Evaluation prospective du programme A2P-DIRO (2016-2018)

« Dynamiser les sociétés civiles d'Afrique francophone et de l'Océan Indien via le développement des associations Caritas »

Rapport final d'évaluation

SYNTHESE

L'évaluation prospective du programme A2P-DIRO, débutée en juin 2017, intervient à mi-parcours de la phase 2 du programme couvrant la période 2016-2018. Elle pour double objectif :

- D'établir un **bilan à mi-parcours du programme phase 2** (2016-2018).
- D'**accompagner le comité de pilotage à concevoir le programme phase 3** (2019-2021) et les **modalités de transfert à Caritas Africa.**

Cette évaluation doit permettre, non seulement de mesurer le degré d'atteinte des changements souhaités par les Caritas, Caritas Africa et le Secours Catholique-Caritas France ainsi que la pertinence et la cohérence de la démarche mais également de s'appuyer sur les observations et résultats de l'évaluation pour définir les grandes orientations de la phase 3.

Cette démarche répond ainsi à la volonté de :

- Rendre compte de la qualité du travail accompli et l'atteinte des objectifs à mi-parcours tout en insistant sur la contribution de l'intervention au processus de changement ;
- Constituer un levier d'informations pour l'ensemble des parties prenantes du programme ;

La mission d'évaluation s'est déroulée en deux grandes phases de juin 2017 à janvier 2018 et se poursuivra en vue de l'élaboration de la phase 3.

1) Une première phase de cadrage visant à poser les fondements opérationnels de la mission et de préparation des outils d'évaluation (*juin, juillet*);

2) Une seconde phase de collecte de données quantitatives et qualitatives en France et auprès des Caritas bénéficiaires devant permettre de recueillir les informations nécessaires pour répondre aux différentes questions évaluatives et faire émerger des pistes de réflexion quant à l'amélioration de la cohérence, de l'efficacité et de l'impact du programme (*juillet à septembre*) ;
   Trois outils ont permis d'alimenter la collecte de données :
   - Une analyse documentaire
   - Des entretiens individuels ou collectifs, en présentiel ou téléphonique
   - La réalisation de missions de terrain sur site, dans 4 pays : au Congo, au Burkina-Faso, au Togo et en République Centrafricaine

   Cette phase s'est conclue par un temps d'analyse, de traitement et d'élaboration du rapport d'évaluation ainsi que des recommandations stratégiques et opérationnelles en vue notamment de l'élaboration de la phase 3. (*Septembre à janvier*)

3) Les deux dernières phases de la mission, permettront d'accompagner la conception de la phase 3 du programme en tenant compte des recommandations formulées dans le rapport d'évaluation ainsi que la définition du dispositif de pilotage et des modalités de transfert du programme vers Caritas Africa.

Bilan

- **L'introduction d'une approche orientée changement se révèle pertinente dans la mesure où elle permet une plus grande prise en compte des besoins des Caritas et contribue à les accompagner vers l'atteinte de leurs objectifs.**

  A la différence des phases précédentes, le programme DIRO dans sa phase 2 a fait le choix de se positionner dans une démarche plus stratégique et de s'orienter vers une approche de changement visant à placer les Caritas au cœur du processus et à leur permettre d'identifier elles-mêmes les changements organisationnels et humains qu'elles désirent pour mieux assurer leur mission. Cette nouvelle approche résulte d'un intérêt croissant du SC-CF porté sur la question de l'amélioration des pratiques d'évaluation, d'impact et la qualité des actions de coopération et de solidarité internationale.

Ainsi, l'ensemble des acteurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation souligne la pertinence de l'approche intégrée dans la conception et la programmation de cette phase 2. Elle apparait davantage participative et mobilisatrice que les phases précédentes. Elle permet, en effet, de favoriser :

- La garantie d'une plus grande adéquation entre les objectifs du programme et les besoins des Caritas : en effet l'approche a permis de mettre en place un dispositif moins figé et une programmation tenant compte de manière plus accrue des volontés stratégiques des Caritas.
- La construction d'un programme plaçant les acteurs et leurs objectifs stratégiques au centre de l'action permettant une plus grande appropriation du programme par ses bénéficiaires. Ils se placent désormais comme « décideurs » des grandes orientations du programme.
- La responsabilisation des acteurs et notamment des responsables des Caritas (implication des évêques et des Secrétaires Généraux dans la programmation).

- **L'approche proposée dans le cadre de cette phase 2 offre une réponse plus globale aux préoccupations directes des Caritas**

Le programme vise à renforcer les Caritas dans leur développement en leur permettant de s'inscrire dans une démarche de changement. Il leur permet, via un accompagnement de proximité personnalisé, de s'interroger sur leur vision politique et stratégique ainsi que sur leur environnement et leurs besoins.
C'est à partir de leurs plans d'accompagnement, que les Caritas bénéficient d'actions de renforcement de capacités. Ces actions couvrent un large éventail de besoins de la gouvernance, à la culture organisationnelle ou encore sur des compétences spécifiques. Elles peuvent donc concerner la dimension interne de l'organisation, mais intervenir également sur des aspects stratégiques et/ou institutionnels, dans la limite de l'enveloppe budgétaire disponible.
Le programme propose donc une approche pluridimensionnelle du développement des capacités des Caritas en réponse à leurs préoccupations directes.

- **Le programme DIRO s'inscrit en cohérence avec les orientations stratégiques déployées au niveau national, régional et international mais une complémentarité limitée avec les pratiques et approches de renforcement de capacités déployées par les autres partenaires.**

La cohérence du programme s'apprécie à plusieurs niveaux :

- Le processus de planification de la phase 2 fondée sur l'approche orientée changement garantie une plus grande cohérence avec les orientations stratégiques de chaque Caritas bénéficiaire. Le programme DIRO vient en soutien au développement et/ou déploiement de leurs plans stratégiques. Elles s'accordent de plus sur le constat que le programme DIRO dans sa phase 2 est davantage respectueux de leurs propres volontés stratégiques.
- Bien que multi-pays et multipartenaires, le programme DIRO repose sur une méthodologie qui garantit de réelles capacités d'adaptation à chaque contexte.
- Le programme s'inscrit, par ailleurs, en cohérence avec les orientations stratégiques de Caritas Internationalis et Caritas Africa.
- Enfin, l'approche orientée changement permet de mettre en cohérence les partis-pris du Secours-Catholique dans ses documents politiques et stratégiques avec la réalité et la pratique. Au travers du programme DIRO et de l'approche déployée le SC-CF se donne les moyens de mettre en cohérence ses valeurs et ses actes.

Cependant, on note une limite importante en termes de complémentarité et d'articulation entre les différentes interventions de renforcement de capacités des partenaires des Caritas, pouvant créer parfois des doublons en termes d'actions de renforcement et d'importantes divergences en termes d'approches.

- **Un accompagnement reconnu de qualité priorisant la confiance et l'écoute et se différenciant par les postures adoptées mais reposant sur un nombre limité d'accompagnateurs**

L'approche d'accompagnement telle que proposée par cette phase 2 constitue un des atouts majeurs de ce programme.

L'enquête réalisée au cours de la phase 2 visant à apprécier le niveau de satisfaction des Caritas quant aux démarches et pratiques d'accompagnement ainsi que les différents entretiens conduits auprès des parties-prenantes du programme mettent en lumière les constats suivants :

- Les accompagnateurs se positionnent au service des Caritas. Les Caritas se sentent plus à même de formuler leurs besoins et de faire émerger leurs demandes en raison du positionnement moins directif de l'accompagnateur.
- L'accompagnement donne davantage de place aux Caritas, il se veut plus adapté et plus flexible par rapport au niveau de maturité ou à la situation de la Caritas.
- Le programme accompagne avant tout l'organisation plutôt que l'individu dans une logique de pérennité des acquis et de production de savoirs collectifs.
- La méthodologie se veut progressive et graduelle et permet ainsi de prioriser les principaux besoins de l'organisation. Elle s'adapte au niveau de développement de l'organisation et à sa capacité d'évolution. Elle se veut itérative et non linéaire.

Les Caritas mettent, de plus, l'accent sur le critère de qualité et plus spécifiquement de la qualité de la relation humaine dans l'accompagnement. Les Caritas témoignent d'un niveau important de satisfaction quant à l'équipe proposée reconnue comme plus disponible, plus flexible et en capacité de se positionner dans une posture apprenante.

Cependant, des attentes sont encore présentes quant à la fréquence de l'accompagnement pour les Caritas présentant davantage de besoins, mais également en termes d'accompagnement à la résolution de problème. Elles se montrent encore beaucoup en attente de solutions clés en main.

- **Le niveau d'effectivité des réalisations apparait satisfaisait à mi-parcours malgré des retards et des difficultés accusées dans la mise en œuvre des plans d'accompagnement.**

Le programme DIRO n'a pas été pensé comme « un simple programme de renforcement de capacités » mais bien comme un dispositif global concourant à l'objectif d'accompagner les Caritas vers l'autonomie. Pour ce faire, il comprend :

- Un programme d'accompagnement de proximité, sur-mesure ;
- Un programme de renforcement de capacités centré sur les capacités des acteurs, tourné vers le développement institutionnel et le renforcement organisationnel ;
- Des dispositifs collectifs ainsi qu'une démarche de valorisation et de capitalisation.

Au regard de la temporalité de cette évaluation, on note que les activités n'ont été réalisées que partiellement. Les grandes réalisations de cette première étape de la phase 2 sont dès lors :

- L'accompagnement de l'équipe DIRO auprès des responsables des Caritas en vue de les conscientiser progressivement sur le rôle et la place du réseau comme outil de lutte contre la pauvreté ;
- Le focus important réalisé lors des différentes activités, porté sur le renforcement de la notion d'appartenance à un réseau ainsi que la solidarité entre ses membres ;
- Le renforcement institutionnel et organisationnel du réseau réalisé selon des approches multiples et renouvelées par rapport à la phase 1 (ateliers nationaux, formations/formations-actions, appui-conseil personnalisé, ateliers d'échanges multi-pays, événements intra-pays). Ces actions visant le renforcement institutionnel et organisationnel des Caritas ont été tournées vers :
    - L'accompagnement en vue de la définition d'une vision stratégique,
    - L'élaboration et la mise à disposition des documents organiques et statutaires dans l'ensemble du réseau,
    - La mise en place et le fonctionnement d'organes dans les diocèses par notamment des formations à l'intention de leurs responsables,
    - L'appui au déploiement d'une culture de production de rapports et du respect des procédures de gestion, en vue d'une harmonisation des procédures au sein du réseau,
    - Des compétences spécifiques en vue de la professionnalisation des équipes techniques (comptabilité, communication, suivi-évaluation).

- L'accent fort porté sur la notion d'ouverture. Les rencontres et échanges d'expériences au niveau régional sont reconnus par l'ensemble des Caritas comme l'une des valeurs ajoutées de cette phase 2.
- La mise en place d'un système de management des connaissances. Ce dispositif actuellement en cours de développement a pour ambition de mieux partager les connaissances des Caritas entre elles afin qu'elles se nourrissent et s'enrichissent mutuellement.

Le programme, dans sa phase 2, a également permis l'intégration de 3 nouvelles Caritas suite à une demande formulée de leur part. Leur intégration dans ce programme apparait pertinent au regard de l'urgence de la relance de leur organisation.

Par ailleurs, la phase 2 du programme s'est attachée à mettre l'accent sur une implication croissante de Caritas Africa, tête de réseau continental, en vue d'une reprise du portage politique du programme à moyen terme. Un accompagnement spécifique est donc réalisé sur la base des besoins identifiés, bien que l'organisation ne soit parvenue à réaliser que 40% de son plan d'accompagnement en raison du manque de ressources humaines. Cependant le programme DIRO constitue pour Caritas Africa un apprentissage vers la culture de l'accompagnement.

Au regard de ces réalisations, on note cependant que des efforts restent encore à mener pour permettre l'atteinte des résultats fixés :

- La volonté d'un recentrage autour des communautés à la base accompagnées et d'une plus grande prise en compte des plus pauvres encore peu matérialisée ;
- Des avancées nuancées en termes de plaidoyer ;
- L'absence d'un cadre formalisé opérationnel dédié au processus de mise en réseau (inter-pays) entre Caritas ;
- Des besoins encore soutenus pour les Caritas entrantes dans ce programme ;
- Des faiblesses en matière de mesure du changement : le cadre de suivi-évaluation proposé par le programme n'est pas tout à fait en cohérence avec la vision fondée sur le changement et reste dans une logique de « rendre compte » via des indicateurs prédéfinis.

- **Les modalités de gouvernance et de pilotage sont plus adaptées et facilitantes sur cette phase 2.**

Les instances de gouvernance mises en place dans cette phase 2 témoignent de la volonté du programme de placer les acteurs au cœur du processus et de respecter leur pouvoir de décision. Les deux instances que sont le CVS et l'APP représentent pour les Caritas des moments privilégiés de rencontres et d'échanges. Les Caritas mettent également en avant la complémentarité pertinente et évidente entre ces deux instances et principalement la place majeure qui leur est laissée dans cette seconde phase. Ces instances permettent une implication et une appropriation plus grande par les bénéficiaires eux-mêmes.
Elles témoignent, de plus, de la capacité des acteurs du DIRO à se positionner dans une logique d'apprentissage permanente et à être en capacité de réajuster son fonctionnement, sa mise en œuvre pour proposer un programme sur-mesure et de qualité.

Cette flexibilité doit pouvoir être maintenue au vu des perspectives de transfert et du réajustement nécessaire qui devra être opéré au niveau du CVS pour garantir une cohérence plus forte avec les instances de gouvernance de Caritas Africa.

Par ailleurs, en rupture avec le système de pilotage précédent (phase 1), le dispositif a été retravaillé et repose aujourd'hui sur des mécanismes de coordination équilibrés, partagés entre Lomé et Paris. La répartition des rôles est claire et comprise par l'ensemble des Caritas bénéficiaires du programme. Elles reconnaissent de plus l'avancée significative réalisée par rapport à la phase 1 et ses « tâtonnements ». Cependant, bien que ce dispositif de pilotage soit adapté au fonctionnement actuel du programme DIRO, la flexibilité à l'œuvre peut représenter une certaine limite en termes de respect des deadlines pour les Caritas.

- **Les effets du programme DIRO s'apprécient davantage qu'ils ne se mesurent.**

Il est important de noter que les effets du DIRO sont difficilement mesurables, et ce pour plusieurs raisons :

- On ne peut attribuer l'ensemble des changements opérés sur les Caritas au programme DIRO,
- Il n'est pas aisé de mesurer les effets du renforcement de capacités à court terme,
- Le DIRO ne peut couvrir toutes les ambitions des Caritas.

Cinq grands effets peuvent être cependant relevés au regard des témoignages et des constats corroborés par les acteurs interrogés :

- Le renforcement du sentiment d'appartenance à un réseau au sein des Caritas.
- L'ouverture des Caritas et le déploiement de dynamiques collectives et pluri-acteurs au niveau régional.
- Une prise de conscience par les Caritas sur la nécessité de s'orienter vers davantage de professionnalisation et de disposer des moyens pour réaliser leur mission sociale.
- Une amélioration de la notoriété des Caritas au niveau national auprès des partenaires techniques et financiers et de l'Etat : des Caritas reconnues comme plus structurées, plus rigoureuses disposant d'une forte capacité d'intervention (depuis la base).
- Un travail de réflexion porté autour de la stratégie partenariale du SCCF et du rééquilibrage des relations.

Recommandations

Prenant en considération ces conclusions, la mission d'évaluation a formulé les principales recommandations suivantes :

Concernant le programme DIRO dans son ensemble :

1. **Accompagner les Caritas à développer et mettre en œuvre un plan de renforcement couvrant l'ensemble des besoins de la Caritas**

2. **Poursuivre l'accompagnement à la dynamisation et l'amélioration de l'efficacité de l'ensemble du réseau :**
   - Prioriser l'appui à la structuration et au développement des Caritas paroissiales et des communautés de base en capitalisant notamment sur des initiatives éprouvées dans quelques pays
   - Renforcer l'appui porté aux diocèses
   - Renforcer l'articulation entre les organes de décision, la vie du réseau et les actions de terrain

3. **Poursuivre les efforts déployés auprès des Caritas présentant davantage de besoins**
   - Renforcer les ressources humaines dédiées à l'accompagnement
   - Renforcer les moyens dédiés à l'accompagnement des Caritas présentant le plus de besoins

4. **Formaliser un cadre à l'approche collective**
   - Définir un cadre plus formel au processus dynamique d'interaction entre les Caritas
   - Accompagner le développement de la plateforme de Knowledge Management par des outils et des mises en pratique
   - Travailler à la capitalisation de l'approche orientée changement

5. **Renforcer les Caritas dans la redynamisation de leur modèle économique et de leur stratégie partenariale**
   - Accompagner les Caritas en vue de la redynamisation de leur modèle économique en tenant compte de leur environnement et de ses contraintes et en associant l'ensemble des membres du réseau
   - Accompagner un processus de réflexion autour de la restructuration des périmètres d'intervention des Caritas

- Accompagner les Caritas à mettre en place des démarches plus inclusives d'intervention des partenaires

6. **Encourager les pratiques innovantes de renforcement de capacités**
   - Identifier les pratiques existantes déjà éprouvées
   - Pré-tester des actions innovantes en s'appuyant sur la dynamique collective
   - Capitaliser puis essaimer

7. **Réviser le cadre de suivi-évaluation au regard de l'approche orientée changement**
   - Faire évoluer le cadre de suivi-évaluation du programme en tenant compte davantage des spécificités du changement
   - Accompagner un processus de réflexion autour de la restructuration des périmètres d'intervention des Caritas

8. **Accompagner les Caritas à jouer leur rôle d'acteur d'influence auprès des décideurs dans la lutte contre les injustices**
   - Développer une stratégie régionale de plaidoyer portée par Caritas Africa
   - Renforcer les Caritas sur la notion du plaidoyer
   - Doter les Caritas des outils permettant d'investir le champ du plaidoyer
   - Déployer des initiatives collectives sur des sujets communs

<u>Concernant la phase 3 du programme DIRO :</u>

1. **Maintenir le principe fondamental de l'autonomie des Caritas**
   - Mettre les acteurs au centre de la gouvernance du programme et de son action
   - Respecter le pouvoir de décision des Caritas
   - Engager des démarches de planification participative
   - Maintenir la dynamique de changement

2. **Garantir le rôle central joué par les Caritas dans les instances de gouvernance**
   - Elargir progressivement l'APP aux Caritas membres du réseau Caritas Africa
   - Impliquer davantage les Caritas du Nord, et partenaires de Caritas Africa
   - Mettre en cohérence l'instance du CVS avec les commissions régionales de Caritas Africa et donner plus de poids à la tête de réseau

3. **Consolider la méthodologie d'accompagnement et de renforcement des capacités des Caritas**
   - Maintenir l'approche fondée sur l'humain, reposant sur l'adaptabilité et la flexibilité de l'accompagnement à ce qui émerge et à la maturité/situation de la Caritas
   - Elaborer et mettre en œuvre de plans de renforcement adaptés,
   - Déployer des approches innovantes de renforcement
   - Renforcer l'approche collective de renforcement de capacités en la cadrant et l'animant davantage

<u>Concernant le transfert à Caritas Africa :</u>

→ Penser et planifier le transfert du programme vers Caritas Africa selon une démarche structurée et progressive
→ Définir une vision politique et stratégique à long terme et partagée sur le devenir du DIRO et le rôle de Caritas Africa
→ Accompagner Caritas Africa dans la planification de sa stratégie et de son cadre d'intervention régional en matière de renforcement de capacités → le DIRO vient alors opérationnaliser cette stratégie
→ Accompagner Caritas Africa vers un renforcement de sa légitimité en tant que tête de réseau
→ Accompagner la montée en puissance du Secrétariat exécutif régional en complémentarité avec ses autres partenaires.

SOMMAIRE

SYNTHESE **2**

SOMMAIRE **8**

LISTE DES ABREVIATIONS **9**

1. OBJECTIFS ET DEMARCHES DE L'EVALUATION **10**

1.1. Rappel des objectifs de l'évaluation 10

1.2. Démarche suivie 11

2. RECIT DETAILLE DU PROGRAMME **15**

2.1. Origine du programme 15

2.2. Un processus de développement et de consolidation continu 16

2.3. Vers une 3ème phase du programme 19

3. DIAGNOSTIC GENERAL ET ANALYSE **21**

3.1. La qualité du programme DIRO repose sur la pertinence de ses objectifs et sa capacité de réponse innovante aux besoins des Caritas 21

3.2. Un degré de cohérence s'appréciant à plusieurs niveaux : national, régional et international 26

3.3. Un accompagnement reconnu de qualité priorisant la confiance, la proximité et l'écoute et se différenciant par les postures adoptées 30

3.4 Une phase 2 à mi-parcours qui connait des retards dans sa mise en œuvre 33

3.5 Des modalités stratégiques et opérationnelles plus adaptées et facilitantes 44

3.6 Des changements opérés auprès des Caritas qui s'apprécient plus qu'ils ne se mesurent .. 47

RECOMMANDATIONS GENERALES **53**

PERSPECTIVES : Transfert du programme vers Caritas Africa **62**

ANNEXES **66**

a. Calendrier de la mission 66

b. Référentiel d'évaluation 67

LISTE DES ABREVIATIONS

A2P-DIRO: Accompagnement personnalisé de proximité – Développement Institutionnel, Renforcement Organisationnel

AFD : Agence Française de Développement

AG: Assemblée Générale

APP : Assemblée des Parties Prenantes

CA: Conseil d'Administration

CADEV : Caritas Développement Niger

CI : Caritas Internationalis

CPP : Chargé de projet et de partenariat

CRS : Catholic relief Services

CVS : Comité de Veille Stratégique

DAPI : Direction Action et Plaidoyer Internationaux

DIRC : Développement Institutionnel et Renforcement de Capacités

EPA : Equipe Paroissiale d'Animation

F3E : Evaluer-Echanger-Eclairer

MDA : Médecins d'Afrique

OCADES : Organisation Catholique pour le Développement et la Solidarité

OCDI : Organisation de la Charité pour un Développement Intégral

OSC : Organisation de la Société Civile

PAM: Programme Alimentaire Mondial

PCPA : Programme Concerté Pluri-Acteurs

PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement

PTF : Partenaire Technique et Financier

RAF: Responsable Administratif et Financier

RCA : République Centrafricaine

RDC: République Démocratique du Congo

SC-CF : Secours Catholique – Caritas France

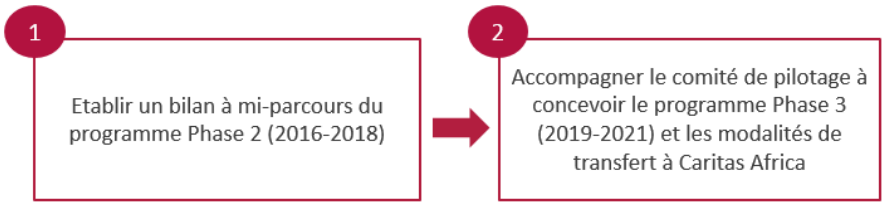
SPONG: Secrétariat Permanent pour les Organisations Non Gouvernementales

UNICEF: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

1. OBJECTIFS ET DEMARCHES DE L'EVALUATION

1.1. Rappel des objectifs de l'évaluation

La présente évaluation intervient à mi-parcours de la phase 2 du programme DIRO couvrant la période 2016-2018. Comme spécifié dans le cahier des charges élaboré par le Secours Catholique-Caritas France, elle a pour double objectif :



Cette évaluation doit permettre, non seulement de mesurer le degré d'atteinte des changements souhaités par les Caritas, Caritas Africa et le Secours Catholique-Caritas France (SC-CF) ainsi que la pertinence de la démarche mais également de s'appuyer sur les observations et résultats de l'évaluation pour définir les grandes orientations de la phase 3.

Cette démarche répond ainsi à la volonté de :

- Rendre compte de la qualité du travail accompli et l'atteinte des objectifs à mi-parcours tout en insistant sur la contribution de l'intervention au processus de changement ;
- Constituer un levier d'informations pour l'ensemble des parties prenantes du programme leur permettant de renforcer la pertinence et la performance des actions futures mais aussi de nourrir la dynamique d'échanges entre eux et servir d'outil d'aide à la décision pour tous les arbitrages concernant la phase 3 du programme.

Objectifs de l'évaluation prospective du programme A2P-DIRO	
Objectifs	
RENDRE COMPTE	- Mesurer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et l'impact de l'intervention en mettant en lumière les forces et faiblesses, en capitalisant les bonnes pratiques et en apportant un focus sur l'approche orientée changement et la démarche d'accompagnement.
TIRER LES ENSEIGNEMENTS ET AIDER A LA DECISION	- Souligner les leçons apprises et les meilleures pratiques en fonction de leur caractère généralisable et de leur utilité et formuler des recommandations à la fois stratégiques et opérationnelles.
ACCOMPAGNER A LA CONCEPTION STRATEGIQUE	- S'appuyer sur les recommandations de l'évaluation pour alimenter le processus de réflexion stratégique participatif et faciliter la démarche de planification du cadre stratégique de la phase 3 et des modalités de pérennisation du programme.

Le champ de l'évaluation est vaste car il s'étend sur trois dimensions :

(1) Une dimension temporelle : la mission s'intéresse à la phase 2 du programme, actuellement en cours de mise en œuvre couvrant la période 2016-2018. Elle se donne pour objectif d'accompagner l'élaboration de la phase 3 du programme couvrant la période 2019-2021.

