par le programme est très instructive. Sur les 8 Caritas qui ont un site fonctionnel, 4 alimentent régulièrement le site. C'est sur le site d'une autre Caritas, que j'ai découvert la fiche de capitalisation du Mali. De plus, des informations sur des sites Caritas sont reprises par des sites d'organisations internationales, signe de notoriété et de sérieux des Caritas.*
>
>
>
> **Théodore Badonté**
> Consultant accompagnateur DIRO

→ POINTS À OPTIMISER

La mutualisation des expériences s'est construite au fil du programme, sans être systématisée et intégrée à la stratégie de développement des capacités ni de communication, pour que chacun puisse s'inspirer de l'expérience des autres en toute autonomie. La mise en ligne de toutes les fiches de bonnes pratiques, au niveau international, ainsi que de la boite à outils du programme, sont en cours d'organisation et seront des ressources pour que les Caritas s'inspirent du capital d'expériences commun et sollicitent des collègues plus expérimentés.

La mutualisation des compétences et de l'expertise est un axe encore peu développé. La mise à disposition de l'expertise des acteurs du programme est un axe à développer. Elle se fait souvent de façon informelle, à l'initiative de 2 Caritas, dans des domaines techniques, au plan transnational (RAF, communicateurs, Secrétaires exécutifs). Elle fonctionne aussi et de façon plus courante, au niveau des diocèses. Le programme, mais aussi les coordinations nationales vis-à-vis des diocèses, gagneraient à avoir recours à cette expertise de façon plus stratégique. A condition de fixer des règles collectives pour organiser cette expertise et y avoir recours.

→ LEÇONS TIRÉES

Un programme multi pays, multi acteurs est une richesse de par la diversité des acteurs, des expériences, des compétences à l'œuvre. Systématiser la mutualisation et l'exploitation de cette richesse est un gage d'efficacité et de valorisation des acteurs.

Le rôle des communicateurs et le développement d'outils de communication adaptés sont essentiels : non seulement pour rendre visible mais surtout pour utiliser ce capital de savoirs.

Dans un processus de développement des capacités, alterner le recours à des experts consultants avec le recours à des homologues ayant vécu une expérience proche et en capacité de la transmettre, est un gage de qualité et d'efficacité du dispositif.

3.3.2 LA CAPITALISATION ET LE PARTAGE DES EXPÉRIENCES : LE CREUSET DE LA MUTUALISATION DES EXPÉRIENCES. LES CARITAS EN ROUTE VERS DES ORGANISATIONS APPRENANTES ?

La capitalisation s'est intégrée au programme pour doter les Caritas d'outils, afin de rendre partageables les connaissances issues de leurs expériences et d'organiser ce capital afin qu'il contribue à la mutualisation des expériences et connaissances et au développement des capacités.

L'axe capitalisation et partage des expériences a pris progressivement sa place au sein du programme A2P DIRO. Il a fonctionné à trois niveaux :

Programme A2P DIRO	*Capitalisation participative du processus, groupes de capitalisation, interviews d'acteurs*	*Production de 2 documents en 2013 et en 2016 boite à outils, carnet d'expériences*
Formation action des Caritas	*Formation des référents DIRO et ateliers d'échanges et d'approfondissement Formation de 8 caritas nationales et diocésaines*	*Production de + de 70 fiches de bonnes pratiques*
Sensibilisation de tous les niveaux d'acteurs	*Présentation de fiches de bonnes pratiques par leurs auteurs lors des évènements transnationaux*	*Publication des fiches par certaines caritas, en cours de publication sur le site web*

→ Partir de la capitalisation des bonnes pratiques[7] a eu le mérite de remettre le niveau opérationnel au cœur du programme DIRO, puisqu'il touche les pratiques concrètes des équipes.

[7] Boite à outils p. 42-43

Le capital d'expériences des Caritas diocésaines et paroissiales est inestimable car :

1. **Elles disposent d'une couverture des territoires nationaux inégalée par les autres ONG ;**
2. **Elles vivent au cœur des communautés par le biais des paroissiens bénévoles ;**
3. **Elles ont une présence permanente et de longue durée ;**
4. **Elles interviennent sur l'ensemble des causes et des problématiques de pauvreté et d'exclusion des plus vulnérables.**

En rendant visible ce capital d'expériences et de bonnes pratiques, la capitalisation a contribué à la confiance en soi des Caritas. La capitalisation a surtout donné à voir d'autres façons d'apprendre et comment exploiter le capital-savoir d'une organisation.

> *Nous concentrons beaucoup de notre énergie sur la recherche de ressources financières alors que nous disposons d'un capital de connaissances et d'expériences à tous les niveaux de l'organisation, que nous n'exploitons pas. Partir des savoirs et des expériences des communautés est une piste à approfondir.*
>
>
>
> ***Extrait réunion capitalisation de Septembre 2014***
> **Père Isidore Ouédraogo.**
> Secrétaire exécutif OCADES Burkina Faso.

La capitalisation a suscité un réel engouement auprès des Caritas en remettant leurs pratiques au cœur du dispositif et en répondant à des préoccupations quotidiennes. Prenons un exemple autour d'une question qui préoccupe toutes les Caritas diocésaines : comment réussir à passer d'une culture du don à une culture du prêt pour favoriser l'auto-prise en charge des plus vulnérables.
De nombreux diocèses sont confrontés à ce problème et se lancent dans le microcrédit. Cela ne s'improvise pas, surtout lorsqu'on a eu l'habitude d'exercer la charité auprès des mêmes personnes.

L'auteur de la fiche de bonne pratique[8], explique comment, en mettant en place une stratégie simple de personnalisation de la relation avec les emprunteurs, il a réussi à combattre le taux d'impayés et à ramener ce taux de 50% à 20% rapidement.
Autre exemple qui a marqué les évêques à la Biennale de Lourdes : l'expérience du Burundi[9], de validation des listes des personnes les plus vulnérables lors de distributions d'urgence par les communautés elles-mêmes.
Cette question traverse aussi le quotidien de l'exercice de la charité : Sommes-nous toujours et encore sûrs de toucher le public que nous voulons cibler ? De nombreux exemples pourraient émailler ce document puisque, en 3 ans, plus de 70 fiches ont été produites durant les formations et post formation. Certes, ce retour à la base, aux actions de terrain, intéresse peu le niveau stratégique, mais il a touché tous les niveaux des Caritas, dont les paroisses. Il permet de rendre visibles les actions des Caritas, par rapport à l'objectif premier du programme : Réduire la pauvreté et contribuer davantage à l'atteinte des objectifs du millénaire (OMD).

[8] Fiche de bonne pratique : **Stratégie d'amélioration du taux de remboursement dans le programme d'appui aux micros réalisations de Caritas Kinkala (Congo Brazzaville).**

[8] Fiche de bonne pratique Caritas Burundi : Impliquer les communautés pour cibler les plus vulnérables dans les projets d'urgence.

→ POINTS À OPTIMISER

L'axe capitalisation et partage des expériences a suscité beaucoup d'intérêt, et par des méthodes simples, une culture de la capitalisation et du partage des expériences s'est développée. Cependant, pour systématiser cette culture, il convient de privilégier les échanges d'expériences entre pairs plutôt que les formations classiques. Du temps et des personnes dédiées sont nécessaires pour animer les échanges d'expériences, encourager et suivre les initiatives de plus de 150 acteurs qui ont suivi ces formations, faute de quoi la dynamique enclenchée retombera.

> *Les principales difficultés rencontrées sont liées au peu de temps dont les référents DIRO bénéficient pour développer et animer le réseau. Ainsi, force est de constater que des initiatives sont prises par les membres des équipes diocésaines qui ont suivi la formation, mais que les référents DIRO sont peu informés et ont peu de temps, ni même l'aval de leur hiérarchie pour accompagner ces initiatives et les partager.*
>
> ***Atelier de Kinshasa Décembre 2015.***
> Bilan partagé par les référents DIRO
> sur l'axe capitalisation.

Si des pratiques se sont révélées innovantes et exemplaires pour améliorer les actions de lutte contre les pauvretés, le défi est de les diffuser et de viser un changement d'échelle dans leur adoption. Pour le moment, ces bonnes pratiques sont essentiellement exploitées pour rendre visibles les actions des Caritas. Les référents DIRO ont prolongé la formation à la capitalisation par une formation à la communication participative pour le développement. Il s'agit maintenant d'impliquer et de former les communicateurs des programmes pour élaborer des stratégies de communication opérationnelles qui visent le changement de comportement et facilite l'adoption de ces bonnes pratiques.

Christophe Hargoues

→ LEÇONS TIRÉES

Donner les outils aux praticiens pour capitaliser eux-mêmes leurs pratiques est un moyen durable d'autonomiser les professionnels habitués à « faire faire » par des consultants et donc leur donner confiance, de valoriser leurs expériences et démontrer la richesse du capital-savoir de leurs organisations pour amener les réseaux à rentrer dans l'ère des organisations apprenantes.

Le mixage des publics lors des formations à la capitalisation est essentiel (secrétaires exécutifs nationaux et diocésains, chargés de projets et de programmes, chargés de communication), car ce processus fait vivre l'intérêt des approches horizontales et du partage des expériences entre pairs.

1. La capitalisation est une activité transversale et non un projet en soi. Il est important de l'intégrer au cycle de projet.

2. Pour gérer des connaissances, encore faut-il en produire et accompagner les producteurs. C'est le plus grand défi pour le futur programme sur le volet capitalisation et partage des connaissances.

3. La gestion de l'expertise développée par les membres des équipes Caritas, tant au niveau national que diocésain, est une ressource qu'il convient d'organiser pour optimiser l'efficacité des voyages d'immersion, les formations, l'accompagnement de nouvelles Caritas.

Cet axe de développement des capacités a facilité le lien entre l'accompagnement des CPP du SCCF et l'accompagnement institutionnel et organisationnel des structures.

3.4 / LES RENCONTRES MULTI- ACTEURS, MULTI-PAYS : DE GRANDS ÉVÉNEMENTS OÙ S'ÉCRIVENT L'HISTOIRE ET LA MÉMOIRE D'UN PROGRAMME.

Au départ, le SCCF n'a pas mesuré l'importance de ces événements et le rôle qu'ils ont joué dans la dynamique du programme. Si l'on devait écrire la ligne de vie du programme A2P/DIRO, la Biennale de Lourdes serait notée par tous les acteurs comme l'un des principaux moments fondateurs du programme.

CONVENTION PROGRAMME AFD SCCF 2012/2015

2011
Rencontre Biennale de Paris
Lancement programme 2012/15

7 au 13/10/2013
Rencontre Biennale Lourdes

8 au 13/09/ 2014
Paris
Atelier de formulation du programme 2016-2018

→ POINTS FORTS

- Une semaine de prise de recul et de réflexion sur l'action ;
- Le brassage de tous les niveaux d'acteurs. Mais aussi, des temps d'échanges entre pairs ;
- Une parole libre, facilitée par la convivialité et l'esprit de communion de la rencontre ;
- Un souci de réciprocité dans l'accueil et le protocole pour que tous les niveaux soient à l'aise.

→ LEÇONS TIRÉES

Même si le coût financier et l'organisation d'événements où tous les niveaux d'acteurs sont représentés restent très importants, ceux-ci sont essentiels à intégrer dans un programme car ils font date et permettent de :

- Développer une compréhension commune des enjeux et défis du programme ;
- Donner à voir les résultats et de s'ouvrir des perspectives pour améliorer l'action ;
- Provoquer des regards croisés sans complaisance entre les Caritas et le SCCF ;
- Prendre du recul et de développer une réflexion de qualité sur l'action ;
- Entendre les préoccupations de tous les niveaux d'acteurs ;
- Echanger, s'inspirer des expériences des confrères et faciliter l'entraide transnationale entre Caritas.

Ces événements sont l'occasion de faire connaître le programme à de nouvelles Caritas qui ont fait la demande : d'y être intégrées et de développer une compréhension progressive en fonction des évolutions.

E. Perriot / SCCF

4

PRINCIPAUX AXES DE CHANGEMENT

4.1. LA PROFESSIONNALISATION
4.1.1 Les enjeux du processus de professionnalisation
4.1.2 La professionnalisation de l'activité
4.1.3 La professionnalisation des acteurs
4.1.4 La professionnalisation des organisations

4.2. L'AUTONOMISATION
4.2.1 L'autonomie stratégique
4.2.2 L'autonomisation relationnelle

4.3. LA MUTUALISATION DES RESSOURCES ET DES EXPÉRIENCES

4.4. PARTENARIAT ET RÉSEAUTAGE
4.4.1 Les relations partenariales SCCF/Caritas
4.4.2 Le développement des partenariats et des réseaux au sein des Caritas
4.4.3 Le réseautage

4.5. L'ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ

E. Perriot / SCCF

Cette synthèse des axes de changement est un condensé de toutes les informations, savoirs et réflexions recueillies au fil du programme. Il est nourri par des récits et des témoignages des acteurs.

Son objectif est d'extraire le sens des dynamiques institutionnelles observées et analysées tout au long de la mise en œuvre du programme A2P/DIRO. C'est à la fois, un regard rétrospectif sur tous les changements survenus durant cette période avec une mise en exergue des visées stratégiques du programme et de leur traduction dans les faits. De plus, c'est un regard prospectif qui alimente la réflexion sur le programme à venir. C'est aussi la conjugaison d'une approche qui retrace l'évolution de différentes problématiques au fil de l'histoire des Caritas et d'une approche transversale de ces problématiques : la professionnalisation, l'autonomisation, la mutualisation, le réseautage pour dégager les relations d'interdépendance entre ces finalités du programme.

Au terme de ce cheminement, notre objectif est de caractériser le stade actuel du développement institutionnel et du renforcement organisationnel des Caritas des 11 pays concernés. Et de revenir sur le type d'accompagnement qui a été réalisé pour servir le processus de changement en cours. Bien évidemment, cet effort de rendre explicites bien des aspects implicites du programme, n'est pas assimilable à un travail d'étude socio-anthropologique, ni même à une analyse institutionnelle ou une évaluation. Nous nous situons dans le cadre d'une capitalisation participative qui a certes pour ambition d'être une production intellectuelle. Mais, qui se veut accessible, utile et dans laquelle les acteurs se reconnaissent, parce qu'ils sont installés dans une culture de la capitalisation, de la réflexion sur l'action.

Cette synthèse comporte six parties, quatre d'entre elles étant consacrées aux problématiques énoncées ci-dessus : la professionnalisation, l'autonomisation, la mutualisation et le réseautage. La 5° partie, propose une analyse transversale de ces 4 thématiques. Puis, en 6° partie, une réflexion sur l'état actuel du développement institutionnel et du renforcement organisationnel avec des indications sur l'accompagnement nécessaire à ces processus.

Tout au long du développement, nous ferons des renvois vers d'autres chapitres du document pour étayer et illustrer le propos général tenu dans cette note de synthèse.

E. Perriot / SCCF

4.1 / LA PROFESSIONNALISATION

Ce concept doit être appréhendé ici sous un triple aspect : professionnalisation de l'activité, des acteurs et de l'organisation. Pour chacun d'eux, l'intention du travail de capitalisation aura été de retracer le chemin parcouru d'une situation initiale de début de programme à la situation actuelle, en indiquant par quels procédés cette évolution aura été provoquée. Par ailleurs, cet objectif annoncé de professionnalisation peut être vu comme une composante importante du processus de modernisation de la gestion des ressources humaines au sein du programme.

LE SCCF S'EST ENGAGÉ DANS CE PROCESSUS SELON UNE TRIPLE VISÉE :

1. A l'instar d'autres ONG, se doter de la capacité à mobiliser des ressources et répondre ce faisant, aux attentes des bailleurs qui veulent s'assurer de la fiabilité des structures-porteuses de projets et donc de leurs compétences de gestion technique, administrative et financière des programmes.

2. Utiliser A2P/DIRO comme levier pour accompagner l'évolution des Caritas de l'urgence au développement. De la charité à des actions visant l'auto-prise en charge des acteurs et la pérennité des acquis.

3. Marquer un changement de posture, dans l'accompagnement des partenaires du programme, en affirmant la volonté de faciliter leur autonomisation, la professionnalisation étant un des moyens de cette facilitation

4.1.1 LES ENJEUX DU PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION

Ils concernent toutes les strates d'acteurs du programme, y compris les membres des communautés de base. Ces enjeux sont essentiellement de développer le sentiment d'appartenance à un domaine professionnel nouveau, celui du développement avec la reconnaissance sociale qui le valide.

Si les compétences techniques liées à l'exercice du métier de base peuvent avoir besoin de perfectionnement, ce sont surtout des compétences transversales à la fois individuelles et collectives qui sont requises, compétences relationnelles et sociales, compétences organisationnelles et procédurales, compétences d'adaptation.

LE PROGRAMME S'EST EFFORCÉ DE CRÉER LES CONDITIONS DE LEUR APPROPRIATION ET DE LEUR MISE EN ŒUVRE PAR :

1. La planification stratégique, d'abord qui permet à chaque acteur de représenter leur rôle ;

2. La création d'espaces d'apprentissage qui permettent l'appropriation de savoirs nouveaux : l'échange entre pairs, la diffusion des bonnes pratiques, l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail, une nouvelle politique de communication etc. ;

3. Un nouveau type d'accompagnement centré sur le développement institutionnel et le renforcement organisationnel.

En s'engageant donc sur cette voie de la professionnalisation, le programme a voulu passer d'une logique de l'action à une logique de réflexion sur et pour l'action.

La capitalisation représentant un moment de cette réflexion et une tentative de formaliser les méthodes, qui permettent de réaliser ce passage.

4.1.2 LA PROFESSIONNALISATION DE L'ACTIVITÉ

La veille stratégique exercée sur le programme a conduit à formuler une nouvelle intention sociale et à la traduire en actes dans une nouvelle forme d'organisation de l'activité.

Cette intention sociale est d'aller au-delà de l'activisme du quotidien pour doter l'organisation de la capacité à répondre durablement et plus efficacement à des problèmes d'ordre plus structurels que conjoncturels. Il s'agit alors de devenir plus performant, de savoir mieux faire dans toutes les situations dans lesquelles l'organisation est appelée à intervenir au-delà des urgences, telles que l'aménagement d'infrastructures de base dans l'agriculture, les questions d'eau et d'assainissement, telles que la délivrance de prestations accrues dans les domaines de la santé, de l'éducation, du service aux entreprises rurales. Les actions sont plus complexes, requièrent plus de compétences techniques. Mais surtout, un renforcement de la capacité de l'organisation et des acteurs, avec pour visée principale le développement de l'auto-prise en charge des populations.
La lecture des fiches de bonnes pratiques et des témoignages montre que tout n'est pas abouti sur ce registre de la professionnalisation des activités, mais que le processus est en cours.

