

Préparation de la phase 3 du programme A2P – DIRO

CADRE STRATEGIQUE GLOBAL DE CHANGEMENTS DES CARITAS 2016-2020

Version Révisée à l'APP du 31 janvier au 2 février 2018 à Cotonou (Bénin)

Objectif du document :

Ce cadre stratégique global de changements des Caritas a pour objet de présenter :

- les orientations stratégiques de développement des Caritas à 5 ans (2016-2020): objectifs stratégiques et résultats attendus ;
- les changements nécessaires par rapport à 2015 pour les mettre en œuvre ;
- les actions possibles pour atteindre ces changements.

Il sert de base à la réflexion des Caritas pour identifier leurs demandes d'accompagnement qu'elles pourront adresser au Secours Catholique - Caritas France (SCCF) dans le cadre de la troisième phase du programme DIRO (2019-2021).

Origine du document :

Ce document est issu de :

- l'atelier de septembre 2014 à Paris (Président et SG des Caritas) qui a défini les objectifs et les résultats attendus,
- d'un approfondissement de ces orientations stratégiques en termes de changements réalisés lors de l'atelier de janvier 2015 (SCCF, consultants DIRO, SG Caritas Niger, et SG Caritas Burkina Faso)

Il a été révisé lors de l'Assemblée des Parties Prenantes à Cotonou, du 31 janvier au 2 février 2018.

Structure du document :

- Objectif stratégique
- Résultats attendus
- Changements majeurs
- Actions à mettre en œuvre pour réaliser ces changements

Principaux ajouts et focus à apporter dans le cadre stratégique des changements 2016-2020.

- Une plus forte prise en compte des femmes et des jeunes dans le renforcement de capacités
- Un focus important porté sur la mobilisation des ressources humaines et financières pour les Caritas
- Accompagner les Caritas à travailler sur une meilleure gestion des urgences
- Une plus forte sensibilisation des prêtres et l'organisation de formation des séminaristes et des religieux (3 niveaux à intégrer dans l'ensemble du cadre)
- Renforcer la Communication pour une plus forte visibilité et reconnaissance des Caritas
- Un Principe de participation à cultiver
- Caritas Africa consolide son processus DIRC en y intégrant le programme DIRO et d'autres mécanismes de renforcement de capacités.

Objectif stratégique 1:

Les Caritas exercent un vrai leadership dans leur environnement par leur performance et exemplarité “en valorisant leur diversité linguistique”

1.1- Les Caritas sont des acteurs stratégiques influents de leurs sociétés civiles et jouent un rôle dans les cadres de concertation nationaux

Changements majeurs :

Changement 1. La Caritas développe une culture plus participative et porte une vision politique.

Changement 2. La Caritas change son approche d'intervention, autrefois basée sur la satisfaction des besoins (logique distributive), et désormais axée sur la défense des droits fondamentaux des citoyens (logique de solidarité et de responsabilité).

Changement 3. La Caritas se concerta davantage avec les autres intervenants du champ social et développe une politique partenariale plus soutenue en interdépendance avec eux.

Changement 4. La Caritas s'articule mieux avec la Conférence Episcopale du pays.

1. Mettre en fonctionnement le CA, réviser sa mission, influencer sur sa composition, négocier avec la Conférence Episcopale des mandats de plaidoyer

2. Faire porter des mandats de plaidoyer par le CA ; réaliser des notes de positionnement par l'exécutif, faire porter ces positionnements par le CA

3. Réviser la participation des Caritas aux cadres de concertation en fonction des thématiques prioritaires choisies par le CA

4. Nouer des alliances stratégiques avec les OSC sur les thématiques prioritaires choisies par les Caritas

5. Développer une approche par les droits : Travailler sur la mobilisation citoyenne des populations autour de leurs droits (et non plus besoins)

6. Développer une culture militante au sein des Caritas

7. Renforcer les capacités des acteurs Caritas sur le plaidoyer et lobbying (Directeurs, SG, CA, Président et conférence Episcopale)

1.2- Les Caritas ont sensibilisé les pouvoirs publics au niveau local, régional et national à l'adoption de l'autonomie des individus et des collectivités comme stratégie de gouvernance et de développement

Changements majeurs :

Changement 5. La Caritas approfondie sa stratégie d'accompagnement (orientations pastorales) des populations en articulation avec les orientations pastorales de la Conférence Episcopale.