(2) Une dimension spatiale : le DIRO est un programme multi-acteurs et multi-pays qui intervient dans 14 pays d'Afrique francophone et de l'Océan Indien : Bénin, Burkina-Faso, Burundi, Centrafrique, Comores, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Mali, République Démocratique du Congo, Madagascar, Niger, Sénégal, Tchad, Togo et en France. Il impacte également la coordination régionale, Caritas Africa. Il a pour vision de s'ouvrir à l'ensemble des Caritas membres du réseau Caritas Africa, à savoir 46 pays d'Afrique subsaharienne.

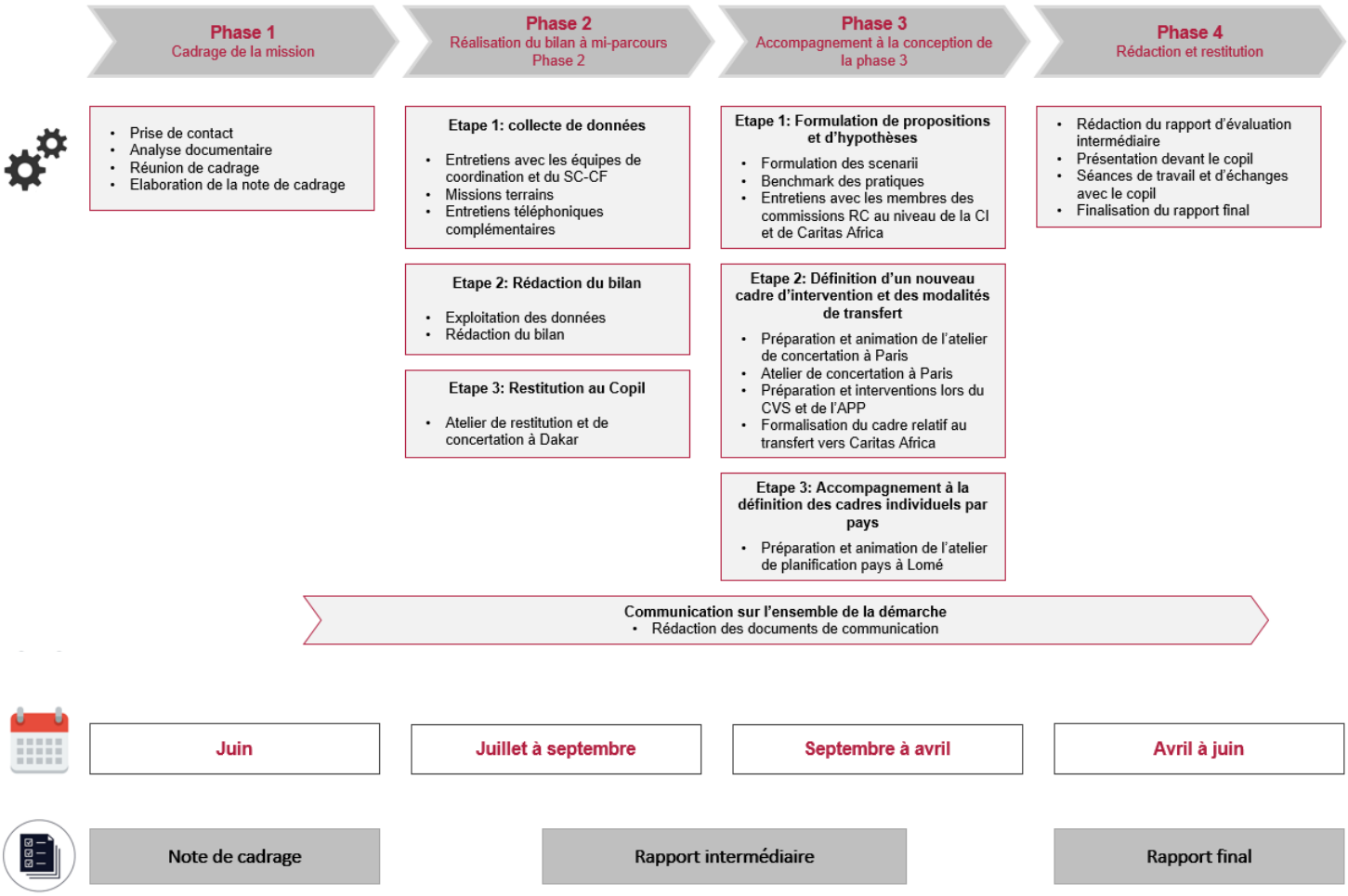
(3) Une dimension partenariale : le Secours-Catholique entretient des relations partenariales de longue date avec les Caritas d'Afrique ainsi qu'avec la tête de réseau Caritas Africa (dont la relation a fait l'objet d'une formalisation récente au sein d'une convention cadre de partenariat).

1.2. Démarche suivie

Les termes de références de la présente évaluation ont permis d'établir un canevas méthodologique général soulignant les deux objectifs à atteindre :

1. La conduite d'une évaluation rétrospective et prospective permettant de répondre à l'objectif 1 : *établir un bilan à mi-parcours du programme Phase 2 (2016-2018)*
2. Une démarche de planification stratégique en vue d'une réponse à l'objectif 2 : *accompagner la conception de la phase 3 du programme (2019-2021) et les modalités de transfert à Caritas Africa*

Ainsi, au regard de ces objectifs, la démarche d'évaluation proposée se présente comme suit :



La démarche repose, par ailleurs, sur les principes suivants :

- L'adoption d'une approche collaborative fondée sur une logique de co-construction et plaçant les acteurs au cœur de la démarche évaluative et du processus de planification ;
- Une méthodologie participative mobilisant et impliquant les acteurs à tous les niveaux ;
- Une analyse proposant des focus spécifiques portés sur :
  - Le redimensionnement du programme et l'ouverture aux quatre nouvelles Caritas entrantes,
  - La démarche partenariale et l'approche d'accompagnement,
  - La gouvernance et le dispositif opérationnel du programme
  - L'atteinte des changements souhaités à mi-parcours en tenant compte de la compréhension des mécanismes de changement et l'analyse de la contribution de l'intervention de développement au processus de changement.

⇒ Réalisation du bilan à mi-parcours de la phase 2 :

La première étape pour l'équipe d'évaluation, suite à la phase de cadrage de la mission a consisté en la réalisation du bilan à mi-parcours de la phase 2 du programme DIRO, des mois de juillet à septembre 2017. La méthodologie de cette évaluation s'est déclinée en plusieurs étapes :

- Elaboration du référentiel d'évaluation

L'exercice évaluatif doit permettre de décrire l'intervention du programme DIRO au regard des critères classiques d'évaluation :

- La **Pertinence** du programme DIRO permettant de juger :
  - du degré d'adéquation entre les objectifs de la phase 2 du programme et les besoins des Caritas ainsi que leur faisabilité au regard des contextes locaux.
  - du degré d'adéquation entre les partis pris de la phase 2 du programme et les réalités terrain.
  - de la pertinence des évolutions en termes d'approche et de leur contribution aux objectifs.

- La **Cohérence** du programme DIRO par rapport :
  - aux politiques publiques et aux dispositifs ou interventions soutenues par la société civile ou les acteurs de la coopération et du développement dans les zones d'intervention ciblées.
  - aux plans stratégiques des Caritas, de Caritas Africa et de Caritas Internationalis.
  - aux spécificités et réalités locales de chaque Caritas.

- **L'Efficacité** du programme DIRO mettant l'accent sur l'atteinte des changements souhaités par les Caritas, Caritas Africa et le SC-CF :
  - Apprécier le degré d'atteinte de chacun des 4 résultats attendus :
    Résultat 1 : le réseau Caritas contribue plus efficacement à l'élimination de la pauvreté et à la réduction des inégalités.
    Résultat 2 : les organisations Caritas renforcent leur autonomie par un appui à leur développement organisationnel et institutionnel.
    Résultat 3 : la structuration du réseau Caritas d'Afrique francophone et de l'Océan Indien s'accroit.
    Résultat 4 : recours à une approche orientée changement « la théorie du changement » pour davantage d'impact des actions menées dans le cadre de cette nouvelle convention-programme, tant auprès des Caritas que du Secours Catholique – Caritas France.
  - **Un focus sera porté sur la qualité de l'accompagnement** des 14 Caritas africaines et de Caritas Africa par la coordination du programme et notamment sur :

La méthodologie proposée, le degré de satisfaction par les Caritas ainsi que l'efficacité des activités de renforcement de capacités.

- Le niveau **d'Efficience** et un regard spécifique sur :
  - La conception du programme et son redimensionnement au regard des moyens de mise en œuvre.
  - Son dispositif opérationnel et sa gouvernance.

- **L'impact** du programme sur ses bénéficiaires.

- **Les conditions de durabilité et de pérennisation** des acquis du programme DIRO.

- **Organisation générale de l'évaluation**

Etude documentaire : des documents transmis par l'équipe de coordination du programme DIRO, par le pôle Afrique du SC-CF ainsi que par le Secrétariat exécutif Régional de Caritas Africa aux évaluateurs, ont été exploités. D'autres documents ont été consultés directement sur sites auprès des Caritas visitées lors des missions de terrain. L'étude documentaire s'est révélée très utile car au cours des dix années de mise en œuvre, le programme DIRO a profondément évolué.

Entretiens : Divers acteurs ont été rencontrés. On peut les répartir en 5 groupes :

- Le pôle Afrique du SC-CF :
  - *7 entretiens auprès du responsable et des chargés de partenariats*
- L'équipe de coordination du programme DIRO :
  - *Entretiens sur site et par téléphone auprès des membres de l'équipe*
- Le Secrétariat exécutif Régional de Caritas Africa :
  - *Entretiens sur site et par téléphone*
- Les Caritas au niveau national (national/diocésaine/paroissiale) bénéficiaires du programme DIRO :
  - *4 Caritas visitées et 10 entretiens téléphoniques auprès des Caritas non visitées*
- Les partenaires techniques et financiers des Caritas :
  - *Entretiens réalisés lors des missions terrain*

Missions de terrain : les missions de terrain se sont déroulées dans 4 pays identifiés et validés lors de la réunion de cadrage :

- Des Caritas d'Afrique Occidentale : le Burkina-Faso et le Togo,
- Une Caritas d'Afrique Centrale : le Congo Brazzaville,
- Une Caritas nouvellement entrante dans le programme : la République Centrafricaine.

La visite terrain auprès de la Caritas Togo a permis dans un même temps de rencontrer l'équipe de coordination du programme DIRO ainsi que les membres du Secrétariat exécutif Régional de Caritas Africa à Lomé.

Les missions de terrain effectuées chacune par un expert, se sont déroulées selon la programmation suivante :

	Togo	**Burkina-Faso**	**RCA**	**Congo Brazzaville**
Dates de mission	Du 10/07/17 au 14/07/17	Du 17/07/17 au 21/07/17	Du 24/07/17 au 28/07/17	Du 17/07/17 au 21/07/17
Evaluateur	Armand Vignon	Laura Denis	Armand Vignon	Abdoulaye Diallo
Acteurs rencontrés	- Equipe nationale de l'OCDI (Secrétaire exécutif et équipe opérationnelle) - Acteurs de gouvernance (Président de l'OCDI et membres du CA) - Acteurs diocésains (3	- Président de la Conférence épiscopale - Equipe nationale de l'OCADES (Secrétaire exécutif et équipe opérationnelle) - Acteurs diocésains (Diocèse de	- Equipe nationale de Caritas RCA (Secrétaire exécutif et équipe opérationnelle) - Acteurs de gouvernance (membres du CA) - Partenaires de la Caritas (CRS	- Equipe nationale de la Caritas (Secrétaire exécutif et équipe opérationnelle) - Acteurs de gouvernance (Président et membres du CA) - Acteurs

	diocèses) - Partenaires de la Caritas (coopération française et Caritas partenaires) - Equipe opérationnelle du bureau de coordination du DIRO (chargé de programme, équipe administrative et financière et consultants accompagnateurs) - Equipe de Caritas Africa (secrétaire exécutif, assistante et comptable)	Kaya et de Dédougou) - Acteurs paroissiaux - Partenaires de la Caritas (CRS et SPONG)	Centrafrique et PNUD) - Acteurs diocésains	diocésains (Kinkala et Brazzaville) et équipes paroissiales - Partenaires de la Caritas (MDA, PAM, UNICEF, PCPA Congo, Commission Justice et Paix)

Chaque mission terrain s'est clôturée par une restitution à chaud conduite lorsque cela était possible sous forme d'atelier. Cette restitution avait pour double objectif de restituer à chaud les constats et recommandations de l'évaluation mais également de faire émerger et de mettre en débat les perspectives des différents acteurs sur les changements qui les concernent.

Atelier de restitution à Dakar : Suite à la conduite des différentes missions, les données collectées ont fait l'objet d'un travail d'analyse dans le but de décrire les mesures, de répondre aux critères d'évaluation et de tirer des conclusions visant à répondre aux questions évaluatives. Un premier exercice de synthèse a été proposé et présenté lors de la restitution à Dakar auprès du comité de pilotage élargi des 16 et 17 septembre 2017, pour échange, partage et validation.

Ce comité de pilotage réunissant à la fois le SC-CF, les équipes opérationnelles du programme et acteurs d'accompagnement, quelques chefs de file des réseaux Caritas ainsi que Caritas Africa, a permis de :

- Restituer et échanger autour des grands constats de l'évaluation et recommandations.
- Définir une vision stratégique collective à long terme.
- Identifier les défis relatifs à la pérennisation du programme et identifier des leviers d'action.
- Identifier les prérequis au transfert du programme vers Caritas Africa.

➔ *Le compte-rendu de cet atelier est disponible en annexe de ce rapport.*

⇒ Accompagnement à la conception de la phase 3 :

Cette troisième phase aura pour objectif d'accompagner le Comité de pilotage dans la conception du programme Phase 3 et la définition des modalités de transfert à Caritas Africa.

Il s'agira de guider les Caritas dans un travail de projection, de formulation et de planification des changements attendus en s'appuyant sur les résultats du bilan à mi-parcours de la Phase 2.

Cette étape se veut participative et fait appel à l'ensemble des compétences en matière d'animation, d'analyse et de synthèse de l'équipe.

Cette partie sera complétée suite à la conduite des étapes proposée dans le cadre de cette étape de planification stratégique.

2. RECIT DETAILLE DU PROGRAMME

2.1. Origine du programme

Dans un contexte mondial en mutation, les organisations de la société civile jouent un rôle crucial dans l'atteinte des buts et principes du développement humain durable. De par leurs initiatives dans les domaines sociaux, économiques, culturels, politiques ou encore environnementaux, elles représentent des intervenants essentiels du mouvement visant à mettre fin à la pauvreté dans le monde. Leur rôle est pertinent de par leur capacité à promouvoir une prise de conscience globale des grands enjeux.

Ces organisations sont, de plus, des partenaires incontournables des décideurs politiques, étant les mieux placées et les plus à mêmes de détecter les besoins des populations. Elles interviennent en complément des Etats, pour leurs idées novatrices et leur expertise technique et s'orientent vers le partage des responsabilités dans la lutte contre la pauvreté.

Cependant, la bonne performance du développement et de la gouvernance démocratique dépend à la fois d'un Etat solide et d'une société civile active, capable et bien informée. Seuls des acteurs robustes et compétents peuvent être à même de jouer un rôle de collaboration, de se constituer en interlocuteurs crédibles face aux gouvernements et autres partenaires, et d'exercer un rôle de surveillance du processus de développement.

Les Caritas, instruments de la mise en œuvre de la pastorale sociale de l'Eglise, sont des organisations locales de la société civile fortement engagées en faveur du développement humain ainsi que dans la réponse aux situations d'urgence humanitaires. Elles constituent un réseau de solidarité important et sont reconnues notamment grâce à leur maillage territorial, au nombre de bénéficiaires qu'elles parviennent à toucher ou encore par les fonds qu'elles mobilisent.
En Afrique et dans l'Océan Indien, les Caritas sont de plus en plus reconnues et les législations sont favorables à leurs activités. Elles bénéficient pour certaines d'entre elles du statut d'établissement d'utilité publique et peuvent être mandatées pour des prestations de service auprès d'organismes publics.
Cependant, au-delà de cette reconnaissance comme acteurs sociaux majeurs, ces Caritas d'Afrique et de l'Océan Indien présentent des situations de fragilité institutionnelles et organisationnelles et font face à un environnement de plus en plus changeant et concurrentiel. Les Caritas nationales sont confrontées à des problèmes de structure et font face à un défi majeur, celui de parvenir à combiner la culture de la charité et de la gestion des urgences avec la culture du développement intégral.

Engagés depuis de nombreuses années dans une démarche partenariale avec les Caritas d'Afrique et de l'Océan Indien, le Secours Catholique-Caritas France a très tôt pris conscience de la nécessité d'accompagner et de renforcer les capacités de ses partenaires aux fins de formulation et de réalisation de leur mission sociale. Il a pour cela, initié dès 2006 un programme d'accompagnement de proximité personnalisé sur leur développement institutionnel et organisationnel. Le SC-CF entend ainsi leur donner les moyens de devenir des acteurs influents en capacité de mener des actions pertinentes, efficientes et efficaces.
En effet, le programme A2P/DIRO s'est donné pour mission d'accompagner les Caritas africaines vers l'atteinte de leurs objectifs de développement et contribuer plus efficacement à la lutte contre la pauvreté. Il se donne pour objectif spécifique d'accompagner les processus de développement des Caritas afin qu'elles deviennent des acteurs structurés, reconnus et actifs de leur société civile.
Il fonde ainsi son développement sur l'hypothèse qu'un réseau Caritas renforcé et crédible, structuré autour de coordinations nationales fortes, peut devenir un interlocuteur direct des gouvernements et des agences de financement, sans passer par l'intermédiaire des Caritas du Nord. Il est nécessaire pour cela d'assurer le développement organisationnel des Caritas nationales ainsi que leurs compétences en réseau.

Ainsi, l'analyse des fondements et des origines de l'A2P-DIRO permet de mettre en lumière le premier constat qui est celui d'un **programme précurseur sur la question des relations partenariales Nord/Sud** :

- Le SC-CF a fait le choix, au travers de ce programme, d'opter pour un rééquilibrage de ces partenariats en expérimentant une nouvelle approche visant à responsabiliser durablement les Caritas en leur qualité de maitre d'ouvrage. Cette dernière s'inscrit en rupture avec des approches plus traditionnelles de « guichet » par projets.

Le programme cherche à miser sur les capacités propres des Caritas nationales en s'intéressant à leurs demandes et se concentre sur le renforcement des organisations et non sur l'appui aux projets.

- Le SC-CF a fait le choix de s'intéresser aux têtes de réseau Caritas au niveau national, pour qu'elles soient capables à leur tour de fédérer le réseau et de développer les capacités de l'ensemble de ses membres, en misant sur un effet de transmission en cascade. Le programme s'inscrit ainsi dans une dynamique globale et collective tout en cherchant à renforcer la notion de solidarité sur l'étendue du réseau.

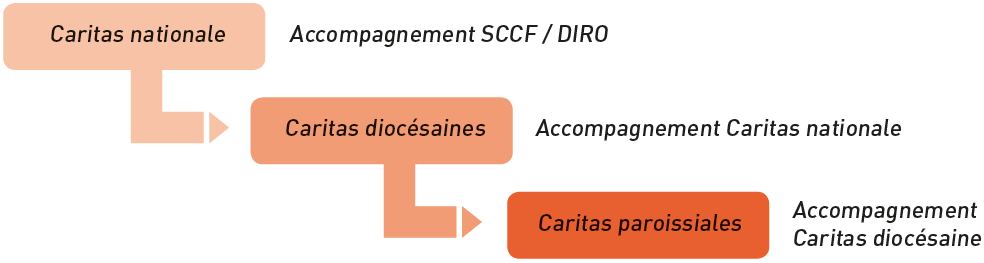


Figure 1: extrait du Guide Méthodologique DIRO

2.2. Un processus de développement et de consolidation continu

D'une phase pilote à la phase 2, des évolutions stratégiques et opérationnelles

Depuis sa conception et son lancement, le programme DIRO s'est inscrit dans un processus de développement et de consolidation continu :

- Le programme a été initié dans le cadre d'une phase pilote (2006-2010) financée sur fonds propres du SC-CF. Cette phase a permis de lancer la démarche auprès d'un nombre réduit de Caritas *(Bénin, Centrafrique, Congo Brazzaville, Madagascar et Mali)* et de tester l'approche DIRO, tout en renforçant la relation de confiance entre le SC-CF et les Caritas nationales impliquées dans le processus. Le programme à cette période s'est davantage attaché à répondre à des besoins immédiats et très concrets des Caritas (gestion des ressources humaines, gestion administrative et financière, bonne gouvernance et gestion des projets).

- S'en est suivi la mise en place d'une phase 1 dite de « consolidation » impulsée sur la période 2011-2015, portant sur la consolidation des acquis pour les premières Caritas concernées et sur l'élargissement du programme à sept autres Caritas *(Burkina-Faso, Niger, RDC, Burundi, Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo et Tchad)*.
  On note que sur cette phase, la conceptualisation et la définition des objectifs ont été définis par le SC-CF tout en intégrant une consultation des Caritas sur l'identification des activités à mettre en œuvre. L'élaboration de cette phase s'est donc davantage reposée sur un processus participatif dirigé.
  Pour accompagner la mise en œuvre de cette phase, le SC-CF a bénéficié d'un cofinancement de l'Agence Française de Développement (AFD) dans le cadre d'une convention-programme.

- Suite à cette phase 1, le programme DIRO a bénéficié d'un second cofinancement de l'AFD pour la mise en œuvre d'une phase 2 (2016-2018) intégrant trois nouvelles Caritas (*Centrafrique, Comores, Madagascar*) ainsi que Caritas Africa, en vue de sa montée en compétences comme tête de réseau continental. On note que l'élaboration de cette phase a suivi un processus différent reposant sur une large consultation, participation et mobilisation des Caritas.

La phase 2 a ainsi mis en application « l'approche orientée changement »[1] visant à placer les Caritas au cœur du processus et à leur permettre d'identifier elles-mêmes les changements organisationnels et humains qu'elles désirent pour mieux assurer leur mission. Cette nouvelle approche résulte d'un intérêt croissant du SC-CF porté sur la question de l'amélioration des pratiques d'évaluation, d'impact et la qualité des actions de coopération et de solidarité internationale. Elle lui permet progressivement de réinterroger ses relations partenariales : le programme favorise l'équilibre de la relation en donnant la place aux Caritas du Sud et en positionnant le SC-CF dans une logique d'apprentissage - étant lui-même bénéficiaire de ce programme.

Par ailleurs, sur la base des acquis de la phase 1, la phase 2 a permis de mettre l'accent sur une nouvelle approche d'accompagnement. Les Caritas identifient elles-mêmes les changements sur lesquels elles veulent travailler et les formalisent dans un plan d'accompagnement. Ainsi, chaque Caritas travaille à son propre plan de changement.

Enfin, cette phase se donne pour mission de parvenir à renforcer la mutualisation des expériences et des connaissances par le développement progressif d'un système de management des connaissances.

Ces évolutions témoignent ainsi de :

- l'engouement pour ce programme par les Caritas qui ont, phase après phase, manifesté leur volonté d'intégrer le programme,
- la capacité du SC-CF à remettre en question ses pratiques et à les faire évoluer en réponse notamment aux problématiques actuelles qui se posent dans le monde du développement. En effet, la phase 2 de ce programme s'inscrit dans la réflexion globale menée autour des nouvelles approches d'accompagnement de processus de changement.
- la nécessité pour le SC-CF de se positionner dans une démarche d'apprentissage pour parvenir à (1) travailler dans le cadre d'une convention programme d'un bailleur sans disposer d'antériorité dans la conduite d'un programme multi-acteurs et multipartenaires, (2) faire évoluer son positionnement en passant d'un rôle de porteur du programme DIRO au départ à un rôle de bénéficiaire de ce programme mais encore (3) introduire de nouveaux outils et méthodes ainsi qu'un nouveau modèle partenarial redéfinissant de manière plus formelle les rôles et responsabilités de chacun.

Les réorientations du dispositif général de gouvernance et de pilotage

Ces évolutions sont également visibles au niveau du dispositif de pilotage et de gouvernance du programme qui n'a eu de cesse d'évoluer entre les phases 1 et 2 du programme. Ces changements ont été accompagnés progressivement par des évaluations et auto-évaluations[2] réalisées au cours de la phase 1. Ils ont notamment été guidés par l'introduction de l'approche changement permettant une prise de conscience sur la nécessité d'impliquer davantage les Caritas dans la gouvernance et dans la mise en œuvre du programme.

⇒ Recommandation de l'évaluation à mi-parcours phase 1 : *« Afin de donner au programme une meilleure efficacité de gestion, renforcer la participation de tous les acteurs, de tous les décideurs et une plus grande réactivité, il est proposé une réorganisation de l'ensemble des dispositifs»*

En matière de gouvernance, la phase 1 a reposé sur un dispositif fondé sur le modèle d'une organisation de type projet avec une structure définissant les orientations, le Comité de Veille Stratégique (CVS) et une structure exécutive (le COMEX).

L'évaluation conduite à mi-parcours de la phase 1 a mis en lumière la nécessité d'assouplir le dispositif de gouvernance afin de mieux répondre aux attentes des Caritas.

[1] *Lancées dans le cadre du programme PRISME du F3e, les « approches orientées changement » sont un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions dont le but est d'accompagner des processus de changement. Au-delà de la méthodologie, elles invitent les acteurs impliqués à s'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives.*

[2] *Evaluation à mi-parcours au cours de la phase 1 et auto-évaluations conduites en fin de phase 1*

- *« Repenser les missions et rôles du Comité de Veille Stratégique et du COMEX pour une meilleure coordination, pour renforcer la cohérence de la démarche et assurer des réponses adaptées aux demandes des Caritas nationales ».*
- *« Impliquer les évêques, les conférences épiscopales et les Secrétaires exécutifs dans les processus de changement en faisant d'eux des interlocuteurs privilégiés ».*
- *« Le Comité de Veille Stratégique serait remplacé par un Comité Stratégique, maître d'ouvrage du programme. Cette structure aurait un rôle politique et de contrôle. C'est à son niveau que les décisions politiques sont prises. »*

Ces recommandations ont conduit progressivement à la révision du dispositif de gouvernance dans une logique d'ouverture et d'appropriation, facilité par l'introduction de l'approche orientée changement.