> *Dans la mise en œuvre des projets, nous avons développé une approche particulière avec les collectivités locales dans la perspective de les responsabiliser. Même chose avec les communautés. C'est notre force, c'est comme ça qu'on comprend le développement, on est en appui-conseil avec ceux qui portent les projets sur place. On ne fera pas à la place des gens, afin qu'ils prennent conscience de leur responsabilité.*
>
>
>
> **Joseph Tine**
> Chargé de suivi et de formation
> Caritas Diocésaine Thiès Sénégal

Il convient aussi de souligner que les Caritas ont intégré le souci du suivi post formation avec un appui conseil personnalisé prenant en compte la mise en application immédiate des acquis, dans une perspective d'intégration /assimilation.

4.1.3 LA PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS

Professionnaliser les acteurs, c'est vouloir agir sur ce qui contribue à forger leur identité et leur estime de soi. C'est aussi vouloir réorienter la logique d'action.

Le programme A2P/DIRO promeut un changement de posture, de logique d'action et de regard sur les autres. Les membres des Caritas sont ainsi appelés non plus à apporter mais à co-construire, non plus à agir pour l'immédiat, mais à s'inscrire dans une logique de développement durable, non plus à regarder les personnes vulnérables comme des bénéficiaires de leur action, mais comme des partenaires.

Le programme s'est efforcé de lever des résistances au changement car certains salariés et bénévoles des Caritas, comme des autorités ecclésiastiques, ont eu le sentiment qu'on leur demandait de troquer un modèle sacerdotal d'intervention contre un modèle bureaucratique et technocratique.

Pour ce faire, l'acquisition de compétences nouvelles a été ciblée :

- ***Des compétences relationnelles et sociales à travers des mises en situation d'échange ;***
- ***Des compétences organisationnelles, avec en particulier l'acquisition de savoir procéduraux ;***
- ***Des compétences d'adaptation qui doivent permettre des ajustements rapides à des situations nouvelles et même l'innovation.***

Christophe Hargoues

4.1.4 LA PROFESSIONNALISATION DES ORGANISATIONS

La professionnalisation des organisations est le produit d'une orientation politique du programme A2P/DIRO. Au sens de vouloir par une action consciente et réfléchie, maîtriser l'évolution des structures associatives qui sont engagées dans sa mise en œuvre.

Renforcer la capacité de l'organisation, c'est d'abord affirmer son identité, ses valeurs, sa mission. C'est référer l'action à une vision, une stratégie, c'est adopter un mode de management qui cadre bien le qui fait quoi, qui sait mobiliser les ressources tant financières qu'humaines. C'est aussi, développer la capacité relationnelle aussi bien en interne qu'en externe.

L'analyse du fonctionnement de ces structures, à laquelle ont fortement contribué les démarches d'autodiagnostic, a fait ressortir des éléments qu'il convenait de faire évoluer.

→ PARMI CES ÉLÉMENTS :

• L'insuffisante formalisation des règles de fonctionnement des structures associatives et corrélativement le poids important de l'informel ;

• L'accent mis sur la production de services en direction des populations cibles, avec en conséquence, un organigramme qui privilégie les logiques sectorielles d'intervention ;

• Le management de ces structures est surtout opérationnel et assez peu stratégique. De ce fait, les valeurs et convictions de l'organisation, bien que partagées dans le discours, peuvent être interprétées et agies différemment sur le terrain.

→ CE QUI A ÉTÉ FAIT POUR AFFIRMER L'IDENTITÉ DES ORGANISATIONS ET, CE FAISANT, LEUR CAPACITÉ :

• Responsabiliser les instances de pilotage stratégiques et associatives ;

• Appuyer chaque organisation dans l'élaboration de sa vision et de sa stratégie, pour son développement. Et ce faisant, dans la définition de ses missions, dans l'explicitation des valeurs qui fondent son action ;

• Consolider le cadre juridique des associations par un travail de réécriture des statuts ;

• Appuyer l'élaboration de manuels de procédures, proposant ainsi un référentiel au développement des savoir-faire procéduraux des acteurs ;

• Améliorer la gestion financière et comptable, avec l'introduction et la formation au logiciel comptabilité et développer la capacité à mobiliser des ressources ;

• Redéfinir les organigrammes en accroissant l'importance de la fonction de coordination dans un contexte de spécialisation et complexification des pratiques de terrain, pour que l'organisation affirme la poursuite d'objectifs communs au-delà des logiques de chaque branche ;

• Choisir et recruter des leaders et référents DIRO qui assument bien conjointement cette fonction managériale ;

• Moderniser la gestion des ressources humaines avec la définition de normes et de règles ;

• Introduire de nouvelles méthodes de travail, grâce en particulier, à l'informatisation de certaines tâches de gestion et d'administration ;

• Expérimenter de nouveaux modes d'apprentissage à l'intérieur de l'organisation : échanges entre pairs, voyages d'étude, capitalisation des formations classiques.

→ CE QUI A ÉTÉ FAIT POUR DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DE RELATION DE L'ORGANISATION ET, CE FAISANT, SA CAPACITÉ GLOBALE :

Ainsi, des responsables et acteurs des organisations, ont pris part à la vie de groupes de travail et de commissions de réflexion, tant au niveau local que régional, national voire international. Dans ces divers espaces et instances, les organisations membres du programme ont pu faire valoir et reconnaître leur expertise dans différents domaines. S'il était acquis que les Caritas étaient reconnues dans les actions d'urgence, les partenariats noués et les échanges entretenus avec des organisations agissant dans d'autres domaines ont permis que leur expertise soit reconnue dans des secteurs comme ceux de l'eau et de l'assainissement et des activités génératrices de revenus. Leur expertise est reconnue tant pour le niveau de maîtrise technique du domaine que pour les méthodes de travail expérimentées, où se met en actes la volonté d'associer les communautés de base à toutes les étapes de réalisation d'un projet.

A cela, il convient d'ajouter l'appui au développement de la capacité à médiatiser et à communiquer sur les actions réalisées.

→ EN TERMES DE RÉSULTATS :

Le groupe de capitalisation du SCCF, en sa réunion du 7 octobre 2015, a hiérarchisé ainsi les principaux changements survenus sur le registre de la professionnalisation :

- → ***Le développement des compétences humaines ;***
- → ***La dotation en outils ;***
- → ***Le changement de regard et l'ouverture sur l'extérieur.***

Le rapport final de l'accompagnement à l'auto-évaluation[10] (12/2015) met en exergue ces paroles d'acteurs :

> *On se sent plus en confiance pour s'ouvrir à la société civile et à d'autres partenariats, ou encore à participer à des plate-formes, car on se sent plus compétents et, nous aussi, on a notre plan stratégique.*

> *Avant, voilà quelle était la conception de notre mission à la Caritas : On met quelque part des habits et si quelqu'un vient, on lui donne une culotte, un petit cinq mille francs par ci par là. C'était artisanal et je me rends compte que ce qu'on fait maintenant est devenu plus professionnel. Depuis quelques années, on voit ce que notre Caritas est capable de faire. On ne peut plus être à l'étape artisanale et réaliser ce qu'on est en train de faire actuellement ! Les changements les plus précieux que j'observe : l'amélioration de l'organisation, une meilleure circulation de l'information, une plus grande autonomie financière et un passage de l'urgence au développement.*

Mgr Alexis Touably Youlo
Évêque d'Agboville
Président de la conférence épiscopale de RCI

[10] Rapport de l'accompagnement à l'auto-évaluation Ciedel Décembre 2015

Élodie Perriot / SCCF

Christophe Largoues

4.2 / L'AUTONOMISATION

L'approche projet, qui a prévalu dans la période antérieure au programme, a induit la priorisation de l'efficacité immédiate sur du temps court, par rapport à l'apprentissage par l'expérience sur le temps long. Elle a mis les organisations du sud en position de mettre en œuvre la stratégie pensée au centre, instituant une relation de dépendance centre-périphérie.

Lors de la conférence fondatrice de Caritas Internationalis en 1951, l'église décrit Caritas comme sa voix officielle par rapport à son enseignement en matière de travail caritatif. Dès lors, les Caritas viennent au secours des plus pauvres dans les catastrophes naturelles, mais agissent aussi pour consolider la paix, pour l'annulation de la dette des pays les plus pauvres, pour la justice climatique, contre la traite d'êtres humains, pour la poursuite des objectifs du millénaire pour le développement, etc.
Les Caritas fournissent toujours des aides d'urgence, mais accompagnent ce travail par l'appui à la création d'infrastructures, greniers communautaires, écoles, centres de soins et par des actions centrées sur l'accès aux semences, à l'eau, aux soins et à l'éducation. Mais surtout, à l'organisation des communautés pour la gestion de ces infrastructures en visant progressivement leur auto prise en charge et leur émancipation.

Cet élargissement du champ d'action se double de la complexification des opérations à mener : est donc requis que les organisations supports de ces actions aient la capacité de le faire. Les méthodes d'intervention, même si les acteurs se réfèrent à des modèles expérimentés ailleurs, doivent être adaptées au contexte et le niveau de compétences de ces acteurs doit être renforcé.
C'est fort de ces constats que le Secours Catholique, à l'instar d'autres ONG conscientes de l'asymétrie des relations partenariales entre les ONG du nord et celles du sud, entreprend avec le programme A2P/DIRO, de rééquilibrer les relations avec les Caritas partenaires.

Ainsi, une évaluation externe en 2004 préconise l'importance d'évoluer vers une relation partenariale plus stratégique avec la responsabilisation des Caritas, en qualité de maîtres d'ouvrage afin de progressivement sortir de l'approche « guichet » par projet.

Depuis la fin des années 90, le SCCF soutenait des actions de renforcement des capacités des Caritas, dans le monde entier. Les actions soutenues étaient diverses, sans véritable approche globale. A partir de l'année 2000, un groupe de réflexion s'est mis en place pour travailler sur les outils de diagnostic organisationnel mais sans aborder la question des postures et de l'accompagnement. En 2006, le SCCF s'engage progressivement dans un processus de renforcement des capacités des Caritas d'Afrique un peu plus formalisé. Ce n'est finalement qu'à partir de 2011 que ce processus a été réellement formalisé, dans toutes ses composantes.

En 10 ans de mise en œuvre du programme, un double mouvement s'est mutuellement renforcé, partant du constat qu'acquérir des compétences est certes nécessaire mais pas efficient si les conditions de leur mise en action ne sont pas pleinement réunies :

- ***Le Secours Catholique a encouragé les CN à assumer leur rôle de coordination et d'impulsion du réseau diocésain Les chargés de partenariat du SCCF conjuguent les préoccupations de performance opérationnelle sur le terrain des projets/ programmes avec un travail de renforcement organisationnel des partenaires les mettant en oeuvre.***
- ***D'autre part, une attente de plus en plus fortement exprimée par les communautés de base, de pouvoir compter sur des opérateurs de terrain, capables de se déterminer par eux-mêmes, de faire des choix stratégiques, de mobiliser des ressources et d'être des interlocuteurs reconnus par les autorités locales.***

Les 2 consultants affectés au programme sont progressivement passés de la mise à disposition de leur expertise technique à un rôle d'accompagnement du mouvement d'autonomisation. L'un d'eux dit : nous sommes passés de « donneurs de conseils » à « tenir conseil ensemble ». Cela s'est vu dans l'étape du diagnostic organisationnel, où ils ont dans un premier temps, été largement contributeurs pour devenir conseiller méthodologique dans les autodiagnostics. Il en est de même dans l'étape de la programmation stratégique et de la définition des objectifs d'action qui fait suite au diagnostic, et durant l'étape de la conduite des changements visés. Ils ont de moins en moins appuyé le niveau opérationnel pour se centrer sur la sensibilisation et la formation des équipes de terrain à une approche systémique, pour qu'elles deviennent capables de prendre en compte tous les éléments du système dans lequel elles agissent. Et, aussi, de gérer les interrelations entre ces éléments.

Les référents DIRO relaient l'action des consultants et sont appelés à exercer une vigilance critique constante pour que le mouvement d'autonomisation ne s'étiole pas sous l'effet des habitudes : tant aux plans de l'activité que des comportements. Ils jouent un rôle important dans la création d'un climat de confiance, dans la capacité collective et des individus à prendre de nouvelles responsabilités et assumer les risques inhérents à l'exercice d'une plus grande liberté d'action et de création.

4.2.1 L'AUTONOMIE STRATÉGIQUE

L'approche systémique qui a inspiré le travail d'autodiagnostic, a ouvert la voie pour l'autonomisation stratégique : elle a permis d'identifier avec les acteurs le ou les problèmes à résoudre, de formuler l'intention de la structure par rapport à la résolution de ce ou ces problème(s), de définir des objectifs d'action et de faire le compte des forces et faiblesses de l'organisation, pour ajuster l'intervention.

Plus les Caritas africaines se sont renforcées et plus elles ont revendiqué de devenir autonomes, en particulier au niveau politique et de la relation partenariale Nord/sud.

« L'engagement de nos Eglises respectives aux côtés des pauvres est bien connu. Aussi, est-il inacceptable de nous proposer parfois de l'aide avec des conditions qui nous humilient et nous infantilisent. Nous invitons les uns et les autres à nous témoigner leur solidarité chrétienne dans un esprit de coopération et de communion fraternelle.
L'ouverture des antennes de certaines Caritas sœurs des pays du Nord dans nos pays nous pose problème, lorsqu'elles entrent en compétition avec nos propres Caritas, les affaiblissent ou les discréditent. Nous encourageons toutes nos Conférences Episcopales à vérifier l'existence de protocoles d'accord et à revisiter ceux signés depuis des années avec les Caritas du Nord, qui sont dans nos pays pour les évaluer et procéder si nécessaire à des ajustements. »

Rencontre des Evêques de la région Caritas Africa sur l'identité et la mission de Caritas à la lumière de l'encyclique « *Deus Caritas est* » **Kinshasa, RDC 20/ 22 Novembre 2012**

Cette déclaration de 52 évêques africains, pose les conditions d'autres formes de partenariats plus équilibrées. De fait, plus les Caritas Africaines sont en capacité de s'affirmer, plus elles se posent en interlocuteurs directs au niveau de leurs gouvernements et s'impliquent dans le dialogue sur les politiques sociales nationales. Même si tous les acteurs s'accordent à dire que des progrès importants restent à faire dans ce domaine, les réseaux Caritas s'imposent comme leaders ou comme contributeurs dans ce champ. Un frein certain à cette évolution est le rôle des Caritas du Nord, qui ne jouent pas le jeu du partenariat et du respect de la structuration en réseau et affaiblissent ainsi l'image et la cohésion des réseaux Caritas. Ainsi, les interventions directes avec un diocèse, un village même pour certains partenaires viennent saper les dynamiques de structuration de réseau.

4.2.2 L'AUTONOMISATION RELATIONNELLE

Le processus d'autonomisation a aussi visé l'acquisition de l'autonomie relationnelle. C'est-à-dire, la capacité à gérer les relations, aussi bien à l'intérieur du programme que vers l'extérieur en direction d'autres structures locales et nationales. Bien évidemment, la réussite de ce processus dépend beaucoup de l'adhésion des leaders et d'un style de management favorable à une reconfiguration des pouvoirs, à ce que l'autonomisation ne soit pas octroyée, mais, l'expression par les acteurs de la volonté d'accroître leur maîtrise sur leurs situations de travail.

Quoiqu'il en soit, nul ne revendique l'autonomie absolue et encore moins l'indépendance. En effet, chacun mesure bien l'intérêt commun d'appartenir au même ensemble. Alors qu'au départ, au nom du principe de subsidiarité, rien n'était gagné entre le national et le diocésain. S'il peut y avoir des chevauchements de compétences ou a contrario des fonctions du programme qui ne sont plus assurées ou le sont mal, il revient au programme DIRO d'adapter son organisation et son fonctionnement aux changements, qu'il a lui-même provoqués.

« Ensemble on est plus fort.

On s'affirme plus même si cela reste encore trop faible.

Caritas devient de plus en plus un acteur de la société civile et est de plus en plus perçue comme tel. »

→ Ces témoignages d'acteurs émaillent les entretiens et témoignages et démontrent que les Caritas ont pris confiance en tant que réseau.

4.3 / LA MUTUALISATION DES RESSOURCES ET DES EXPERIENCES

Professionnaliser et autonomiser ont préparé l'émergence d'une culture du partage, où l'on se sent prêt à verser dans un pot commun des éléments de sa pratique que l'on juge diffusable au profit de la communauté de professionnels à laquelle on appartient. Aussi, où on peut se permettre d'exploiter des ressources que l'on n'a pas élaborées soi-même.

→ IL Y AVAIT JUSQUE-LÀ DES FREINS À L'ÉMERGENCE DE CETTE CULTURE, DONT :

→ La dissociation : management stratégique par le sommet et management opérationnel sur le terrain. Déjà évoquée avec des acteurs de terrain, placés en situation de mettre en pratique une culture de l'aide caritative et de la performance opérationnelle ;

→ La recherche de cette performance a induit la formulation de besoins de renforcement de capacités, en termes de formation, ciblant des compétences techniques et sectorielles ;

→ Un manque de confiance des acteurs de terrain dans leur capital d'expériences.

La nécessité de passer d'une logique de l'action à une logique de la réflexion sur l'action, a été ressentie lorsque les Caritas du programme ont exprimé leur volonté politique de combler le fossé entre l'humanitaire et le développement. L'option a été prise de s'approprier dans et par l'action les éléments de cet enrichissement de l'expérience.

La mutualisation des ressources et des savoirs est vue comme un des moyens de cette appropriation. Se sont peu à peu substituées à des relations verticales déséquilibrées des relations horizontales fondées sur la réciprocité, les échanges horizontaux entre praticiens et entre pairs créant l'interdépendance et renforçant les liens de solidarité.

Les rapports des ateliers d'échanges d'expériences et de communication pour le développement, conduits dans 8 pays du programme, montrent l'intérêt des participants : pour le partage des expériences, pour mutualiser les leçons qui en sont tirées et pour vulgariser les bonnes pratiques qui ont été consignées dans des fiches de capitalisation.

On retiendra parmi ces focus,[11] celui qui illustre bien la mutualisation des ressources, qui décrit la mutualisation des compétences et des expériences dans une formation organisée à l'intention des chargés de communication des Caritas

[11] **Focus n°1** La formation des communicateurs du programme A2P/DIRO

> *Paul Samangassou, alors coordinateur du programme (en 2010), en étudiant le profil des participants, s'est aperçu qu'ils avaient chacun un bagage en matière de journalisme et de communication important. Le champ de compétences couvert par les uns et les autres, couvrait l'ensemble des compétences nécessaires au travail de communicateur au sein des Caritas. Certains étaient journalistes spécialisés en reportages, d'autres en photos, d'autres en événementiels, d'autres encore en montage de sites internet. Après des appels à contributions ciblés, chacun était prêt à partager ses connaissances en tant que formateur vis-à-vis des autres. C'est uniquement à partir de ces ressources que nous avons organisé la formation.*

En dehors de moments spécifiques comme des formations, durant toute l'année et à la demande, des personnes-ressources d'une Caritas peuvent être mises à disposition d'une autre à qui il manque une compétence et que la personne sollicitée maîtrise.