Changement 6. La Caritas articule ses interventions avec les démarches de développement local au niveau des collectivités locales

1. Analyser la logique d'intervention (stratégies) des Caritas auprès des populations au niveau national (cf. objectif 3)
– Redéfinir les stratégies d'accompagnement des populations - Définir la vision de l'autonomie.

2. Inciter et appuyer les Conférence Episcopale pour la révision ou la rédaction des textes d'orientations pastorales et les vulgariser auprès de l'ensemble du réseau Caritas (choix pastoraux, stratégies à adopter, les moyens privilégiés pour les réaliser)

3. Participer à l'élaboration jusqu'à la mise en œuvre des plans de développement locaux

4. Mieux collaborer avec les services techniques de l'Etat pour la mise en œuvre des actions des Caritas

5. Communiquer plus amplement auprès des pouvoirs publics sur les activités des Caritas et leurs positionnements.

1.3- 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 Organisations de la Société Civile en tenant compte de la dimension prophétique de l'Eglise.

Changements majeurs :

Changement 7. La Caritas développe une nouvelle culture de l'évaluation et du contrôle de son organisation pour mieux appliquer et respecter les standards de Caritas Internationalis.

Changement 8. La Caritas développe une culture et une pratique de la redevabilité vis à vis des populations et de ses partenaires, mais également vis à vis de la conférence épiscopale

1. Développer un système de suivi-évaluation intégral (public cible, géographique, thématiques, résultats, actions et financiers).

2. Systématiser le contrôle interne des CN (peut être complété par autoévaluation ou évaluation par les pairs)

3. Appliquer les standards CI après diagnostic (accompagnement par des consultants CI, formation du staff Caritas,) tant au niveau local que national

4. Faire participer les instances nationales à l'évaluation des Caritas Diocésaine (Le Comité Exécutif ou de CA doit avoir ce mandat) sur des critères donnés

5. Développer la redevabilité des Caritas auprès des populations : sensibilisation des Caritas à la redevabilité, rédaction de rapports d'activités par CD puis consolider au niveau des CN, transmettre les rapports à l'Etat et aux donateurs, favoriser le reporting de l'exécutif auprès du CA et de l'AG, développer des communications auprès des populations. (développement du service de communication)

6. Développer une culture d'efficacité en sortant notamment d'une logique projet (cf. objectif 4)

7. Inciter chaque Caritas à mettre en application le Code de conduite « éthique » de CI

8. Mener une réflexion sur l'éthique d'intervention des Caritas - sur quoi la Caritas doit être exemplaire ? (exemple la corruption), révision de l'organisation pour garantir cette éthique, et communication externe

9. Renouveler le management pour prendre en compte les nouvelles exigences d'évaluation, de contrôle, de redevabilité et d'éthique : sensibiliser/former les évêques (leadership, éthique, etc.), définir des profils et critères de recrutement des SE, renforcement du management,

1.4- Les Caritas sont repositionnées au centre de la pastorale sociale de l'Eglise pour coordonner les interventions sociales de l'Eglise et sont davantage écoutées.

Changements majeurs spécifiques :

Changement 9. La Caritas est repositionnée et plus écoutée au sein de la Conférence Episcopale du pays et par l'Etat.

1. Inciter et appuyer la Conférence Episcopale pour la révision ou la rédaction des textes d'orientations pastorales et les vulgariser auprès de l'ensemble du réseau Caritas (choix pastoraux, stratégies à adopter, les moyens privilégiés pour les réaliser)

2. Influencer la Conférence Episcopale pour qu'elle accorde plus de temps à l'analyse des Caritas

3. Interpeller plus les évêques par les SE pour qu'ils participent aux Caritas

4. Sensibiliser le Président de la CN pour qu'il soit plus porteur de la voix de la Caritas auprès des autres évêques et les former au rôle et à la place des Caritas au sein des Conférence Episcopale

5. Renforcer la concertation avec les autres organisations de l'Eglise dans le champ social : partager des orientations stratégiques par thématique sociale soit par diocèse

6. Renforcer la capacité de la CN à coordonner les partenariats au niveau national : cartographie des partenariats existants, thématiques développées, visites sur le terrain, ou accords-cadres, susciter des rencontres thématiques interdiocésaines, etc.

7. Sensibiliser et influencer les Caritas Nord à ce positionnement des CN – Organiser des forums pays avec tous les partenaires du Nord et Sud

1.5- Les autres commissions épiscopales et les Caritas construisent des alliances fortes avec les autorités religieuses des autres confessions pour la cohésion sociale.