Dispositif de gouvernance Phase 2 :

Le dispositif actuel de gouvernance repose ainsi sur une place majeure des Caritas comme décideurs, un rôle central dans la gouvernance du programme et dans la prise de décision en vue d'une plus grande appropriation et responsabilisation.

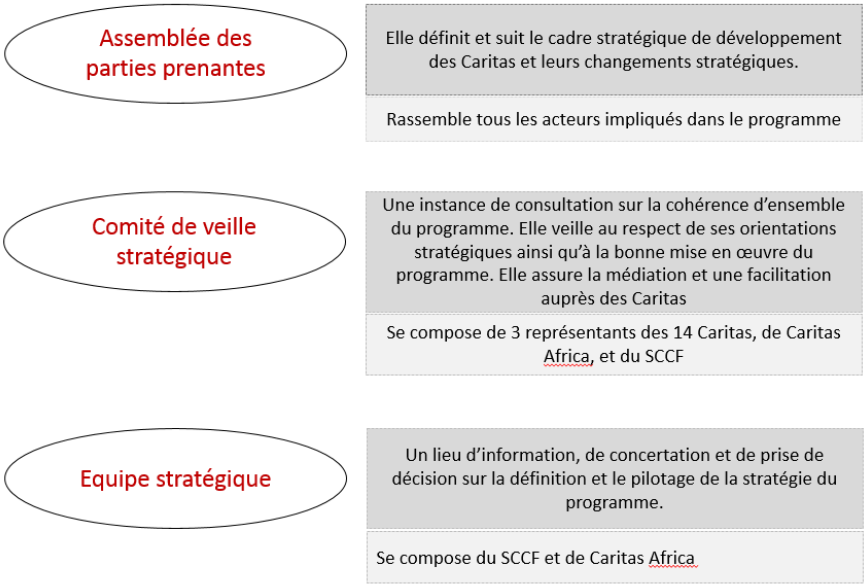


Figure 2: schéma dispositif gouvernance programme A2P-DIRO, phase 2

En matière de pilotage du dispositif : En phase 1, la coordination du programme se divisait entre Paris (au sein du SCCF) et Lomé (coordination Afrique). Le DIRO a pendant longtemps souffert de l'absence d'un chef de projet en charge de la coordination et de son suivi global. Les interlocuteurs étaient alors multiples auprès des Caritas et alourdissaient le dispositif de pilotage. L'évaluation à mi-parcours réalisée au cours de la phase 1 a permis de pointer du doigt ces difficultés et de formuler des recommandations visant à mettre en place un dispositif plus souple en capacité de mieux répondre aux attentes des Caritas.

Recommandations phase 1:

- *« Etablir des dispositifs souples et opérationnels avec une réelle capacité décisionnelle et une forte réactivité. »*
- *« installer les compétences adéquats et créer un poste de chef de projet qui serait en charge de coordonner et piloter l'ensemble du dispositif (…) il est l'interlocuteur privilégié des évêques et des Secrétaires Exécutifs pour tout ce qui concerne le programme».*

La phase 2 a su tenir compte de ces recommandations et a construit un nouveau dispositif plus souple, plus adapté.

Dispositif de pilotage Phase 2 :

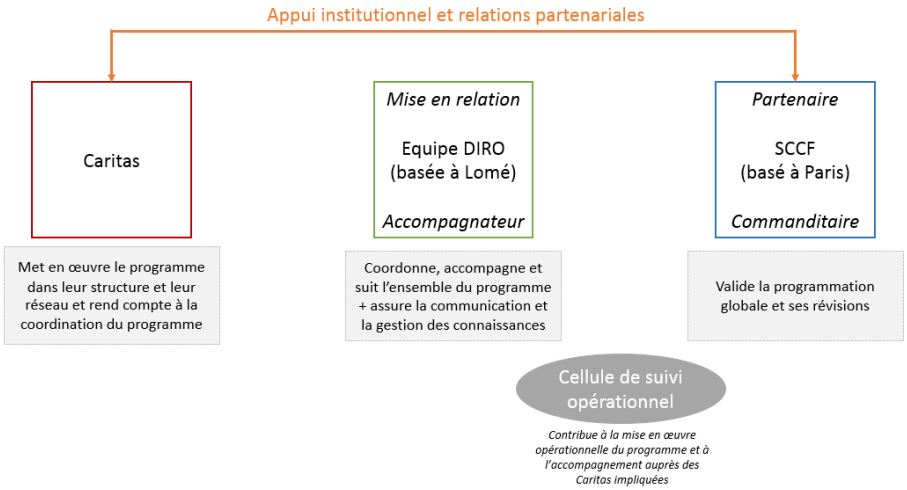


Figure 3: schéma dispositif pilotage programme A2P-DIRO, phase 2

Ces évolutions témoignent ainsi de :

- La capacité de remise en question du programme et de prise en compte des recommandations,
- La capacité d'adaptation: le programme progresse, se renforce et évolue au regard du contexte et des besoins. Il s'inscrit ainsi dans un processus de maturité et d'ouverture,
- La prise de conscience progressive autour de la nécessité de responsabiliser les Caritas et de leur accorder une place de décideur en les replaçant au centre de la gouvernance du programme,
- La nécessité de séparer les fonctions de contrôle et d'appui.

2.3. Vers une 3ème phase du programme

Le programme A2P-DIRO arrivera à son terme le 31 décembre 2018. Afin d'assurer la pérennité des actions conduites, le SC-CF envisage de responsabiliser Caritas Africa, tête de réseau continental et de favoriser sa montée en compétences afin qu'elle soit en capacité de reprendre le portage politique, institutionnel et opérationnel du programme. Ce transfert de gouvernance nécessite donc un renforcement spécifique de Caritas Africa, en réponse à ses propres besoins et en lien avec son plan d'amélioration. Ainsi une troisième phase est jugée nécessaire pour engager ce processus visant la pérennisation de l'intervention.

Cette troisième phase aura pour double objectif de permettre aux Caritas d'atteindre leurs objectifs stratégiques tout en consolidant les acquis de la phase 2 et d'engager la reprise du portage par Caritas Africa avec pour finalité principale, l'ancrage pérenne du programme. Elle soulève un nombre important d'enjeux, auxquels il s'agira de pouvoir répondre dans le cadre de la phase de planification stratégique :

- <u>Accompagner vers la sortie d'une logique programme</u>

La mission doit pouvoir accompagner la sortie de la « logique programme » actuelle et faire du DIRO un outil pérenne de développement de réseau, et de renforcement des capacités de Caritas en Afrique. Il s'agit de faire de la phase 3 un levier permettant à Caritas Africa :

- d'élargir et de diversifier ses partenaires techniques et financiers,
- de nouer de nouvelles alliances stratégiques,
- d'être en capacité d'animer son réseau tout en s'ouvrant à d'autres acteurs au sein et en dehors du Réseau Caritas.

- Accompagner l'opérationnalisation la Stratégie régionale de Développement Institutionnel et de Renforcement des Capacités (DIRC) de Caritas Africa

Il s'agit de pouvoir accompagner le déploiement de la stratégie régionale DIRC de Caritas Africa comme coordination régionale, afin qu'elle soit en capacité :

- d'appuyer l'ensemble de ses membres notamment dans le cadre du renforcement de capacités,
- d'animer une dynamique de réseau,
- de favoriser la concertation, l'échange et la mutualisation des savoirs et des expériences entre les membres de son réseau.

- Proposer de nouvelles approches dans un objectif de pérennisation

La phase 3 doit favoriser la sortie d'un modèle d'intervention pré-établi et reposer sur des approches plus innovantes au regard des moyens disponibles. Elle doit permettre de déployer un nouveau modèle d'intervention qui croise davantage la mutualisation des expériences, l'accompagnement entre pairs, les dynamiques réseaux/régionales.

- Mettre en cohérence la phase 3 avec les réflexions portées au sein du réseau Caritas en matière de renforcement de capacités

La phase 3 doit pouvoir s'articuler avec l'ensemble des actions de Caritas Africa.
Elle doit également :

- s'inscrire en cohérence avec le plan stratégique de Caritas Internationalis,
- garantir une plus grande cohérence des méthodes et pratiques en matière de renforcement de capacités et de s'aligner avec les réflexions en cours, portées par les différentes commissions de travail à l'international.

- Favoriser l'appropriation par les décideurs

Il est nécessaire de pouvoir renforcer la dimension politique du programme et de renforcer, pour cela, l'appropriation du programme par les décideurs.
Il s'agit également de pouvoir réviser le dispositif de gouvernance et intégrer les dynamiques en cours au sein de la Région.

- Repositionner les acteurs dans le programme au regard de leur niveau de « performance »

Le cadre d'intervention de la phase 3 doit pouvoir tenir compte des différents niveaux de structuration et de performance des Caritas du programme ainsi que des décalages existants entre les Caritas nouvellement entrantes et les Caritas plus anciennes dans le dispositif.

3. DIAGNOSTIC GENERAL ET ANALYSE

3.1. La qualité du programme DIRO repose sur la pertinence de ses objectifs et sa capacité de réponse innovante aux besoins des Caritas

Ce qu'il faut retenir :

- **L'approche orientée changement permet une plus grande prise en compte des besoins des Caritas et contribue à les responsabiliser et les accompagner vers l'atteinte de leurs objectifs.**
- **Elle offre une réponse plus globale aux préoccupations des Caritas.**
- **Elle est perçue comme plus respectueuse de leurs volontés …**
- **… et offre une plus grande mise en cohérence des textes et pratiques du SCCF**
- **Mais des questionnements qui se posent.**

A l'évidence, le programme DIRO conçu et établi pour accompagner les Caritas dans leur volonté d'autonomie, répond aux objectifs fixés. L'ensemble des acteurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation souligne la pertinence de l'approche intégrée dans la conception et la programmation de cette nouvelle phase. En effet, cette approche fondée sur la théorie du changement repose sur le postulat d'un positionnement des acteurs au centre du processus ainsi que d'une responsabilisation plus forte des Caritas quant aux résultats obtenus. Les Caritas sont donc responsables du programme de renforcement de capacités qui contribue à leur croissance sur divers plans (organisationnel, institutionnel, managérial, opérationnel,…).

- **L'introduction d'une approche orientée changement se révèle pertinente dans la mesure où elle permet une plus grande prise en compte des besoins des Caritas et contribue à les accompagner vers l'atteinte de leurs objectifs.**

Les objectifs de la phase pilote ainsi que de la phase 1 ont été conceptualisés dans leur ensemble par le SC-CF puis partagés aux Caritas pour leur déclinaison opérationnelle. Le processus de planification reposait alors sur **une approche participative, dirigée par le SC-CF**.

Porté par la volonté d'un renouvellement de ses pratiques et par l'intérêt porté aux travaux conduits par le F3E, notamment dans le cadre du programme PRISME[3], le SC-CF a progressivement pris conscience de la nécessité de se positionner dans **une démarche plus stratégique** et de s'orienter vers **une démarche de changement**. Ces réflexions l'ont ainsi conduit à repenser le positionnement des Caritas dans le programme et à chercher à les responsabiliser davantage quant aux orientations qu'elles souhaitent prendre et aux résultats qu'elles souhaitent atteindre.

L'approche fondée sur la théorie du changement a donc permis de revoir l'ensemble de la démarche de planification de la phase 2. Le processus est alors apparu beaucoup plus **participatif et mobilisateur** et valorisant pour les Caritas. Elles ont en effet, été mobilisées 18 mois avant la fin de la phase 1 pour participer à cet exercice de planification.

- En septembre 2014, les Présidents et Secrétaires Généraux des 11 Caritas et des 4 nouvelles entrantes ont été invités à se réunir à Paris pour définir la vision stratégique du programme. Positionnés comme responsables du programme DIRO, ils ont collectivement co-construit les objectifs et les résultats attendus sur la base de leurs réalités, de leurs volontés stratégiques et de leurs besoins.

[3] *Programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement : PRISME. Le PRISME est un programme de 4 ans porté par le F3E*

- Dans le cadre de ce processus participatif de planification, ils ont par la suite réfléchi de manière collective à un cadre stratégique de développement permettant de nommer les changements que les Caritas souhaitent réaliser pour atteindre leurs objectifs stratégiques.
- C'est à partir de ce cadre que les demandes individuelles de renforcement ont pu ensuite être formalisées par les Caritas lors d'ateliers pays entre janvier et juin 2015.

Ainsi l'approche orientée changement mise en place pour cette phase 2 favorise :

- La garantie d'une plus grande adéquation entre les objectifs du programme et les besoins des Caritas : l'approche orientée changement a permis de mettre en place un dispositif moins figé et une programmation tenant compte de manière accrue des volontés stratégiques des Caritas, dans le collectif, l'individuel et dans le temps.
- La construction d'un programme plaçant les acteurs et leurs objectifs stratégiques au centre de l'action permettant une plus grande appropriation du programme par l'ensemble des acteurs.
- La responsabilisation des acteurs et notamment des responsables des Caritas (implication des évêques et des Secrétaires Généraux dans la programmation) quant aux orientations qu'ils souhaitent prendre et aux résultats qu'ils attendent pour leur organisation.

• L'approche proposée par le programme offre une réponse plus globale aux préoccupations des Caritas.

Le programme vise à **renforcer les Caritas dans leur développement** en leur permettant de s'inscrire dans une démarche de changement. Il leur permet, via un accompagnement de proximité personnalisé, de s'interroger sur **leur vision politique et stratégique ainsi que sur leur environnement et leurs besoins** :

(1) accompagnement à l'élaboration d'un plan stratégique,
(2) réalisation d'un autodiagnostic pour identifier les changements à opérer pour mieux atteindre la vision politique et stratégique définie,
(3) accompagnement dans l'analyse du changement et dans l'identification de leurs besoins,
(4) développement d'un plan d'accompagnement de la structure, cohérent avec le plan stratégique de la Caritas et visant à répondre aux besoins nécessitant un apport d'expertise.

A partir de **ces plans d'accompagnement**, les Caritas bénéficient d'actions de renforcement de capacités. Ces actions couvrent dès lors **un large éventail de besoins** de la gouvernance, à la culture organisationnelle ou encore sur des compétences spécifiques. Elles peuvent donc concerner la **dimension interne** de l'organisation, mais intervenir également sur **des aspects stratégiques et/ou institutionnels**, dans la limite de l'enveloppe budgétaire disponible.

Pour exemple :

- Dans son plan d'accompagnement décliné dans le cadre de cette phase 2 (période 1), Caritas Côte d'Ivoire a formulé la demande d'un accompagnement portant sur des questions de gouvernance et pilotage mais également de structuration interne par un appui à la structuration et au développement des Caritas paroissiales et des communautés de base.
- Concernant Caritas Burundi, la demande est formulée autour des questions de développement d'alliances stratégiques, de stratégie d'influence, de mobilisation de ressources, ou encore de structuration et d'animation interne.
- Au Niger, la demande d'accompagnement formulée par la CADEV formulée concerne son modèle économique et le développement de ses partenariats ainsi que des aspects relatifs au suivi-évaluation et à la mise en place des normes de gestion.
- L'OCADES, Caritas Burkina-Faso se concentre essentiellement sur le renforcement de l'association dans sa structure de base à travers le renforcement des Equipes Paroissiales d'Animation (EPA).

Le programme propose donc **une approche pluridimensionnelle** du développement des capacités des Caritas en réponse à leurs préoccupations directes. *« Avant on intervenait par grands domaines de renforcement, aujourd'hui l'approche permet de couvrir tous les domaines de l'organisation en même temps. »*[4].

[4] *Secrétaire Général, Caritas bénéficiaire*

- **Une approche perçue comme plus respectueuse des volontés des Caritas**

La nouvelle approche orientée changement introduite dès l'étape de planification de la phase 2 bénéficie d'un **niveau important de satisfaction**.

L'ensemble des Caritas interrogées portent un regard positif quant à l'approche proposée et aux changements apportés. Elles témoignent du fait que cette approche apparaisse :

- Davantage participative :
  La méthode d'élaboration du programme proposée se **positionne en rupture** avec les approches traditionnellement proposées par leurs partenaires et permet un alignement total avec leurs plans stratégiques. Le programme DIRO s'inscrit donc dans la dynamique globale de l'organisation contrairement à des programmes qui interviendraient en volet libre.
  « Le processus de planification stratégique est fondamental. Si le partenaire y participe, il en devient partie-prenante. »[5]
  De plus, les Caritas sont elles-mêmes responsables des résultats obtenus nécessitant **une implication forte dans la mise en œuvre et le suivi des changements.** Elles deviennent ainsi actrices de leur propre développement. *« Ce programme c'est notre programme »*[6]
  Enfin, le programme repose sur une **gouvernance participative collective**. En effet, toutes les Caritas bénéficiaires du programme ont un rôle à jouer dans la gouvernance du programme via l'Assemblée des Parties Prenantes qui assure la définition du cadre stratégique de développement, sa mise en œuvre et son suivi.

- Plus flexible : l'approche proposée offre **davantage de flexibilité** pour les Caritas car (1) le processus de planification apparait moins dirigé, (2) le dispositif de gouvernance permet aux Caritas de se positionner comme « décideurs » des grandes orientations du programme, (3) elles sont responsabilisées quant à leurs propres résultats obtenus et donc redevables face à leur organisation, au réseau Caritas, - *tout en bénéficiant d'un accompagnement spécifique pour y parvenir* - (4) enfin, par la mise en place des plans d'accompagnement fondés sur leurs besoins ainsi que d'un dispositif construit sur-mesure, elles ont la possibilité d'être dans le choix de l'accompagnement et dans un suivi quantitatif et qualitatif de cet accompagnement.
  « Avec DIRO, nous sommes totalement confiants, tout pourra aller car nous avons le temps de nous asseoir avec les accompagnateurs. »[7]

- Plus cohérent : l'approche proposée permet aux Caritas **une large prise de conscience sur ce que leur organisation veut et doit faire**. Dans le cadre de cette phase 2, elle vise avant tout un objectif d'autonomie des acteurs, à savoir leur offrir la capacité de prendre des décisions en fonction des objectifs qu'ils se sont fixés. L'accompagnement mis en place et porté par les accompagnateurs DIRO s'intéresse avant tout aux capacités des Caritas et leur permet d'être en mesure d'analyser « *là où elles veulent aller par rapport à là où elles se situent aujourd'hui »*[8].

Les Caritas s'accordent sur le constat que le programme DIRO dans sa phase 2 **est davantage respectueux de leurs propres volontés stratégiques.** Elles souhaiteraient cependant que cette approche puisse être répliquée au niveau de leur Caritas, nécessitant dès lors un travail de modélisation, de formation et d'accompagnement à l'essaimage.

- **Une approche qui offre une mise en cohérence des textes et pratiques du SCCF**

L'approche orientée changement permet de mettre en cohérence les partis-pris du Secours-Catholique dans ses documents politiques et stratégiques avec la réalité et la pratique.

[5] *Secrétaire Général, Caritas bénéficiaire*
[6] *Secrétaire Général, Caritas bénéficiaire*
[7] *Equipe opérationnelle, Caritas bénéficiaire*
[8] *Accompagnateur DIRO*

Projet national 2016-2025 du SCCF	Stratégie partenariale du SCCF
- « intervenir sur le pouvoir d'agir : renforcer le pouvoir d'agir des personnes » - « développer de vraies relations d'échanges et de solidarité : savoir laisser l'initiative et prendre des responsabilités ». - « renforcement et travail en commun avec les partenaires qui œuvrent dans le même sens ». - « rechercher l'innovation en se donnant les moyens d'expérimenter ».	- « être ensemble : dialogue, collaboration, action conjointe » - « faire ensemble : réaliser des objectifs de chacune des deux parties » - « équilibre entre des exigences et un dialogue dans l'esprit d'une coopération solidaire : notion de co-construction, de réciprocité et de co-redevabilité. »

Au travers du programme DIRO et de l'approche changement déployée pour cette phase 2, le SC-CF se donne les moyens de **mettre en cohérence ses valeurs et ses actes**. Le programme permet un rééquilibrage de la relation partenariale en redonnant la place aux Caritas du Sud et en positionnant le SC-CF dans une logique d'apprentissage, ce dernier, étant lui-même bénéficiaire de ce programme. L'approche déployée permet d'avancer ensemble et collectivement dans le but d'atteindre une vision partagée :

- Co-construction d'une vision commune : réflexion stratégique collective lors de l'Assemblée des Parties Prenantes.
- Co-responsabilité : les Caritas sont responsables des résultats obtenus, le SC-CF n'étant responsable que de l'accompagnement mis à disposition.
- Co-décision : le dispositif de gouvernance facilite une prise de décision collective avec l'ensemble des parties prenantes et un suivi partagé du dispositif. La présence des Secrétaires généraux de toutes les instances et notamment du SC-CF permet de renforcer la logique de relations portées d'égal à égal.
- Avancée collective : l'identification des chemins de changement se fait par chacune des parties prenantes, y compris au niveau du Secours Catholique – Caritas France.
- Mise en place d'échanges de savoirs, de pratiques, de techniques via notamment l'introduction de la gestion des connaissances.

• Des interrogations soulevées autour du programme DIRO

Il est à noter que **des interrogations se posent au sein du SCCF**, et notamment:

- (1) la complémentarité entre le programme DIRO et les actions de renforcement déployées dans le cadre des projets institutionnels du SC-CF

  Le SC-CF travaille en partenariat avec un nombre important d'acteurs du réseau Caritas. Il a jusqu'à aujourd'hui privilégié les relations avec les acteurs locaux dans un cadre bilatéral en « *face à face* »[9].

  Ces partenariats ont principalement pour objet l'appui financier portés aux projets, un appui institutionnel (renforcement de capacités via des diagnostics ou des formations), de l'appui structurel (aide directe au financement du fonctionnement interne) ou encore de l'appui technique.

  Le programme DIRO s'inscrit quant à lui dans un cadre multi-pays, multi-acteurs privilégiant davantage les actions visant à fédérer l'ensemble du réseau et se concentrant essentiellement sur les acteurs et moins sur les actions.

  Dès lors, on peut amener à questionner la complémentarité existante entre le renforcement de capacités mis en place dans le cadre des projets institutionnels du SC-CF d'une part et celui déployé dans le cadre du DIRO d'autre part :

[9] *Analyse des forces et faiblesses de la pratique actuelle de partenariat de la DAPI – état des lieux – stratégie partenariale DAPI (p.4)*

- La question ne se pose pas lorsque les actions conduites par les chargés de projet et de partenariat (CPP) interviennent en renforcement de besoins techniques dans le cadre de projets opérationnels.
- Mais questionne lorsque les chargés de partenariat du SC-CF interviennent sur la composante du renforcement institutionnel avec leurs partenaires.

De plus, plusieurs enjeux sont à soulever :

- les CPP sont destinataires des plans d'accompagnement des Caritas partenaires et sont chargés de les étudier avant validation pour en assurer la cohérence avec l'appui apporté dans le cadre des projets institutionnels. Cette fonction dédiée aux CPP peut avoir pour effet de les positionner dans une posture de contrôle par rapport à leurs partenaires voire à les cantonner à un rôle de « bailleur ».
- Cet enjeu s'illustre également par le fonctionnement actuel du dispositif d'accompagnement reposant sur la présence d'accompagnateurs consultants, rattachés à la coordination du programme et donc du SCCF. Les accompagnateurs interviennent donc comme des interlocuteurs supplémentaires du SCCF dans les relations de partenariat déjà établies. Les rôles et responsabilités tant des accompagnateurs que des CPP mériteraient dès lors d'être davantage clarifiés pour fluidifier les relations et garantir une meilleure communication entre les CPP et les accompagnateurs mais également pour faciliter la collaboration entre le SCCF et ses partenaires.

- (2) <u>la posture d'accompagnement</u>

Le DIRO repose sur une nouvelle approche d'accompagnement. Les Caritas identifient elles-mêmes les changements sur lesquels elles veulent travailler et les formalisent dans un plan d'accompagnement. Il revient donc désormais aux Caritas de faire remonter à ses partenaires les besoins qui lui sont propres. Pour ce faire, elles sont appuyées par les accompagnateurs du programme DIRO.

Cette nouvelle approche a tendance à soulever auprès des équipes du SC-CF des questionnements sur leurs rôles au regard de la place occupée par ces accompagnateurs.

Les accompagnateurs du programme DIRO n'agissent ni en conseil, ni en responsable de projet mais sont en lien direct avec l'autonomie et l'émancipation des Caritas. Ils ont pour mission de permettre aux Caritas de parvenir à identifier leurs besoins et de décider de l'accompagnement qui lui est ensuite nécessaire.

Les chargés de partenariat, quant à eux, permettent de faire vivre une relation de coopération établie avec les Caritas partenaires.

Comme le décrit sa stratégie à l'international, le SC-CF n'est pas opérateur direct auprès des populations en vulnérabilité. Il intervient en appui à des organisations dans plus de 70 pays répartis sur tous les continents. Par le biais des équipes des pôles géographiques et urgences, il assure un suivi à distance des projets/programmes mis en œuvre sur le terrain par ces organisations. Il apporte, lorsque cela est possible et nécessaire, un appui méthodologique et technique à l'élaboration, la programmation, la définition d'indicateurs de suivi et l'évaluation de programmes. Ce partenariat peut avoir ainsi plusieurs objets.
Les équipes du SC-CF sont donc amenées, comme le décrit notamment cette stratégie, à intervenir en appui auprès de ses partenaires.