Les voyages d'étude sont aussi des opportunités d'échanges d'expériences, avec la mise en exergue de ce qui est commun dans les pratiques et ce qui les différencie en fonction d'éléments de contexte ou de différences de démarche. L'engouement des participants pour les ateliers de capitalisation, confirme s'il en était besoin, que l'intérêt pour la mutualisation du capital d'expériences et d'expertise et donc pour la coopération entre professionnels est largement partagé.

> *Les gens apprennent aussi à se connaître dans l'expérience, à être des ressources les uns pour les autres, il y a à Caritas un gros potentiel. La Caritas est devenue adulte, dit l'abbé Ambroise Tine. L'organisation comprend qu'il ne suffit pas de livrer des services, il faut travailler à impulser des changements de comportement et appuyer les dispositifs déjà existants.*
>
> **Extrait entretien Boubacar Seck,**
> Chargé de programme Caritas Sénégal.

Élodie Perriot / SCCF

4.4 / PARTENARIAT ET RÉSEAUTAGE

4.4.1 LES RELATIONS PARTENARIALES SCCF/CARITAS

Le regard qui est porté ici sur les relations partenariales, concerne principalement deux aspects : les relations entre le SCCF et les Caritas nationales dans les 11 pays du programme et l'ouverture à de multiples partenaires des Caritas.

L'observation du fonctionnement des relations partenariales, comme l'écoute des acteurs, des responsables du programme aux techniciens de base, amènent à schématiser comme suit l'évolution de ces relations :

→ PHASE 1 :

L'objectif général du programme est défini par le SCCF. Il cible d'abord les organisations, ensuite des bénéficiaires finaux.

Le SCCF réalise ce projet programme au travers des Caritas, avec pour objectifs intermédiaires d'allouer à ces structures des moyens financiers et matériels et de les former, pour accroître les performances opérationnelles de ces structures, instruments ou moyens d'une stratégie.

La priorité, ce sont les résultats opérationnels et le renforcement de la performance de structuration et d'organisation du réseau Caritas.

→ PHASE 2 :

Elle encourage les processus d'autonomisation des organisations partenaires. L'objectif général du programme, sa finalité sont définis au niveau du SCCF, mais :

*Le SCCF réalise ce projet **en appui** aux Caritas nationales. Il définit des objectifs généraux de développement organisationnel et institutionnel et pour ce faire, y alloue des moyens.*

→ PHASE 3 :

Dans la perspective de l'aboutissement du processus d'autonomisation, le SCCF et les Caritas ont défini collectivement les objectifs généraux du programme et mettent en œuvre ce programme commun.

La priorité, c'est l'accompagnement, la responsabilité des résultats et des changements organisationnels et institutionnels incombe aux partenaires
Le SCCF accompagne le processus d'autonomisation stratégique et opérationnelle des réseaux Caritas.

LE PASSAGE D'UNE PHASE À L'AUTRE, EN PARTICULIER DES PHASES 1 À 2, A IMPLIQUÉ DE MAÎTRISER :

1. Le passage de l'approche-projet à l'approche-processus : l'approche-projet, qui utilise beaucoup la formation comme moyen d'intervention, est limitée dans le temps et dans son impact sur la capacité globale de l'organisation, en ne visant qu'à combler des manques.

L'approche-processus, en cours de développement au sein du programme, est plus complexe parce qu'elle se donne pour objet l'ensemble de l'organisation, elle vise la durée. Sur le modèle de la recherche-action, elle cherche à associer les membres de l'organisation à l'ensemble des processus et sollicite le concours d'intervenants extérieurs.

2. La séparation nette des fonctions de contrôle et d'appui pour que s'établisse un « contrat de partenariat » basé sur la confiance. Les accompagnants du processus au sein du programme mesurent bien la difficulté à gérer la différence subtile entre droit de regard sur l'impact des actions et actions de substitution, perçues comme déviation du partenariat.

3. Le passage d'une priorité de renforcement de la performance des structures locales, à celle de développer leur capacité organisationnelle
(cf. la professionnalisation de l'organisation).

4. Chez les Caritas, le passage d'une stratégie de reproduction de l'action et de recherche tous azimuts d'opportunités de projets [12], que l'on pourrait qualifier de stratégie de survie, à une stratégie de développement. Le processus de professionnalisation à travers la structuration de l'organisation (manuel de procédures, formalisation des systèmes de coordination), apparaît d'abord contraignant et démotivant, tant que les personnes ne sont pas amenées à aller au-devant de l'identification de leurs forces et faiblesses et à formuler une nouvelle vision de leur place et rôle. Aussi, à choisir une stratégie d'apprentissage par et dans l'action.

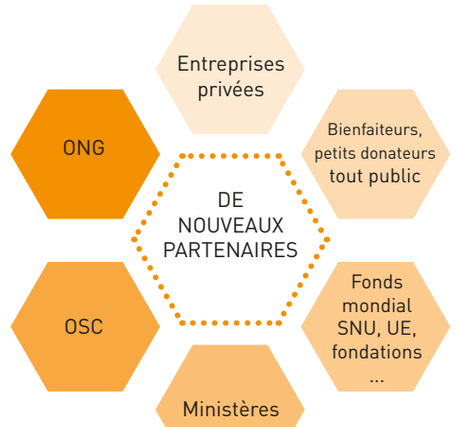
[12] **Document de capitalisation 2013. p.12**
Témoignages Raymond Yoro SE Caritas Niger et Isidore Ouédraogo SE Burkina

Avant, nous étions centrés sur l'accompagnement de projets ; ce programme inverse nos mandats et met la dimension partenariale au centre de notre stratégie.

Philippe Morié
Responsable du Pôle Afrique & Océan Indien
Secours-Catholique Caritas France.

4.4.2 LE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS ET DES RÉSEAUX AU SEIN DES CARITAS

→ LA DIVERSIFICATION DES PARTENAIRES :



On a compris la nécessité de diversifier nos partenaires et nos champs d'intervention :

Avec le programme DIRO, on a eu un déclic et on a compris la nécessité de diversifier nos partenaires pour éviter de ne dépendre que du Secours Catholique français. On commence donc à diversifier nos partenaires nous avons mobilisé le PAM, la FAO, la BM, l'UE, l'Unicef. Deux diocèses ont soumis un projet avec l'IRCOD, une ONG du Nord, pour une adduction d'eau. La CN accompagne techniquement ces projets. Au niveau national, une nouveauté : en partenariat avec le ministère des affaires sociales, la CN a contribué à un plan pour l'accompagnement des personnes du 3e âge et surtout, avec 2 diocèses, pour le programme national « Education Pour Tous » relatif à la Scolarisation des enfants autochtones.

Brice Anicé Maléla
Référent DIRO / Caritas Congo Brazzaville 2013

Actuellement, 80 % des partenariats conclus par les Caritas sont maintenant hors église. Systématiquement ces relations sont contractualisées et suivies.

Plus les Caritas démontrent leur fiabilité, plus elles connaissent un vent d'ouverture à d'autres partenaires qui les émancipent de la seule tutelle de l'église. D'autres règles du jeu, d'autres procédures, viennent enrichir la conception même de la relation partenariale des acteurs. Tout comme les évêques incitent les Conférences épiscopales à revoir leurs protocoles de partenariat avec les Caritas du Nord, les CN et les CD systématisent le recours à des conventions de partenariat préalables à l'exécution d'un projet quel que soit le partenaire pour garantir la transparence et la qualité dans l'exécution des actions.

Certaines sont même allées plus loin : étant en désaccord, en cours d'exécution d'un programme, les équipes des Caritas du Bénin et de RDC ont demandé à définir un protocole d'accord.

→ AU NIVEAU DES PLAIDOYERS ET DES POLITIQUES SOCIALES NATIONALES :

Les Caritas ont été identifiées comme partenaires incontournables dans le domaine de la gestion des crises humanitaires mais elles s'engagent de plus en plus en tant que réseau dans les débats nationaux et les politiques nationales sociales. La visite des sites web des 11 Caritas du programme témoignent de cet engagement et des prises de position des Caritas dans le débat sur les politiques publiques. Un des buts prioritaires du programme est de développer un rôle de leader positif dans la dynamisation des sociétés civiles africaines.

> ***La Caritas n'est pas la Croix Rouge :***
>
> *Nous ne sommes pas uniquement une ONG humanitaire. En agissant sur les causes et les effets de la pauvreté et des injustices, elle est motrice de transformation sociale. En donnant la parole aux plus pauvres, en défendant des politiques sociales et économiques pro-pauvres, nous plaçons l'homme au cœur des évolutions de nos sociétés modernes. Pour cela, nous devons bâtir des stratégies de plaidoyer pour influencer et peser de tout notre poids auprès des décideurs publics et privés sur les choix et les décisions politiques au niveau local, national et international. Ces actions de plaidoyer ne peuvent devenir porteuses de changement que si les Caritas s'investissent dans des réseaux, plateformes ou collectifs[13] qui visent à développer et renforcer une société civile présente et active dans les enjeux et défis de nos sociétés.*
>
> **Philippe Morié**
> Responsable du pôle Afrique & Océan Indien - Nairobi, le 01/07/2013

[13] **Focus n° 5** Le plaidoyer et le dialogue sur les politiques publiques au cœur de l'action de Caritas Sénégal

Christophe Hargoues

De multiples exemples montrent cette ouverture des Caritas. La Caritas Mali a joué un rôle de premier plan dans l'observation des élections présidentielles et législatives. Caritas Sénégal, Caritas Burkina Faso, Caritas Niger ont appuyé Caritas Mali dans ce cadre ce qui est une démonstration forte du potentiel du réseau des Caritas au niveau de l'Afrique de l'Ouest.

> ***Fondements de l'engagement de Caritas dans l'observation des élections :***
>
> *L'Abbé Jean-Marie Traoré, responsable épiscopal a tenu à souligner que pour Caritas Mali et l'Eglise Catholique du Mali, il ne s'agit pas de faire de la politique, ce qui n'est nullement leur rôle. L'engagement de Caritas Mali et de l'Église Catholique du Mali dans l'observation du déroulement des élections sur l'ensemble du territoire, avec l'appui des partenaires de Caritas Mali se justifie par la mission de Caritas Mali d'œuvrer pour la justice, la paix, la dignité humaine au Mali , conformément aux enseignements de la doctrine sociale de l'Église Catholique.*

Cette ouverture se poursuit et inscrit la nouvelle phase du programme dans une nouvelle ère :
Celle de la dynamisation des sociétés civiles africaines via les associations Caritas, but premier du programme. L'accélération de l'évolution des Caritas est un défi pour le SCCF, qui doit accompagner ce changement en menant de pair un travail de consolidation du développement institutionnel et organisationnel des Caritas. La richesse de ces nouvelles expériences nécessite un système rôdé et performant de gestion et de partage des savoirs et des expertises.

4.4.3 LE RÉSEAUTAGE

La mise en réseau des Caritas au sein d'un même pays et entre pays, s'inspire de cette définition du réseau :

« Un réseau est un groupe d'individus ou d'organisations qui échangent volontairement des informations et qui entreprennent conjointement des activités, sans que leur autonomie n'en soit réduite. »
(P. Starkey)

→ LA STRUCTURE DU RÉSEAU CARITAS RÉPOND BIEN AUX QUATRE GRANDS CRITÈRES QUI CARACTÉRISENT UN RÉSEAU :

1. **L'identité commune au sein d'un réseau,** par le biais de la Confédération Caritas Internationalis, organisation faîtière chargée de la coordination mondiale des Caritas, par le biais des textes pontificaux et l'Enseignement Social de l'Eglise. Cet ensemble d'éléments confère aux Caritas un fort sentiment d'appartenance à une même entité.

2. **Le management**, via l'ensemble des principes de gouvernance, de transparence, de reddition des comptes, des procédures. Mais également, à travers les plans stratégiques et opérationnels, objets d'attentions particulières (affichage des finalités, d'objectifs, de fonctions et du contrôle des processus communs).

3. **Le vecteur d'échange**, via les voyages d'immersion, les moyens de communication (réseaux internet, intranet, les partages d'expériences au cours des rencontres, les conventions de partenariat pour la gestion des projets).

4. **La production**, via les rapports consolidés, (production unitaire globale qui n'est pas la seule addition des bénéfices de chaque membre).

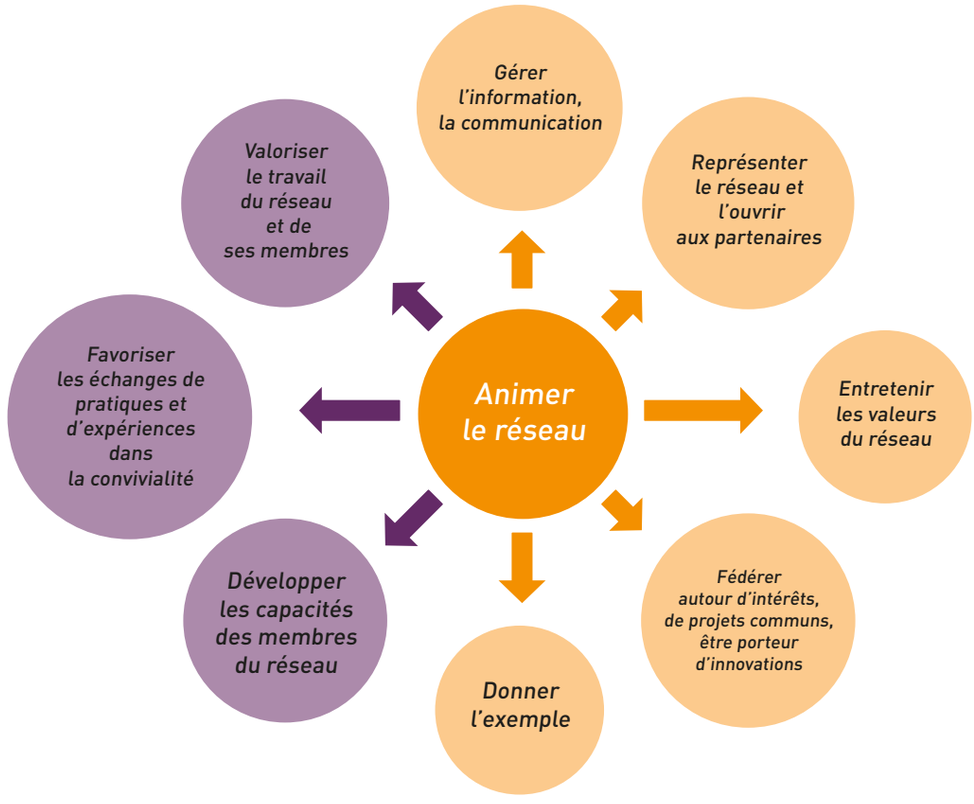
Initialement, le réseau des Caritas est un réseau dans lequel la tête de réseau (le sommet stratégique), organise et coordonne entièrement la circulation de l'information, la communication entre les membres et avec l'extérieur.
L'intention du programme est de faire évoluer cette configuration avec une tête de réseau qui assume des fonctions de secrétariat de fait et qui continue à faire circuler l'information au sein de l'ensemble. Mais, où chacun des membres, communique aussi directement avec tous les autres à propos des tâches et activités qui sont de sa responsabilité.
Ce schéma-type, prend des contours différents selon les pays, parce que chaque réseau pays n'a pas une structure d'organisation formelle, tant au plan de la responsabilité de tête de réseau, que de celui de la référence à un but commun à tous les membres.

→ LA QUESTION DU LEADERSHIP EST CENTRALE DANS LE FONCTIONNEMENT DES RÉSEAUX DES CARITAS :

Les réseaux ont besoin que la fonction d'animation, coordination soit incarnée par un « noyau dynamique » qui donne l'exemple et démontre sa plus-value. Mais l'équilibre est recherché entre les différentes dimensions de fonctionnement du réseau : dans la participation des membres, dans les efforts qu'ils fournissent et les bénéfices qu'ils retirent de cet investissement.

Le schéma ci-dessous représente l'ensemble des fonctions d'animation d'un réseau et le rôle de la Caritas nationale vis-à-vis des Caritas diocésaines. Et pourquoi pas, des Caritas diocésaines vis-à-vis des paroisses ?

→ Les fonctions de développement des capacités de partage et d'échange **sont représentées en violet.**
→ Les fonctions de représentation et de maintenance de l'adhésion au réseau **sont représentées en orange.**



> ***Faire réseau : La progression vers une vraie concertation et une solidarité inter-diocèses :***
>
> *J'ai remarqué une nette amélioration dans le processus de mise en réseau de la Caritas. La prise de conscience de l'intérêt est gagnée, en témoigne l'assiduité des diocèses aux réunions et aux formations organisées par la CN. Avant, lors des rencontres diocésaines, seuls 6 ou 7 diocèses étaient présents ; maintenant tous sont présents. Il y a bien encore un diocèse qui traine et dont les données ne figurent pas dans le rapport d'activités. Mais on peut dire qu'il existe une réelle concertation et une solidarité inter-diocèses au Burkina Faso.*
>
>
>
> **Mgr Paul Y. Ouédraogo**
> Archevêque de Bobo Dioulasso
> Président de l'OCADES-Caritas Burkina

Les réseaux Caritas n'ont pas encore pris la mesure de comment devenir un réseau apprenant. L'axe capitalisation et partage d'expériences du programme, devrait leur permettre de développer les capacités à partir de l'échange d'expériences et des bonnes pratiques qui fourmillent dans les diocèses et paroisses. Ainsi, ils pourraient gagner en transversalité et consolider leurs réseaux par les échanges de savoirs. Pour réussir la structuration du réseau, le partage progressif de valeurs communes, le recrutement de compétences dédiées, ainsi que le partage d'outils performants est indispensable.

4.5 / L'ACCOMPAGNEMENT DE PROXIMITÉ

L'accompagnement a connu un changement qualitatif important avec le passage d'un appui à la performance opérationnelle à un appui au développement de la capacité organisationnelle, passage d'une approche-projet à une approche–processus. On observe des niveaux de complexité croissante lorsque cet accompagnement porte :

- ***Sur la mobilisation des ressources physiques et financières ;***
- ***Sur le développement des compétences du personnel ;***
- ***Sur la structure des organisations, leur gouvernance, la répartition des tâches et des rôles, la coordination entre les éléments ;***
- ***Sur la définition des missions.***
- ***Sur les valeurs, la vision et l'identité ;***

Plus l'accompagnement réussit à atteindre ce dernier niveau, plus l'organisation est renforcée. La démarche est cependant complexe car l'accompagnant peut être perçu comme s'ingérant dans une sphère quelque peu intime ou privée de la vie de l'organisation et de ses membres. Les relations interpersonnelles et la régularité de la relation peuvent aplanir la complexité de cette relation.

Au sein du programme, cette approche du cœur même de l'organisation paraît facilitée par le partage d'un socle de valeurs et de croyances religieuses. Toutefois, le souci des accompagnants est de ne pas normaliser et figer la construction de l'identité des partenaires. Il s'agit bien dans ce travail de ne pas aller au-delà de la satisfaction des besoins « conscients » exprimés par les partenaires. On passe ainsi d'une logique de l'offre à celle de la réponse à la demande, dont on accompagne la formulation.