Changements majeurs spécifiques :

1. Chercher à élaborer des réponses globales entre JP et Caritas et répartir les responsabilités en fonction des spécificités de chaque acteur

2. Développer les espaces « Forum pays » pour renforcer la concertation entre les acteurs

3. Développer des alliances/partenariats avec des institutions d'autres confessions religieuses

4. Un lexique est demandé : pauvreté, précarité, vulnérabilité, exclusion et ses formes (handicap, enfants des rues, prostituées, prisonniers...)

Objectif stratégique 2

L'option préférentielle pour les pauvres, y compris les réfugiés et les migrants est centrale dans la réalisation de la mission sociale des Caritas

2.1- Les plus pauvres sont ciblés de façon plus systématique par les Caritas, et sont accompagnés dans toutes leurs dimensions humaines (selon l'approche du développement humain intégral) et leur rythme de développement.

Changements majeurs spécifiques :

Changement 10. La Caritas cible plus fortement les plus pauvres dans leurs actions d'accompagnement en prenant en compte leurs propres valeurs et rythmes de développement.

Changement 11. La Caritas développe une expertise plus large d'accompagnement en intégrant de nouvelles thématiques comme la résilience, le développement durable et la cohésion sociale.

1. Réaliser une étude approfondie des visages (critères) de pauvreté (/vulnérabilité) au niveau local et national, rural et urbain, pauvretés ou extrêmes pauvretés, etc.

2. Systématiser l'outil d'analyse du cadre conceptuel du « Développement Humain Intégral » (DHI)

3. Faire valider les critères par les Communautés de base et la collectivité locale, et réaliser une session avec elles pour établir les listes des publics cibles.

4. Mieux s'articuler avec les autres intervenants sur un territoire donné et définir des critères de partenariats et de coordination avec eux

5. Développer une démarche intégrale (holistique) prenant en compte l'ensemble des personnes, des besoins et des rythmes d'une population donnée

6. Orienter les nouveaux projets pour qu'ils adoptent une démarche holistique et la priorisation des plus pauvres

7. Renforcer les capacités des Caritas à intégrer d'autres thématiques d'intervention : Résilience, développement durable, cohésion sociale, etc.

8. Développer la capacité des Caritas à analyser le rythme de développement des communautés par un groupe InterCaritas, des partenariats avec des centres de recherche, et en s'appuyant sur les capitalisations du réseau

9. Augmenter les actions des Caritas vers ces publics cibles

10. Développer l'expertise des Caritas à accompagner les plus pauvres

2.2- Les personnes en situation de pauvreté sont en capacité de prendre des initiatives pour leur propre développement.

Changements majeurs spécifiques :

Changement 12. La Caritas positionne les personnes accompagnées en acteurs de leur propre développement et non plus en bénéficiaires.

1. Accompagner ces populations à satisfaire leurs besoins de base

2. Favoriser l'entraide entre les plus pauvres en facilitant leur rencontre pour prendre des initiatives en commun

3. Favoriser l'accès aux droits fondamentaux des personnes en situation de vulnérabilité par eux-mêmes

2.3- Les communautés locales développent des solidarités à l'égard de situations d'extrême pauvreté.

Changements majeurs spécifiques:

Changement 13. La Caritas favorise un exercice plus collectif de la charité auprès des plus pauvres.

1. Les communautés locales agissent auprès des personnes en situation de précarité avec les Caritas.

2. Les communautés locales travaillent à la réinsertion des personnes exclues économiquement et socialement (y compris les personnes en situation de handicap).

Objectif stratégique 3
Efficacité dans l'autopromotion des communautés de base en les rendant actrices de leur propre développement

3.1- Les Caritas appuient la structuration et le développement des communautés de base pour exprimer elles-mêmes leurs problématiques.

Changements majeurs spécifiques :

Changement 14. La Caritas se positionne en accompagnement des dynamiques locales en respectant les cultures et l'identité des communautés locales.

Changement 15. La Caritas redonne un rôle central au Caritas Paroissiales au niveau local.

1. Renforcer les Caritas paroissiales pour les impliquer dans la définition et le portage d'actions de développement des communautés locales

2. Rendre plus responsable et actrice la communauté de base des différentes actions dont elle est bénéficiaire : Faire passer les communautés locales d'agent d'exécution d'activités vers celui d'exécution de projets et porteuses des projets (approche d'intervention responsable)

3. Repositionner les Caritas Diocésaines et Nationales en accompagnement des dynamiques locales et non en proposition et exécution des projets

4. Développer l'expertise d'analyse et d'accompagnement des dynamiques locales au niveau des Caritas notamment paroissiales

5. Initier certains programmes pilotes et partager ces expériences au niveau du Réseau des Caritas

6. Apprendre des expériences des autres intervenants en accompagnement des dynamiques locales

7. Intégrer d'avantage l'analyse et la réduction des risques/catastrophes, et le continuum urgence-réhabilitation-développement dans l'accompagnement des Communautés locales

3.2- Les communautés locales, urbaines et villageoises sont mobilisées pour peser sur les choix des politiques, stratégies et actions influençant leurs conditions de vie.