- Cependant, un questionnement persiste : les chargés de partenariat sont-ils dans une posture d'accompagnement ?

Bien que les chargés de partenariat et les accompagnateurs s'inscrivent tous dans une relation reposant sur des liens de confiance avec les Caritas, on peut noter que :

- La relation de partenariat permet de co-construire et d'atteindre ensemble un objectif commun. Les chargés de partenariat doivent permettre de faire vivre les partenariats, d'identifier des intérêts communs, d'impulser des actions communes pour les atteindre ou de renforcer ses partenaires sur la base des besoins qu'ils parviennent à identifier.

- Les accompagnateurs quant à eux, occupent une posture différente, une posture d'accompagnement qui a pour objectif d'accompagner à l'autonomie, de faire émerger des idées, de favoriser au maximum les expérimentations, les possibilités d'essayer telle ou telle action, d'en étudier les résultats et d'ajuster à partir de l'action projeté. Les Caritas doivent ainsi être plus à mêmes d'exprimer leurs besoins à leurs partenaires.

Les questionnements qui se posent en interne au SC-CF doivent donc être clarifiés en présence des accompagnateurs DIRO.

3.2. Un degré de cohérence s'appréciant à plusieurs niveaux : national, régional et international

Ce qu'il faut retenir :
- **La reconnaissance d'une bonne cohérence interne au programme**
- **Un niveau de cohérence externe qui s'apprécie au niveau national, régional et international**
- **Une complémentarité encore limitée des actions de renforcement de capacité avec les autres partenaires des Caritas**

La cohérence du programme DIRO s'apprécie tout d'abord en interne au programme :

- **Un dispositif global façonné en vue de l'autonomie des Caritas**

Le programme DIRO n'a pas été pensé comme « un simple programme de renforcement de capacités » mais bien comme **un dispositif global concourant à l'objectif d'accompagner les Caritas vers l'autonomie**. Pour ce faire, il comprend :
- Un programme d'accompagnement de proximité, sur-mesure (dans une logique d'apprentissage et d'ancrage) ;
- Un programme de renforcement de capacités centré sur les capacités des acteurs, tourné vers le développement institutionnel et le renforcement organisationnel (professionnalisation et structuration en réseau) ;
- Des dispositifs collectifs (mise en réseau, renforcement et partage mutuel, management des connaissances) ainsi qu'une démarche de valorisation et de capitalisation.

Au final, la cohérence interne est jugée par la majorité des acteurs comme **réelle et pertinente**. Cependant, certains acteurs rencontrés dans le cadre des entretiens mentionnent trois limites à la configuration actuelle du dispositif :

1. Le cadre collectif permettant de mettre en réseau les Caritas au niveau régional est reconnu comme l'un des éléments phares de la phase 2 de par l'opportunité d'ouverture qu'il offre aux Caritas. Il permet aux Caritas d'échanger, de partager et de se renforcer mutuellement. Cependant il apparait peu formalisé et ne repose sur aucun plan d'action opérationnel partagé à l'échelle régionale, pouvant permettre notamment de garantir l'investissement des Caritas les unes envers les autres et leur participation.

2. Malgré un effet réel constaté, l'accompagnement de proximité reste limité par le nombre réduit d'accompagnateurs (*cf : qualité de l'accompagnement)* : 2 accompagnateurs se partagent l'accompagnement de 14 Caritas ainsi que celui apporté à Caritas Africa.

3. La gestion des connaissances introduite au cours de la période 1 de la phase 2, a pris du retard dans sa mise en œuvre et reste donc un concept encore très théorique pour ses bénéficiaires. Il permet de répondre à la problématique de diffusion des documents de capitalisation produits par les Caritas en phase 1.

Par ailleurs, on observe que **le programme est perçu de façon différente** selon les acteurs concernés. Les perceptions évoluent en fonction du niveau de maturité de la Caritas :

- Pour les Caritas les plus structurées, la phase 2 du programme DIRO représente un outil « parmi d'autres » qui intervient en appui à la mise en œuvre du plan stratégique des Caritas.
  Ce constat est à mettre en parallèle avec les perceptions des Caritas lors de la phase pilote et de la phase 1. Elles n'avaient dès lors pas la même appréciation, du fait qu'aucune d'elles ne bénéficiaient du niveau de structuration atteint aujourd'hui à travers les différentes phases du programme.
- Pour les Caritas en développement, le programme DIRO intervient au service de l'évolution institutionnelle et opérationnelle et du renforcement de la crédibilité de leur Caritas,
- Pour les Caritas les plus fragiles et notamment les Caritas entrantes, le DIRO constitue un réel pilier de la relance de leurs organisations.

La cohérence externe s'apprécie à plusieurs niveaux :

- **Un processus garantissant une plus grande cohérence avec les orientations stratégiques de chaque Caritas parties prenantes**

Le processus de planification de la phase 2 fondée sur l'approche orientée changement garantie **une plus grande cohérence avec les orientations stratégiques de chaque Caritas bénéficiaire**. Le programme DIRO vient en soutien au développement et/ou déploiement des plans stratégiques des Caritas. Il accompagne donc les Caritas à être en capacité de garantir un niveau de cohérence au sein de leur structure (aux différents échelons du réseau) et entre leurs différents niveaux d'intervention (entre projets et programmes d'une part et la stratégie globale de l'organisation d'autre part). Il participe ainsi à l'atteinte de leur vision en les accompagnant sur la base de leurs priorités stratégiques.
Il ne cherche donc pas à imposer un modèle mais permet au contraire aux Caritas de réfléchir aux réponses adaptées à leurs besoins et d'être dans le choix de l'accompagnement.
Aujourd'hui, toutes les Caritas à l'exception d'une seule, disposent d'un plan stratégique.
« Le plan stratégique est une dynamique. Donc le programme DIRO renforce cette dynamique. ». « Le programme DIRO, trouve une place de choix dans leur plan stratégique. »[10]

Bien que multi-pays et multipartenaires, **le programme DIRO repose sur une méthodologie qui garantit de réelles capacités d'adaptation à chaque contexte**. En effet, l'accompagnement se fait selon une approche personnalisée, adaptée à chaque Caritas reposant sur la personnalisation et la proximité de la relation ainsi que par le niveau de besoins et l'environnement conjoncturel :

- Les accompagnateurs réalisent environ une à deux missions annuelles par pays mais ont travaillé sur cette phase 2 à un rééquilibrage par rapport aux prévisions, en fonction du niveau de besoin des Caritas. L'accompagnement se prolonge par un appui-conseil à distance qui porte également sur le coaching d'acteurs.

Le programme ne s'inscrit pas dans une approche standardisée mais travaille au cas par cas, tout en s'inscrivant dans un cadre de développement institutionnel et organisationnel collectif, comme en témoignent les plans d'accompagnement de chacune des Caritas accompagnées.

- **Un programme s'inscrivant en cohérence avec les orientations stratégiques déployées au niveau régional et international**

Le niveau de cohérence externe du programme s'apprécie également par le degré de concordance entre le programme et les orientations stratégiques déployées au niveau régional et international.

- La question du renforcement de capacités est présente dans les **orientations stratégiques de Caritas Internationalis.**

[10] *Evêque Caritas bénéficiaire*

En effet, elle a progressivement fait du renforcement des capacités un axe majeur de son cadre stratégique et s'engage aujourd'hui à investir dans le développement continu du professionnalisme et de l'efficacité :

- Caritas Internationalis a mis en place un Comité et un Groupe de travail sur les Normes de Gestion de CI pour accompagner la mise en œuvre de l'Orientation Stratégique 5 : « Rendre la Confédération Caritas plus efficace ».
- L'axe renforcement de capacités constituait en 2016, 17% de son budget global, contre 13% en 2015.
- Elle défend l'idée dans son cadre stratégique que : « *pour renforcer notre famille, notre réseau, Caritas doit développer des services spécifiques dans les paroisses, les diocèses, les Conférences épiscopales, les zones et les régions, et diversifier les responsabilités en fonction des différents niveaux et compétences du réseau. A cet égard, il est essentiel non seulement d'améliorer la capacité des organisations Caritas, de sorte qu'elles puissent donner aux plus faibles la capacité de s'organiser, mais aussi de guider activement la société, au niveau local, national, régional et même mondial* ».
- Elle reconnait de plus, la place primordiale de la tête de réseau nationale : « *Caritas Internationalis considère dans son travail sur le point de repère dans un pays est la Caritas nationale ».*
- L'orientation stratégique 5 du cadre stratégique de Caritas Internationalis 2015-2019 vise à *« rendre la confédération Caritas plus efficace »*
    1. *Nous mettons en œuvre les Normes de Gestion et les Codes d'éthique et de Conduite de CI, grâce à un développement institutionnel et un renforcement des capacités efficaces.*
    2. *Nous améliorons la coordination des activités de renforcement des capacités entre tous les niveaux de la confédération (mondial, régional, national).*

- Caritas Africa, l'une des sept régions de Caritas Internationalis, regroupe en son sein 46 organisations nationales dont les 14 Caritas bénéficiaires du programme DIRO. En tant que tête de réseau, **elle place la question du renforcement de capacités au cœur de son cadre stratégique** et se donne pour mission de contribuer à la mise en place d'un réseau solide et professionnel de Caritas dans la Région Afrique :
    - L'orientation stratégique 2 du cadre stratégique 2015-2019 de Caritas Africa, vise à *« Consolider le développement institutionnel et le Renforcement des capacités des Caritas »*
    - L'orientation stratégique 6 du cadre stratégique 2015-2019 de Caritas Africa, vise à « *Promouvoir le travail en réseau et la communication ».*

On observe ainsi que le programme DIRO :

- S'appuie largement sur les orientations stratégiques déployées au niveau régional et international ;
- Se donne pour objectif de contribuer à l'atteinte de ces orientations, en (1) renforçant la tête de réseau régionale Caritas Africa, en (2) renforçant les capacités des têtes de réseaux nationales, (3) en tenant compte des besoins des communautés à la base dans le processus de planification, (4) en cherchant à développer une dynamique commune d'apprentissage et (5) promeut le travail en réseau et la communication entre les Caritas - avec ce programme les réseaux nationaux sont redynamisés avec des Caritas diocésaines imprégnées de l'esprit réseau, et la communication interne et inter Caritas du programme est une réalité.

Enfin, on note une implication pertinente des acteurs du programme dans les espaces et instances de réflexions portées autour du Renforcement de capacités et un niveau de cohérence important entre les fondements du DIRO et les Normes de Gestion de Caritas Internationalis :

- La coordination du programme est associée à certaines activités du IDCS dont elle est informée. L'Accompagnateur dédié a participé aux ateliers de Kigali (Rwanda) et de Vienne (Autriche). Il est avec deux cadres des 11 Caritas de la phase 1 évaluateur des Normes de Gestion de Caritas Internationalis (NGCI) et certains parmi eux évaluent des Caritas du nord. Ces évaluations servent au développement des plans d'amélioration, donc au renforcement de capacités.

- Les deux accompagnateurs contribuent au programme de renforcement de capacité en cours de montage en partenariat avec la Banque Mondiale ;
- 3 Secrétaires Exécutifs de 3 Caritas parties prenantes du programme participent au groupe de référence IDCS&NGCI de Caritas Africa (choisies lors de la phase 1, en raison de leurs compétences en matière de construction de réseaux de renforcement de capacités) ;
- La coordination du programme a largement contribué à l'élaboration du programme DIRC dont les choix sont une anticipation de la déclinaison du DIRO à l'échelle régionale ;
- Le responsable du département Renforcement de capacités au niveau de Caritas Internationalis est membre du CVS.

- **Une complémentarité encore limitée des actions de renforcement de capacités au niveau national.**

Les Caritas bénéficiaires du DIRO ont, pour une grande majorité, développé des partenariats stratégiques et opérationnels avec d'autres acteurs internationaux, principalement des Caritas du Nord. Ces partenaires intègrent de plus en plus, à leur stratégie partenariale un volet visant le renforcement de capacités des Caritas.
Cependant, on note une limite importante en termes de complémentarité et d'articulation de ces différents appuis, pouvant créer parfois **des doublons en termes d'actions de renforcement et d'importantes divergences en termes d'approches.**
Ce constat doit être cependant nuancé selon les Caritas et leur niveau de leadership :

- Un petit nombre de Caritas, parmi les plus structurées, est en capacité de demander à ses partenaires de s'aligner sur leur plan stratégique en refusant les programmes qui interviendraient en volet libre. Par ailleurs, le processus de validation stratégique intègre la participation de ces partenaires permettant une appropriation plus aisée des orientations définies.
  «Le programme DIRO s'insère dans la ligne de notre plan triennal. Nous ne tenons compte de personne quand nous développons ce plan. Ceci n'appartient qu'à la Caritas. Les partenaires ne viennent s'aligner sur le plan que dans un second temps. »[11]

- Une majorité de Caritas, en revanche, n'est pas en mesure d'imposer cette articulation à l'origine d'un manque de complémentarité entre les actions et appuis proposés par les différents partenaires et intervenants internationaux.
  « Il n'y a aucune synergie d'actions entre nos partenaires. Chacun fait sa cuisine à part. Nous souhaiterions une meilleure cohérence entre les partenaires du Nord. Les doublons nous desservent. »[12]

Cette absence de synergies peut dès lors avoir des **effets néfastes** sur les Caritas :

- Lorsque les programmes de renforcement de capacités se multiplient, les équipes vont avoir tendance à consacrer plus de temps aux formations tandis que la mise en application et le suivi des acquis de ces formations seront mis au second plan.
- Cette diversité d'appui ne participe pas à la structuration globale du réseau car les partenaires ont tendance à s'adresser à des diocèses ciblés pour des raisons géographiques, parfois d'opportunités ou de performance de la structure et ne va pas chercher à s'adresser à la tête de réseau, à savoir la Caritas Nationale.
  Cependant, force est de constater que de plus en plus, les partenariats se développent depuis le niveau national, dans une logique de réseau : un effet indirect du DIRO *(cf : partie sur l'impact)*

Enfin, on note un niveau de **connaissance limitée** du programme DIRO par les partenaires des Caritas interrogés, et ce malgré les efforts de communication réalisé par la coordination du programme (Dans presque tous les pays et ce depuis 2010, elles sont invitées à participer aux côtés du programme DIRO aux forums pays ou aux semaines ou journées Caritas. Elles sont bénéficiaires chaque année des rapports consolidés produits avec l'appui du DIRO. Certaines ont par ailleurs participé aux APP, enfin, le programme DIRO a été spécialement présenté au siège de Caritas Belgique à Bruxelles et de Caritas Espagne à Madrid).

[11] *Secrétaire Général, Caritas bénéficiaire*
[12] *Référent DIRO, Caritas bénéficiaire*

Ainsi deux cas de figure se présentent :

- Pour les partenaires appartenant au réseau Caritas, elles ont été informées mais n'ont porté qu'un intérêt limité au programme. En effet, elles présentent une tendance à fonctionner en vase clos, et ne recherchent pas l'ouverture.
  Elles témoignent cependant de plus en plus, de la volonté de rompre avec cette pratique et de pouvoir travailler plus en synergie sur les questions de renforcement de capacités ;
- Les partenaires hors réseau Caritas affirment avoir entendu parler de ce dispositif mais ne pas s'être intéressé au contenu même et à l'approche déployée.

3.3. Un accompagnement reconnu de qualité priorisant la confiance, la proximité et l'écoute et se différenciant par les postures adoptées

Ce qu'il faut retenir :

- **La qualité de l'accompagnement s'apprécie du point de vue de l'approche proposée et des postures déployées.**
- **Les Caritas mettent l'accent sur le critère de qualité et plus spécifiquement de la qualité de la relation humaine dans l'accompagnement.**
- **Mais une approche qui peut présenter quelques limites.**

Tel que présenté précédemment, l'objectif du programme DIRO est avant tout d'accompagner le développement des Caritas dans leur objectif d'autonomie. L'accompagnement est donc au cœur du dispositif et repose, dans cette phase 2, sur plusieurs principes fondateurs :

- De nouvelles postures d'accompagnement,
- Un accompagnement de proximité, de confiance et de réciprocité,
- Une relation de confidentialité entre les accompagnateurs et les Caritas,
- Une logique continue d'expérimentation et d'apprentissage notamment pour les accompagnateurs,
- Un apprentissage continu de l'accompagnement et des accompagnateurs (l'accompagnement se développant au quotidien),
- La contractualisation de l'accompagnement au sein de plans d'accompagnement.

• La qualité de l'accompagnement s'apprécie du point de vue de son approche, des postures déployées

L'approche d'accompagnement telle que proposée par cette phase 2 constitue pour les Caritas un des atouts majeurs de ce programme.

L'enquête réalisée au cours de la phase 2 visant à apprécier le niveau de satisfaction des Caritas quant aux démarches et pratiques d'accompagnement ainsi que les différents entretiens conduits auprès des parties-prenantes du programme mettent en lumière les constats suivants :

- **Les accompagnateurs se positionnent au service des Caritas** : ils se positionnent dans une posture de non sachant. Ils se placent à l'écoute des Caritas, et s'inscrivent davantage dans des logiques d'orientation et de coaching. Les accompagnateurs ne forment pas, même s'ils en possèdent les compétences. Ils se positionnent avant tout comme des « éveilleurs de conscience ».
  Les Caritas se sentent plus à même de formuler leurs besoins et de faire émerger leurs demandes en raison du positionnement moins directif de l'accompagnateur comme elles en témoignent : « *ils n'obligent pas* », « *ils n'occupent pas l'espace* ».

L'enquête de satisfaction[13] témoigne du niveau d'appréciation des Caritas quant à :

- L'écoute active (62% des Caritas interrogées portent un jugement positif et 38% très positif),
- La confiance réciproque, (54% des Caritas interrogées portent un jugement très positif et 38% positif)
- La capacité d'interpellation des accompagnateurs, (54% des Caritas interrogées portent un jugement très positif et 31% positif)
- L'adaptation et la flexibilité des accompagnateurs, (69% des Caritas interrogées portent un jugement positif et 15% très positif)

- **L'accompagnement donne davantage de place aux Caritas** : elles sont en charge de l'identification, de la mise en œuvre et du suivi de leur programme de renforcement de capacités. Les accompagnateurs ne sont là que pour leur permettre de prendre conscience de leurs besoins, les conseiller, les outiller.
  Elles se sentent davantage responsabilisées et observent une rupture avec des postures plus classiques adoptées par certains partenaires visant à intervenir selon des plans de renforcement déjà construits, limitant donc l'échange et la co-construction et pouvant avoir tendance à les infantiliser. La méthode dans cette phase 2 laisse, a contrario, la place d'acteur principal aux Caritas.
  « L'accompagnateur offre un moment privilégié pour discuter, réorienter, mieux approfondir des questions traitées. Tout est participatif. »[14]

- **L'accompagnement se veut plus adapté et plus flexible par rapport au niveau de maturité ou à la situation de la Caritas** : Les niveaux de développement, de maturité, de structuration des Caritas sont très variables. Certaines Caritas présentent davantage de fragilité que d'autres dans le programme. Bien que l'accompagnement soit réparti de manière équitable entre chaque Caritas, des efforts ont été conduits pour renforcer l'accompagnement des Caritas les plus fragiles, et notamment les Caritas entrantes dans la phase 2 du programme. Alors que 3 missions sont prévues initialement par période pour chaque Caritas, les Caritas les plus fragiles ont pu bénéficier de 5 visites des accompagnateurs.

- **Le programme accompagne avant tout l'organisation plutôt que l'individu** dans une logique de pérennité des acquis et de production de savoirs collectifs. Il met en avant les accompagnements collectifs, auprès des organes de gouvernance (AG, CA) ou des équipes opérationnelles. Il cherche à s'inscrire dans des dynamiques d'apprentissage et à favoriser la culture y afférente au sein de chaque Caritas.

- **La méthodologie se veut progressive et graduelle** et permet ainsi de prioriser les principaux besoins de l'organisation. Elle s'adapte au niveau de développement de l'organisation et à sa capacité d'évolution. Elle se veut itérative et non linéaire. Les Caritas, si elles en ressentent le besoin peuvent revenir sur des thématiques déjà abordées avec l'accompagnateur. Les accompagnateurs ne cherchent pas à accompagner la Caritas sur l'ensemble de ses besoins mais facilitent une priorisation et une gradation. Ainsi on observe seulement 3 grands changements dans les plans d'accompagnement de chaque Caritas.

- **Les plans d'accompagnement sont reconnus comme pertinents** : ils représentent pour les Caritas les plus fragiles « une boussole » pour leur structure.

Les Caritas témoignent ainsi d'un niveau important de satisfaction quant à l'équipe proposée. Elles s'accordent sur les constats suivants :

[13] *Sur 13 répondants*

[14] Caritas bénéficiaire

- L'équipe est davantage disponible : elle se montre disponible pour répondre à l'ensemble des questionnements posés par la Caritas, que ce soit à distance ou en présentiel lors des visites terrains.
- L'équipe est plus flexible : l'équipe accompagne régulièrement les Caritas dans la révision de leur plan d'accompagnement si des besoins émergent et apparaissent comme davantage prioritaires. Cependant, cette flexibilité peut constituer une limite dans la mesure ou une trop grande souplesse peut conduire au non-respect des deadlines par les Caritas.
- Elle se positionne dans une posture apprenante : l'équipe se prête au jeu de l'évaluation et est en capacité de remettre en question son intervention.

  En 2017, une enquête de satisfaction des démarches et pratiques d'accompagnement a été menée auprès des Caritas, dans le but de témoigner de leur niveau d'appréciation quant à l'approche proposée.

- **Les Caritas mettent l'accent sur le critère de qualité et plus spécifiquement de la qualité de la relation humaine dans l'accompagnement.**

Les accompagnateurs sont parvenus à instaurer un **degré important de confiance** avec les Caritas.

Les Caritas expriment aujourd'hui en toute liberté leurs problèmes organisationnels ou institutionnels concrets. Cette confiance repose sur (1) l'écoute, (2) une adaptation du rythme de l'accompagnement à la Caritas, (3) à la personnalité même de l'accompagnateur et son niveau de professionnalisme, (4) son positionnement neutre par rapport au SC-CF qui permet de s'exprimer librement. En effet, l'accompagnement est entièrement porté par une équipe d'accompagnateurs consultants, non-salariés du SCCF et basés à Lomé auprès de la coordination du programme.

Ils se positionnent de plus dans un renouvellement constant de leurs pratiques et s'inscrivent donc eux-mêmes dans une posture d'apprentissage.

- **Mais une approche qui peut présenter quelques limites**

Malgré un niveau important de satisfaction, on note quelques limites :

- Un déséquilibre s'observe quant aux attentes formulées par les Caritas en termes d'accompagnement à la résolution de problème (50% juge moyennement favorable l'accompagnement fait dans ce domaine). Le programme DIRO cherche, de par son approche, à permettre aux Caritas d'être en capacité de formuler elles-mêmes des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent. Cet aspect relève dès lors de leurs compétences. Cependant, 50% des Caritas restent en attente d'un appui plus cadré.
  Ce constat soulève un enjeu de temps à l'appropriation complète de l'approche changement par les Caritas. Elles peuvent se montrer encore beaucoup en attente de solutions clés en main (par habitude aux approches portées par les autres partenaires) et d'un accompagnement davantage proactif.

- Malgré les efforts déployés par les accompagnateurs pour être davantage présents auprès des Caritas présentant le plus de difficultés, certaines restent encore en demande de plus de proximité. Cependant, le nombre d'accompagnateurs est limité par rapport au nombre de Caritas, ce qui ne permet pas de satisfaire les demandes des Caritas les plus faibles.

- Les Caritas souhaiteraient pouvoir elles-mêmes être en mesure d'accompagner et de répliquer au sein de leur organisation l'approche changement. L'approche proposée leur est dédiée mais elles témoignent du manque de formation quant au contenu de cette dernière.

3.4 Une phase 2 à mi-parcours qui connait des retards dans sa mise en œuvre

Ce qu'il faut retenir :

- **Une phase 2 ayant accusé des retards dans la réalisation des activités planifiées par les Caritas.**
- **Mais les retards accusés ont pu être rattrapés grâce à l'appui de l'équipe de coordination qui a su faire preuve de souplesse et de flexibilité.**
- **Dans un cadre plus global, porté à mi-parcours, certains axes d'intervention ont donné lieu à des réalisations importantes, conformes à la feuille de route tandis que d'autres ont connu des retards dans leur mise en œuvre.**

- **Une phase 2 ayant accusé des retards dans la réalisation des activités planifiées par les Caritas**

La mise en œuvre des plans d'accompagnement élaborés par les Caritas avec l'aide d'un accompagnateur sur cette première période de 18 mois a pour plus de la moitié des Caritas bénéficiaires rencontré des retards en raison :

- L'absence du personnel en charge de la mise en œuvre des activités pour certaines Caritas,
- Des crises politiques et/ou la détérioration des conditions socio-économiques dans certains pays comme frein à la réalisation des activités,
- La mise en œuvre des activités a démarré le 2ème semestre ; la planification faite au cours du 1er semestre n'a pas tenu compte des périodes de congés,
- Une faible volonté ou implication des acteurs

- **Les retards accusés dans la mise en œuvre des plans d'accompagnement ont pu être rattrapés grâce à l'appui de l'équipe de coordination qui a su faire preuve de souplesse et de flexibilité.**

Le programme DIRO repose avant tout sur une approche flexible de mise en œuvre permettant aux Caritas de retravailler en cours de période leurs plans d'accompagnement, de formuler des demandes de réajustement si elles pensent que cela est nécessaire et de faire face aux retards éventuels. Ainsi, en réponse à ces retards, l'équipe d'accompagnateurs a travaillé à la priorisation des activités non réalisées par les Caritas en fonction des changements majeurs attendus.
En réponse à ces retards, l'équipe d'accompagnateurs a proposé **un accompagnement spécifique** aux Caritas les plus en difficulté visant à :

- Prioriser les activités à réaliser,
- Réajuster les plans d'accompagnement,
- Réaffecter les budgets aux activités révisées.