C'est le rôle délicat qui a été confié aux référents DIRO sous la supervision des responsables des Caritas nationales. Le référent est celui qui doit concourir à incarner le changement de pratique de l'appui ou atteindre l'objectif commun, « au travers » des structures locales ou « en appui » à ces structures, en leur déléguant la responsabilité des résultats opérationnels.

Au-delà de l'acquisition de compétences et d'outils d'animation et de médiation, la réussite de l'accompagnant dépend de son état d'esprit. C'est-à-dire, de sa capacité à avoir une attitude fondée sur le respect du partenaire en tant qu'organisation, quel que soit son stade de développement. Aussi, fondée sur le respect de chacun de ses membres et le respect de la relation qui se construit sur la base de la confiance réciproque entre des gens engagés dans un processus de changement.

Ces accompagnants ont observé sur le terrain que l'accompagnement ne réussit que dans la mesure, où l'ensemble des acteurs concernés dans l'organisation se sentiront motivés et impliqués dans sa mise en œuvre. Cela passe en premier lieu par leur implication dans les décisions sur ce qui doit changer dans leur organisation, dans quel but et de quelle façon.

Cet accompagnant a été tour à tour selon les moments facilitateur des échanges et des relations avec l'extérieur, formateur par l'appui à la réflexion sur l'action et conseiller.

Il a été souvent lui-même appuyé par des intervenants extérieurs pour un apport complémentaire de compétences sur ces 3 types de rôle.

Dans la répartition des responsabilités, il est revenu à la direction du programme de sensibiliser et convaincre les bailleurs sur la nécessité d'inscrire ce travail d'accompagnement dans la durée sur un horizon temporel d'une dizaine d'années, ce que devrait viser le futur programme.

→ La capitalisation dans ce processus de changement :
La capitalisation, entre autres apports, a été un des moyens en complément de l'ensemble du processus d'accompagnement, de vérifier la cohérence interne de la stratégie des Caritas. Pour cela, des ateliers de capitalisation ont permis à chaque structure d'identifier ses forces et ses faiblesses les unes par rapport aux autres, de voir en quoi ses expériences peuvent contribuer à la formation des autres Caritas et inversement. Cela permet de se projeter sur l'utilisation de ses ressources, pour saisir les opportunités et pour conjurer les risques en levant des contraintes qu'elle s'impose ou que le contexte lui impose. Ils auront aussi permis d'identifier les indicateurs qui situent la progression des organisations sur le chemin du changement.

Élodie Perriot / SCCF

5

CONSEILS POUR S'INSPIRER DE L'EXPÉRIENCE DE CE PROGRAMME

Ces conseils sont une synthèse de la somme des conseils formulés au fil de ces 4 années auprès de toutes les catégories d'acteurs des Caritas : Evêques, membres des conseils d'administration des Caritas, secrétaires exécutifs nationaux, diocésains, référents DIRO, chargés de programme, RAF, communicateurs, nationaux et diocésains. Pour l'équipe du SCCF : Responsables du programme, équipe de coordination DIRO, consultants DIRO, chargés de programme et de partenariat, bénévoles.

→ SUR LA CONCEPTION, FORMULATION DU PROGRAMME :

Laisser l'initiative de la formulation du programme aux partenaires en veillant à ce que le langage utilisé soit simple, pour accroitre l'appropriation des processus qui sous tendent le projet par les partenaires puis traduire la formulation des partenaires dans la sémantique des bailleurs. Les exigences des bailleurs et le langage technique viennent après.[14]

Concevoir et mettre en œuvre le programme dans une posture de recherche-action : se donner le droit à l'erreur, aux tâtonnements, aux réajustements, à condition d'avoir mis en place des instances de pilotage et de veille stratégique, garde-fous des orientations du programme. Avoir l'humilité d'apprendre du terrain et de l'expérience de tous les partenaires.

→ SUR L'INGÉNIERIE DU PROGRAMME :

Structurer et outiller la démarche dans une perspective d'évolution au rythme de chacun, en imaginant un processus itératif et non linéaire. Des incidents de parcours, des départs imprévus d'éléments moteurs sont fréquents, surtout au démarrage du processus.

Penser le programme comme une action transversale qui touche à la structure de l'organisation et non comme un projet traditionnel. De ce fait, impliquer toute l'organisation, investir sur une équipe de pilotage de la mise en œuvre en interne et ne pas se contenter de mettre en place un seul référent.

Multiplier les formes de développement des capacités en mobilisant et exploitant toutes les ressources disponibles : apports conceptuels et méthodologiques des formations, formations inter pays, capitalisation des expériences et des bonnes pratiques, atelier d'échanges d'expériences entre pairs, rencontres transnationales, voyages d'études, recours à l'expertise interne des réseaux et recours à de l'expertise externe, nationale et/ou internationale.

Penser l'accompagnement « A2P » comme la colonne vertébrale et la garantie de l'évolution. Mais jouer aussi sur l'horizontalité, en impulsant et en animant une dynamique qui exploite le capital d'expériences de toutes les Caritas.

Avoir une stratégie de développement des capacités et d'accompagnement pour chaque catégorie d'acteurs. Aussi bien au niveau décisionnel qu'opérationnel.

Concevoir un programme ambitieux certes, mais qui s'inscrive dans une perspective de long terme, avec une philosophie des petits pas. Les processus de changement social pensés sur le long terme permettent d'être à l'écoute des chemins inattendus, innovants qu'ils peuvent prendre pour en tirer des leçons et les réinjecter dans le capital d'expériences des groupes.

[14] **Document de capitalisation 2013 p.5 et 6**
Témoignage, Fabienne Bathily

Christophe Hargoues

→ SUR LA MISE EN ŒUVRE :

Penser que les organisations, en se renforçant et en s'ouvrant, ont de plus en plus de partenaires, qu'elles se renforcent en permanence à ce contact. S'il vise leur autonomie, le programme doit être en mesure d'alimenter leur réflexion, de leur fournir des outils qui vont au-delà du développement institutionnel et du renforcement organisationnel.
Animer et alimenter la réflexion collective à partir d'autres expériences innovantes que celle du réseau pour provoquer du changement et offrir des alternatives.

→ ÉVALUATION, RÉGULATION, CAPITALISATION :

Partir des envies des Caritas d'améliorer leur « être » et leur « agir » en vue de la promotion humaine intégrale permet aux Caritas d'occuper la posture de moteur de leur développement institutionnel et organisationnel.

L'autodiagnostic participatif, conjugué avec un travail sur la transparence et la rigueur de gestion, permet de développer un plan d'amélioration centré sur les caps fixés par les Caritas elles-mêmes. La bonne intendance de l'enseignement social catholique installe les Caritas dans la culture de l'auto-évaluation, de la transparence et de l'audit. Structurer et outiller la démarche permet de mettre en place des mécanismes de régulation et de réajustement au fil du voyage du renforcement des capacités.

Étodie Perriot / SCCF

6

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le SCCF et les Caritas impliquées dans le programme ont eu la sagesse de prolonger l'expérimentation à l'œuvre depuis une décennie pour pérenniser les acquis et continuer à innover. La nouvelle phase a été conçue de façon participative. Elle relève des approches orientées changement.[15]

... toujours mieux faire, toujours aller plus loin, c'est le but. Nous sommes dans une démarche d'amélioration continue ; une « démarche qualité ». On progresse et on se renforce au quotidien ce qui, au bout du compte, nous amène dans un processus de maturité, d'ouverture et de performance.

Philippe Morié,
Responsable du Pôle Afrique & océan Indien.
Secours Catholique - Caritas France

L'accompagnement à l'auto évaluation de 2015 réalisée par le Ciedel[16], synthétise les changements ressentis et appropriés par les Caritas, à des degrés différents bien sûr, par ordre d'importance pour les acteurs :

1. **Professionnalisation de certaines Caritas Nationales :** Obtention de compétences nouvelles, tout spécialement : le plan stratégique, la capitalisation, la gestion par les résultats. Et, également des compétences d'ordre plus managérial (ressources humaines et ressources financières) et gouvernance. Il est à souligner l'engagement très fort des Caritas Nationales.

2. **Développement d'un réel sentiment d'appartenance (aux niveaux pays et international) :** A travers les activités menées ensemble, et tout spécialement les grands événements comme la Biennale. Cela se traduit par une identité partagée, grâce à une harmonie dans les orientations et méthodes ainsi que des concepts et outils communs.

3. **Structuration en réseau :** Cela prend forme petit à petit, à des degrés différents d'un pays à l'autre. Un réel intérêt à « faire réseau » est ressenti par la plupart, via la capitalisation (expériences à partager) et le rôle fondamental des référents DIRO. A noter, tout spécialement que la clarification et appropriation des rôles et responsabilités respectifs des Caritas nationales par rapport aux Caritas diocésaines, et vice versa, ont bien aidé à lancer la dynamique d'ensemble.

Pour Le SCCF :
Le SCCF se modernise ! On y parle désormais de réseau, de renforcement de capacités, d'approche multi-acteurs... Cela change l'image du SCCF et du réseau Caritas !

4. **Une nouvelle dynamique au SCCF à travers ce programme :**
La montée en puissance des partenaires, comme un « projet », au sens noble du terme, et non pas comme une action complémentaire d'un autre projet thématique.

5. **Des répercussions sur le pôle Afrique et au-delà :**
• *Une évolution du pôle Afrique en termes de posture,* qui s'est clarifiée petit à petit durant ce programme.
• *Vers une organisation apprenante : la nouvelle dynamique,* à la fois impulsée et soutenue par le programme DIRO, conduit peu à peu le SCCF à devenir une organisation apprenante.
• *Une nouvelle stratégie partenariale du SCCF,* définie en 2014-2015, inspirée, entre autres, des approches « multi pays et multi-acteurs » développées à travers le programme DIRO.
• *Une valeur ajoutée en termes de méthodologie / qualité des approches :* le programme DIRO apporte une valeur ajoutée certaine au niveau méthodologique. »

[15] **http://www.a2pdiro.org/index.php/fr/** interview Philippe Morié *Tout savoir sur le programme 2016 2018.*
[16] **Extraits Rapport accompagnement auto-évaluation finale Ciedel** Décembre 2015.

Ces dynamiques de changement sont donc en marche. Elles s'accélèrent avec l'ouverture à d'autres partenaires et leurs apports. Il semble important de souligner qu'une posture d'humilité est de rigueur.

Le programme A2P/DIRO, même s'il est exemplaire et pilote, s'il est arrivé à point nommé, fut un catalyseur de dynamiques et d'évolutions portées par les Caritas nationales africaines. Ces dynamiques elles-mêmes s'inscrivent dans l'enseignement social de l'Eglise catholique notamment dans l'encyclique « Deus est Caritas » qui reconnait l'exigence des compétences professionnelles et la « formation du cœur » comme les piliers de l'exercice de la charité inhérente à la promotion du développement intégral de l'homme.

Le programme A2P/DIRO a été et devrait demeurer un processus d'apprentissage dans lequel on « apprend en faisant », un processus dans lequel l'apport extérieur est considéré comme un appoint utile qui répond aux attentes exprimées par les Caritas nationales africaines du programme.

Quoique le lien financier n'ait pas été prépondérant dans le processus, l'appui financier offert a représenté moins de 10% de leur budget dans la majorité des cas, le voyage vers le capital-réputation des Caritas a requis de la part des Caritas nationales africaines du temps en termes de rencontres, des efforts d'adaptation pour correspondre à des organisations professionnelles, exemplaires dans la lutte contre les pauvretés. La plupart des responsables des Caritas nationales parties prenantes du programme se sont accordés pour reconnaitre que le programme A2P/DIRO a eu des effets multiplicateurs sur le dynamisme de la vie associative de leur organisation, l'efficacité de leurs interventions, la visibilité et, partant, l'influence des Caritas nationales dans le tissu associatif africain et auprès des décideurs politiques en dépit des tâtonnements du démarrage du programme.

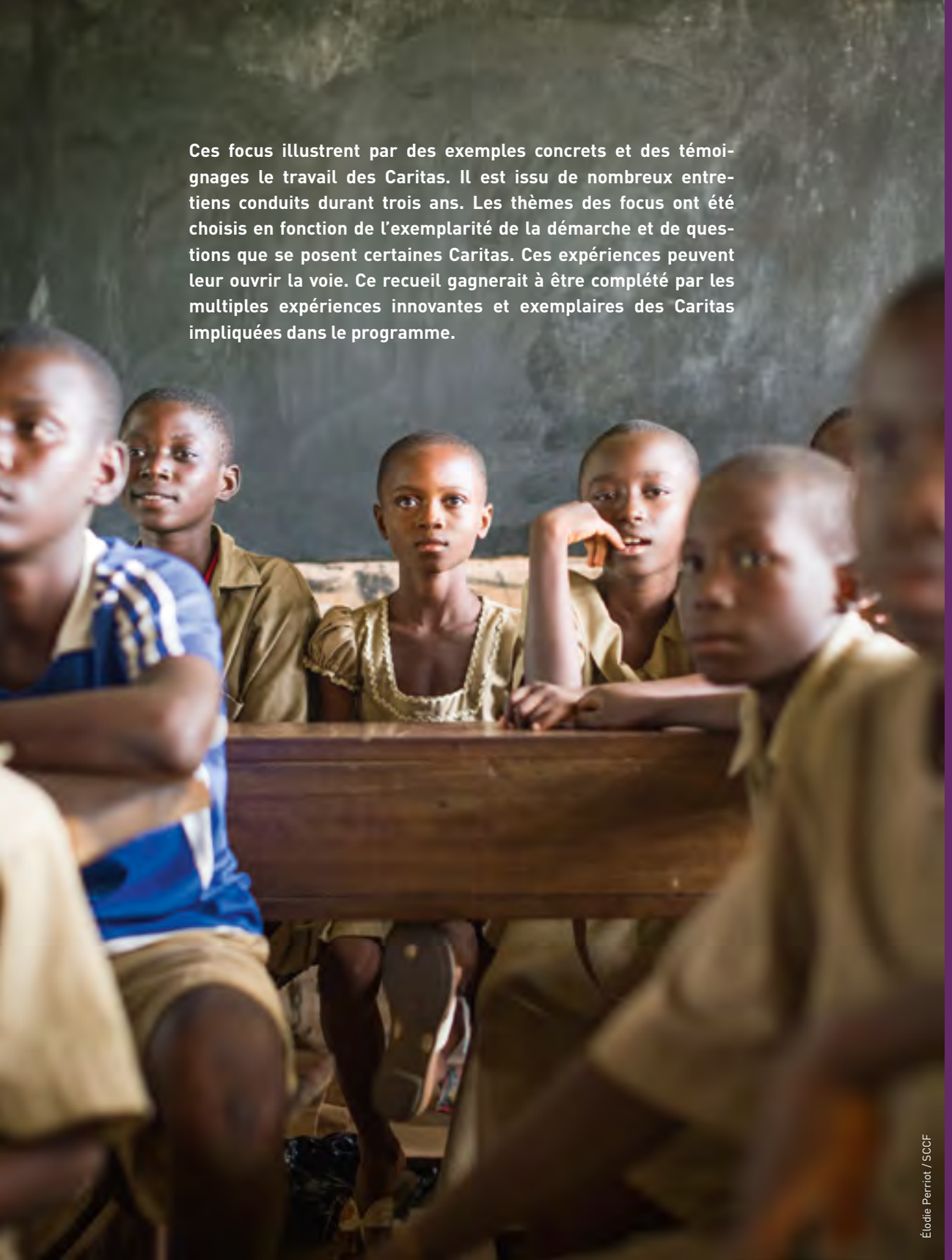
Le programme A2P/DIRO a un fort potentiel de réplication. Les leçons apprises démontrent qu'un programme pareil et les relations partenariales s'y rapportant doivent s'inscrire dans le long terme (15 ans). L'engagement et la collaboration des décideurs des Caritas nationales (Évêques-Présidents, et membres des Conseils d'administration) se révèlent indispensables, la confiance entre les acteurs, le partage des valeurs ainsi que le sentiment d'appartenance à un réseau, à une dynamique d'ensemble constituent également des facteurs de réussite d'un tel processus.

Le processus de développement institutionnel et de renforcement organisationnel devrait être vécu comme un processus évolutif, dynamique, riche en expérience d'apprentissage continu à valoriser. La créativité, le test d'outils d'appréciation des impacts reste l'un des défis de ce programme novateur.

BIBLIOGRAPHIE

Rapport Evaluation à mi-parcours Programme Dynamiser les sociétés civiles africaines via les associations Caritas d'Afrique Francophone	EXPAND : Hervé Riols, Daniel Thiéba Octobre 2013
Rapport accompagnement de l'auto évaluation	CIEDEL : Blandine Le Bourgeois, Nelly Comte, Mamadou Keita Décembre 2015
Rapport mission capitalisation Atelier Kinshasa	AMIVEC : Odile Balizet Décembre 2015
Rapport de stage Master 2 Professionnel Aménagement et gouvernance dans les pays des suds	Aïlis Le Guen Juin 2015
Document de capitalisation 2013 Capitalisation	AMIVEC : Odile Balizet Décembre 2013
Recueil Fiches de bonnes pratiques référents DIRO Atelier de Cotonou	Référents Diro des 11 pays du programme, coordonné par Odile Balizet Avril 2014
Fiches de bonnes pratiques des Caritas nationales et diocésaines des 11 pays du programme	*En cours de publication* site web www.a2pdiro.org
Rapport atelier de capitalisation SCCF Paris	Odile Balizet 7 Octobre 2015

Ces focus illustrent par des exemples concrets et des témoignages le travail des Caritas. Il est issu de nombreux entretiens conduits durant trois ans. Les thèmes des focus ont été choisis en fonction de l'exemplarité de la démarche et de questions que se posent certaines Caritas. Ces expériences peuvent leur ouvrir la voie. Ce recueil gagnerait à être complété par les multiples expériences innovantes et exemplaires des Caritas impliquées dans le programme.