Changements majeurs spécifiques :

Les Caritas diocésaines et paroissiales comprennent ce qu'est la mission de la Caritas et sont capables de jouer leur rôle moteur de leur propre développement et de levier dans le service de la charité à la base

1. Changer la culture d'intervention des Caritas pour passer d'une approche par les besoins (distribution) à une approche par les droits (participation citoyenne)

2. Doter les animateurs de Caritas d'outils pour accompagner l'analyse sociale par les Communautés de Base

3. Développer la culture du partenariat et du travail en réseau au niveau des Communautés locales : les Caritas deviennent un vecteur de communication entre les Communautés locales, les pouvoirs publics et les autres acteurs

4. Définir et choisir quelques thématiques centrales d'application de la mobilisation citoyenne comme la gestion des ressources naturelles et le foncier.

5. Renforcer les capacités des Communautés locales dans la compréhension de la gestion locale, et dans leurs

rôles en tant que citoyens
6. Développer la capacité des Communautés locales à réaliser des stratégies d'influence pour influencer les choix politiques qui les concernent
7. Favoriser le suivi et le contrôle de l'exécution des décisions locales par les Communautés locales sur leur territoire
Sensibiliser les prêtres par rapport aux activités caritatives
3.3- Les communautés à la base savent mobiliser des savoir-faire et des ressources pour leur propre développement.
<u>Changements majeurs spécifiques :</u>
1. Renforcer les capacités des Communautés locales dans la technique de mobilisation de ressources (internes et externes) (financiers et non financiers) auprès des autres acteurs que les Caritas
2. Affiner la posture des animateurs des Caritas pour laisser aux Communautés locales la première place et la décision des actions qui les concernent
3. Faciliter l'intermédiation des Communautés locales avec les partenaires financiers par les Caritas
4. Favoriser l'échange d'expériences entre représentants de Communautés locales
5. Cibler certaines initiatives ou Communautés locales dans lesquelles la Caritas ne sera plus en financement mais qu'en accompagnement des acteurs

Objectif stratégique 4

Les Caritas tendent vers leur autonomie au plan institutionnel et financier

4.1- Les Caritas ont développé leur autonomie en assurant un bon fonctionnement des organes et procédures internes; CA, AG, Commissariats aux comptes, Audit, procédures, statuts et travail d'équipe à tous les niveaux.

Changements majeurs spécifiques :

Changement 16. La Caritas Nationale et les Caritas Diocésaines passent d'une logique de concurrence à une logique de coopération.

Changement 17. La Caritas développe une culture de service, d'éthique et de compétences porteuses de sens.

Changement 18. Le fonctionnement de la Caritas (gouvernance, recrutement et gestion) est mieux respecté par l'ensemble de ses acteurs (du Président aux salariés)

Les fidèles et le clergé à la base deviennent les premiers partenaires de développement et de la charité, essence de l'église

1. Systématiser le fonctionnement des organes

2. Donner une place claire au bureau dans le fonctionnement des Caritas

3. Réaliser des rapports moraux et financiers consolidés

4. Recruter l'équipe exécutive sur la base des compétences

5. Renforcer le management et la cohésion des équipes autour de la mission des Caritas, de l'éthique, de la dimension militante, du fonctionnement des Caritas, et de la culture évaluative et de contrôle.

6. Former les évêques à la compréhension et au respect du fonctionnement des Caritas (gouvernance, modes de recrutement, gestion, etc.)

7. Rechercher plus de transversalité au sein des équipes (nationale et diocésaine) en ayant une perception plus claire des questions transversales

8. Développer et systématiser le contrôle interne, les autoévaluations, les évaluations, les pré-audits par les pairs, et les audits globaux externes

4.2- La capacité à générer des fonds propres en respectant l'éthique Caritas (AGR, immobilier, plantations, placements, etc.) est développée.

Changements majeurs spécifiques :

Changement 19. La Caritas modifie son modèle économique en favorisant un plus grand autofinancement

Les Caritas font la distinction entre AGR et actions caritatives

Changement 20. La Caritas réduit sa dépendance vis-à-vis des bailleurs internationaux.