Contrairement à d'autres programmes de renforcement de capacités, l'exigence de changement et d'impact prime sur la performance. Ainsi, si une Caritas s'est retrouvée, pour les raisons qui sont les siennes en incapacité de décaisser les fonds octroyés sur cette première période, ils ne lui seront pas retirés et elle pourra ainsi travailler au réajustement de l'enveloppe financière en fonction de ses priorités de la période suivante.

Pour exemples, le Tchad, le Burundi, le Congo Brazzaville ou encore la Côte d'Ivoire ont pu réajuster leurs calendriers d'activités et réaliser environ 70% des actions de renforcement de capacités prévues.

- **Dans un cadre plus global, porté à mi-parcours, certains axes d'intervention ont donné lieu à des réalisations importantes, conformes à la feuille de route tandis que d'autres ont connu des retards dans leur mise en œuvre.**

La convention programme signée avec l'AFD retient quatre résultats.
Les résultats 3 et 4 apparaissent comme les résultats les plus aboutis pour cette première période de la phase 2.
Il est proposé de reprendre chacun de ces résultats (tels que défini dans le cadre logique du programme) et d'en déterminer l'efficacité.

Résultat 1 : le réseau Caritas contribue plus efficacement à l'élimination de la pauvreté et à la réduction des inégalités

Changements attendus :

→Les Caritas sont des acteurs stratégiques influents de leurs sociétés civiles et jouent un rôle dans les cadres stratégiques de concertation nationaux.
→Les Caritas sont crédibles, compétitives, efficaces, modèles de bonne gouvernance, de transparence, de probité et de redevabilité aux fins d'influencer par l'exemple les autres OSC.
→Construction d'alliances fortes avec les autres confessions religieuses pour la cohésion sociale.
→Les plus pauvres et démunis sont ciblés de façon plus systématique par les Caritas et sont accompagnés dans toutes leurs dimensions humaines et leur rythme de développement.
→Les communautés locales développent des solidarités à l'égard de situations d'extrême pauvreté.
→Les Caritas appuient la structuration et le développement des communautés de base pour exprimer elles-mêmes leurs problématiques, pour peser sur les choix des politiques et pour mobiliser les savoir-faire et les ressources à leur propre développement.

Niveau d'effectivité des changements et de réalisations

Niveau d'effectivité :

Réalisations :

Un accompagnement en vue d'une prise de conscience progressive par les responsables des Caritas sur la place de Caritas comme outil de lutte contre la pauvreté par l'équipe DIRO :

- Les 14 Evêques Présidents ont été impliqués dans la planification du programme via la mise en place de l'APP. Cette participation a pour visée un investissement plus important et une prise de conscience sur leur rôle à jouer dans ces changements.
- Les Evêques Présidents des 11 Caritas déjà présentes dans la phase 1 ont été rencontrés par l'équipe de coordination et se sont engagés à maintenir un contact facilité et permanent en vue de la bonne mise en œuvre du programme.
- Un accompagnement spécifique a été porté par les accompagnateurs auprès des Evêques Présidents afin qu'ils soient en mesure de prendre conscience de leur poids dans la mise en œuvre des activités découlant des besoins identifiés.
- Les Evêques et membres des Conseils d'Administration des Caritas ont été sensibilisés sur la place de la pastorale sociale dans l'Eglise. Ils ont également été sensibilisés aux enjeux de la mobilité des prêtres nommés à la tête des Caritas (pouvant fragiliser le dispositif) ainsi que sur la nécessité de pouvoir les détacher à d'autres responsabilités.

Un focus important porté sur le renforcement de la notion d'appartenance à un réseau ainsi que la solidarité entre ses membres :

- Le programme DIRO a facilité l'organisation de formations en management et leadership des organisations socio-caritatives. En 2016, 91 leaders de réseau ont pu en bénéficier.
- Des sessions de formation ainsi qu'un appui-conseil de la part de l'équipe DIRO ont été dispensés en lien avec les questions de gouvernance visant à permettre la publication de rapports consolidés, d'ancrer la question de la redevabilité au niveau de l'organisation, et de renforcer les compétences en gestion technique et financière des équipes opérationnelles :

➔ 7 Caritas sur les 15 (incluant Caritas Africa) ont identifié un besoin.
➔ 7 Caritas sont parvenues à publier un rapport consolidé pour l'année 2016.

- Un travail important visant l'intégration des normes de gestion de Caritas Internationalis et l'harmonisation des procédures au niveau du réseau a été conduit via un coaching des Responsables Administratifs et financiers par l'équipe de coordination du DIRO.

La volonté d'un recentrage autour des communautés à la base accompagnées et d'une plus grande prise en compte des plus pauvres encore peu matérialisée :

- Au regard des données de suivi disponibles, 3 Caritas ont bénéficié d'un appui externe en vue de la réalisation d'une analyse de la pauvreté dans leurs pays, leur permettant ainsi de renforcer leur connaissance des niveaux de vulnérabilité et de pouvoir mieux adapter les interventions.
- De nombreuses Caritas ont formulé le besoin dans leur plan d'accompagnement de repositionner les Caritas paroissiales au centre du réseau. Cette demande n'a pour le moment fait l'objet que de quelques initiatives ponctuelles et à faible portée.

Des avancées en termes de plaidoyer, à nuancer selon les Caritas:

(1) On observe une avancée significative pour un petit nombre de Caritas :
   - Suite au travail réalisé sur la phase 1, les Caritas du Sénégal, du Mali, du Niger, de la RDC, du Congo et du Burundi s'investissent dans le champ du plaidoyer sans l'aide de DIRO en activité parallèle.
   - Quatre Caritas (Burundi, Madagascar, Niger et RDC) parties prenantes au Programme DIRO ont participé à une enquête menée par Caritas Africa au sujet de l'engagement des Caritas d'Afrique dans le suivi de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD) avec un focus sur l'ODD 2. Cela témoigne de leur intérêt à mener des actions visant à influencer les politiques publiques dans leurs pays respectifs.

(2) Un second niveau, s'engage dans des actions de plaidoyer via leur participation dans les réseaux de la société civile. Ces réseaux visent à développer et renforcer une société civile présente et active dans les enjeux et défis des sociétés.

On peut dès lors citer : *La participation de Caritas Bénin au sein de la plateforme Social Watch, de Caritas Burkina Faso au sein du SPONG (Secrétariat Permanent des ONG) ou encore de la Caritas Congo Brazzaville, au sein du programme Concerté Pluri-Acteurs (PCPA).*

(3) Enfin, pour les autres Caritas, l'investissement reste encore timide, bien qu'elles aient pu formuler la demande de renforcement dans leur plan d'accompagnement.

Limites observées

Le DIRO mise sur le développement des réseaux. En renforçant les compétences d'une cellule de coordination nationale (Secrétariat national), il lui permet d'être capable à son tour de fédérer et de développer les capacités de tout le réseau. On observe cependant **une limite dans la mise en place de cet effet de transmission en cascade,** bien que les activités du DIRO touchent systématiquement les équipes diocésaines.

En effet, **le renforcement des Diocèses et des Paroisses peut se retrouver contraint** selon les Caritas, par :

- Des tensions existantes entre la Nationale et les Diocèses, et entre les Diocèses et les Paroisses, notamment pour des enjeux de représentativité par rapport aux partenaires techniques et financiers ou des enjeux financiers : pour exemple, de nombreux diocèses fonctionnent aujourd'hui dans une logique projet avec leurs partenaires et interviennent sur les zones où œuvrent les paroisses sans pour autant les informer, les valoriser ou même les impliquer.
- L'éloignement géographique et la non accessibilité de certaines zones : certains Diocèses, en raison de leur éloignement géographique sont marginalisés de fait.
- Des ressources peu qualifiées et stables dans les diocèses, et la difficulté de restitution des contenus des formations,
- Des situations de conflits et d'urgence dans le pays, inhibitrices d'une démarche de large vulgarisation vers les Diocèses et les Paroisses,
- Un manque d'investissement de la part de quelques responsables des Diocèses et Paroisses.

De plus, l'un des enjeux majeurs ressortant de cette évaluation repose sur **la question du renforcement des Caritas dans leurs structures de base.**
On observe qu'un nombre très limité, jusqu'ici, d'activités d'appui à la professionnalisation des Caritas paroissiales ont été conduites. Ce fait repose sur la logique d'expérimentation en cours sur la phase 2.
Les Caritas cherchent à se positionner « *en accompagnement des dynamiques locales en respectant les cultures et l'identité des communautés locales* ». Elles veulent redonner « *un rôle central au Caritas Paroissiales au niveau local* »[15].
Ce processus reste à conforter pour la suite du programme, tout en s'appuyant et capitalisant sur des expériences et initiatives déjà éprouvées.

Pour exemple : Caritas Mali a eu l'idée, dès 2013, de fédérer un réseau humain détenteur de connaissances précises des sujets de la gouvernance, d'observation des élections et de représentation utile. Elle a occupé sa place, et joué son rôle de dynamisation de la société civile, par la création, et l'animation, du « Groupe de Réflexion pour la Démocratie, la Gouvernance Partagée pour la réconciliation nationale et la paix au Mali (GRDGPM)» mobilisant de nombreux acteurs à la base.

L'un des indicateurs du programme DIRO tente de mesurer le nombre d'OSC accompagnées par les Caritas. Il atteint à mi-parcours de la phase 2 un pourcentage bien plus élevé qu'attendu initialement (*393% de mise en œuvre*[16]), mais sur quelles données reposent-ils ? quels sont les critères pris en compte par les Caritas pour mesurer ce changement ? sont-ils harmonisés entre les Caritas ? Il apparait ainsi peu renseigné.

On note alors que les Caritas nationales auraient **nécessité à pouvoir s'appuyer davantage sur la proximité du niveau diocésain avec les paroisses.** L'appui à l'organisation des paroisses nécessite une stratégie et un travail d'animation socio pastorale de la part du niveau diocésain qui pourrait faire l'objet d'un accompagnement de la part de la Caritas nationale.
Cet accompagnement doit pouvoir être couplé avec un renforcement de la sensibilisation réalisée auprès des responsables des Caritas, afin qu'ils soient davantage en capacité de faire le lien entre les organes de décision, la vie du réseau et les actions de terrain.

[15] *Cadre stratégique des changements – Obj.3 – résultat 3.1 changements 14 et 15*
[16] *Tableau de suivi des indicateurs – programme DIRO phase 2*

Résultat 2 : Les organisations renforcent leur autonomie par un appui à leur développement organisationnel et institutionnel

Changements attendus :
→ Les Caritas tendent vers leur autonomie stratégique du point de vue stratégie, métier et leadership.
→ Gain des Caritas en autonomie institutionnelle.
→ Gain des Caritas en autonomie organisationnelle en termes de compétences et de fonctionnement interne.
→ Gain des Caritas en autonomie financière.

Niveau d'effectivité des changements et de réalisations

Niveau d'effectivité :

Réalisations :
Il est important de noter que les approches proposées visant à appuyer les Caritas dans leur développement organisationnel et institutionnel sont multiples :

- Des ateliers réalisés au niveau national,
- Des formations nationales qui sont davantage tournées vers la formation-action, à savoir des temps d'action et de formation confondus se concrétisant par des processus itératifs, non linéaires,
- De l'appui conseil personnalisé,
- Des ateliers d'échanges d'expériences multi-acteurs, multi-pays,
- Des rencontres, événements intra-pays.

Ceci témoigne de la capacité du programme dans sa phase 2 de tenir compte de la recommandation formulée en phase 1 de poursuivre la professionnalisation des Caritas, tout en proposant des approches renouvelées, moins descendantes et plus adaptées aux besoins des organisations.

Le partage d'une vision stratégique

Au lancement de la phase 2, 80% des Caritas disposaient déjà d'un plan stratégique. Aujourd'hui, seule une Caritas n'en dispose pas encore mais s'est dotée malgré tout d'une feuille de route stratégique.
Les Caritas bénéficient de conseils de la part des accompagnateurs mais également d'appuis extérieurs quant à l'organisation de cette planification stratégique.
Aujourd'hui on note qu'elles parviennent pour une grande majorité à inscrire cette démarche dans un cadre participatif, impliquant les membres du réseau à tous les échelons (du local au national) et pour les plus matures, les partenaires extérieurs voire l'Etat.
Les Caritas parviennent également à décliner ce plan stratégique en des plans opérationnels (les données de suivi témoignent d'un nombre important de Caritas disposant de plans opérationnels, sans pour autant toucher l'ensemble des Diocèses d'un même pays).

Ce plan stratégique repose sur une vision co-construite et partagée entre les membres du réseau. Ce travail sur la vision a également été accompagné par le DIRO à travers des actions de renforcement des responsables des Caritas sur la question du leadership. Ces actions ont concerné une grande majorité de Caritas.

Ces actions prennent la forme d'initiatives multiples :

- Pour une grande partie des Caritas, cet accompagnement a reposé sur le travail des accompagnateurs DIRO.
- D'autres ont fait appel à des expertises externes pour des formations plus spécifiques.
- Pour les Caritas entrantes, les formations ont surtout eu lieu lors des Assemblées Générales.

Accompagner à disposer d'une vision politique partagée constitue l'un des changements clés pouvant conduire vers l'autonomie de la Caritas.
La question du leadership est centrale dans le fonctionnement des réseaux des Caritas. Elle doit pouvoir faire

l'objet d'un travail de renforcement continu et viser avant tout l'organisation plutôt que l'individu même, d'où la pertinence d'intervenir en renforcement lors des Assemblées Générales par exemple.

Le renforcement institutionnel et organisationnel du réseau

En matière de renforcement interne, on note que les actions de renforcement ont principalement été tournées vers :

- L'élaboration et la mise à disposition des documents organiques et statutaires dans l'ensemble du réseau,
- La mise en place et le fonctionnement d'organes dans les diocèses (régularité de la tenue, rôle effectif de supervision, fonction de contrôle, ….) par notamment des formations à l'intention de leurs responsables,
- L'appui au déploiement d'une culture de production de rapports et du respect des procédures de gestion, en vue d'une harmonisation des procédures au sein du réseau,
- Des compétences spécifiques en vue de la professionnalisation des équipes techniques (comptabilité, communication, suivi-évaluation)

Pour les nouvelles Caritas entrantes spécifiquement l'accompagnement n'a duré que 6 mois, faisant suite à la réalisation d'un autodiagnostic de leur structure et a porté sur :

(1) Mise en place d'un organigramme et des documents statutaires favorisant une amélioration de la Gouvernance au niveau national,
(2) Formation sur la directive pastorale pour la commission épiscopale,
(3) Mise en place d'un système de gestion

Sur ce type de formation, **plusieurs points clés** ressortent de cette évaluation sont :

- Le programme permet aux Caritas de s'aligner sur les normes de gestion de Caritas internationalis,
- Le programme s'appuie nettement sur le partage de bonnes pratiques entre les Caritas et leur permet de s'inscrire dans un apprentissage continu. La mutualisation des connaissances et le partage d'expériences sont deux éléments phares de ce programme DIRO pour les Caritas.
- Des formations sont mises en place au niveau régional permettant d'impliquer d'autres acteurs que les secrétaires nationaux ou les Evêques. Ainsi les chargés de communication, les responsables administratifs et financiers ont pu se rencontrer et bénéficier de formations communes. L'enquête de satisfaction réalisée auprès des Caritas met l'accent sur une attente forte de leur part quant au partage de connaissances entre les Caritas.
- Le programme a permis d'insister sur la notion de suivi-évaluation. L'approche déployée favorise le renforcement de cette fonction au sein de l'organisation en les positionnant comme responsable de leurs propres changements. Les acteurs se sentent plus à l'aise et voient leurs pratiques s'améliorer notamment via l'introduction de logiciel de suivi-évaluation partagé à tous les niveaux.

La question du modèle économique et du développement d'alliances stratégiques

Les Caritas quel que soit leur niveau de développement et de maturité, sont parvenues à développer des partenariats avec des partenaires multiples.
On note cependant que pour une grande majorité de Caritas, ces partenaires restent circonscrits au réseau des Caritas du Nord. Les plus matures cependant, parviennent à déployer de nouveaux partenariats avec d'autres acteurs, tels que les Nations Unies, de manière assez fréquente (le PAM sur la question notamment de l'assistance alimentaire, l'UNICEF ou encore ONUFEMMES), l'Union Européenne ou encore l'Etat.

Des actions de renforcement ont été réalisées en vue de permettre aux Caritas de définir ou dynamiser leurs modèles économiques. L'accompagnement à la mobilisation de nouveaux partenaires (techniques et financiers) s'est fait à la fois par le DIRO par :

- Des visites d'échanges entre Caritas,

Mais également de manière indirect via :

- Le renforcement sur la question du leadership,
- l'appui visant à disposer des fondements d'une bonne gestion financière,
- le renforcement de la gouvernance et la mise en place des procédures internes,
- des formations destinées aux RAF, chargés de projet et/ou de communicateurs sur la gestion de projets.

Les Caritas font principalement reposer leur modèle économique sur la recherche de financements extérieurs en s'inscrivant dans un schéma programme/projet. Des bailleurs qui prennent de moins en moins en charge les frais de fonctionnement des structures.

Les Caritas n'ont dès lors que très peu travaillé sur la question de la diversification des ressources ainsi que sur la recherche de dispositifs d'autofinancement plus innovants. Une question sur laquelle le programme devrait pouvoir s'orienter.

Limites observées

Plusieurs limites se posent :

- De nombreuses lacunes se posent encore au niveau des Conseils d'Administration principalement sur leurs **niveaux de connaissance des fondamentaux de la vie associative**. Leur implication dans la vie du réseau reste très variable d'une Caritas à une autre, soit par manque d'information/communication et d'implication soit par manque d'intérêt ou de méconnaissance du fonctionnement général de la Caritas. Cet axe est essentiel dans l'atteinte des objectifs d'autonomie des Caritas.
- Le **turn-over des équipes fragilise les acquis** et représente une des limites importantes du programme DIRO.
  D'où la nécessité de pouvoir, d'une part sensibiliser les responsables sur les effets de cette mobilité et de l'importance de la stabilité dans les postes, mais également de les conscientiser sur l'importance du choix des « personnes », de leurs formations et de leur motivation. Et d'autre part, s'attacher à renforcer les organisations avant tout plutôt que les individus et parvenir à mettre en place un plan de capitalisation des connaissances. Ce turn-over constitue un réel problème structurel dans les Caritas qui demande une réflexion de fond.
- Des **interrogations se posent quant au suivi post-formation et au réinvestissement des acquis** après formation par les équipes. Cette responsabilité repose sur la personne qui assistera à la formation mais qui ne sera pas forcément en mesure de réinvestir par la suite les acquis. (est-elle capable de recevoir et d'en faire un outil utile à l'organisation ?).
- La **collaboration bailleurs-diocèses peut intervenir comme un frein** aux mécanismes du réseau (au détriment de la coordination nationale).
- Enfin, le renforcement des Caritas tend à augmenter leur crédibilité et leur visibilité au plan national. Un point de vigilance est à porter toutefois quant à la **capacité d'absorption des ressources mobilisées par les Caritas** les moins matures. Elles vont, dans une logique d'opportunité, avoir tendance à accepter l'ensemble des financements pouvant se présenter à elles mais ne disposeront pas des capacités humaines et ressources pour répondre efficacement aux exigences complexes et outils sophistiqués exigés par les donateurs.

Résultat 3 : la structuration du réseau Caritas d'Afrique francophone et de l'Océan Indien s'accroit

Changements attendus :

→Les Caritas nationales et diocésaines ont développé leurs interdépendances et leurs complémentarités au sein de chaque pays.
→Des plates-formes d'échanges d'expériences sont créées au niveau national et régional.
→Les Caritas mutualisent leurs compétences au sein d'un réseau d'expertise au niveau international.
→Caritas Madagascar, Caritas Centrafrique et Caritas Comores intègrent le programme.
→Participation aux activités collectives du programme
→Mise en place d'un accompagnement spécifique à Caritas Africa en vue de la reprise par le programme DIRO dans trois ans.

Niveau d'effectivité des changements et de réalisations

Niveau d'effectivité :

Réalisations :

Focus sur la structuration du réseau au niveau régional

- La phase 2 du programme DIRO porte un **accent fort sur la notion d'ouverture**. Les rencontres et échanges d'expériences au niveau régional sont reconnus par l'ensemble des Caritas comme l'une des valeurs ajoutées de cette phase 2. Ainsi, le programme permet de les faire se rencontrer, d'échanger, de partager sur leurs expériences respectives et de développer ainsi de réelles dynamiques collectives. Elles se rencontrent dans le cadre des APP, des formations ou encore lors de missions d'échanges appuyées par le programme DIRO.

- La phase 2 a également permis la **mise en place d'un système de management des connaissances**. Ce dispositif a pour ambition de mieux partager les connaissances des Caritas entre elles afin qu'elles se nourrissent et s'enrichissent mutuellement. Pour ce faire, une plateforme de management des connaissances a vu le jour à la fin de la période 1, mettant en ligne les différents produits de capitalisation des Caritas et répondant ainsi à un enjeu de diffusion qui s'est largement posé. La plateforme a demandé un temps de préparation assez long et a nécessité le recrutement au sein de l'équipe de coordination d'une personne ressource pour l'animer.

Focus sur les Caritas entrantes

- La phase 2 a permis **l'intégration de trois nouvelles Caritas** suite à une demande formulée de leur part : Caritas Comores, Caritas Centrafrique et Caritas Madagascar.
  Ces trois Caritas n'ont sur la période ciblée bénéficié que de 6 mois d'activités (sous contrat). Un temps réduit laissant place à une première période consacrée à la prise de connaissance et à l'écoute, à la réalisation d'un autodiagnostic des besoins et d'un cadrage avec les accompagnateurs et des premières missions accompagnement.

- Leur intégration dans ce programme apparait pertinent au regard de **l'urgence de la relance de leur organisation.**
  Cependant pour répondre à cet état d'urgence, il a fallu pour les accompagnateurs renforcer leurs interventions afin :
  - D'accompagner les Caritas dans l'expression de leurs attentes,
  - D'accentuer le soutien de proximité en raison d'une demande d'accompagnement plus soutenue.

  Le programme DIRO a offert suffisamment de souplesse aux équipes pour assurer ce réajustement.
  - Ainsi, la Caritas RCA a bénéficié de 5 missions d'accompagnement au lieu de 2 initialement prévues dont 2 avec 2 personnes ressources présentes,
  - Les Caritas Comores et Madagascar ont bénéficié de 3 missions au lieu de 2.

Focus sur Caritas Africa

La phase 2 du programme s'est attachée à mettre l'accent sur une implication croissante de Caritas Africa, tête de réseau continental, en vue d'une reprise du portage politique du programme à moyen terme. Un accompagnement spécifique est donc réalisé sur la base des besoins identifiés. Caritas Africa au sein de ce programme est bénéficiaire mais participe également aux réunions en tant que membre des organes de pilotage.

Ainsi, Caritas Africa en utilisant ses compétences internes et avec l'appui de son accompagnateur dans le cadre du Programme DIRO a procédé à la rédaction de deux projets soumis respectivement à la Commission européenne en consortium avec 3 Caritas du Nord (CAFOD, SC-CF et CRS) et un partenaire hors Caritas en faveur des 4 Caritas d'Afrique hors DIRO et au Secrétariat général de CI.

Le comptable de Caritas Africa a vécu par ailleurs une expérience d'immersion au Niger en vue de renforcer ses compétences en matière de gestion financière de projets pluri-acteurs et pluriannuels.

Caritas Africa, bénéficie également d'un accompagnement relatif à son statut d'organisation apprenante.

Ces accompagnements sont donc en cohérence avec le plan d'accompagnement défini en début de phase et reposant pour la première période sur l'atteinte de trois grands changements, à savoir :

- Le Secrétariat exécutif régional de Caritas Africa devient qualifié dans la gestion de programme pluri-acteurs et multi-pays ;
- Les pratiques relatives au DIRC sont harmonisées et Caritas Africa facilite la coordination des initiatives DIRC dans la Région ;
- Meilleure coordination/harmonie/synergie au sein de l'équipe du Secrétariat Régional.

On note que l'accompagnement de Caritas Africa est pertinent et couvre l'ensemble des demandes d'accompagnement identifiées. Ce plan est une première étape pour la tête de réseau dans sa préparation à la reprise du programme.

Au-delà des réalisations faites, il convient de noter que **le programme DIRO constitue avant tout pour Caritas Africa un apprentissage vers la culture de l'accompagnement.**

Caritas Africa présente aujourd'hui un certain nombre de forces et de faiblesses dont il s'agit de prendre en compte :

Des forces :

- Un niveau de sa reconnaissance et de sa légitimité par les Caritas
- Une volonté affichée de porter le programme et une vision stratégique bien définie
- L'installation progressive d'une culture de l'accompagnement
- Des outils de communication en place
- Des partenariats fiables au sein du Réseau
- Les acquis du programme DIRO (liés à l'accompagnement dont elle a bénéficié)

Des faiblesses à surmonter à travers :

- Une formation en matière de leadership et de management stratégique
- Un recrutement des ressources humaines qualifiées pour étoffer l'équipe du Secrétariat exécutif régional
- Une mobilisation de plus de ressources financières

Ainsi, sur le plan stratégique il ressort des besoins en termes de :

- Leadership afin que Caritas Africa soit en capacité de mobiliser plus d'acteurs en d'accomplir sa mission de tête de réseau avec plus d'efficacité,
- Une feuille de route/stratégie régionale DIRC co-construite avec ses membres.