Élodie Perriot / SCCF

7

FOCUS SUR DES EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES DU PROGRAMME

FOCUS 1	La formation des communicateurs du programme A2PDIRO : un bel exemple de mutualisation des compétences et des expériences pour faire réseau	**Communicateurs Caritas et consultant :** Paul Samangassou	p.88
FOCUS 2	L'animation socio-pastorale à Caritas Sénégal : un modèle d'autopromotion des communautés de base	**Caritas Sénégal, Caritas Thiès, Caritas Italia Moïra**	p.94
FOCUS 3	La reconnaissance d'utilité publique : un gage du professionnalisme d'une organisation	**Caritas Bénin** Fidèle Koukponou	p.104
FOCUS 4	La culture de l'audit et de la transparence de gestion au sein de la Caritas : Un processus en cascade du national aux paroisses en Côte d'Ivoire	**Caritas Côte d'Ivoire** Jean Djoman	p.110
FOCUS 5	Le plaidoyer et le dialogue sur les politiques publiques au cœur de l'action de Caritas Sénégal	**Caritas Sénégal** Boubacar Seck, Célestin Samba	p.116
FOCUS 6	Le développement de l'institution Caritas : une gouvernance active, gage d'une montée en puissance pérenne des Caritas	**Caritas Côte d'Ivoire**, Père Emmanuel Wohi Nin	p.126

FOCUS 1

LA FORMATION DES COMMUNICATEURS DU PROGRAMME A2P/DIRO : UN BEL EXEMPLE DE MUTUALISATION DES COMPÉTENCES ET DES EXPÉRIENCES POUR FAIRE RÉSEAU

ACTEURS

Paul Samangassou (consultant) **et Judith Marie** (SCCF)
Justine Kouadio N'Guessan (Côte d'ivoire) **Karimou Fatchima, Souleymane Galadima** (Niger Diocèse Niamey), **Gaston Goro** (Mali) **Adoum Goulgué** (Tchad) **Bernard Kanmadozo** (Bénin) **Serge-Xavier Oga** (Niger Diocèse Maradi) **Guy Marin Kamandji** (Congo ASBL) **Désiré Somé, Flavien Bationo** (Burkina)

CONTEXTE

Dans le cadre du programme A2P/DIRO, les formations étaient surtout centrées sur le management des organisations. Or chaque Caritas disposait d'un chargé de communication ; tous avaient des besoins de renforcement des capacités. D'autant qu'un des principaux enjeux pour les Caritas était de rendre visibles leurs actions. Le SCCF a accepté de prendre en charge dans le cadre du DIRO cette formation, mais avec un budget limité. Il était donc difficile de supporter des frais de consultants.

Paul Samangassou, alors Coordinateur du programme, en étudiant le profil des participants s'est aperçu qu'ils avaient chacun un bagage en matière de journalisme et de communication important. Le champ de compétences couvert par les uns et les autres couvrait l'ensemble des compétences nécessaires au travail de communicateur au sein des Caritas. Certains étaient journalistes spécialisés en reportages, d'autres en photos, d'autres en événementiels, d'autres encore en montage de sites internet. Après des appels à contributions ciblés, chacun était prêt à partager ses connaissances en tant que formateur avec les autres.

La formation s'est déroulée du 9 au 17 Octobre 2010
avec 11 participants de 8 Caritas : ***Bénin, Burkina Faso, Congo Asbl, Côte d'Ivoire, France, Mali, Niger, Tchad***

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DE LA FORMATION

Cette phase a duré près de 5 mois. Chaque participant, excepté une participante sans expérience, a contribué dans son domaine d'expertise, à la formation de l'ensemble des participants. Le rôle du Coordinateur a été déterminant dans cette phase. Il a joué :

- *Un rôle d'interface et d'ensemblier, mettant en correspondance les besoins des experts et l'expertise des experts formateurs. Il a conçu des formats pour les présentations et il a accompagné les participants dans la préparation de leurs modules.*
- *La formation n'étant pas conçue comme une foire aux connaissances, il a conçu un programme et une progression pédagogique cohérents avec les participants.*

> *Du coup, j'avais fait d'une pierre deux coups : des experts à former et des experts formateurs. Je n'avais donc pas d'honoraires à payer à qui que ce soit et la formation organisée sur cette base fut un succès.*
>
> Galadima Souleymane, ***communicateur Cadev Niger***

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 2 : ANIMATION DE LA FORMATION

> *Pour cette première approche, c'était un partage des acquis : qu'est-ce que chaque Caritas a comme politique de communication, comme service de communication ; ce n'était pas une formation, on est venu s'autoformer ; avant, il y a eu un diagnostic de DIRO; il en ressort qu'au Niger, on a 2 points forts : les RH et la com. Chacun, selon ses compétences, devait apporter le plus que les autres n'avaient pas. Par exemple, j'ai fait 4 partages : PAO, photo, la presse-rédiger un article, le reportage. On s'enseignait nous-mêmes, chacun avait sa spécialité : le Bénin sur le web, le Burkina sur le plaidoyer, la RDC sur les relations aux médias, le Tchad sur la communication interne.*
>
> Galadima Souleymane, ***communicateur Cadev Niger***

→ ÉTAPE 3 : DÉVELOPPER UNE DYNAMIQUE DE RÉSEAU ENTRE FORMEL ET INFORMEL

LA DÉMARCHE

> *C'était une auto-formation de groupe, un Communicateur parle à un autre Communicateur. Tous les participants avaient le même âge, certains se connaissaient déjà ; cela a créé une grande dynamique, chacun a pu mesurer ce qu'il pouvait apporter aux autres et inversement. A l'issue de la formation, on a créé un groupe de discussion, le Groupe de Travail des Communicateurs Caritas (GCCCA) ; c'était l'amorce d'une vraie communauté de pratiques.*
>
> Paul Samangassou

> *Au début, il y avait des échanges en moyenne tous les 3 jours, après l'enthousiasme a été plombé mais le réseau subsiste ; il y a encore des échanges toutes les 2 à 3 semaines.*
>
> Souleymane Galadima

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

Un classeur contenant l'ensemble des modules qui ont été présentés a été distribué à chaque participant. Les participants rencontrés lors de la capitalisation se servent toujours de cette documentation, preuve de l'attachement qu'ils portent à cette formation et de la qualité opérationnelle des supports construits par tous et pour tous.

Un groupe de discussion GTCCA a vu le jour et continue de maintenir les liens entre les communicateurs des Caritas.

Cette co-construction et co-réalisation de la formation a permis de créer une représentation partagée du métier de communicateur au sein des Caritas et une culture commune de la communication où chacun a pu s'auto évaluer et avoir recours à l'expertise des autres en cas de besoin.

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

> *Étant technicien de l'hydraulique à la base, je me suis passionné pour la communication pour le changement de comportement. Progressivement, je suis devenu, avec l'appui du SEN, Communicateur de Caritas Sénégal. Je n'ai pas participé à la formation car j'ai été recruté après. Lors de l'observation des élections au Mali, j'ai appris à faire des montages vidéo, des articles de presse publiés en temps réel. Ce qui m'a marqué ce sont les relations amicales et la facilité des échanges entre nous. Parfois, j'écris un petit article et je l'envoie à Serge (Niger) qui le lit et me conseille. Si l'occasion se présente, j'aimerais bien former mes collègues à la communication pour le développement car cela leur manque même s'ils ne sont pas comme moi dans l'opérationnel.*
>
> Justin, ***Communicateur, Caritas Sénégal***

Cette formation a permis de développer des liens de solidarité et d'entraide. Ainsi lors de l'observation des élections au Mali dans laquelle la Caritas était fortement impliquée, les Communicateurs du Burkina Faso, du Niger et du Sénégal sont venus prêter main forte à leur collègue du Mali, dont le profil de base est informaticien. Les 4 communicateurs ont travaillé deux fois dix jours ensemble.

Autre exemple entre ce réseau de communicateurs, Au sein du groupe Caritas-Sahel, ces mêmes Caritas ont pris l'initiative de faire un bulletin d'informations.

LES LIMITES ET CE QU'IL FAUDRAIT OPTIMISER

> *Je garde cependant des questions quant à l'évolution de ce réseau d'échanges : s'est-il réuni à nouveau ? Si oui, c'est super, si non est-ce qu'il a perduré via une liste de diffusion ou un autre outil internet ? J'ai également une question par rapport à la sensibilisation des dirigeants de ces différentes Caritas en matière de communication. J'ai constaté que les communicateurs se sentaient assez seuls et peu soutenus par leurs responsables dans leur mission. Afin de leur permettre de mener leur mission plus facilement et de façon durable, il aurait fallu que leurs responsables soient sensibilisés ou associés d'une manière ou d'une autre. Je ne crois pas que cela ait été fait, mais je pense que cela aurait été intéressant de le faire (même si cela a des conséquences budgétaires).*
>
> Judith Marie, ***responsable communication SCCF***

LES LIMITES ET CE QU'IL FAUDRAIT OPTIMISER

→ Il n'y a pas eu un mécanisme formel de suivi des participants encore moins des différentes Caritas pour mesurer l'impact de la formation ;

→ Une session de recyclage des participants à la formation aurait été nécessaire afin de rendre la formation davantage pratique avec des sorties terrain entre autres ;

→ L'initiative de la formation devait s'étendre à l'ensemble des Caritas d'Afrique, afin de faire davantage connaître le travail de Caritas à travers le monde

→ Un réseau formel des communicateurs aurait dû voir le jour à l'issue de cette formation afin de pérenniser l'initiative et de servir de plaidoyer auprès des responsables des Caritas sur l'importance de la communication au sein de nos organisations.

Désiré Somé ***OCADES***

CONDITIONS DE RÉUSSITE SELON LES ACTEURS

→ Préparer de façon participative avec le groupe d'experts est essentiel.

→ Identifier et organiser les compétences de chacun pour les mettre au service du groupe.

→ Partir de ce que sont les participants c'est-à-dire des professionnels pour les renforcer par l'apport de connaissances et l'échange de pratiques.

→ Valoriser et responsabiliser chacun pour que la formation soit la réussite de tous et que les échanges soient équitables.

→ Animer le réseau et relancer la dynamique en organisant une rencontre annuelle, sur le même principe transversal.

CE QU'IL FAUT RETENIR

→ POINT DE VUE DU COORDINATEUR :
« L'expérience avec les communicateurs m'a prouvé que nous pouvions mutualiser les savoirs avec les compétences pointues que nous avions mais qui étaient isolées, qu'on ne voyait pas. Un chargé de programme ne va pas mettre en avant sa compétence. C'est au programme A2P/DIRO de le faire. La montée des compétences dans toutes les Caritas est très importante, il est temps de développer la mutualisation. »

CE QU'IL FAUT RETENIR

> *Il faudrait systématiser cette expérience pour créer cette base de compétences, mobilisables plus tard. Le programme a commencé à identifier au sein des Caritas des personnes qui peuvent être mobilisées, mais surtout sur des relations et échanges de pratiques bilatérales. Dans les relations multilatérales, comme dans la formation des communicateurs, chacun a pu mesurer sa valeur ajoutée par rapport aux autres et le recours aux compétences se fait sur des bases objectives. Au niveau bilatéral, pour le moment, ce n'est pas structuré et les échanges sont organisés un peu au hasard.*
> Paul Samangassou

> *La première leçon que je tire de cette formation, est* ***qu'ensemble on peut mieux faire et on est plus fort.*** *En effet, par le truchement de cette formation, on a pu mutualiser nos expériences, renforcer nos liens de fraternité et en même temps témoigner de la joie de travailler à Caritas. Ensuite, la rencontre m'a permis de me rendre compte combien il est important de valoriser les compétences internes à la Caritas. Cette formation a été pour moi une occasion* ***du donner et du recevoir.*** *Enfin, cette expérience m'a permis de percevoir sinon de renforcer* ***l'importance et le rôle de la communication au sein de la Caritas.*** *En effet, beaucoup de choses sont faites à la Caritas mais il manque la visibilité, la communication tant à l'interne qu'à l'externe sur les actions menées. Les responsables de la communication des Caritas bénéficiaires de la formation* ***ont senti de façon spontanée le besoin de se constituer en groupe*** *ou/association pour maintenir le contact, partager et mutualiser leurs expériences.*

DES DOCUMENTS ET DES OUTILS POUR APPROFONDIR

Rapport Final séminaire de formation des communicateurs des Caritas Nationales : Flavien Badiono (Ocades Burkina Faso) Serge Xavier Oga (Cadev Niger) Justine Kouadio (Caritas Côte d'ivoire)

Fiche de bonne pratique équipe du secrétariat exécutif national Caritas Mali : « **Caritas Mali, acteur incontournable dans la mission d'observation électorale présidentielle au Mali.** »

CONTACTS

Paul SAMAGASSOU, Souleymane GALADIMA, Flavien BADIONO

FOCUS 2

L'ANIMATION SOCIO-PASTORALE À CARITAS SÉNÉGAL : UN MODÈLE D'AUTOPROMOTION DES COMMUNAUTÉS DE BASE

ACTEURS

Moïra Monacelli (Caritas Italia)**, André Senghor,** Secrétaire Exécutif Caritas diocésaine Thiès**, Alphonse Ndione,** Chargé de l'animation pastorale Caritas Thiès**, Abbé Albert Mbaye,** le Comité de la paroisse S^{t} Marcel à Fandène.

CONTEXTE

Le programme A2P/DIRO vise à renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des Caritas qui s'y sont engagées, afin qu'elles deviennent des **acteurs reconnus de leur société civile, c'est-à-dire pérennes, plus efficaces dans la lutte contre la pauvreté et capables d'influencer les décisions publiques.**

Les premiers acteurs et bénéficiaires de ce programme sont les responsables et les agents des Caritas Nationales, qui œuvrent à leur tour pour dynamiser et améliorer l'efficacité de l'ensemble du réseau. A ce stade du processus, les Caritas diocésaines ont déjà bénéficié du programme. Mais il est encore difficile pour la plupart d'entre elles d'arriver à dynamiser le niveau paroissial. C'est une préoccupation pour l'ensemble des acteurs qui ont inscrit pour la suite du programme, l'objectif d'améliorer leur **efficacité dans l'autopromotion des communautés de base en les rendant actrices de leur propre développement, par l'appui à la structuration et au développement** des Caritas paroissiales et des communautés de base.

Caritas Sénégal porte en cela un projet national inspirant, accompagné par Caritas Italie, qui elle-même en Italie, a une longue expérience de l'animation paroissiale.

> *A Caritas Italia, tout l'aspect éducatif, d'animation et de sensibilisation est très important, tout comme le fait de responsabiliser les communautés et de les sensibiliser au fait que « nous tous, nous sommes Caritas ». L'accent est fortement mis sur l'animation des paroisses. [...]*

CONTEXTE

> *[...] Quand nous sommes venus au Sénégal dans une volonté de partenariat et d'accompagnement, Caritas Sénégal travaillait déjà sur un axe « Restituer l'exercice de charité aux communautés », ce qui implique renforcer l'animation des Caritas paroissiales. Nous avions une expérience à ce sujet et au Sénégal il y avait un terrain fertile, on a donc pu partager notre expérience.*
>
> Moïra Monacelli

→ ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LES BONNES PRATIQUES EXISTANTES ET LES PERSONNES RESSOURCES

Le projet national d'animation pastorale de Caritas Sénégal s'est appuyé sur la Caritas de Thiès, pilote dans ce projet, car l'animation socio-pastorale y est une activité mise en place depuis plusieurs décennies.

LA DÉMARCHE

La charité organisée et coordonnée

Nous avons instauré une session pastorale chaque année où nous réfléchissons aux activités annuelles, et cela depuis 1989. C'est à partir de là qu'on a eu plus d'idées sur la continuité des actions, l'engagement social du diocèse et la mise en place d'actions concrètes par rapport à la pastorale sociale. Moi je suis formateur et responsable de l'animation socio-pastorale. L'animation est un aspect transversal dans une structure comme la Caritas diocésaine. On retient dans tout ce processus l'idée de coordonner et de mettre en place la stratégie des communautés paroissiales. « La charité organisée et coordonnée », c'était le souci de notre évêque, ***Monseigneur Jacques Sarr. Il voulait une Caritas qui sensibilise et qui anime, les moyens ne venaient qu'en troisième position.*** *Il faut d'abord éveiller les consciences, pour que les gens connaissent les vraies problématiques de leur milieu et de leur situation, afin qu'ils trouvent les moyens de résoudre par eux-mêmes certaines situations au lieu de toujours tendre la main.*
En 1999, on a fait un atelier avec tous les prêtres du diocèse de Thiès, pour mieux asseoir les Caritas paroissiales. On a réfléchi sur le rôle du prêtre dans la Caritas. Les prêtres ne s'intéressaient pas trop à la Caritas au départ. Ils voyaient la Caritas à travers les projets, mais ne voyaient pas ***l'esprit de charité qui doit animer tout*** *[...]*

> *[...]* ***chrétien et qui doit partir de la base.*** *C'est à ce moment qu'on s'est dit que les prêtres étaient importants pour une meilleure sensibilisation des fidèles. Le prêtre, au niveau paroissial, accompagne structurellement les délégués. La structuration des Caritas paroissiales s'est donc faite dans les années 90, avec les paroisses et les Communautés Ecclésiales de Base (CEB).*
>
> Alphonse Ndione

Le projet s'est donc appuyé sur l'expérience de Caritas Italia ainsi que sur celle de la Caritas diocésaine de Thiès. Les deux responsables de l'animation pastorale du diocèse de Thiès ont été les principales personnes ressources locales de ce projet.

> *Caritas Italie travaille aussi avec nous sur un programme d'animation socio pastorale qui a été reconduit cette année. En matière d'animation socio pastorale, il faut dire que la plupart des Caritas diocésaines nous ont demandé un de nos formateurs pour mettre en place les Caritas paroissiales dans leurs diocèses.*
>
> André Senghor, ***Directeur Caritas Thiès***

→ ÉTAPE 2 : FORMATION À L'ANIMATION SOCIO-PASTORALE DANS L'ENSEMBLE DES DIOCÈSES ET CRÉATION DES CARITAS PAROISSIALES LÀ OÙ IL N'Y EN AVAIT PAS.

Caritas Sénégal a mis en place une coopération interdiocésaine en s'appuyant sur les personnes ressources des diocèses ayant de l'expérience pour former et sensibiliser les diocèses. Un projet de ce genre n'est pas facile et immédiat à mettre en œuvre, il y a des temps différents selon les diocèses. Il faut être flexible sur le temps, sur les délais de réalisation.

Des lignes directrices communes ont été établies mais chaque diocèse choisit ses priorités. Les deux types de formations qui ont été dispensées sont :

→ Des formations sur la pastorale sociale pour les agents pastoraux et les évêques.

> *Ce que Caritas Italie a fait sur demande de l'abbé Ambroise Tine, l'ex Secrétaire Exécutif de Caritas Sénégal, c'est d'organiser une séance avec les évêques sur le management d'une organisation, sur la coopération fraternelle... » Cette année, nous sommes allés plus loin en organisant une formation de 3 jours sur la Caritas et la pastorale sociale pour les séminaristes afin que les futurs prêtres, s'intéressent et animent la Caritas de leurs futures paroisses.*
>
> Moïra Monacelli

→ Des formations au renforcement de l'organisation des comités Caritas paroissiaux pour les animateurs diocésains et les comités eux-mêmes.

> *J'ai été la personne ressource de ce programme et j'ai formé les autres Caritas diocésaines à l'animation socio-pastorale. C'est à partir de 2012 que le programme a commencé, et que je suis parti faire le premier atelier pour la structuration des paroisses qui a eu lieu à Saint Louis et a été financé par CRS. Ce programme s'inspire de mon expérience et de l'expérience italienne en matière d'animation socio-pastorale.*
>
> Alphonse Ndione, ***chargé de l'animation pastorale***

→ ÉTAPE 3 : STRUCTURATION ET ACCOMPAGNEMENT DES COMMUNAUTÉS ECCLÉSIALES DE BASE AUX COMITÉS CARITAS PAROISSIAUX PAR UNE APPROCHE PARTICIPATIVE.