Insister sur la crédibilité et la visibilité de la Caritas à construire pour favoriser la mobilisation des fonds

Les Caritas ont développé des stratégies adaptées à leur réalité pour commencer leur autonomisation. Les Caritas du nord consentent à cette nécessité et s'inscrivent dans cette dynamique.

1. Développer des conventions de partenariat avec l'Etat
2. Développer une stratégie de mobilisation des ressources réalistes
3. Définir une politique d'investissements afin de rentabiliser au mieux les actifs financiers (notamment les frais financiers) y compris les règles de gestion des actifs
4. Redéfinir le modèle économique de la Caritas (tant au niveau des produits que des charges)
5. Etudier et renforcer la cotisation des Caritas Diocésaines à la Caritas Nationale
6. Mobiliser les bailleurs de fonds locaux
7. Fidéliser les petits donateurs
8. Participation de la CN à l'élaboration du plan opérationnel diocésain
9. Séparer les comptabilités et fonds financiers des Caritas Diocésaines de ceux des diocèses
10. Faire du plaidoyer auprès des PTF en vue de déconditionner l'utilisation des frais administratifs
11. Faire du plaidoyer auprès des PTF en pour favoriser le financement de projets économiques
12. Faire évoluer la législation du travail en vue de la pérennisation du statut de CDD
13. Rechercher des financements auprès des entreprises en respectant l'éthique chrétienne
14. Systématiser l'analyse de rentabilité des AGR
4.3- Les communautés chrétiennes sont mobilisées et participent au financement des actions des Caritas.
<u>Changements majeurs spécifiques :</u>
Changement 21. Les communautés chrétiennes participent plus activement au financement des actions de la Caritas.
1. Favoriser l'entraide sociale et développer l'esprit de bénévolat au niveau des communautés de base
2. Favoriser l'entraide sociale et développer l'esprit de bénévolat au niveau des communautés de base
3. Systématiser et augmenter la participation des communautés locales dans le financement des actions
4. Faire ressortir la participation des communautés locales dans les rapports financiers et narratifs en consolidés, en indiquant spécifiquement les apports non financiers.

Objectif stratégique 5

Le réseau des Caritas est structuré au niveau national et les synergies continentales sont porteuses d'entraide mutuelle au service de leurs missions

5.1- Les CN et les CD ont développé leur interdépendance et leurs complémentarités au sein de chaque pays.

Changements majeurs spécifiques :

1. Former les Secrétaires Généraux diocésains sur le rôle des Caritas Diocésaines et Nationales
2. Réaliser des concertations régulières entre Caritas Diocésaines et Nationales sur les mandats et services.
3. Identifier les complémentarités et plus-values des Caritas Diocésaines et Nationales
4. Disposer de statuts harmonisés au niveau national
5. Construire un plan stratégique national de façon participative pour donner moins prise aux opportunités de financement, source de division.
6. Disposer d'une base de données d'expertises internes au réseau national
7. Systématiser les concertations sur les besoins en services, et les autoévaluer

5.2- Des plates-formes d'échanges et de partage d'expérience sont créées au niveau national et régional.

Changements majeurs spécifiques :

Changement 22. La Caritas développe un accompagnement non plus individuel et de bas en haut (du Nord vers le Sud), mais collectif et horizontal (Sud-Sud).

1. Développer l'animation des plateformes locales/nationales/régionales et assurer le suivi des initiatives prises (d'abord des plateformes thématiques pour chercher du concret)
2. Identifier et désigner des points focaux chargés de l'animation des plateformes thématiques
3. Poursuivre la capitalisation des savoir-faire

5.3- L'ensemble des services pour le développement humain intégral est mieux structuré afin de porter haut la mission de l'Eglise au sein de la Société civile.

Changements majeurs spécifiques

1. Favoriser des concertations thématiques de pastorale sociale afin de développer un positionnement de Caritas au sein de la SC notamment en vue du plaidoyer
2. Promouvoir des concertations thématiques systématiques au sein des diocèses entre les différents services relevant de la Pastorale sociale

5.4- Les Caritas mutualisent leurs compétences au sein d'un réseau d'expertise au niveau international.

Changements majeurs spécifiques :

1. Disposer d'une base de données d'expertises internes au réseau international
2. Documenter des expériences concrètes et abouties.
3. Multiplier les échanges d'expériences sur des expériences innovantes.
4. Identifier les espaces internationaux à investir