Sur le plan opérationnel, il ressort des besoins plus spécifiques en matière de :

- Management des connaissances / dispositif de capitalisation,
- Gestion de projets,
- Plaidoyer,

- Mobilisation de ressources
- Gestion de dynamiques multi-pays,
- Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation de grande envergure,

Cependant au regard de ces deux derniers points, Caritas Africa a d'ores et déjà entrepris des efforts dans ce sens. A titre d'exemples, on peut noter les initiatives suivantes portées par CA :

- Organisation de la 2ème rencontre des Evêques d'Afrique à Dakar sur « l'organisation du service de la charité en Afrique : le rôle des Evêques », à laquelle ont participé les délégués des 43 pays sur 46 sans oublier les partenaires venus de six autres Régions de la Confédération (Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie, Océanie et Moyen –Orient et Nord- Afrique ;
- Conduite du Projet DIRC (3 Caritas d'Afrique australe) avec une dimension inédite au Sud concernant l'apprentissage par les pairs en 3 binômes de Caritas francophones ;
- Conduite du Projet de renforcement de capacités en Plaidoyer et suivi de l'ODD2 impliquant 3 Caritas anglophones et 3 Caritas francophones ;
- Mise en place du Projet de prévention de la traite d'êtres humains avec 3 Caritas d'Afrique australe ;
- Réalisation du Projet RECS (RC en matière de sécurité alimentaire) avec 4 Caritas d'Afrique de l'Est ;
- Mise en place du Projet PEOPLE en consortium avec CAFOD, SC-CF, CRS, CA et CHS avec 4 Caritas anglophones ;

Limites observées

Les principales limites observées sur ce résultat repose sur :

- **L'absence d'un cadre formalisé opérationnel** dédié au processus de mise en réseau (inter-pays) entre Caritas. Bien que perçu comme un réel atout pour ce programme, le développement de synergies entre les Caritas via des échanges, missions, partages d'expériences ne repose sur aucun cadre co-construit au niveau régional permettant de donner plus de sens à ces missions, de mieux les suivre mais également de pallier le manque de volonté de certaines Caritas de s'impliquer dans cette logique réseau.
- Certaines **Caritas présentent davantage de besoins**. Bien que des efforts soient réalisés dans ce sens par les accompagnateurs, leurs besoins nécessitent une présence et une écoute plus soutenue et demandent dès lors des efforts continus questionnant dès lors :
  - la présence d'accompagnateur dans un cadre régional
  - un rééquilibrage des accompagnements
  - des démarches d'accompagnement innovantes en incluant la notion de pairs (à l'image du programme DIRC) et de réseaux d'expertise régionale.
- Sur cette seconde phase, **Caritas Africa n'est parvenu à réaliser que 40% de son plan d'accompagnement**. Le recrutement toujours en cours de son responsable de Développement Institutionnel et Renforcement de Capacités (DIRC) a freiné son appropriation du processus de renforcement de capacités du programme DIRO.

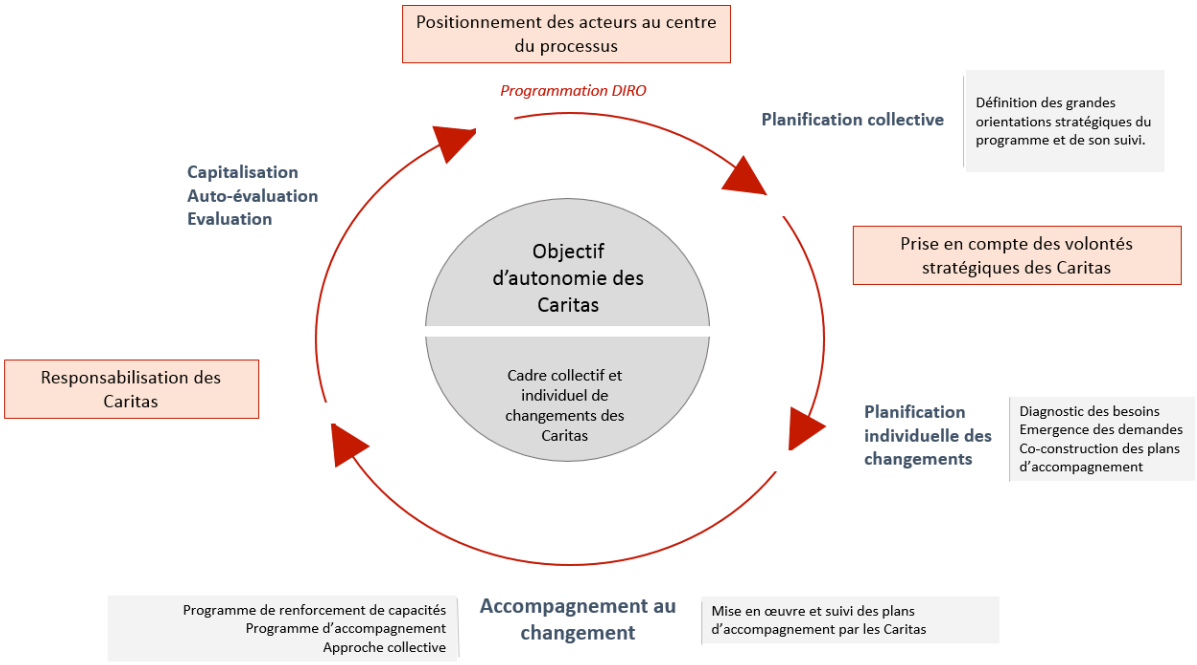
<u>Résultat 4</u> : recours à une approche orientée changement « la théorie du changement » pour davantage d'impact des actions menées dans le cadre de cette nouvelle convention-programme, tant auprès des Caritas que du Secours Catholique-Caritas France

<u>Changements attendus :</u>
→ Repositionner les acteurs au centre du processus dans la définition des grandes orientations stratégiques du programme et son suivi.
→Approfondissement des processus de changement.
→Amélioration de la stratégie d'accompagnement du SC-CF.

Niveau d'effectivité des changements et de réalisations

<u>Niveau d'effectivité :</u>

Le résultat 4 est le plus abouti sur ce programme. Mais au-delà d'un résultat, l'approche orientée changement est **avant tout une méthode construite au service des Caritas**. Transversale à l'ensemble du programme, elle irrigue chaque étape du dispositif. L'approche changement permet ainsi de mieux expliciter, suivre et évaluer le changement poursuivi :



Elle a donc permis d'introduire une approche centrée sur les acteurs et a permis un approfondissement des processus de changement identifiés par les Caritas, par la mise en place :

- de rencontres pluri-acteurs,
- de mise à disposition d'expertise et d'appui dans la conduite du changement
- de formaliser une stratégie de renforcement de capacités et d'accompagnement.
- De définir des sujets de communauté de pratiques et de développer un processus de management des connaissances.

Limites observées

L'approche orientée changement repose sur deux fondamentaux :

- Elle place les acteurs au cœur du dispositif
- Elle se concentre sur les changements

Ainsi, son cadre de suivi évaluation doit pouvoir porter **un regard sur les changements de pratiques des Caritas**, en tenant compte du fait que ces changements pourront avoir été influencés par des facteurs internes ou externes. L'approche orientée changement permet de se situer plus dans une logique d'apprentissage que de performance.

Cependant, on observe que le cadre de suivi-évaluation proposé par le programme n'est pas tout à fait en cohérence avec cette vision et **reste dans une logique de « rendre compte » via des indicateurs prédéfinis**. Le suivi-évaluation porte avant tout sur les résultats qui découlent des activités.

3.5 Des modalités stratégiques et opérationnelles plus adaptées et facilitantes

Ce qu'il faut retenir :

- **Des regards contrastés sur les volumes financiers du programme**
- **Des modalités de pilotage plus adaptées et facilitantes pour le programme**
- **Des instances de gouvernance opérationnelles**
- **Un dispositif de suivi plus efficace mais qui présente encore des lacunes.**

• Des regards contrastés sur les volumes financiers du programme

L'enveloppe budgétaire destinée au soutien des Caritas se compose de deux grandes rubriques :

- Le soutien aux actions accompagnées
- Une dotation pour la mise en œuvre du programme (accompagnement au fonctionnement, prise en charge des ressources matérielles, …)

Cette enveloppe est budgétairement dimensionnée de manière égale entre les Caritas.
On note cependant que les Caritas entrantes dans le programme n'ont démarré leurs activités qu'en janvier 2017 en raison d'une première année dédiée à la planification et l'élaboration de leurs plans. Le financement octroyé pour ces trois années est donc moindre par rapport aux 11 autres Caritas mais **s'inscrit dans une logique de progression et d'adaptation.**
Au total, la répartition par pays, pour les trois années est la suivante :

- 93 000€ par Caritas les plus anciennes (la répartition est équilibrée entre les deux tranches de 18 mois du programme),
- 38 500€ pour Caritas Africa (43% sur la 1ere tranche et 57% sur la 2eme tranche)
- 35 500€ par Caritas les plus récentes (30% sur la 1ere tranche et 70% sur la 2eme tranche).

Pour l'ensemble des Caritas, ces fonds sont des dotations allouées, c'est-à-dire qu'elles ne les reçoivent que sur demande et au vu de leurs besoins. On observe que sur cette première période de la phase 2, les Caritas n'ont pas toutes consommé les fonds mis à leur disposition. Cependant **la souplesse et la flexibilité du programme** permet un report des fonds sur la seconde période.

Par ailleurs, on note que les montants octroyés aux Caritas sont selon leur niveau de structuration et de développement, plus ou moins significatifs. En effet :

- Pour les plus petites ou moyennes Caritas, cette enveloppe budgétaire ne pourra suffire à l'ensemble des besoins.
  Bien que conscientes des enjeux financiers du programme (15 Caritas à soutenir) elles ont tendance à se positionner en posture d'« attentistes ».

Certaines Caritas, de plus, remettent en question la répartition équilibrée des enveloppes entre des Caritas qui présentent moins de besoins en matière de renforcement de capacités et des Caritas plus fragiles faisant face à davantage de besoins.

- On observe une plus forte prise de conscience de la part des Caritas les plus matures. Le DIRO ne peut prendre en compte tous les besoins. Il appartient aux Caritas de mobiliser les ressources permettant de combler les gaps ou prendre en charge ce que le DIRO ne peut soutenir. Pour ces mêmes Caritas, les ressources du DIRO ne sont que secondaires, notamment par rapport aux fonds octroyés par leurs autres partenaires.

- **Des instances de gouvernance opérationnelles**

Les **instances de gouvernance mises en place dans cette phase 2 témoignent de la volonté du programme de placer les acteurs au cœur du processus** et de respecter leur pouvoir de décision.

- L'Assemblée de toutes les parties prenantes rassemblant tous les acteurs impliqués dans le programme permet de responsabiliser les Caritas quant aux orientations qu'elles souhaitent prendre et aux résultats qu'elles attendent et de développer leur interdépendance dans une démarche collective. Cette APP a également pour effet de mobiliser et impliquer les Evêques et de les conscientiser sur le rôle de la Caritas et les enjeux de la vie en réseau.
  Enfin, cette APP est pour toutes les Caritas, un moment privilégié de rencontre et d'échanges.

- Le Comité de Veille Stratégique, instance de consultation sur la cohérence d'ensemble du programme a, sur cette phase 2, gagné en cohérence grâce à la participation du Secrétaire général du SC-CF permettant ainsi de rééquilibrer les relations et de positionner les Caritas dans des relations d'égal à égal.

Les acteurs du programme mettent en avant **la complémentarité pertinente et évidente** entre ces deux instances de gouvernance et principalement la place majeure laissée aux Caritas dans cette seconde phase. Ces instances permettent une implication et une appropriation plus grande par les bénéficiaires eux-mêmes.
« La force du CVS est de pouvoir s'écouter les uns, les autres ». « Le CVS permet de se renforcer mutuellement. Il permet de renforcer le devoir de communion, a aidé des pays à refaire leur unité au niveau des évêques, permet de parler de gouvernance, et de dire vers ou et ce sur quoi il faut porter l'action. ». [17]

Elles témoignent, de plus, de la capacité des acteurs du DIRO à se positionner dans une logique d'apprentissage permanente et à être en capacité de réajuster son fonctionnement, sa mise en œuvre pour proposer un programme sur-mesure et de qualité.

Une flexibilité qui doit pouvoir être maintenue au vu des perspectives de transfert et du réajustement nécessaire qui devra être opéré au niveau du CVS pour garantir une cohérence plus forte avec les instances de gouvernance de Caritas Africa.

- **Des modalités de pilotage plus adaptées et facilitantes pour le programme**

En rupture avec le système de pilotage précédent (phase 1), le dispositif a été retravaillé et repose aujourd'hui sur :

- Une équipe de pilotage stratégique du programme basée à Paris en charge de valider les programmations globales et leurs révisions (plans d'actions et budgets par phase de 18 mois) et ajuster si nécessaire la stratégie du programme.
- Une équipe opérationnelle de coordination du programme basée au Togo et composée : d'un responsable de programme, d'une équipe sous sa direction composée de deux consultants, Accompagnateurs en renforcement de capacités, d'un RAF et d'une Rédactrice en Management de connaissances et d'un Communicateur.

[17] *Evêque, Caritas bénéficiaire*

Cette répartition est claire et comprise par l'ensemble des Caritas bénéficiaires du programme. Elles reconnaissent de plus l'avancée significative réalisée par rapport à la phase 1 et ses « tâtonnements ».
Ce dispositif de pilotage apparait dès lors pour les Caritas :

- facilité, amélioré,
- clair quant à la répartition des rôles de chacun des acteurs,
- souple et flexible.

(1) Il est à noter que pour les Caritas, **le premier interlocuteur** de ce programme est l'accompagnateur. Il peut être sollicité à tout moment pour toute question relative à leur organisation.

(2) La coordination joue **un rôle principalement d'accompagnement**. A la différence d'une posture de contrôleur, elle échange quotidiennement avec les Caritas et les accompagne afin qu'elles soient en mesure d'assurer leurs responsabilités quant à la mise en œuvre et au suivi du programme. Ce constat s'illustre par le suivi des rapports narratifs et financiers, objet d'un va et vient de plusieurs semaines entre la coordination et les Caritas reposant sur des échanges et des conseils dans un cadre apprenant. Une fois prêt, la coordination les compile et fournit au SC-CF un rapport compilé. *« En ce qui concerne le DIRO : la relation est d'abord avec Lomé. »*[18]

Cependant, l'enquête d'appréciation des démarches, pratiques d'accompagnement réalisée auprès des Caritas, met en avant le fait que les Caritas attendent davantage de la Coordination notamment en matière d'élaboration conjointe d'actions de renforcement.

(3) Le SC-CF **assure son rôle de partenaire**.
Si les rôles sont clairs pour les Caritas, ces changements posent un certain nombre d'enjeux en interne auprès des équipes du SC-CF comme cité précédemment. Il persiste des confusions dans les rôles du SC-CF et l'équipe programme : qui gère le suivi ? Comment travailler ensemble ? Quel niveau de neutralité accordé aux accompagnateurs ?

Il est à noter enfin que :

- Ce dispositif de pilotage est adapté au fonctionnement actuel du programme DIRO. Cependant, le nombre de **15 Caritas accompagnées semble être la limite acceptable pour fournir un travail de qualité** et atteindre les objectifs fixés. Au-delà, la coordination ne serait plus en mesure de gérer un accompagnement adapté et sur-mesure, au regard des ressources déployées.
  Un redimensionnement et une ouverture aux membres de Caritas Africa demanderaient de réinterroger tant les ressources disponibles, le positionnement géographique, et l'approche proposée.
- La flexibilité laissée par l'équipe de coordination peut cependant constituer un frein dans le respect des deadlines par les Caritas.

- **Un dispositif de suivi plus efficace mais qui présente encore des lacunes.**

Ce dispositif opérationnel présente un atout en termes de suivi pour le programme DIRO.

Ainsi, les Caritas sont responsables du suivi des actions qu'elles mettent en œuvre et qu'elles ont-elles-mêmes identifiées au regard de leurs besoins.

Elles bénéficient d'un accompagnement quant à ce processus de mise en œuvre et de suivi de la part de l'équipe de coordination.

Les Caritas font remonter par la suite les données et leurs rapports à l'équipe de coordination en charge de les compiler et de produire un rapport global pour le programme.

Via ce processus reposant davantage sur la proximité et l'échange, facilité et fluidifié par la coordination à Lomé on observe :

- La remontée de données de meilleure qualité,

[18] *Secrétaire Général, Caritas bénéficiaire*

- Un ancrage plus important de la notion de redevabilité et un suivi mieux assuré mais également plus exigeant au regard des indicateurs,

3.6 Des changements opérés auprès des Caritas qui s'apprécient plus qu'ils ne se mesurent

Ce qu'il faut retenir sur les principaux effets du programme DIRO :

- **Le renforcement du sentiment d'appartenance à un réseau au sein des Caritas**
- **L'ouverture des Caritas et le déploiement de dynamiques collectives et pluri-acteurs au niveau régional.**
- **Une prise de conscience par les Caritas sur la nécessité de s'orienter vers davantage de professionnalisation et de disposer des moyens pour réaliser leur mission sociale**
- **Une amélioration de la notoriété des Caritas au niveau national auprès des partenaires techniques et financiers et de l'Etat : des Caritas reconnues comme plus structurées, plus rigoureuses disposant d'une forte capacité d'intervention (depuis la base).**
- **Un travail de réflexion porté autour de la stratégie partenariale du SCCF et du rééquilibrage de ses relations**

- **Les points de vigilance quant à la mesure des effets du DIRO**

- **<u>Le cadre de suivi-évaluation fondé davantage sur la performance que sur l'analyse des changements.</u>**

  La phase 2 du programme n'a pas été conçue comme un programme classique. Bien qu'un cadre logique mettant l'accent sur les activités et les résultats ait été développé et soit utilisé comme outil de gestion, l'approche changement intervient en complément et met l'accent sur les changements graduels identifiés par les Caritas et la contribution du programme à ces changements. Ainsi, tout l'enjeu de la planification de cette phase 2 a consisté à articuler ces deux approches.
  Le cadre logique présente donc un changement méthodologique important en introduisant une nouvelle dimension de changements attendus.
  Ces changements attendus ont été déterminés collectivement par les Caritas en 2014.

  Par ailleurs, ce cadre logique s'accompagne d'indicateurs permettant de suivre et mesurer les changements. Dans le cas du programme DIRO, les indicateurs reposent davantage sur des indicateurs de résultats et de suivi de l'évolution des Caritas permettant de rendre compte des performances réalisées :
  - *Publication de rapport d'activités consolidé du réseau Caritas (résultat 1),*
  - *Existence d'une planification stratégique (résultat 2),*
  - *Nombre de diocèses ayant décliné le plan stratégique en plans opérationnels (résultat 2),*
  - *Nombre d'utilisateurs du dispositif de management des connaissances (résultat 3),*
  - *Nombre de plans d'accompagnement élaborés (résultat 4)*
  - *(…)*

  L'approche changement repose sur une méthodologie spécifique où la responsabilité de l'action dépend des Caritas. Le cadre logique proposé et ses indicateurs n'offrent dès lors qu'une lecture très globale de l'impact. Il ne permet que de manière limitée de rendre compte des évolutions réelles du processus, de l'apprentissage que les acteurs en tirent ainsi que des efforts que ceux-ci mettent en œuvre pour contribuer au changement.
  En effet, les indicateurs proposés ne sont pas spécifiques à chacun des plans d'accompagnement des Caritas mais s'intègrent dans un cadre plus global.
  Ainsi la lecture des changements attendus par le programme DIRO s'apprécient davantage qu'ils ne se mesurent.

- **<u>Une nécessaire prise en compte des facteurs internes et externes au Caritas dans l'appréciation des effets du programme</u>**

  Le programme DIRO ne peut couvrir l'ensemble des changements opérés sur les Caritas, ces changements pouvant avoir été influencés par des facteurs internes comme externes.

  Pour exemple, d'autres acteurs interviennent en renforcement de capacités des Caritas. Même si les approches divergent, ils contribuent également à l'atteinte des objectifs de développement de la Caritas. Le DIRO ne peut couvrir toutes les ambitions des Caritas.

  Ainsi, certains indicateurs déployés dans le cadre du suivi-évaluation ne sont qu'indirectement rattachés aux actions du programme :

  - Le nombre d'OSC accompagnées par la Caritas
  - Le nombre de PTF des réseaux Caritas

- **<u>L'impact se lit donc davantage au regard des témoignages et des constats corroborés par les acteurs interrogés.</u>**

<u>Dès lors 5 grands effets sont à mettre en lumière.</u>

- **Le renforcement du sentiment d'appartenance à un réseau au sein des Caritas**

Le programme DIRO participe à la vie du réseau et permet une **réelle prise de conscience** sur l'appartenance à un réseau :

- Le programme DIRO redonne toute la place aux instances de pilotage politique et stratégique des Caritas (relance des CA notamment). Il favorise une progressive prise de conscience des responsables sur ce qu'ils sont capables de faire, sur leur environnement et les moyens à déployer pour agir. L'implication des évêques présidents dans les APP en est le premier signe. Sans leur investissement, les Caritas n'auraient pu se doter d'un plan stratégique et partager ainsi une vision commune, d'un plan opérationnel et parvenir à prendre conscience des besoins qui sont ceux de leur Caritas. Ils comprennent aujourd'hui que la Caritas peut être un réel outil de lutte contre la pauvreté et s'y impliquent davantage.
- Le programme permet de renforcer l'appréciation du positionnement et du rôle joué par la tête de réseau au niveau National. Ses fonctions sont mieux comprises et mieux intégrées à tous les niveaux. La Caritas Nationale est reconnue de plus en plus comme le point d'entrée dans le pays.
- 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. Cependant, ce constat repose avant tout sur la personne même du SE, ainsi que de son engagement et de sa motivation à assurer ce rôle.
- Il permet de renforcer le niveau de solidarité au sein du réseau : qu'ils s'agissent des consultations sur les besoins et attentes des membres des Caritas, des rencontres autour de formations-actions ou d'initiatives de renforcement, les Caritas sont amenées à échanger et partager davantage au sein de leurs réseaux. Les membres s'accordent une plus grande confiance.
- La déclinaison d'une vision partagée au niveau national inscrite dans le plan stratégique de la Caritas, l'harmonisation des procédures, l'élaboration de rapports consolidés, contribuent à renforcer ce sentiment d'appartenance à une seule et même entité.
- Le sentiment d'appartenance à un réseau continental se ressent également. On note en effet que les Caritas membres du DIRO sont celles qui respectent le mieux leurs engagements en termes de paiement de leurs cotisations statutaires auprès de Caritas Africa et de contribution volontaire à son Fonds de Solidarité pour les réponses aux urgences.

Quelques exemples témoignant du renforcement de la notion de Réseau :

- Au Congo : la Caritas est en capacité de s'exprimer devant ses partenaires au nom du réseau et porter une seule et même voix.
- Au Burkina Faso, la conférence épiscopale a récemment pris position au nom du réseau. Elle s'est impliquée dans une prise de position par rapport au régime en place en rédigeant des lettres pastorales visant à interpeller le gouvernement.
- Au Tchad, les responsables des Diocèses se sont montrés très réticents à la mise en place d'un programme de renforcement de capacités pouvant mobiliser les membres de leurs équipes pour des formations. La mobilisation des évêques dans le programme a permis une réelle prise de conscience sur l'intérêt pour le réseau de renforcer et professionnaliser les équipes.

- **L'ouverture des Caritas et le déploiement de dynamiques collectives et pluri-acteurs au niveau régional.**

Le DIRO a favorisé la création d'une réelle dynamique régionale :

- Le DIRO crée du lien entre les Caritas. Il permet de faire se rencontrer des acteurs qui n'auraient pu le faire sans ce soutien. Il permet de sortir de l'isolement les Caritas les plus fragiles ou éloignées (notamment les Caritas entrantes localisées dans l'Océan Indien) et facilite leur intégration dans le système Caritas.
- Ces échanges, rencontres, partages d'expériences, permettent de faire grandir les Caritas et créent de l'émulation. Elles sont aujourd'hui en capacité de pouvoir tirer profit de l'intelligence collective. Une expérience singulière d'une Caritas peut devenir une ressource utile pour d'autres. Elles se renforcent ainsi mutuellement entres elles. Le DIRO a permis de lancer cette dynamique. Les Caritas la poursuivent sans même l'appui du programme. Elles échangent notamment sans forcément se rencontrer, par mail, téléphone, se donnent des conseils.
- Le programme évite ainsi aux Caritas de se replier sur elles-mêmes.

Cette notion d'ouverture est reconnue comme la valeur ajoutée de ce programme.

Quelques exemples témoignant du renforcement de la notion de Réseau :

- L'échange de pratiques organisé entre Madagascar et le Burkina-Faso a permis à l'OCADES Caritas Burkina de s'inspirer et dupliquer le modèle malgache d'école de cuisine.
- Le voyage d'étude de Caritas Niger au Bénin puis au Burina Faso a permis à la Caritas concernée de s'inspirer des pratiques en matière de mobilisation de ressources et réfléchir sur son modèle économique.

- **Une prise de conscience par les Caritas sur la nécessité de s'orienter vers davantage de professionnalisation et de disposer des moyens pour réaliser leur mission sociale**

Le programme DIRO suscite et entretient la volonté des Caritas d'être professionnelles et de parvenir à réaliser leur mission sociale :

- Aujourd'hui, toutes les Caritas disposent de Statuts, de règlements intérieurs élaborés/actualisés dans une perspective participative. Elles bénéficient du minimum sur les normes de gestion. Le programme DIRO a contribué à une organisation formelle des organisations.