UN EXEMPLE :
La structuration de la base dans le diocèse de Thiès

Au niveau de chaque CEB, il y a un responsable de la communauté qui est aussi un représentant au comité paroissial (Si une paroisse a 13 CEB, il y a 13 représentants au comité paroissial). Les CEB se réunissent une fois par semaine. Le responsable est chargé d'aller vers le plus pauvre. C'est lui qui est capable de cibler les plus nécessiteux. Il connait sa communauté, *[...]*

LA DÉMARCHE

[...] assiste aux réunions de quartier et relaie les informations concernant la Caritas. On demande à chaque CEB d'avoir une petite caisse qu'on remplit avec les cotisations (500 FCFA/an), dont un tiers revient à la Caritas diocésaine, un tiers va au niveau paroissial pour aider à soutenir les nécessiteux, et le dernier tiers revient à la CEB, répartie proportionnellement au nombre de cotisants de chaque CEB.

Ces 196 CEB représentent 24 paroisses. Dans chaque paroisse on a un bureau Caritas paroissial. Pour les élections des membres du bureau, un animateur vient souvent animer sur les profils et les rôles des membres du bureau. Au niveau des paroisses de brousse, le plus difficile est de trouver un secrétaire, car il doit savoir écrire.

On dispense aux membres du bureau paroissial des formations ; on les outille afin qu'ils puissent renforcer leurs compétences. Les missions des membres du bureau paroissial sont de rendre compte des réunions Caritas auxquels ils assistent à leur CEB, d'instaurer une proximité avec les familles de leur CEB, de leur quartier.

Au niveau du comité paroissial, on a le bureau, et c'est parmi ces membres du bureau qu'on élit les personnes qui forment le comité diocésain. Ils organisent les journées Caritas et montent des micro-projets.

Pour le comité diocésain, nous avons trois délégués par paroisses, soit 72 délégués qui forment le comité Caritas diocésain, qui est soumis à un cahier des charges. Son rôle est d'étudier et d'approuver les projets décidés et élaborés par les Caritas paroissiales, d'informer et de sensibiliser sur la Caritas, de suivre et de vérifier l'exécution des projets au niveau paroissial.

Caritas Italie facilite les choses en finançant les rencontres des comités paroissiaux.

> *La création et la formation étaient aussi liées à de petits projets que les paroisses pouvaient proposer en passant par la Caritas diocésaine pour donner une opportunité à des groupes vulnérables. Une communauté qui anime c'est une communauté qui agit.*
>
> Moïra Monacelli

LA DÉMARCHE

> *Pour ce qui est du développement, au niveau des paroisses, on fait des formations à la carte. On décèle là où il y a des faiblesses et on part au niveau de ces Caritas paroissiales pour pouvoir les appuyer. Mais il y a des formations qui peuvent se faire de manière groupée.*
>
> *Les CEB (communautés ecclésiales de base, qui représentent les fidèles d'un quartier) sont informées des projets de développement d'une manière générale. Si un chargé de projet a une activité à faire au niveau de Fandène par exemple, la première des choses est d'aller informer les membres de la Caritas Paroissiale sur les tenants et les aboutissants du projet, pour que même s'ils ne sont pas impliqués, ils puissent sensibiliser sur le projet. Si c'est des projets techniques, c'est le chargé de projets qui s'en occupe. Les bénévoles des paroisses sont impliqués dans les distributions et dans les enquêtes par exemple.*
>
> *Quand on impulse des micro-projets, on forme les bénéficiaires. Il faut d'abord que le projet vienne d'eux, qu'il soit endogène. Ensuite il faut les former, les suivre, les accompagner avant de les sevrer. C'est les CEB qui sont bénéficiaires du projet. Et une partie des recettes est reversée à la paroisse pour que cela bénéficie aux plus pauvres.*
>
> André Senghor

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

→ Des comités paroissiaux dans tous les diocèses.

→ La structuration et le renforcement des acteurs de la charité au niveau paroissial

→ Une communion de l'ensemble des acteurs pour une amélioration de l'organisation paroissiale et de l'exercice de la charité.

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

> *On a aussi mis en place des aumôniers de Caritas paroissiale. Avant c'était le curé qui gérait. On est parvenu à dispenser des formations où l'aumônier et le président de la Caritas paroissiale participent ensemble. Un déclic organisationnel se fait au niveau des Caritas paroissiales. Avant l'information ne passait pas tellement, maintenant on sent une certaine cohésion. On a associé l'évêque au projet pour pouvoir avoir ces aumôniers. Pour qu'il y ait le déclic, il ne faut pas seulement que les laïcs s'engagent. Nous avons aussi quatre doyennés sur le diocèse qui sont actifs. Ils organisent les journées Caritas et doivent choisir la paroisse où se fait la manifestation. Nous (la Caritas diocésaine) venons seulement en aide pour l'organisation. Nous ne finançons pas les comités paroissiaux. Au contraire ce sont les paroisses qui doivent financer la Caritas diocésaine. Cette participation sert notamment pour financer l'animation socio pastorale et pour le fonctionnement du bureau du comité diocésain.*
>
> André Senghor, ***Directeur Caritas diocésaine Thiès***

→ Des micro-projets d'activités génératrices de revenus sont initiés par les CEB, qui permettent de développer les ressources de la paroisse.

> *Par exemple, à Kaolack et à Thiès, plusieurs micro-projets ont été proposés par des Caritas paroissiales, notamment des projets d'agriculture, de maraichage et d'élevage. Cela leur permet de donner à la paroisse des ressources pour aider les pauvres, ou du travail à des personnes. Ces micro-projets ont un résultat visible à court terme, c'est intéressant pour un comité paroissial et ça dynamise l'animation au niveau des diocèses et des paroisses.*
>
> *Moïra Monacelli*

LES LIMITES ET CE QU'IL FAUDRAIT OPTIMISER

→ Difficultés pour obtenir des représentants paroissiaux disponibles et compétents au niveau administratif. Les membres du bureau du comité paroissial se doivent de disposer de certaines qualités (écoute, force de proposition, être respectés de la communauté locale ...), et de certaines compétences (parler un bon français, lire et écrire ...)

→ La disponibilité de l'équipe diocésaine à suivre de multiples microprojets

> *Les Caritas paroissiales ont des préoccupations particulières, les gens n'ont pas toujours les compétences pour formuler les projets. Par exemple à Fandène, un projet de teinture : 4 communautés ecclésiales de bases veulent avoir des activités qui dégagent des revenus, Caritas a aidé à la formulation du projet et au suivi. Un autre projet de poulailler : la Caritas diocésaine a aidé à formuler le projet, après on a accompagné la mise en œuvre. Le problème, c'est que c'est difficile de suivre le rythme de toutes les demandes des paroisses. On a travaillé sur des projets prioritaires, on ne peut pas passer tout notre temps pour des micro-projets. Quand on est engagé dans un programme, c'est difficile de gérer ces micro-projets dans 17 paroisses comme le projet teinture financé par Caritas Italia pour 3000Đ. Pour pallier à cette difficulté, nous réfléchissons à un gros projet pour plusieurs paroisses, c'est plus intéressant. Nous allons vers ça, suite aux mauvaises récoltes, nous allons penser à des projets structurants qui intéressent plusieurs paroisses.*
>
> Joseph Tine,
> ***chargé de l'animation formation Caritas Diocésaine Thiès***

CONDITIONS DE RÉUSSITE SELON LES ACTEURS

→ Travailler avec la conférence épiscopale, les Evêques.

→ Sensibiliser les agents pastoraux et les futurs agents pastoraux à la culture, la méthode et les valeurs Caritas

→ L'articulation entre les Caritas paroissiales et la Caritas diocésaine doit être bien définie, et les rôles de chacun doivent être établis et reconnus.

CONDITIONS DE RÉUSSITE SELON LES ACTEURS

> Au niveau de la base, celui qui suit le projet n'est pas technicien. C'est le technicien de l'équipe de la Caritas diocésaine qui suit le projet techniquement. A la Caritas diocésaine, on a des spécialités dans l'animation, la promotion féminine, l'hydraulique ... Le délégué est le porte-parole de la population ; c'est le cordon ombilical entre l'équipe technique, la paroisse.
>
> Alphonse Ndione

CE QU'IL FAUT RETENIR

→ **L'appui à l'organisation des paroisses nécessite, au niveau diocésain, une stratégie et un travail d'animation socio pastorale. La Caritas nationale doit venir en appui et coordination pour structurer le réseau à partir de la base, que sont les CEB et les paroisses, condition sine qua non d'un réseau Caritas fort.**

→ ***« Nous tous, nous sommes Caritas ».***
Pour qu'il y ait le déclic, pour que cette phrase soit une réalité, il ne faut pas seulement que les laïcs s'engagent. La sensibilisation, le développement des Caritas concerne en grande partie la communauté ecclésiastique.

→ **Des micro-projets économiques sont essentiels pour dynamiser les paroisses et les CEB.**

DES DOCUMENTS ET DES OUTILS POUR APPROFONDIR

Pour l'animation des communautés paroissiales à l'engagement des baptisés, dans la Pastorale Sociale
Nicolas Hermann DEGBOUE

Élodie Perriot / SCCF

FOCUS 3

LA RECONNAISSANCE D'UTILITÉ PUBLIQUE : UN GAGE DU PROFESSIONNALISME D'UNE ORGANISATION

Fidèle Koukponou, Caritas Bénin
Jean Djoman, Caritas Côte d'Ivoire

ACTEURS

CONTEXTE

LA DÉMARCHE

Le programme A2P-DIRO vise à renforcer les capacités organisationnelles et institutionnelles des Caritas qui s'y sont engagées, afin qu'elles deviennent des acteurs reconnus de leur société civile. Certaines Caritas bénéficiaient déjà du statut d'utilité publique ; d'autres ont pu l'acquérir grâce aux changements positifs au niveau de la gouvernance et de la gestion induits par le programme.

Obtenir la reconnaissance d'utilité publique est un moyen efficace d'améliorer la reconnaissance et la capacité d'influence des Caritas sur leur territoire.

EXPÉRIENCE DE LA CARITAS BÉNIN

→ ÉTAPE 1 : CONSTITUER LE DOSSIER ADMINISTRATIF ET DISPOSER DE TOUS LES DOCUMENTS NÉCESSAIRES

Pour arriver à la reconnaissance d'utilité publique, il a fallu huit ans. Huit années durant lesquelles, il y a eu des hauts et des bas et des tracasseries administratives.

En effet, il a été demandé successivement à Caritas Bénin une attestation d'existence, puis une attestation d'expériences professionnelles et de collaboration et aussi une attestation de rayonnement national. La première attestation a été délivrée par le Maire de la commune du siège de l'organisation en Août 2007 et les deux dernières par le Directeur du centre de promotion de la société civile du ministère chargé des relations avec les institutions.

LA DÉMARCHE

Les pièces demandées ont été nombreuses, entre autres :
- Statuts et règlement intérieur
- Demande de reconnaissance d'utilité publique
- Attestation d'existence
- Attestation d'expériences professionnelles et de collaboration
- Attestation de rayonnement national
- Les rapports annuels d'activités
- Plan du siège
- Etc.

→ ÉTAPE 2 : PRÉPARER L'ENQUÊTE SUR LE TERRAIN ET L'ÉTUDE DU DOSSIER PAR LE GOUVERNEMENT

Ces formalités avec les rapports annuels d'activités ont permis de signer un accord cadre avec le Gouvernement béninois le mardi 18 mars 2008.

Le ministère chargé des relations avec les institutions a alors diligenté une commission d'enquête dans les dix (10) diocèses et à la direction nationale pour s'informer des activités de toutes les Caritas, mais surtout de leur impact sur les populations démunies à la base. Après le dépôt des rapports de cette commission d'enquête, une commission interministérielle a été mise en place par arrêté interministériel pour l'étude des dossiers de demande de reconnaissance d'utilité publique.

Sur la base du rapport de la commission interministérielle et sur proposition du ministre chargé des relations avec les institutions, le Conseil des ministres en sa séance du 12 septembre 2014, a reconnu Caritas Bénin d'utilité publique. La remise officielle du décret N° 2014-696 du 25 novembre 2014, portant reconnaissance d'utilité publique de l'ONG Caritas Bénin, a été faite au Président de l'organisation, M^gr^ Jean Benoît GNAMBODE, Administrateur apostolique du diocèse de Porto-Novo, en mars 2015.

Fidèle Koukponou,
Référent DIRO Caritas Bénin

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 3 : APRÈS L'OBTENTION DU STATUT, RÉPONDRE AUX EXIGENCES ANNUELLES DE CONTRÔLE PAR LE GOUVERNEMENT

> *Bénéficier de la reconnaissance d'utilité publique peut ouvrir des droits, mais pose aussi des contraintes, telles que l'envoi d'un rapport d'activités annuel exhaustif aux ministères techniques ou la possibilité de subir un contrôle de la gestion de l'organisation par l'Etat. Cela pose un impératif de performance et de professionnalisation des actions.*
>
> Fidèle Koukponou,
> ***Référent DIRO Caritas Bénin***

→ L'organisation gagne en visibilité ; elle est reconnue sur la scène nationale : La collaboration entre l'Etat et l'organisation est renforcée au niveau du plaidoyer et de la contribution à la formulation des politiques publiques.

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

> *Caritas Côte d'Ivoire a obtenu le statut d'utilité publique depuis janvier 2009. Par cet acte, l'Etat de Côte d'Ivoire reconnait les bonnes actions menées au profit des populations pauvres du pays*
>
> *Par arrêté du Premier Ministre, Caritas a été **nommée membre permanent du Comité de Coordination** Elargi (une instance interministérielle et inter organisationnelle de concertation et de coordination des actions humanitaires en Côte d'Ivoire) depuis 2014*
>
> Jean Djoman, ***référent DIRO Caritas Côte d'Ivoire***

→ Cette reconnaissance permet de faciliter la mobilisation de ressources.

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

> *Comme avantage, Caritas Côte d'Ivoire bénéficie des exonérations (frais de douane, taxes, TVA et autre) quand elle le sollicite. Nous avons bénéficié de ces exonérations pourl'achat de véhicules en 2011 et en 2014.*
>
> *L'Etat a déjà subventionné une Caritas Paroissiale par l'affectation de deux médecins fonctionnaires dans son Centre de Santé (Caritas Port-Bouët)*
>
> Jean Djoman, ***référent DIRO Caritas Côte d'Ivoire***

→ Cette reconnaissance renforce le réseau et le sentiment de fierté d'appartenir à Caritas

LES LIMITES ET CE QU'IL FAUDRAIT OPTIMISER

→ Les démarches pour la demande du statut d'utilité publique peuvent s'effectuer lorsque l'organisation possède une certaine santé financière, des statuts clairs, ainsi qu'une certaine expérience à son actif, démontrée par des rapports annuels d'activités.

→ Tout le réseau national est visé par la demande de reconnaissance. Il faut donc que tous les diocèses jouent le jeu et que la demande soit portée par tous.

CONDITIONS DE RÉUSSITE SELON LES ACTEURS

La reconnaissance d'utilité publique est une consécration nationale et internationale pour les Caritas.

C'est une opportunité pour mobiliser et renforcer le réseau, développer le sentiment d'appartenance à une organisation transparente, professionnelle, dont les actions sont reconnues comme pertinentes et efficaces pour contribuer à la lutte nationale contre la pauvreté.

Se lancer dans ce projet suppose :

1. **De vérifier le portage du projet par les plus hautes instances ecclésiastiques et civiles de la Caritas**
2. **Mettre en place une petite équipe chargée de coordonner, de suivre dans la durée l'évolution du dossier et de dialoguer avec les pouvoirs publics.**
3. **La solidarité entre tous les niveaux de la Caritas**
4. **Une organisation et un cadre de procédures rigoureuses, rôdées et appliquées au quotidien par tous.**

CE QU'IL FAUT RETENIR

→ Arriver à la reconnaissance d'utilité publique prend du temps. Cela nécessite beaucoup de formalités administratives, le dossier à fournir doit être très complet

→ Ce statut ne peut s'obtenir que si l'organisation est transparente et reconnue efficace dans son domaine d'action

→ Cette reconnaissance est un atout pour asseoir sa réputation et son influence sur la société civile

→ Les dossiers administratifs et les procédures sont propres à chaque pays, mais le niveau d'exigence est élevé dans tous les cas.

DES DOCUMENTS ET DES OUTILS POUR APPROFONDIR

→ Décret de reconnaissance d'utilité publique Bénin.

→ Rapport de la commission d'enquête

CONTACTS

Caritas Bénin : fidoth2003@yahoo.fr

Caritas Côte d'Ivoire : jeandjoman@yahoo.fr

Élodie Perriot / SCCF

FOCUS 4

LA CULTURE DE L'AUDIT ET DE LA TRANSPARENCE DE GESTION AU SEIN DE LA CARITAS : UN PROCESSUS EN CASCADE DU NATIONAL AUX PAROISSES, EN CÔTE D'IVOIRE

ACTEURS

Réseau Caritas de côte d'ivoire : **Jean Djoman, Isidore Yéo**

CONTEXTE

« Dans le diagnostic de départ, nous avons relevé les insuffisances de la Caritas nationale RCI, notre cadre de procédures était notre plus gros problème. Si nous voulions être une organisation qui prend une part active dans la lutte contre la pauvreté au sein de la société civile en Côte d'Ivoire, il fallait se doter d'un cadre de procédures pour nous responsabiliser et nous professionnaliser, nous avons travaillé à cela. »

« La première partie de DIRO en RCI, a été le renforcement de capacités des membres de la Caritas nationale, que ce soit en gestion de programme ou en gestion administrative et financière. Après, nous avons appliqué le même diagnostic aux diocèses ; nous avons fait une tournée pour évaluer le cadre institutionnel et organisationnel des diocèses. A partir des résultats de cette évaluation, nous avons planifié des actions d'accompagnement de proximité des diocèses »

Depuis 3 ans nous travaillons donc sur le renforcement de la gouvernance, du cadre de gestion, ainsi que sur toutes les questions de procédure dans les Caritas diocésaines. Nous avons compris que pour dynamiser les organisations au sein de la société civile dans la lutte contre la pauvreté, il faut rendre les Caritas diocésaines professionnelles, sinon, ce serait un simple slogan que de dire qu'elles sont des acteurs incontournables de la société civile.

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 1 : ADAPTER, SIMPLIFIER LE MANUEL DE PROCÉDURES POUR QU'IL SOIT ADOPTÉ ET MIS EN ŒUVRE PAR LES DIOCÉSAINES

Nous avons démarré il y a 3 ans par un atelier sur les procédures de gestion, atelier au cours duquel nous avons convié les 15 Caritas diocésaines. Nous avons pris comme base de travail le manuel de procédures de Caritas Côte d'Ivoire. Nous avons travaillé avec les Caritas diocésaines sur comment contextualiser ce manuel, afin que chaque Caritas parte de cet atelier avec un guide simplifié de gestion administrative, financière et comptable, 8 Caritas diocésaines se sont engagées dans ce processus sur les 15.

→ ÉTAPE 2 : SUIVRE ET ACCOMPAGNER DE FAÇON PERSONNALISÉE

Après un an, nous sommes passés dans chaque Caritas pour voir où ils en étaient dans l'application des procédures : quelles sont les difficultés rencontrées, quels sont les acquis, quelles sont les insuffisances. A partir de là nous avons bâti un plan de suivi adapté à chaque Caritas. Le résultat est excellent, sur l'ensemble des Caritas, les documents de procédure existent, la gestion est améliorée.

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 3 : DONNER L'EXEMPLE POUR DÉVELOPPER UNE CULTURE DE L'AUDIT ET DE LA TRANSPARENCE

Au niveau de la nationale, chaque 3 mois nous avons un audit interne du commissaire aux comptes, la gestion est passée au peigne fin, on vérifie si les dépenses sont conformes aux procédures, aux lignes budgétaires. Depuis l'année passée, cet audit interne s'est étendu aux Caritas diocésaines, 1 fois l'an, on n'est pas arrivé à plus, faute de moyens, cet audit a lieu au 6ème mois de l'année.

Chaque année il y a systématiquement un audit externe de la direction nationale ; en 2016 on passera à des audits externes pour les diocèses. Les diocèses ont compris la nécessité d'améliorer leur cadre de gestion.

LA DÉMARCHE

Depuis l'an passé, l'organe de contrôle interne avec le commissaire aux comptes passe dans chaque Caritas pour faire un contrôle interne de gestion, pour voir où ils en sont. Ce travail du commissariat aux comptes, qui est un regard externe vient appuyer le travail de la direction administrative, financière et comptable nationale qui accompagne les diocèses.

→ ÉTAPE 4 : ACTUALISER LE MANUEL, RENDRE VIVANTES LES PROCEDURES POUR FAVORISER LEUR APPROPRIATION ET LEUR APPLICATION PAR LE PERSONNEL

Au départ, le manuel a été remis à chaque membre du personnel à l'issue d'une formation sur les procédures. La Caritas a voulu faciliter son appropriation et son actualisation régulière. Chaque 6 mois le manuel de procédures est revisité de façon participative en fonction des difficultés de mise en œuvre mais aussi des évolutions de la Caritas et du contexte institutionnel. La certification au lancement et à chaque révision par le cabinet d'expertise, donne un cachet professionnel à la gestion de la Caritas.

LA DÉMARCHE

A l'école des travailleurs : un manuel de procédures actualisé et expliqué aux travailleurs

Les rencontres mensuelles mises en place au niveau de la CN de RCI améliorent la circulation de l'information sur les projets de la Caritas et favorisent une bonne connaissance de leurs droits par les travailleurs. L'originalité de ces rencontres réside dans le fait qu'on greffe à chaque rencontre d'information mensuelle pour tout le personnel la présentation et le commentaire d'un volet du manuel de procédures ou de tout autre texte régissant les travailleurs.

Les rencontres mensuelles sont très fréquentées par le personnel. Personne ne veut rater cela et on commente le manuel de procédures, car il s'agit de réunions formatives et le personnel se forme sur ses droits à travers un aspect des procédures.

Isidore Yéo, *RAF Caritas RCI*

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

→ Les contrôles internes systématiques du Commissariat aux comptes chaque trois mois garantissent la transparence de la gestion ;

→ L'audit financier externe systématique réalisé chaque année au niveau de la Direction Nationale certifie sa gestion ;

→ La transmission des rapports techniques et financiers périodiques, ainsi que les rapports d'audit externe à la Conférence Episcopale a ramené leur confiance vis-à-vis de Caritas mais aussi vis-à-vis des partenaires techniques et financiers.

*On est passé de Caritas diocésaines qui n'avaient pas de plan d'action à des Caritas qui en ont un avec un budget et donc elles savent ce qu'elles vont faire et **surtout comment le faire avec les procédures.***

A partir de l'année prochaine, les Caritas diocésaines vont s'orienter vers les paroisses pour aider les Caritas paroissiales à s'organiser. Avec le DIRO, on a travaillé au niveau national, puis au niveau diocésain et maintenant on arrive au niveau paroissial.

Avec la confiance acquise par les partenaires dans les Caritas, le volume de travail a augmenté, nos projets passent. »
Sans les procédures, on ne peut pas réaliser de performances. Le siège de Caritas Internationalis à Rome vient d'établir des normes de gestions auxquelles les Caritas du monde entier doivent souscrire. Nous, nous sommes déjà au-delà, ça ne nous pose pas de problème. Notre Directeur National a d'ailleurs contribué à Rome à l'établissement de ces normes.

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

→ Les opportunités de projets se sont développées et de ce fait les ressources des Caritas

Depuis ces 3 ans nous avons travaillé sur le renforcement de la gouvernance et le cadre de gestion des Caritas diocésaines. Cela contribue à faire du réseau Caritas en Côte d'Ivoire un réseau incontournable, que ce soit pour les agents du système des nations-unies, de l'AFD, de l'UE, mais aussi d'autres organisations du réseau Caritas, comme CRS (Caritas Relief Service). Nos Caritas sont compétitives, pour les différents programmes que nous présentons, nous voyons des résultats.

Jean Djoman, **Référent DIRO Caritas Côte d'Ivoire**

LES LIMITES ET CE QU'IL FAUDRAIT OPTIMISER

> *Restent 7 Caritas qui ne se sont pas engagées ; on continue de les appuyer pour qu'elles arrivent au niveau de la mise en place des procédures. On travaille avec les Evêques pour qu'ils s'impliquent, pour le recrutement des directions dans les diocèses, pour qu'ils s'inspirent des profils définis par les statuts et le règlement intérieur. Ils sont en train de faire des petits pas, avec au moins un Directeur, un Chargé de Programme pour les activités, un Chargé de la comptabilité. C'est le minimum requis, on les accompagne pour qu'elles arrivent au niveau. Elles ont compris l'intérêt de changer et les membres de ces Caritas travaillent eux-mêmes auprès des Evêques pour que les statuts soient appliqués et qu'elles soient dotées d'un Directeur et d'un chargé des finances.*
>
> Jean Djoman, **Référent DIRO Caritas Côte d'Ivoire**

Élodie Perriot / SCCF

CONDITIONS DE RÉUSSITE SELON LES ACTEURS

1. **Élaborer le manuel de façon participative et travailler une version simplifiée pour le niveau opérationnel**
2. **Mettre en place des formations pour tout le personnel et pour toutes les équipes diocésaines**
3. **Mettre en oeuvre un accompagnement personnalisé pour chaque diocèse sur la gestion et faire le lien avec le plan stratégique et les plans d'action**
4. **Donner l'exemple et avoir une gestion irréprochable**

> *Au niveau national, on essaie de donner le meilleur de nous-mêmes ; on a fait notre auto diagnostic ; on fait aussi régulièrement notre autoévaluation assistée, c'est notre outil pour travailler sur notre exemplarité. Cela se répercute sur les diocèses et bientôt sur les paroisses.*
>
> Père Emmanuel Wohi Nin
> **ex-Secrétaire Exécutif Caritas Côte d'Ivoire**

CE QU'IL FAUT RETENIR

Ce processus prend du temps. Mais la clé de la réussite est de consolider chaque niveau pour qu'il soit en capacité de renforcer le niveau, qu'il a la charge de coordonner et d'appuyer pour renforcer son organisation et sa gestion.

> *Au niveau des diocèses on fait le suivi ; maintenant les diocèses vont vers les paroisses. Les diocèses doivent maintenant inclure le renforcement du cadre institutionnel et organisationnel au niveau paroissial, cela nécessite un accompagnement de proximité, en fonction de la spécificité de chaque paroisse, on se doit d'adapter les outils.*
>
> Jean Djoman, **Référent DIRO Caritas Côte d'Ivoire**

DES DOCUMENTS ET DES OUTILS POUR APPROFONDIR

Récits des professionnels
Recueil Fiches de bonnes pratiques, Référents DIRO
« Amélioration de la gestion administrative, financière et comptable du réseau Caritas en Côte d'Ivoire » p. 27 à 30 J. Djoman
Manuel de procédures Caritas Côte d'Ivoire
Manuel diocésain de procédures simplifiées

CONTACTS

Jean DJOMAN : jeandjoman@yahoo.fr

FOCUS 5

LE PLAIDOYER ET LE DIALOGUE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES AU CŒUR DE L'ACTION DE CARITAS SÉNÉGAL

ACTEURS

Réseau Caritas du Sénégal : **Boubacar SECK, Célestin Samba**

CONTEXTE

Au Sénégal, un décret présidentiel de 2010 a imposé de nouvelles contraintes aux ONG pour leur installation et leur action, il a fallu argumenter pour qu'il soit revu. Le système d'information géographique sur les interventions des ONG mis en place par le CONGAD (Consortium des organisations non gouvernementales en appui au développement comprenant 178 ONG) a fait apparaître clairement que les programmes des ONG s'inscrivent bien dans les politiques publiques sectorielles.

Les chargés de programme de Caritas, outre leur appui dans la conception de projets-programmes, ont une fonction de représentation au niveau national et régional, dans différents groupes de travail, avec l'appui de spécialistes : ingénieurs hydrauliciens et génie civil, gestion de projet et sociologues. Ils ont donc beaucoup œuvré au côté du CONGAD pour convaincre le nouveau gouvernement de revenir sur le décret de 2010.

Une convention-cadre Etat- ONG a donc été signée en 2012, afin de réduire la précarité du statut des ONG de façon durable. Cet exemple parmi tant d'autres, illustre la capacité et la volonté de Caritas Sénégal membre actif du CONGAD à influer sur les politiques publiques, nationales et régionales au Sénégal.

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 1 : DÉVELOPPER L'INSTITUTION CARITAS ET LE RÉSEAU POUR ETRE VISIBLE ET CRÉDIBLE AU NIVEAU NATIONAL ET AU NIVEAU DÉCENTRALISÉ

→ Élaboration d'un cadre de développement institutionnel de Caritas Sénégal « pour faire en sorte que toutes les instances soient mises en place et fonctionnelles (Assemblée Générale, CA, Comité Exécutif). »

→ Élaboration d'un plan stratégique dans lequel toutes les Caritas diocésaines se sont retrouvées avec un comité de rédaction composé d'agents de différentes délégations qui ont des compétences en planification. Ce comité a travaillé sur les orientations stratégiques et sur les axes stratégiques de Caritas Sénégal. Par exemple, la Caritas nationale a travaillé avec les Caritas diocésaines à l'appropriation d'une vision générale et commune de la gestion administrative et financière de Caritas Sénégal, avec production chaque année des états financiers, ce qui permet de rendre visible ce que fait Caritas Sénégal et de rendre compte à l'Etat et aux autres partenaires de ce qui est fait.

→ ÉTAPE 2 : METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE COMMUNICATION TRANSVERSAL ET OPÉRATIONNEL FLUIDE

LA DÉMARCHE

> *Au début on avait beaucoup de difficultés de communication. Par exemple, si on assurait le suivi-évaluation d'un projet national, le chargé de projet au niveau diocésain ne répondait que de son directeur. Pour le Directeur, son vis-à-vis c'était le Secrétaire Général ; moi si je voulais traiter avec le Chargé de projet je devais passer par le Secrétaire Général qui passait par le Directeur ; en fait on ne réglait rien.*
>
> *Depuis 4 ans, on est arrivé à communiquer directement. Il faut qu'il puisse y avoir un échange direct. Pour un Chargé de projet, dans le cadre d'un projet, je ne suis pas son supérieur il faut qu'il sente la nécessité de répondre à mes sollicitations de façon réactive et proactive. Il y a une relation de confiance qui s'est créée, on arrive à travailler en se sentant appartenir à la même organisation. Du coup, la communication est fluide ce qui est un impératif pour représenter Caritas et agir sur les politiques publiques.*
>
> Célestin Samba, ***référent DIRO***

→ AU NIVEAU DES DIOCÈSES ET DES CHARGES DE PROGRAMMES

Tous les trimestres les directeurs exécutifs se rencontrent, au sein du Comité Exécutif. C'est un espace de reddition de comptes par rapport au niveau institutionnel, et au niveau des programmes et projets en cours d'exécution. Cet espace est très important chez Caritas Sénégal car c'est là que se vit le management horizontal. Il n'y a pas de management hiérarchique chez nous. On pense ensemble, on oriente ensemble et on exécute ensemble.

Tous les chargés de programmes se rencontrent aussi pratiquement tous les trimestres pour concevoir des projets, ou répondre aux appels à proposition et pour partager leurs expériences, notamment au niveau des projets Eau/Assainissement. La stratégie de représentation et de plaidoyer est traitée lors de ces 2 réunions.

Père Ambroise Tine
ex Secrétaire Exécutif Caritas Sénégal

LA DÉMARCHE

C'est le fait de vouloir travailler ensemble dans une même dynamique qui crée une cohésion entre les Caritas. D'une manière générale, on parle d'une seule voix. *Le comité exécutif, où les directeurs donnent les grandes orientations, est très dynamique, Au-delà de leurs activités respectives au niveau de leur diocèse* ***On partage nos projets, nos expériences et nos outils.*** *Le comité a toujours existé mais une impulsion s'est faite à l'arrivée de l'abbé Ambroise Tine.*

André Senghor, ***Directeur Caritas Thiès***

Élodie Perriot / SCGF

LA DÉMARCHE

→ AU NIVEAU DE LA REPRÉSENTATION DANS LES INSTANCES DE CONCERTATION :

Caritas Sénégal a mis en place un système de représentation dans les instances de concertation qui fonctionnent sur la redevabilité et des instances de partage de l'information .

Au niveau national il y a tout un travail de conception, de coordination mais aussi de représentation. Je peux déléguer n'importe quelle personne dans l'équipe nationale pour représenter Caritas, selon les spécificités de la rencontre. C'est un sacré boulot de représenter dignement une organisation, et cela, les agents en ont bien pris conscience. Quand ils reviennent des représentations ils donnent un feedback, cette culture est installée.

Père Ambroise Tine
ex Secrétaire Exécutif Caritas Sénégal

→ ÉTAPE 3 : METTRE EN PLACE OU S'INTEGRER AUX CADRES DE CONCERTATION POUR RELAYER LES INITIATIVES DES OSC

Parallèlement à cela, Caritas Sénégal est membre du CONGAD qui a mis en place dans les régions 14 observatoires de la gouvernance et du développement local, qui mènent des enquêtes et produisent des rapports qui expriment les positions et propositions de ces observatoires. Caritas Sénégal est leader sur la problématique de l'eau et de l'assainissement. Ces observatoires influencent les politiques publiques et ont maintenant une position importante dans le dispositif de formulation et de mise en œuvre de ces politiques. Caritas Sénégal s'est impliquée sur des enjeux forts dans les groupes de travail qui ont permis de construire des positions communes de la société civile.

LA DÉMARCHE

Caritas s'est beaucoup distinguée au sein du CONGAD dans le groupe de travail eau et assainissement. Dans les rapports on met systématiquement le nom de l'organisation et de la personne qui a animé le groupe de travail, parce qu'il faut donner du crédit aux personnes qui ont participé. Vous verrez dans tous les documents eau et assainissement que Caritas est présent dans ce groupe de travail. Quand nous avons voulu faire le Livre Bleu sur l'accès à l'eau et à l'assainissement au Sénégal, en sortant l'analyse des indicateurs, les enquêtes de satisfaction dans les villages, nous avons été accompagnés par un comité de pilotage où Caritas était représentée par le Secrétaire exécutif, l'Abbé Ambroise Tine et Célestin Samba.

Dans un autre document sur l'analyse des réformes institutionnelles en cours dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, nous avons réussi à passer de plusieurs ministères concernés à un système plus coordonné avec la mise en place de l'office des forages ruraux, et des incidences sur le coût de l'eau avec les délégations de service mises en place. Nous avons fait des recommandations, Caritas s'est impliquée sur des enjeux forts, les OMD, l'eau et l'assainissement, les questions du foncier, les politiques agricoles ; ils ont été dans les groupes de travail qui ont permis ***de construire des positions communes de la société civile et de les présenter dans le cadre de la formulation des politiques et des revues.***

Du point de vue de la contribution, Caritas a joué un rôle important, y compris dans les urgences. L'élément important, c'est leur implication dans la gouvernance du CONGAD. Caritas au niveau du CA, siège avec un mandat et participe au suivi des missions du bureau exécutif. Enfin Caritas a compris que les ONG ont besoin d'une plateforme forte, d'abord sur les aspects administratifs avec l'état : enregistrement, autorisations, exonérations ; mais aussi pour influencer l'action publique Ils ont accepté parfois de contribuer au financement d'initiatives destinées à élaborer des positions communes.

Boubacar SECK
ex Coordinateur du CONGAD, actuellement chargé de programme à Caritas Sénégal

→ ÉTAPE 4 : ÊTRE UN MEMBRE ACTIF DES CADRES DE CONCERTATION AU NIVEAU DÉCENTRALISÉ

Il existe beaucoup de structures au niveau des diocèses. Les diocèses y participent et sont intégrés dans tout ce qui est décentralisation. Par ailleurs pour garantir la pérennité de leurs actions, et développer une parole argumentée et convaincante, les diocèses utilisent des outils proposés par la Caritas nationale : lettre d'engagement des communes, lettre d'appui des services techniques, fiches d'information par secteur d'information et d'observation de terrain.

LA DÉMARCHE

On a une démarche inclusive, on travaille avec les services de l'état, les services techniques et avec les populations, les lettres d'engagement et d'appui le matérialisent.

Les diocèses doivent obtenir une lettre d'engagement des Communautés rurales pour le financement des projets, parce qu'on sait que dans les mairies les élus peuvent changer ; on doit garder la preuve de leur engagement et ainsi on les met en face de leurs responsabilités. On a développé la formule de la lettre d'engagement, avec des lettres d'appui produites par des services techniques ; on fait ça depuis 4 ans ; ça a changé beaucoup de choses, ça a facilité les demandes de financement mais aussi rendu nos actions visibles et nous comptons dans le paysage et sommes conviés à tous les niveaux aux cadres de concertation où nous venons avec des arguments convaincants. Pour chaque secteur, on a une fiche pour la collecte d'informations.

Célestin Samba,
Référent DIRO

→ ÉTAPE 5 : RENDRE VISIBLES LES ACTIONS GRACE A LA PRESSE

Caritas Sénégal a développé une stratégie de communication avec les médias au niveau national et régional. Elle a fidélisé les principaux médias, qui relayent ces actions.