- Le principe de transparence est davantage ancré dans le fonctionnement de la Caritas ainsi que la notion de redevabilité. Ceci s'illustre notamment par l'élaboration de rapports annuels consolidés au niveau de l'ensemble du réseau et partagé à l'ensemble des partenaires.
- Les partenaires des Caritas leur reconnaissent davantage de rigueur et de professionnalisme. Ils témoignent d'une amélioration substantielle de la qualité des interventions du réseau.

  « Les rapports ont gagné en qualité. La production de pièces justificatives au niveau des liasses s'est notablement améliorée. Certains comptables sont devenus des « comptables pleins », astreints à des règles qui leur permettent d'avoir une stature internationale. »[19]
- De par la construction d'une véritable vision commune, le programme offre la capacité aux Caritas de réaliser des programmes et projets en y apportant la spécificité Caritas dans le respect de sa mission et de ses valeurs partagées.
- Enfin, compte tenu du fait que l'action de Caritas, en fonction des thèmes, touche aussi bien les hommes, les femmes que les enfants, elle a un potentiel important en matière de dialogue politique. Les Caritas sont des structures ecclésiales. Pour se positionner devant les décideurs on doit pouvoir dire et manifester ce que l'on fait. Cela passe par la professionnalisation et la capacité à être porteur d'une éthique. Cela peut conduire à ce que les pouvoirs publics se trouvent dans l'obligation de se positionner dans une posture de reddition de compte et de transparence : « si Caritas sort son rapport, le gouvernement sort le sien ». : Il y a 5 ans pour exemple, lorsque Caritas Burkina voulait présenter son rapport annuel à Paris, le directeur du Ministère du plan était présent également.

Quelques exemples témoignant de la professionnalisation :

- La Caritas RCA était avant son entrée dans le DIRO dans un état « critique », grâce au DIRO elle dispose aujourd'hui d'un bureau fonctionnel notamment par les activités déployées et des outils de gestion plus pertinents avec les diocèses.
- En intégrant le programme, la Caritas Comores ne disposait pas de documents statutaires ni d'organigramme, créant un frein à la mise en place d'un partenariat avec l'AFD. L'accompagnement a permis de travailler sur les fondamentaux de l'organisation et de mettre en place un organigramme ouvrant la voie d'un partenariat avec de nouveaux partenaires.

- **Une amélioration de la notoriété des Caritas au niveau national auprès des partenaires techniques et financiers et de l'Etat : des Caritas reconnues comme plus structurées, plus rigoureuses disposant d'une forte capacité d'intervention (depuis la base).**

Les Caritas ont gagné en notoriété, en visibilité et en crédibilité au niveau national auprès des partenaires techniques et financiers et de l'Etat :

- De plus en plus de Caritas répondent aux sollicitations de l'Etat pour mener à bien des programmes de développement. Elles peuvent également être interpellées directement pour intervenir en soutien aux actions de l'Etat. Les Caritas sont donc de plus en plus reconnues comme des acteurs efficaces, disposant d'une capacité de mobilisation pertinente et rapide lors de situations d'urgence mais également, comme un partenaire de confiance.
- Elles sont par ailleurs, nombreuses à disposer du statut d'établissement d'utilité publique.
- Dans beaucoup de pays concernés, de nombreuses Caritas sont reconnues comme faisant partie des réseaux les plus structurés et solides de la société civile du pays ayant une présence effective sur l'ensemble du territoire.
- Indirectement, le programme contribue au développement des partenariats des Caritas. En renforçant le niveau de structuration du réseau et en professionnalisant les organisations sur leur capacité de gestion, et de suivi notamment, elles gagnent en crédibilité, en dynamisme et en visibilité. Les partenaires trouvent dès lors un intérêt à travailler avec ces structures.

[19] *Coordination DIRO*

Quelques exemples témoignant de cette reconnaissance :

- Au Togo, on observe un rapprochement récent de partenaires techniques et financiers qui avaient pourtant pris leurs distances par rapport à l'OCDI/Caritas Togo (exemples de Miséréor et du CRS)
- La Caritas Bénin, reconnue d'utilité publique fait aujourd'hui parti des deux plus importantes organisations du pays. Elle accompagne l'Etat dans la mise en œuvre de ses programmes (santé notamment).
- En RDC, la Caritas bénéfice d'un tel niveau de reconnaissance qu'elle gère, pour l'Etat, la paie des salaires des enseignants.

- **Un travail de réflexion porté autour de la stratégie partenariale du SCCF et du rééquilibrage de ses relations**

Le programme DIRO a eu également des effets sur le SC-CF :

- Le SC-CF, en se positionnant dans une posture d'organisation apprenante a pu tirer profit du programme DIRO au bénéfice de ses pratiques et de ses interventions.

- Le programme DIRO a permis au SC-CF de se questionner sur sa pratique partenariale et ses postures d'accompagnement. Cette réflexion a nourri le travail de révision de stratégie de partenariat international du SCCF.
  En effet, l'approche orientée changement vise à replacer les acteurs au centre du processus et conduit donc à un rééquilibrage du partenariat. Cette approche expérimentale contribue à faire évoluer les dynamiques partenariales. On observe que l'expérimentation du DIRO et de la nouvelle approche de changement a permis de donner sens aux orientations déclinées au sein de la nouvelle stratégie de partenariat international du SC-CF. Elle met effectivement en avant le constat que le SCCF doit pouvoir « *repenser sa compréhension du principe d'action en partenariat et en réseau, du niveau local au niveau global* » mais également « *stimuler une approche pluri-acteurs dans laquelle plusieurs acteurs ou partenaires dont le SCCF (dans une posture d'acteur de changement) travaillent ensemble pour atteindre des changements sociaux d'une manière efficace et efficiente* ».
  La nouvelle stratégie fait du renforcement des capacités l'une des priorités d'intervention en insistant sur « la capitalisation et la construction des compétences, l'accompagnement des processus de changement, la mise en réseau et la maitrise des processus pluri-acteurs » ainsi que l'inscription comme organisation apprenante.
  Elle promeut également un changement de posture de la part du SCCF de « simple financeur vers celui d'accompagnateur des dynamiques de changement et des actions de développement institutionnel ».
  Elle favorise de plus, le décentrage de la simple intervention de développement et s'inscrit dans des dynamiques de changement.
  Cette stratégie s'inspire donc fortement de l'expérience du DIRO.

- Dans le sens également de cette révision des pratiques, le programme DIRO a permis de porter une réflexion sur le rééquilibrage des relations et l'intégration des notions de réciprocité et de co-construction. Il a conduit le SC-CF à revoir son travail de formalisation des relations afin de pouvoir cadrer davantage les objectifs fixés en commun avec ses partenaires. Les conventions de partenariat actualisées permettent ainsi de formaliser une vision stratégique commune et de clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur. Elles permettent de redéfinir les valeurs communes et les principes communs, ce qui guide les partenariats, quels qualités et objectifs communs ainsi que les outils de dialogue et de rééquilibrage de la relation.
  Elles seront par ailleurs, comme en témoigne le cas de l'OCADES Caritas Burkina, signée de plus en plus avec les têtes de réseau et non plus seulement avec les Diocèses.
  En effet, avec l'OCADES, le SC-CF se positionne dans une évolution de son partenariat. Elle se place davantage dans une approche réseau et moins dans une relation bilatérale avec les diocèses.

- La dynamique apprenante déployée dans le cadre du programme DIRO a été portée au niveau de la structure même du SC-CF qui s'en est inspirée dans le cadre de la planification stratégique de l'organisation.

RECOMMANDATIONS GENERALES

Recommandations générales relatives au programme

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles	Exemples d'actions à mener	Temporalité
Recommandation 1 **Accompagner les Caritas à développer et mettre en œuvre un plan de renforcement couvrant l'ensemble des besoins de la Caritas**	1. Accompagner la mise en place d'un processus de planification participatif permettant de faire remonter les besoins en matière de RC de l'ensemble des membres du réseau.	• Inciter les évêques à réaliser un diagnostic des besoins de la Caritas à tous les niveaux • Accompagner la Caritas dans la compilation et la catégorisation de l'ensemble de ces besoins • Former la Caritas à la planification et au monitoring • Faciliter l'organisation de séances de planification participative invitant l'ensemble des évêques	**Echéance :** Période 2 de la phase 2
	2. Accompagner les Caritas à développer un plan de renforcement couvrant l'ensemble des besoins du réseau en cohérence avec son plan stratégique	*Ce plan de renforcement doit permettre de mettre en lumière l'ensemble des besoins, à la fois organisationnels, stratégiques ou techniques à tous les niveaux de la Caritas : paroisse, diocèse, nationale.*	**Echéance :** Période 2 de la phase 2
	3. Soutenir les Caritas dans l'organisation de table ronde de partenaires	• Accompagner les Caritas à mettre en place des démarches plus inclusives d'intervention des partenaires - Assurer une plus grande transparence des contraintes bailleurs vécues par les partenaires aux Caritas - Faciliter l'organisation de rencontre mettant autour de la table l'ensemble des partenaires de la Caritas afin qu'ils s'accordent sur leurs interventions de RC au regard des plans de renforcement développés	**Echéance :** Période 2 de la phase 2 et phase 3
Recommandation 2	1. Prioriser l'appui à la structuration et au	• Identifier et s'appuyer sur les bonnes pratiques existantes Exemples : - *Au Togo organisation des « tournées de sensibilisation » auprès des*	**Echéance :** Période 2 de la phase 2

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles	Exemples d'actions à mener	Temporalité
Poursuivre l'accompagnement à la dynamisation et l'amélioration de l'efficacité de l'ensemble du réseau	développement des Caritas paroissiales et des communautés de base	*paroisses,* - *Au Sénégal, mise en place d'un projet d'animation socio-pastorale porté par Caritas Sénégal et appuyé par Caritas Italie* - *Au Mali, création du « Groupe de Réflexion pour la Démocratie, la Gouvernance Partagée pour la réconciliation nationale et la paix au Mali (GRDGPM) ».* • Identifier et sensibiliser les personnes ressources - *S'appuyer sur la proximité des Diocèses* - *Insister sur les formations à destination du clergé sur la pastorale sociale* • Accompagner au déploiement d'outils spécifiques de collaboration entre les paroisses et les Diocèses : - *Mettre en place des animateurs et personnes ressources au sein des Diocèses* - *Planifier de réunions de concertation* - *Co-construire des stratégies et plan d'action et mécanismes de suivi* • Développer les compétences au sein des paroisses et des communautés • Développer un plan de participation communautaire - *Sortir de la logique projet et mettre en place d'autres initiatives inhérentes à la démocratie participative à la base, ou à la question de la cohésion sociale ou encore de l'éducation citoyenne* - *Encourager les actes de charité, de partage et de responsabilisation des communautés* • Favoriser l'articulation avec les Commissions Justice et Paix • Décloisonner les paroisses et les faire travailler ensemble	
	2. Renforcer l'appui porté aux Diocèses	• Sensibiliser les évêques sur l'intérêt de l'approche en réseau et du principe de subsidiarité • Multiplier le nombre de participants aux formations mises en place par les Diocèses pour en faciliter la réplication • Multiplier les échanges et partage d'expériences, visites d'échanges entre les Diocèses	**Echéance :** Période 2 de la phase 2

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles	Exemples d'actions à mener	Temporalité
		• Accompagner à la capitalisation : renforcer le transfert de savoirs et de connaissances au sein des Diocèses pour pallier le turn over • Accompagner au déploiement d'outils spécifiques de collaboration et de partage d'informations entre les Diocèses et la Caritas Nationale • Accompagner à la co-construction de stratégie de mobilisation de ressources coordonnée par la Caritas Nationale	
	3. Renforcer l'articulation entre les organes de décision, la vie du réseau et les actions de terrain	• Redéployer les formations sur les fondamentaux de la vie associative auprès des organes de gouvernance des Caritas (AG et CA) • Sensibiliser les évêques sur les enjeux de la mobilité des secrétaires exécutifs et des prêtres et accompagner à l'identification des critères adéquats de sélection • Impliquer davantage les CA dans le suivi des actions de la Caritas et notamment des actions de renforcement de capacités	**Echéance :** Période 2 de la phase 2
	4. Insister sur la prise en compte des Jeunes et des femmes	*Tenir compte des recommandations du CVS*	**Echéance :** Période 2 de la phase 2
<u>Recommandation 3</u> **Poursuivre les efforts déployés auprès des Caritas présentant davantage de besoins**	1. Renforcer les ressources humaines dédiées à l'accompagnement	• Conforter le recrutement de nouveaux accompagnateurs en capacité d'adopter les approches orientées changement et les postures déployées dans le programme • Repenser le positionnement géographique des accompagnateurs pour faciliter la réalisation des missions, dans une logique de proximité	**Echéance :** Période 2 de la phase 2
	2. Renforcer les moyens dédiés à l'accompagnement des Caritas les plus en difficultés	• Sans toucher aux montants des plans d'accompagnement, rééquilibrer les temps d'accompagnement/missions terrain des accompagnateurs : - Davantage de missions terrains pour les plus fragiles - Un accompagnement plus à distance pour les plus matures	**Echéance :** Période 2 de la phase 2/phase 3
<u>Recommandation 4</u>	1. Définir un cadre plus	• Planifier avec les Caritas les temps de mise en réseau	**Echéance :**

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles	Exemples d'actions à mener	Temporalité
Formaliser un cadre à l'approche collective	formel, opérationnel, au processus dynamique d'interaction entre les Caritas	• Faciliter les rencontres entre Caritas au regard des besoins et des expertises disponibles • Renforcer les capacités de Caritas Africa sur la fonction d'animation d'un réseau pluri-acteurs	Phase 3
	2. Renforcer l'appropriation par les Caritas de la plateforme de Knowledge Management	Il s'agit de pouvoir coupler à la plateforme de Knowledge management des approches terrain pour une mise en pratique des connaissances : visites d'échanges, partage d'expériences, …. - Mettre en place un processus de visites d'échanges pour faciliter la mise en pratique et renforcer le processus de capitalisation au niveau des Caritas (réfléchi en amont) - Etablir un lien entre les Plateformes KM/DIRO, CAKES/ CA et Baobab /CI	**Echéance :** Période 2 de la phase 2/phase 3
<u>Recommandation 5</u> **Renforcer les Caritas dans la redynamisation de leur modèle économique et de leur stratégie partenariale**	1. Accompagner les Caritas en vue de la redynamisation de leur modèle économique en tenant compte de leur environnement et de ses contraintes et en associant l'ensemble des membres du réseau	• Former les Caritas afin de leur permettre de bien comprendre la notion de modèle économique et les différents leviers stratégiques (services solvabilisés, mutualisation de moyens, diversification des ressources et partenariats, dispositifs innovants) • Accompagner dans une analyse de la situation et du modèle économique actuel et identifier les leviers d'action • Identifier les bonnes pratiques existantes • Mobiliser les acteurs du réseau national dans un processus de réflexion stratégique visant à redynamiser le modèle existant • Encourager les visites d'échanges entre Caritas en impliquant différents niveaux d'acteurs	**Echéance :** Phase 3
	2. Accompagner un processus de réflexion autour de la restructuration des périmètres d'intervention des Caritas	• Accompagner les Caritas dans un processus d'identification/valorisation de champs d'intervention spécifiques dans la perspective de positionnement des Caritas afin qu'elles deviennent des acteurs spécialisés et de référence. • Soutenir les actions de plaidoyer susceptibles d'être conduite par les Caritas sur la base des champs de compétences identifiés.	**Echéance :** Phase 3
<u>Recommandation 6</u>	1. Identifier les pratiques	S'appuyer sur les acquis et enseignements des programmes existants, interne au	**Echéance :**

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles	Exemples d'actions à mener	Temporalité
Encourager les pratiques innovantes de renforcement de capacités	existantes déjà éprouvées	réseau Caritas ou construits par des partenaires extérieurs, hors réseau d'Eglise.	Période 2 de la phase 2
	2. Pré-tester des actions innovantes en s'appuyant sur la dynamique collective	• Mettre en place des réseaux d'entraide au niveau stratégique (entre dirigeants) et opérationnel (au sein des équipes à différents niveaux). • Animer un dispositif de veille quotidienne sur les besoins et de mise en connexion des Caritas en fonction des demandes. • La mise en place de formations collectives organisées au niveau régional par et pour les Caritas • La mise en place d'un système de renforcement de capacités par les pairs, à l'image du programme DIRC Cela nécessite certaines conditions de mise en œuvre : - Sensibiliser à l'intérêt de ces échanges - Disposer d'un portefeuille d'acteurs assez nombreux (définir un seuil) - S'appuyer sur le réseau d'expertise existant - Développer un système d'encouragement pour faciliter la mise à disposition de temps par la personne qui renforce - Réfléchir dans une logique régionale (un découpage en zones géographiques) pour faciliter les déplacements en tenant compte du découpage existant en 6 zones.	**Echéance :** Période 2 de la phase 2/ phase 3
	3. Capitaliser puis essaimer	• Elaborer un plan de capitalisation : objets, axes, temporalité, supports de communication • Responsabiliser une équipe pour sa mise en œuvre	**Echéance :** Phase 3
<u>Recommandation 7</u> **Réviser le cadre de suivi-évaluation au regard de l'approche orientée changement**	1. Faire évoluer le cadre de suivi-évaluation du programme en tenant compte davantage des spécificités du changement	Quelques exemples d'action possibles : • *Compléter les indicateurs par des indicateurs pouvant permettre d'apprécier le changement : indicateurs qualitatifs notamment (pour exemple, des enquêtes à court, moyen et long terme pourraient être conduites pour mesurer le niveau de compréhension, l'aptitude à mettre en place les enseignements et la mise en pratique)* • *En complément de ces indicateurs, développer des outils permettant aux*	**Echéance :** Phase 3

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles	Exemples d'actions à mener	Temporalité
		Caritas d'analyser le changement. • *Organiser des rencontres collectives de suivi-évaluation visant à identifier dans un cadre collectif :* - *la compréhension des mécanismes de changement constatés* - *l'analyse de la contribution de l'intervention de développement au processus de changement*	
<u>Recommandation 8</u> **Accompagner les Caritas à jouer leur rôle d'acteur d'influence auprès des décideurs dans la lutte contre les injustices**	1. Développer une stratégie régionale de plaidoyer portée par Caritas Africa	• Partir du plan stratégique de Caritas Africa ou identifier les problématiques communes/transversales aux Caritas • Identifier les parties prenantes • Bâtir la stratégie d'intervention (activités, acteurs à impliquer, ressources à mobiliser, chronogramme d'action… • Procéder au diagnostic des pratiques en matière de plaidoyer en vue de l'identification des leviers d'intervention • Décliner les leviers en activités à échelonner dans le temps • Identifier les acteurs internes aux Caritas susceptibles de conduire des initiatives de plaidoyer • Renforcer les capacités des acteurs clés à impliquer	**Echéance :** Phase 3
	2. Renforcer les Caritas sur la notion du plaidoyer		
	3. Doter les Caritas des outils permettant d'investir le champ du plaidoyer		
	4. Déployer des initiatives collectives sur des sujets communs	De nombreux sujets peuvent faire l'objet d'initiatives communes de plaidoyer entre plusieurs Caritas : les migrations par exemple	

Recommandations en vue du transfert du programme vers Caritas Africa

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles
Recommandation 1 Penser et planifier le transfert du programme vers Caritas Africa selon une démarche structurée et progressive	1. Co-construire chaque étape afin d'en garantir l'appropriation générale 2. Faire de la phase 3 un levier pour la montée en compétences de Caritas et la mise en place d'un dialogue sur le plan politique, stratégique et partenarial
Recommandation 2 Définir une vision politique et stratégique à long terme et partagée sur le devenir du DIRO et le rôle de Caritas Africa	1. Co-définir cette vision politique avant de se lancer dans la définition des mécanismes opérationnels et financiers 2. S'appuyer sur le cadre participatif du programme DIRO pour engager la réflexion
Recommandation 3 Accompagner Caritas Africa dans la planification de sa stratégie et de son cadre d'intervention régional en matière de renforcement de capacités	1. Accompagner la dynamique en place autour de la question du renforcement de capacités et du rôle de Caritas Africa, notamment par les groupes de références 2. Accompagner la réflexion autour d'une approche commune du RC par les partenaires du Nord, en s'appuyant sur les Normes de Gestion de Caritas Internationalis 3. Accompagner la planification avec l'ensemble des membres de Caritas Africa et des partenaires du Nord, de son cadre d'intervention en matière de renforcement de capacités 4. Accompagner la définition d'un plan de financement
Recommandation 4 Accompagner Caritas Africa vers un renforcement de sa légitimité en tant que tête de réseau	1. Vulgariser le plan stratégique de Caritas Africa et le diffuser largement à l'ensemble de ses membres et partenaires 2. Organiser via les Groupes de référence de Caritas Africa des séances de communication/sensibilisation sur le rôle et la place de la tête de réseau
Recommandation 5 Accompagner la montée en puissance du Secrétariat exécutif régional en	1. Définir un plan d'accompagnement adapté et progressif à déployer sur la phase 3 tenant compte des besoins spécifiques en matière de: - Management stratégique /Leadership,

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles
complémentarité avec ses autres partenaires	- Gestion de dynamiques multi-pays, - Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation & Redevabilité et Apprentissage (en anglais MEAL / Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning) de grande envergure, - Gestion des connaissances / dispositif de capitalisation, - Gestion de projets, - Plaidoyer, - Mobilisation de ressources 2. Renforcer les ressources humaines de Caritas Africa en redéployant les équipes de coordination DIRO au sein de la Caritas tout en conservant le statut de consultant pour les accompagnateurs
Recommandation 6 S'orienter vers une ouverture progressive à l'ensemble des membres de Caritas Africa	Une ouverture à l'ensemble des membres n'est pas réaliste sur cette phase 3 cependant, il est possible : - D'ouvrir les instances de gouvernance à l'ensemble des membres - De mettre en place quelques initiatives pilotes de renforcement des Caritas anglophones et lusophones - De développer un dispositif multilingue de capitalisation et de partage de connaissances - D'intégrer les Caritas non bénéficiaires du DIRO au sein de l'approche collective déployée entre les Caritas : échanges, partages, visites conjointes, ….

Recommandations spécifiques à la phase 3 du programme

Recommandations stratégiques	Suggestions opérationnelles
Recommandation 1 Maintenir le principe fondamental de l'autonomie des Caritas	- Mettre les acteurs au centre de la gouvernance du programme et de son action, - Respecter le pouvoir de décision des Caritas, - Engager des démarches de planification participative - Maintenir la dynamique de changement
Recommandation 2 Mettre en place un dispositif de pilotage à la fois ouvert aux parties prenantes et respectueux des instances de décision de Caritas Africa	- Elargir progressivement l'APP aux Caritas membres du réseau Caritas Africa - Impliquer davantage les Caritas du Nord, et partenaires de Caritas Africa - Mettre en cohérence l'instance du CVS avec les groupes de référence de Caritas Africa et donner plus de poids à la tête de réseau
Recommandation 3 Consolider la méthodologie d'accompagnement et de renforcement des capacités des Caritas	- Maintenir l'approche fondée sur l'humain, reposant sur l'adaptabilité et la flexibilité de l'accompagnement à ce qui émerge et à la maturité/situation de la Caritas - Elaborer et mettre en œuvre de plans de renforcement adaptés, - Déployer des approches innovantes de renforcement - Renforcer l'approche collective de renforcement de capacités en la cadrant et l'animant davantage

PERSPECTIVES : Transfert du programme vers Caritas Africa

Le DIRO est une initiative innovante qui au-delà d'un programme constitue une réelle démarche apprenante et structurante en capacité de modifier les postures et les dynamiques internes des organisations et d'accompagner les processus de changement.

La reprise du programme dans sa phase 3 par Caritas Africa représente une opportunité importante à différents niveaux :

- Pour Caritas Africa : le DIRO représente un premier levier d'opérationnalisation de sa stratégie de Développement Institutionnel et de Renforcement de Capacités (DIRC) et doit pouvoir contribuer ainsi à l'atteinte de sa mission. Le DIRO peut permettre à Caritas Africa de s'inscrire graduellement dans une logique d'apprentissage et de renforcement de capacités en vue de son autonomisation.
  De plus, ce programme, en venant appuyer la stratégie DIRC, doit permettre de renforcer le sentiment d'adhésion au réseau par ses membres : le sentiment d'appartenir à une même entité forte, oeuvrant à leur propre consolidation (dans un principe de subsidiarité, Caritas Africa parvient à organiser le Renforcement de capacités).
  Par ailleurs, le DIRO en venant appuyer sa stratégie doit permettre à Caritas Africa de se forger une réelle « posture », de devenir un interlocuteur crédible auprès notamment des autres réseaux régionaux existants. Le DIRO peut constituer pour Caritas Africa un premier levier de mobilisation des partenaires autour de la stratégie DIRC (notamment via l'organisation des APP).

- Pour le Secrétariat exécutif de Caritas Africa : la reprise d'un tel programme peut l'amener à gagner en leadership auprès de ses membres et de ses partenaires et assurer une réelle montée en compétences et un renforcement à différents niveaux : en termes de stratégie, de moyens, de compétences, de technicité.

- Pour les membres de Caritas Africa : une reprise du DIRO par CA signifie pouvoir à terme étendre le dispositif de RC à l'ensemble des membres qui présentent des besoins. Le programme DIRO en tant que tel ne pourra garder son format initial mais pourra largement servir de modèle à répliquer et/ou réadapter. Le DIRO a en effet pu être testé auprès de 15 premières Caritas tout en prouvant au fil des années son efficacité et son impact sur le développement de leur organisation. La stratégie DIRC pourra largement s'inspirer des acquis de ce programme pour à terme construire un dispositif plus étendu et plus adapté aux besoins de l'ensemble des membres.