LA DÉMARCHE

Pas d'argent mobilisé mais on est visible, on est sollicité pour plaider la cause des plus vulnérables : On a intégré cette dimension : *Il y a Sud FM pour tout ce qui est sécurité alimentaire ; ils ont le réflexe de s'adresser à Caritas Sénégal ; quand on a des cérémonies de lancement de projets, on les invite à chaque fois. Il y a aussi la RTS (Radio/ Télévision Sénégalaise). Dans le cadre du programme eau et assainissement, ils ont couvert nos actions sur tout le pays. Dans le journal de 20 h ils consacrent 5 minutes sur les actions à Matam, Tambacounda, Fatick…* ***A chaque fois qu'il y a médiatisation d'une action de Caritas, on reçoit beaucoup de sollicitations de la part de l'état et d'autres acteurs du secteur*** *; ils nous disent, mais comment vous faites ça et ça et nous on leur donne toutes les infos dont on dispose.*

Célestin Samba, ***Référent DIRO***

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

1. **Une participation effective au niveau national et décentralisé au dialogue sur les politiques publiques.**

2. **Sur le plan stratégique, la Caritas est en phase avec le plan de développement économique social et environnemental du Sénégal. Caritas est toujours conviée à l'élaboration des plans stratégiques de l'Etat et à leur revue.**

3. **Caritas Sénégal est représentée dans les groupes de travail par des personnes qui connaissent le domaine traité et appuie ses plaidoyers sur des études scientifiques.**

> *Je crois que le plus important c'est de maîtriser les situations. Quand on parle de sécurité alimentaire,* ***on connaît la situation, on se base sur des faits.*** *Il faut que ton expertise dans ce domaine soit reconnue, il faut disposer de données objectives et scientifiques. Un exemple : la lutte pour la qualité de l'eau, Caritas a fait une étude sur le problème du fluor dans la zone de Kaolack. C'est ce document que l'Etat avec la coopération technique Belge, a utilisé pour développer les unités de potabilisation de l'eau. On avait fait l'étude, on avait les données. Ils nous ont contactés pour qu'on soit lié à la mise en place de ces unités de potabilisation de l'eau, mais on n'avait pas d'expertise dans ce domaine. Caritas avait un hydrogéologue, mais il n'avait pas d'expertise sur ces unités, c'est pourquoi il a été fait appel à des entreprises pour réaliser les unités.* ***Tout ceci a été motivé par le résultat de cette étude,*** *tout le monde savait la gravité de la situation, mais,* ***quand on a sorti l'étude c'était comme si personne ne savait*** *; c'était bizarre. La presse a relayé cette étude ;* ***il faut donner un format scientifique aux données connues.***
>
> Célestin Samba ***référent DIRO***

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

4. **Les Caritas diocésaines formulent des demandes d'appui aux membres spécialisés de la Caritas nationale aussi bien pour la formulation de projet, la mise en œuvre et l'outillage des démarches, que pour l'appui aux OSC et le développement des plaidoyers.**

Guide méthodologique

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

> *Pour moi la chose qui a amené à voir l'intérêt du secrétariat,* ***c'est la valeur ajoutée qu'on apporte aux diocèses****. Avec le travail de l'équipe technique, l'apport d'outils, de relations avec les partenaires, en matière de positionnement au niveau national, en matière de conception-élaboration de projets ; ils ont vu les projets aboutir. Ce sont les Caritas diocésaines qui demandent notre appui technique.* ***C'est la Caritas nationale qui est reconnue par l'état du Sénégal, les Caritas diocésaines sont reconnues comme délégations de la Caritas nationale ; leur existence institutionnelle dépend de l'existence du secrétariat national.***
>
> Célestin Samba ***référent DIRO***

LES LIMITES ET CE QU'IL FAUDRAIT OPTIMISER

Il reste naturellement des disparités en termes de capacités et d'organisation des diocèses, il convient d'approfondir le mode de production des connaissances et celui de leur diffusion pour réduire ces disparités.

Une politique de Gestion des ressources humaines commune à tout le réseau qui limite le turn-over.

CONDITIONS DE RÉUSSITE SELON LES ACTEURS

1. **Adosser les plaidoyers à des études d'experts mais aussi à des diagnostics de terrain et des bonnes pratiques de terrain.**
2. **Contribuer, voire être leader des regroupements d'organisations (ONG, OSC) dans des domaines où la Caritas est reconnue pour son expertise et la qualité de ses actions.**
3. **Sélectionner les représentants de la Caritas dans les groupes de travail en fonction de leur connaissance du domaine traité.**
4. **Systématiser la production de rapports et la circulation fluide de l'information, pour tout acteur mandaté pour représenter la Caritas dans une instance de concertation nationale, régionale, locale.**

CE QU'IL FAUT RETENIR

A l'instar des observatoires du CONGAD, il convient de rendre audibles et visibles les analyses et connaissances produites par la Caritas nationale pour qu'elle soit reconnue comme tête de réseau, sans qu'il soit utile d'établir un lien hiérarchique entre elle et les Caritas diocésaines.

Sans une relation de confiance et un système de communication transversale entre pairs au sein de la Caritas, l'implication dans les politiques publiques et dans le plaidoyer, reste l'affaire de la nationale et les arguments sont moins convaincants à l'ère de la décentralisation.

Mettre au cœur de l'action de la Caritas le plaidoyer nécessite une stratégie de représentation fondée sur l'expertise et sur les réalisations de terrain. Cette stratégie va de pair avec l'appui à la coordination et l'appui conseil sur les projets et programme afin de maintenir la qualité des actions de terrain.

DES DOCUMENTS ET DES OUTILS POUR APPROFONDIR

→ Récits des professionnels des Caritas
→ Recueil de fiches de bonnes pratiques ***« Renforcer la culture Caritas : une des clés de la dynamique du réseau Caritas Sénégal »*** p.44- 49 Marie Paule Bassène ex référente DIRO Caritas Sénégal
→ Portrait d'un Secrétaire Exécutif, Père Ambroise Tine, **www.a2Pdiro.org**
→ Système d'information géographique sur les interventions ONG au Sénégal, **www.congad.org**

CONTACTS

CARITAS Sénégal

Élodie Perriot / SCCF

FOCUS 6

LE DÉVELOPPEMENT DE L'INSTITUTION CARITAS : UNE GOUVERNANCE ACTIVE, GAGE D'UNE MONTÉE EN PUISSANCE PÉRENNE DES CARITAS

ACTEURS

Caritas RCI **Père Emmanuel Wohi Nin**
Caritas Congo Brazzaville **Alain Moukouri**

CONTEXTE

Dans de nombreuses Caritas, les instances de pilotage institutionnelles et associatives étaient peu actives. Ce problème était dû à plusieurs facteurs, une méconnaissance par de nombreux acteurs de ce qu'est la Caritas et comment elle devrait fonctionner et une surcharge de travail et de préoccupations des Evêques qui laissaient aux paroisses et au diocèse la responsabilité de l'exercice de la charité.

Les autodiagnostics, première étape de la démarche DIRO, ont mis en évidence ce déficit de cadre institutionnel clair. Les plans stratégiques qui ont suivi ont permis de redynamiser ces instances et de définir le rôle et les responsabilités des instances politiques de pilotage, des instances techniques et opérationnelles des réseaux Caritas.

Les Secrétaires Exécutifs nationaux jouent un rôle clé d'interface entre les conférences épiscopales, les équipes diocésaines pour développer et pérenniser les rouages entre tous les niveaux de la Caritas.

> *Lorsque j'ai pris fonction en 2011, on a travaillé sur 2 grands axes : la relation avec l'épiscopat de RCI et la structuration des Caritas diocésaines. C'est sur ces 2 axes que nous avons eu à mener la réforme. En arrivant, le CA ne s'était pas tenu depuis 2004.*
>
> Père Emmanuel Wohi Nin, ***Caritas RCI***

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 1 : RELANCER LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, RENDRE VIVANTS ET ACTIFS LES ORGANES DE PILOTAGE

Les Caritas sont des associations dotées d'organes de pilotage avec un Conseil d'administration, un bureau. La configuration de ces organes diffère selon les pays. Dans la plupart des cas ces instances sont pilotées par la conférence épiscopale, mais au Niger par exemple, ce sont des laïques bénévoles qui président le Conseil d'administration et sont fortement impliqués dans le pilotage de la Cadev. La revitalisation des organes de pilotage a souvent été conduite de pair avec l'élaboration des plans stratégiques pour partager une vision commune, les manuels de procédures qui clarifient le rôle et la place de chaque instance de pilotage et d'exécution.

> *Quand je suis arrivé ici en juillet 2011, il y avait des défis à relever, il y avait une restructuration en cours. Avec l'équipe sur place assez engagée, on a continué cette restructuration ; ça coïncidait avec le début du processus DIRO à Caritas RCI. Au plan institutionnel, avec les collaborateurs, on a relancé le CA, depuis décembre 2011, cet organe de gouvernance a commencé à travailler. C'était important pour qu'il y ait une fluidité d'informations entre le réseau national Caritas et la conférence épiscopale à travers sa commission épiscopale de pastorale sociale puisque* ***c'est le Président de cette commission qui est aussi Président de Caritas.*** *De ce point de vue, ça a créé de bonnes relations entre l'épiscopat et la Caritas ; tout ça a été renforcé par le programme DIRO parce qu'il y a aussi une ligne budgétaire pour les relations avec l'épiscopat dans le programme DIRO.*
>
> Père Emmanuel Wohi Nin, ***Caritas RCI***

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 2 : SENSIBILISER TOUS LES ACTEURS DU RESEAU SUR LA MISSION DE CARITAS, PARTAGER UNE VISION COMMUNE

Le lancement du plan stratégique a permis que la nationale et les diocésaines se rencontrent assez régulièrement, d'abord pour la formation avec les consultants du SCCF, nous avons eu 2 rencontres de formation avec les Caritas diocésaines. Le plan stratégique a permis de tisser un lien, nous avons travaillé sur une vision commune et aussi ***la mission de Caritas, jusque- là c'était ignoré par les acteurs des Caritas, ils n'en connaissaient pas la vision ; elle n'était pas partagée, à plus forte raison pour les évêques et les communautés.*** *En novembre 2012, la rencontre des Evêques de la région Caritas Africa sur l'identité et la mission de Caritas à la lumière de l'encyclique « Deus Caritas est » a donné une nouvelle impulsion pour que les Evêques et les Caritas soient sur la même longueur d'onde à tel point que quand en 2013 nous avons lancé le plan stratégique à l'assemblée plénière de Korogho, il n' y a eu aucune difficulté, les Evêques ont tous approuvé notre plan stratégique.*

Père Emmanuel Wohi Nin, ***Caritas RCI***

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 3 : ENTRETENIR DES RELATIONS AVEC CHAQUE ÉVÊQUE DIOCÉSAIN

Un autre aspect dans les rapports avec l'épiscopat : grâce à la ligne DIRO en relation avec l'épiscopat, j'ai fait beaucoup de rencontres individuelles avec des évêques diocésains de sorte qu'il y a eu beaucoup d'Evêques qui ont détaché des prêtres pour s'occuper exclusivement des Caritas, ça aussi c'est positif.

Père Emmanuel Wohi Nin, ***Caritas RCI***

LA DÉMARCHE

→ ÉTAPE 4 : INFORMER, COMMUNIQUER AVEC TOUS LES ACTEURS DU RÉSEAU, DÉVELOPPER LA TRANSPARENCE

→ AU NIVEAU DE LA COORDINATION NATIONALE

Les rencontres mensuelles sont très fréquentées par le personnel. Personne ne veut rater cela et on commente le manuel de procédures, car il s'agit de réunions formatives et le personnel se forme sur ses droits à travers un aspect des procédures. Un agent d'un tel projet s'informe sur les autres projets et s'en imprègne, faisant ainsi le lien entre ce qu'il fait et ce que font les autres. Notre objectif est que jusqu'au gardien nous puissions tous répondre correctement à quelqu'un qui vient s'informer sur Caritas. La rencontre est dirigée par le directeur national et la partie sur le manuel de procédures par le RAF, la réunion est préparée avec les Directeurs de départements et les Chefs de projets. Depuis que l'on fait cela on sent une grande cohésion. Pour le manuel de procédures cela nous aide aussi car sans procédures, difficile de gérer un projet sans conflits et il y a des points de vue divergents sur un acte donné. Tous les projets font objet de communication. Le personnel tout comme les diocèses et jusqu'à la conférence des Evêques sont informés.

Isidore Yeo,
Responsable Administratif et Financier CN RCI

→ AU NIVEAU DE LA CONFÉRENCE ÉPISCOPALE

LA DÉMARCHE

Depuis décembre 2011, j'ai eu à fréquenter la conférence épiscopale, j'étais à leurs conférences, aux assemblées plénières, soit pour présenter le rapport d'activité de Caritas soit pour présenter le plan stratégique. Par ailleurs, nous tenons à développer une communication extérieure commune pour tous les niveaux, nous avons créé un bulletin grâce à DIRO. Ce bulletin permet de diffuser l'information vers les Evêques, les paroisses et les partenaires locaux.

Père Emmanuel Wohi Nin,
Directeur Caritas RCI

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

1. **Intéresser les Evêques, faire le lien entre action de terrain, vie du réseau et organes de décisions.**

> *Une grande avancée du DIRO, c'est l'implication des évêques. Il se peut que la Caritas nationale fasse des propositions qui ne soient pas dans l'esprit de favoriser une meilleure vie du réseau ; les Caritas diocésaines essaient d'ajuster, l'animation du réseau, c'est renforcer* ***le côté démocratie associative.*** *C'est ça l'évolution des Caritas, c'est* ***le réseau, pas seulement les relations entre les organes de décision, mais aussi entre les organes où se mène l'action.*** *On est en train de construire et consolider le réseau.* ***C'est un travail qui intéresse les animateurs et les Evêques.*** *Il y a un feed-back entre les Evêques et la nationale, il y a une présence soutenue des Evêques. C'est un apport de DIRO. Lorsqu'il y a eu la crise interne de Caritas, les Evêques ont sollicité la contribution du SCCF, on était comme dans une phase de rupture. Le programme A2P/DIRO a accepté de nous réintégrer dans une nouvelle phase à condition que nous ayons des signes d'engagement réel.* ***Les Evêques ont pris l'engagement, qu'ils ont respecté.*** *Il y a eu une journée de travail avec les Evêques sur la question des Caritas. Il y a eu un réel intérêt des Evêques ; ils retrouvaient espoir que leur service de pastorale retrouve de l'efficacité. Ils pensent que le DIRO est un instrument qui peut apporter ça. Les biennales les ont aussi beaucoup intéressés, l'expérience du cash transfert du Mali, l'expérience du Bénin, ce qui les a le plus intéressé, ce sont les expériences capitalisées.*
>
> Alain Moukouri
> ***Secrétaire Exécutif Caritas Congo Brazzaville***

LES RÉSULTATS ET POINTS FORTS DE L'EXPÉRIENCE

2. **Des Secrétaires Exécutifs des Caritas nationales qui en général ont tous une expérience de terrain de leur Caritas à tous les niveaux du réseau. Par conséquent ils ont bâti des liens interpersonnels avec chaque niveau et ont souvent suivi et contribué au dialogue avec leur conférence épiscopale. Ils sont donc fondés à faire l'interface entre tous les niveaux des Caritas.**

> *Avoir été en paroisse, puis en diocèse, maintenant au National, c'est une source d'inspiration ; ça permet de ne pas penser la Caritas que sous un angle très intellectuel, mais avoir la dimension pastorale du travail de Caritas, la dimension ecclésiale et communautaire.*
>
> Alain Moukouri

LES LIMITES ET CE QU'IL FAUDRAIT OPTIMISER

1. **Un dilemme entre charité et développement**

> ***Moins dépendre des projets mais aussi amplifier les actions sur le terrain, un dilemme que connaissent toutes les Caritas :*** *Ce que je retire des rencontres avec les Evêques, le point qui marche le moins bien, c'est la compréhension de la mise en œuvre des projets ;* ***les Evêques insistent pour qu'on soit moins dépendant des projets,*** *pour notre part nous estimons, c'est vrai, qu'il faut être moins dépendant des projets , mais en même temps il faut avoir des ressources additionnelles pour amplifier notre action sur le terrain ; donc il faut aussi ce partenariat avec des bailleurs de fonds.* ***Le point d'achoppement avec les Evêques : c'est sur ce point de l'autonomie financière.***
>
> Père Emmanuel Wohi Nin
> ***Directeur Caritas RCI***

LES LIMITES ET CE QU'IL FAUDRAIT OPTIMISER

2. **La fragilité des mandats des Secrétaires Exécutifs Nationaux**

Des Secrétaires Exécutifs Nationaux renforcés et donc susceptibles d'être promus à d'autres fonctions alors que le processus de développement de la Caritas nécessiterait encore leur présence pour pérenniser les acquis. Chaque Conférence épiscopale décide de la mutation des Secrétaires Exécutifs. Tantôt il y a des Statuts qui réglementent cette disposition, tantôt elle est orale. Dans tous les cas, les processus de changement dans les organisations sont longs et à la lumière de l'histoire des Caritas impliquées dans le DIRO, les mandats des Secrétaires Exécutifs, pièces maîtresses du développement des Caritas, devraient être fixés en fonction de ce processus pour éviter de fragiliser les acquis.

> *Le DIRO connaîtra une véritable explosion pour l'Afrique le jour où les évêques seront décidés à mettre en place les managers qu'il faut à la place qu'il faut.*
>
> Père Ambroise Tine
> ***ex Secrétaire Exécutif Caritas Sénégal***

Approfondir le sens de la Caritas avec les instances de pilotage est primordial pour que la gouvernance soit effective et dynamique. La sensibilisation, le dialogue, la communication sur les actions de la Caritas sont impératives auprès des conférences épiscopales.

Développer le pilotage du réseau Caritas est la base de l'action. Allier développement institutionnel et renforcement organisationnel de façon équilibrée est le gage du bon fonctionnement des Caritas.

CE QU'IL FAUT RETENIR

> *Le plein engagement des Evêques dans le processus fut la meilleure condition de réussite de cette expérience. Nous aurions pu organiser des ateliers de formation, des visites d'échange d'expériences, des analyses institutionnelles et organisationnelles, des activités de promotion de la visibilité, négocier et exécuter de grands projets, etc., comme nous l'avons toujours fait. En l'absence de la feuille de route d'avril 2011 et du travail ardu des Evêques qui s'en est suivi, nous serions toujours une organisation solitaire, peu efficace sur le terrain, marchant sur le principe de subsidiarité et dont en définitive les activités n'ont aucune valeur ajoutée sur celles des nombreuses organisations que nous connaissons.*
>
> Jean Chrysostome Ndieze,
> ***Référent DIRO Caritas Burundi***

DES DOCUMENTS ET DES OUTILS POUR APPROFONDIR

→ **Récits des professionnels des Caritas : vers un réseau national efficace :**
Caritas Burundi p.12-15
Jean Chrysostome Ndizeye, Ernest Sendazirava

→ **Document de capitalisation du programme A2P/DIRO 2013**
« Le programme A2P DIRO, un des leviers du changement des Caritas d'Afrique francophone, une autre vision des partenariats Nord-Sud » p.41-44
Odile Balizet

CONTACTS

CARITAS CÔTE D'IVOIRE, caritascotedivoire@caritas-ci.org

- FÉVRIER 2017 -