- Pour les partenaires de Caritas Africa : la reprise du programme est un exercice bénéfique pour CA. En effet, en reprenant le programme DIRO, CA sera davantage en mesure de gérer un dispositif d'une telle ampleur, multi-pays et multi-acteurs ainsi que les relations institutionnelles avec un bailleur. Cette phase 3 est une forme d'apprentissage supplémentaire pour CA.
  Par ailleurs, le DIRO peut amener les partenaires de CA à sortir d'une logique purement projet et à s'intéresser à la dynamique réseau dont les bénéfices ont été mis en avant dans les différentes évaluations et bilans du DIRO. L'APP a permis notamment de créer un premier espace de dialogue constructif entre Caritas et partenaires autour de la nécessité d'harmoniser les pratiques de renforcement de capacités et de mutualiser les outils.

Cependant, le transfert du programme à CA soulève des contraintes de plusieurs ordres :

- Des contraintes stratégiques : le DIRO en se fondant dans la stratégie DIRC doit s'inscrire en cohérence avec la vision stratégique de CA en matière de renforcement de capacités. Il s'agit donc pour CA de définir une vision claire, partagée par tous ses membres ainsi que par CI et ses partenaires.

- Des contraintes financières liées au budget et donc au financement et au modèle économique de CA. Le budget actuel du DIRO ne permet pas de couvrir l'ensemble des besoins d'accompagnement des membres

du réseau. CA doit donc être en capacité de mobiliser les ressources nécessaires pour combler ce gap ou travailler au développement de son modèle économique. La stratégie DIRC ne sera pas entièrement soutenue par ce dispositif et il s'agit donc pour CA de réfléchir à une déclinaison opérationnelle de sa stratégie innovante qui puisse être soutenue financièrement, par d'autres programmes, d'autres partenaires et des stratégies plus innovantes de mobilisation de ressources.

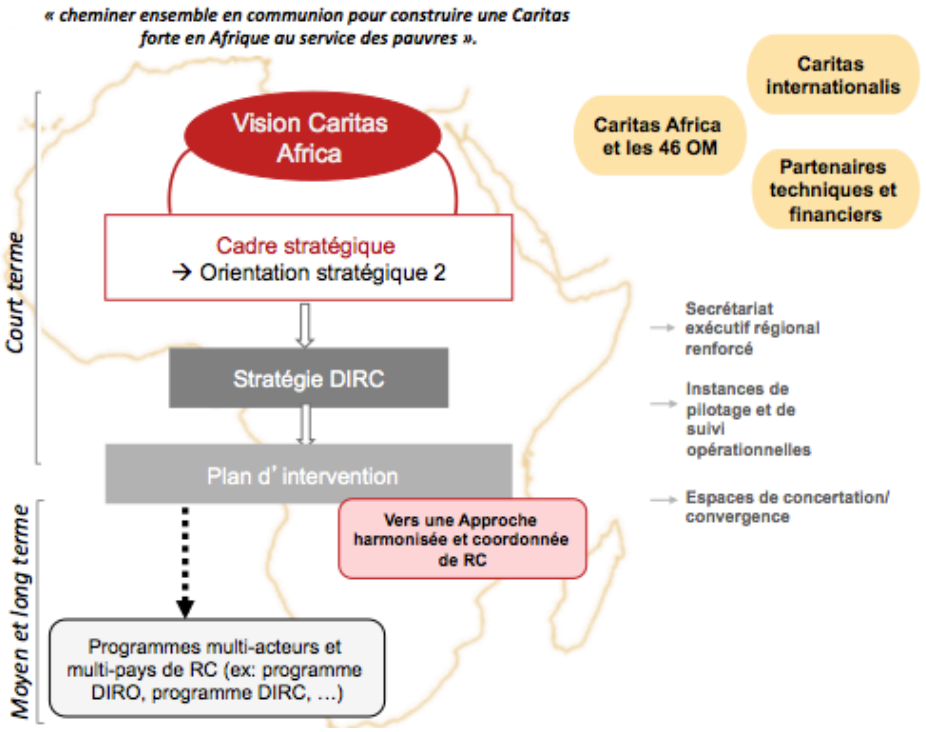
- Des contraintes organisationnelles, en lien avec la culture de l'organisation actuelle et ses ressources humaines. La reprise d'un tel programme nécessite des ressources disponibles, opérationnelles et formées sur des aspects de coordination d'un programme d'une part, mais également des aspects techniques de renforcement de capacités ainsi qu'aux méthodologies d'accompagnement.

- Des contraintes liées à la gouvernance du programme. Les organes de gouvernance et de coordination du DIRO ne peuvent rester sous le leadership du SCCF et nécessitent pour cela d'être révisées en tenant compte des instances de CA.

- Des contraintes administratives : dans le cadre de l'appui financier accordé par l'AFD, le Secours Catholique restera un interlocuteur privilégié de l'AFD, étant le signataire principal de la convention. Il s'agit cependant de permettre à CA d'être leader dans cette démarche et de pouvoir, au-delà du partenariat déployé avec le SCCF, être en capacité de porter ce programme à tous les niveaux (politique, stratégique et opérationnel). Le SCCF doit pouvoir se positionner comme un partenaire, au même titre que les autres partenaires de CA.

- Des enjeux de pérennité : le programme DIRO sera soutenu financièrement par l'AFD pour une durée de 3 années. La priorité pour CA est donc de parvenir à mobiliser les financements nécessaires pour (i) faire perdurer la dynamique de renforcement de capacités déployée par le DIRO, (ii) financer la mise en œuvre de sa stratégie. L'appui de l'AFD doit donc permettre de travailler à cette stratégie de mobilisation de ressources dans une logique de sortie du DIRO/pérennité du DIRC.

<u>Préconisations en vue du transfert du DIRO à Caritas Africa :</u>



Au regard de ce processus de développement stratégique et de la convergence des objectifs, il apparait clairement que la phase 3 du programme DIRO doit pouvoir contribuer à **l'opérationnalisation de la stratégie DIRC** et constituer un **levier pour l'atteinte de ses objectifs**. Le DIRO doit pouvoir participer à la co-construction des principes fondamentaux de cette stratégie et doit pouvoir s'intégrer dans la stratégie globale de Caritas Africa.

<u>En termes de gouvernance</u> :

La réflexion autour de la gouvernance du DIRO dans le cadre du transfert doit tenir compte du calendrier d'élaboration de la stratégie DIRC. L'enjeu est de parvenir à mettre en cohérence les instances de gouvernance et de suivi du DIRO avec celles de la stratégie DIRC. Cette réflexion doit donc être progressive et continue.

- Les instances doivent se fusionner à celles définies pour CA : les instances de CA doivent reprendre le pilotage du DIRO :

  - la Conférence régionale de Caritas Africa en charge d'assurer le suivi global de la mise en œuvre de la stratégie *(N.B. la Conférence régionale se réunit 1x/4 ans. La Commission régionale (Conseil d'administration) : 1x/semestre)*

- Sur le modèle du CVS, il peut apparaître pertinent de mettre en place « un noyau dur » pour accompagner le secrétariat de CA, regroupant notamment les membres du groupe de référence IDCS de Caritas Africa travaillant à l'élaboration de cette stratégie.

- L'APP représente un espace d'échange et de rencontre privilégié autour notamment de la question spécifique du renforcement de capacités. Il pourrait être intéressant pour Caritas Africa de maintenir ce format de rencontre en l'élargissant à ses partenaires et à CI comme il l'a été proposé lors de l'APP 2018. Elle pourrait s'organiser autour de ses différentes zones géographiques, dans un système de roulement (une année – une zone).

<u>En termes de pilotage :</u>

- Afin de garantir un suivi efficace du programme, il apparaît nécessaire pour la phase 3 du DIRO de conserver la mise en place d'un groupe de coordination du programme composé au minima de CA, et du SCCF et en l'étendant aux nouveaux partenaires intéressés par un soutien à ce programme. Ce comité se voudrait à la fois stratégique et opérationnel.

- Caritas Africa doit pouvoir se présenter, au même titre que le SCCF, comme un interlocuteur important de l'AFD et, pour cela, participer le plus souvent possible aux rencontres avec le bailleur. Un point important à mentionner dans la convention de partenariat entre CA et le SCCF.

<u>En termes de transfert des ressources :</u>

- Comme il l'est mentionné dans cette évaluation, CA ne dispose à ce jour que de ressources limitées. Pour garantir ce transfert il apparaît nécessaire de pouvoir transférer tant les ressources financières que les ressources humaines et matérielles. Pour ce faire :

  - il s'agit de former CA sur l'ensemble des procédures financières et exigences de l'AFD ;

  - CA doit être en mesure de collecter l'ensemble des données de suivi auprès des Caritas bénéficiaires du programme afin d'en assurer le reporting.

Le SCCF doit dès aujourd'hui former CA à l'ensemble des outils déployés sur le programme et communiquer largement sur le transfert auprès des bénéficiaires.

- L'équipe DIRO est actuellement formée et reconnue comme pertinente par l'ensemble des bénéficiaires du DIRO. Pour faciliter le transfert et garantir la continuité du programme, il apparaît important de pouvoir transférer l'équipe à CA. Mais différents enjeux sont à prendre en compte :

    - Un enjeu financier : le passage d'un contrat SCCF à un contrat Caritas Africa implique un changement de rémunération pour l'équipe afin de garantir un alignement avec les grilles de rémunération de l'organisation.

    - Un enjeu de management et la capacité du secrétariat exécutif de Caritas Africa d'encadrer cette équipe.

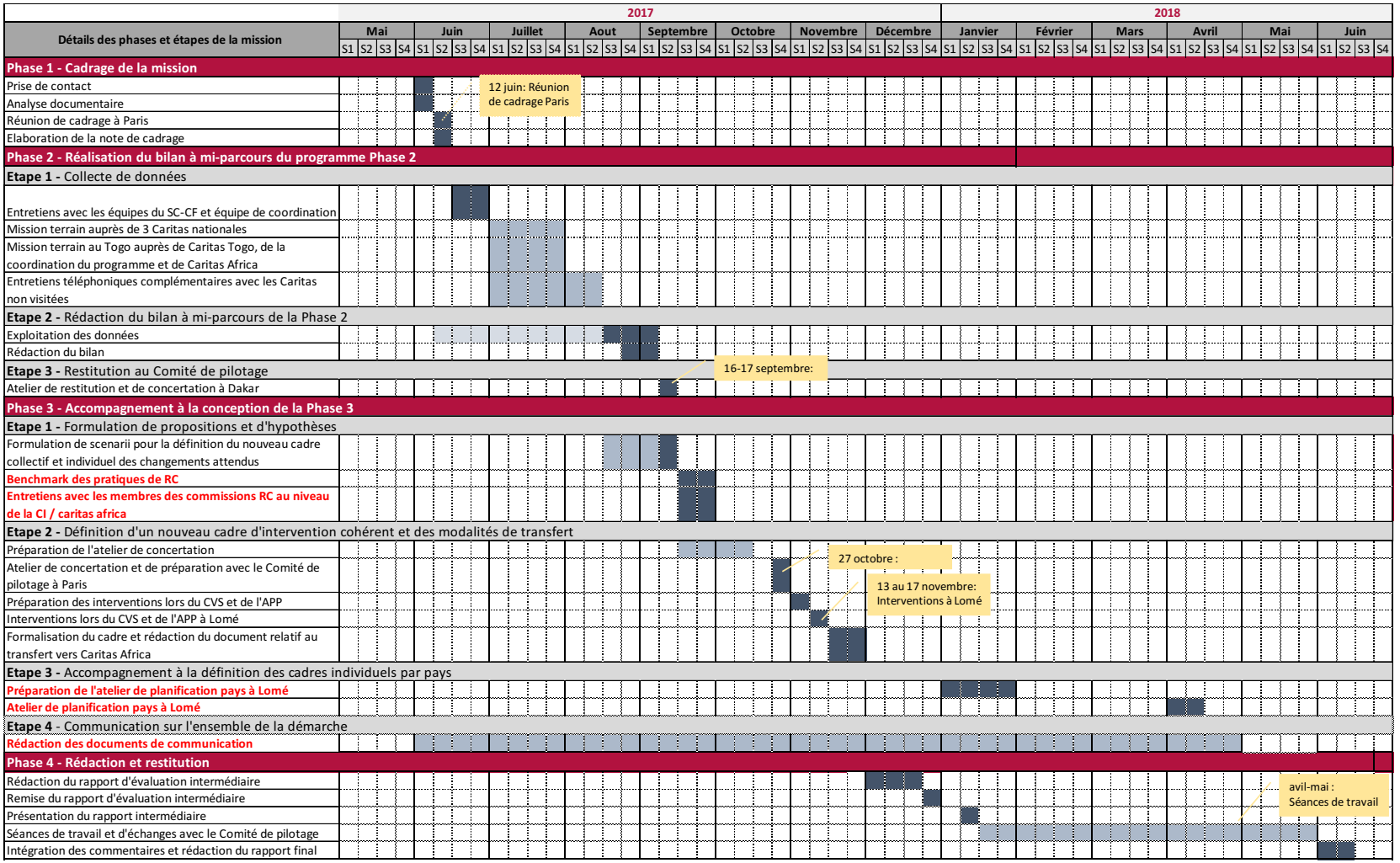
    - Un enjeu relatif à l'équipe d'accompagnateurs. Ils sont aujourd'hui sous contrat de consultance avec le SCCF. Si la stratégie DIRC fait le choix de déployer un pool d'accompagnateurs, il est important de conserver ce statut de consultant à ces acteurs. Il apparaît également nécessaire de les maintenir sur un même lieu géographique afin qu'ils puissent travailler dans un cadre collectif et se soutenir ainsi mutuellement.

    - Un enjeu de doublon dans les postes : CA dispose au sein de son équipe d'un DAF et d'un chargé de communication. Une problématique de doublon des postes peut se poser.
      Le responsable administratif et financier du DIRO pourrait, pour répondre à cet enjeu, être nommé responsable du suivi spécifique du programme DIRO le temps du cofinancement de l'AFD.

L'ensemble de cette réflexion doit pouvoir être anticipé dès l'étape 2 de la phase 2 du programme DIRO en garantissant :

- une communication élargie et régulière à l'ensembles des bénéficiaires du DIRO, des membres de CA et de ses partenaires.
- Une réflexion continue en lien avec le processus d'élaboration de la stratégie DIRC.
- Des points d'étape réguliers entre le consultant, CA et le SCCF.
- Des temps d'échanges avec l'AFD, CA et le SCCF.
- Une communication au prochain CVS.

a. Calendrier de la mission



b. Référentiel d'évaluation

Critères d'évaluation	Déclinaison des questions évaluatives	Critères	Indicateurs
Pertinence	**Quel est le degré d'adéquation entre les objectifs de la phase 2 du programme et les besoins des Caritas ?**	Les objectifs du programme et leurs évolutions répondent aux attentes et besoins des 11 Caritas actuelles et des 3 nouvelles Caritas, à tous les niveaux	** Niveau de participation des membres des Caritas aux ateliers de programmation* ** Nombre de Caritas nationales consultées sur leurs besoins et attentes et impliquées dans le processus de planification de la phase 2* ** Nombre de Caritas régionales et locales consultées sur leurs besoins et impliquées dans le processus de planification de la phase 2* ** Niveau de prise en compte des besoins et attentes des Caritas dans le document de programme* ** Part des acteurs interrogés affirmant que le programme répond à leurs attentes*
		L'approche orientée changement permet une plus grande prise en compte des besoins des Caritas	** Niveau de participation des membres des Caritas aux ateliers pays* ** Nombre d'acteurs interrogés, en capacité de présenter la démarche de planification* ** Nombre d'acteurs satisfait et témoignant de la plus-value de l'approche*
	Quel est le degré d'adéquation entre les partis pris de la phase 2 du programme et les réalités terrain?	La phase 2 s'appuie sur les acquis et tient compte des recommandations issues de la phase 1 du programme	** Disponibilité des documents d'évaluation et d'auto-évaluation* ** Niveau de prise en compte des recommandations dans le document programme de la phase 2* ** Niveau de connaissances des équipes des recommandations des précédentes évaluation et de leurs recommandations*
		Le programme s'adapte aux différents niveaux de développement et de capacités des Caritas	** Nombre de plans d'accompagnement développés* ** Niveau d'appropriation de ces plans d'accompagnement et de leurs orientations stratégiques par les acteurs interrogés* **Différences de niveau observées entre les différentes Caritas présentes dans le programme*
		L'approche orientée changement favorise une plus grande implication des Caritas dans la démarche de pilotage et de suivi	** Capacité des Caritas à témoigner de leurs responsabilités dans le programme* ** Disponibilité de plans et outils de suivi au niveau des Caritas* ** Niveau de connaissance et d'appropriation par les Caritas du dispositif de suivi-évaluation*
	Dans quelles mesures les évolutions en termes d'approche présentent-elles une réélle plus-value et contribuent-elles à l'atteinte des objectifs?	Les nouvelles approches d'accompagnement répondent davantage aux attentes des Caritas	** Outils développés via cette approche* ** Analyse des évolutions (atouts et contraintes) entre la phase 1 et la phase 2 en termes d'accompagnement* ** Niveau d'appropriation de ces évolutions par les parties prenantes*
		Le knowledge management contribue à renforcer la structuration du réseau Caritas	** Outils développés via cette approche* ** Niveau de diffusion et de partage de ces outils* ** Degré d'appropriation de ces outils* ** Part des acteurs témoignant de l'utilité de ce dispositif*
Cohérence	**<u>Cohérence externe du programme</u> : Le programme s'inscrit-il en cohérence avec les politiques publiques et les dispositifs ou interventions soutenues par la société civile ou les acteurs de la coopération et du développement dans les zones d'intervention ciblées ?**	Les objectifs du programme sont en adéquation avec les politiques publiques, les dispositifs ou interventions soutenues par la société civile ou les acteurs de la coopération et du développement dans les zones d'intervention ciblées	**Connaissance des politiques nationales et stratégies sectorielles par les parties prenantes ;* **Existence d'étude et de cartographie d'acteurs et de leurs interventions connue et maitrisée par les parties prenantes;* ** Par des acteurs participant aux groupes thématiques de PTF et des dynamiques collectives de la société civile;*
	<u>Cohérence interne du programme</u>: Le programme s'inscrit-il en cohérence avec les plans stratégiques de Caritas Africa et de Caritas internationalis ?	Les objectifs du programme s'inscrivent en cohérence avec les orientations stratégiques de Caritas Africa	** Nombre de points de convergence et de divergence entre les objectifs du programme et les orientations de Caritas Africa* ** Niveau de connaissance des orientations de Caritas Africa par les acteurs interrogés*
		Les objectifs du programme s'inscrivent en cohérence avec les orientations stratégiques de Caritas internationalis	**Niveau de références du plan stratégique de Caritas Internationalis dans le programme* **Niveau de connaissance des orientations de Caritas internationalis par les acteurs interrogés*
		Le programme permet de tenir compte des spécificités et réalités locales de chaque Caritas	** Capacité du programme à s'adapter à chaque Caritas*

Critères d'évaluation	Déclinaison des questions évaluatives	Critères	Indicateurs
Efficacité	**Les actions prévues à mi-parcours ont-elles été effectivement mises en œuvre?**	L'ensemble des actions envisagées à mi-parcours a été mis en œuvre	** Respect des délais prévisionnels de réalisation des activités ;* ** Part des actions prévues effectivement mises en œuvre;* ** Part d'actions ayant accusé des retards en raison de la non réalisation d'autres activités;*
		Les retards dans la mise en œuvre des activités ont pu être rattrapés/contournés	** Capacité des acteurs à identifier les éléments qui ont freiné la réalisation des activités ayant pris du retard et à illustrer les solutions alternatives apportées;*
		Des obstacles ont été identifiés et des solutions ont pu être trouvées pour les dépasser	** Capacité des équipes à relater les obstacles rencontrés;* ** Niveau de solutions apportées aux obstacles rencontrés;* ** Existence d'outils de suivi permettant l'ajustement ;* ** Ampleur de la contribution effective de chaque acteur à la réalisation des*
	Dans quelle mesure le projet, à mi-parcours, participe-t-il à la contribution des 4 résultats qu'il s'est fixé?	Le résultat 1: "le réseau Caritas contribue plus efficacement à l'élimination de la pauvreté et à la réduction des inégalités" est partiellement atteint.	** Capacité des acteurs à argumenter l'avancée de ce résultat* ** Niveau de satisfaction* ** Niveau d'atteinte des indicateurs* ** Disponibilité des données de suivi*
		Le résultat 2: "les organisations Caritas renforcent leur autonomie par un appui à leur développement organisationnel et institutionnel" est partiellement atteint.	
		Le résultat 3: "la structuration du réseau Caritas d'Afrique francophone et de l'Océan Indien s'accroit" est partiellement atteint.	
		Le résultat 4: "recours à une approche orientée changement pour davantage d'impact des actions menées dans le cadre de cette nouvelle convention-programme, tant auprès des Caritas que du SC-CF" est partiellement atteint.	
Efficience	**Dans quelle mesure les modalités de gouvernance sont facilitantes pour le pilotage, la mise en œuvre et le suivi du projet?**	Les décideurs des Caritas s'impliquent dans le programme.	** Disponibilité des compte-rendus de séances* ** Niveau de participation des décideurs dans les différentes instances de décision et de suivi du programme* ** Niveau de satisfaction des acteurs interrogés*
		Les instances de gouvernance du programme sont opérationnelles et permettent d'assurer les obligations minimales.	** Capacité des acteurs à justifier les missions de chacune des instances* ** Niveau de satisfaction des acteurs interrogés* ** Disponibilité des données de suivi*
		Les modalités de gouvernance du programme facilitent son pilotage, sa mise en œuvre et son suivi.	** Disponibilité des relevés de décisions par instances* ** Niveau de satisfaction des acteurs interrogés* ** Disponibilité des données de suivi*
	Dans quelle mesure le redimensionnement opéré permet-il de renforcer le programme ?	Le dispositif tel que conçu pour la phase 2 est efficient au regard des moyens de mise en œuvre (humains, financiers, matériels, logistiques, institutionnels, …) dédiés à la réalisation des actions à l'échelle des 14 caritas.	** Modalités de mobilisation des ressources humaines, financières, techniques, organisationnelles* ** Niveau de répartition des moyens et des ressources par Caritas*
	Les modalités de suivi, d'accompagnement, d'évaluation en interne, de pilotage et de décaissement telles que prévues dans les documents de projet sont-elles respectées?	Les ratios des dépenses sont cohérents avec les résultats attendus.	** Ampleur des moyens prévus par résultat,* ** Ajustement occasionnés et leur justification,* ** Respect des dispositifs prévus,* ** Clarté des circuits financiers et suivi opérationnels.*
		Les dispositifs de suivi, d'accompagnement et d'évaluation ont été réalisés tel que prévu dans la convention-programme.	** Disponibilité des compte rendus* ** Niveau de satisfaction* ** Respect des engagements conventionnels*

Critères d'évaluation	Déclinaison des questions évaluatives	Critères	Indicateurs
Impact	**Quel a été l'impact du programme sur les Caritas?**	Les changements attendus sur le développement opérationnel, organisationnel, institutionnel des Caritas sont visibles	** Capacité des partenaires à illustrer les changements opérés* ** Capacités des acteurs à identifier la valeur-ajoutée du programme* ** Part des acteurs interrogés s'estimant satisfaits du service rendu par le partenaires* ** Disponibilité des données*
	Quel a été l'impact du programme sur le SC-CF?	Les approches du SC-CF en matière d'accompagnement et de renforcement de capacité sont renforcées et approuvées	
	Dans quelles mesures le dispositif mis en place a-t-il pu influencer les dynamiques régionales entre Caritas ?	Des alliances sont opérationnelles entre structures de la société civile. Le réseau Caritas est renforcé. Les Caritas se sentent membres d'un réseau régional	
Durabilité	**Les activités et résultats du projet pourront-ils perdurer une fois le projet terminé?**	Les modalités de transfert du programme vers Caritas Africa sont définies et déployées.	** Existence d'un dispositif relatif au transfert du programme à Caritas Africa* ** Niveau de connaissance des attentes et des besoins de Caritas Africa* ** Capacité de Caritas Africa à faire part de ces besoins en vue de la reprise du programme*
Focus sur l'accompagnement et le renforcement de capacités	**Dans quelle mesure l'accompagnement adapté et de proximité proposé par le programme auprès des Caritas ciblés permet-il de contribuer à l'objectif du programme?**	Les 14 Caritas africaines et Caritas Africa bénéficient d'un accompagnement de qualité par la coordination du programme	** Disponibilité des outils et méthodes dédiés à l'accompagnement et au renforcement de capacité* ** Capacité des acteurs à affirmer que l'accompagnement répond à leurs besoins* ** Niveau de satisfaction des acteurs quant à l'accompagnement proposé et/ou déployé par la coordination du programme* ** Capacité des acteurs à témoigner des blocages existants en termes d'accompagnement et de renforcement de capacités* **** Capacité des acteurs à exprimer les besoins encore non couverts par le programme*** ** Niveau de reconnaissance de la pertinence et de la plus-value des approches innovantes déployées par le programme*
		La méthodologie de l'accompagnement proposé (approche changement, accompagnement de proximité personnalisé) est adaptée aux attentes et aux niveaux des Caritas	
		Les Caritas concernées et le SC-CF s'estiment satisfaites de l'accompagnement délivré par la coordination du programme.	
		La coordination du programme adopte des postures et déploient des pratiques d'accompagnement adaptées.	
		Les activités de renforcement des capacités sont pertinentes au regard des objectifs du programme et contribuent à l'atteinte des changements	