



PROGRAMME A2P-DIRO

**DYNAMISER
LES SOCIÉTÉS CIVILES
D'AFRIQUE FRANCOPHONE
ET DE L'OcéAN INDIEN
VIA LE DÉVELOPPEMENT
DES ASSOCIATIONS CARITAS**

PHASE 2 : 2016 - 2018

**DÉMARCHE INSTITUTIONNELLE
ET MÉTHODOLOGIQUE**



SOMMAIRE



1. INTRODUCTION

1.1. RÉSUMÉ

1.2. LES OBJECTIFS DE LA NOTE MÉTHODOLOGIQUE

2. L'AUTONOMIE DES ACTEURS : ÉTHIQUE ET FINALITÉ DE LA DÉMARCHE DU PROGRAMME A2P-DIRO

3. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

« ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
DE PROXIMITÉ, APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT
ET ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF »

3.1. LA RESPONSABILISATION DES CARITAS

3.2. L'APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT

3.3. L'APPROCHE GLOBALE ET SYSTÉMIQUE

3.4. L'APPROCHE PERSONNALISÉE, DE PROXIMITÉ MAIS AUSSI COLLECTIVE

4. L'ORGANISATION DU PROGRAMME

DES CHOIX ORGANISATIONNELS, CLÉ DU SUCCÈS
DU PROGRAMME A2P- DIRO

4.1. UNE GOUVERNANCE PLURIELLE

4.2. UN DISPOSITIF DE COORDINATION DÉCENTRALISÉE

4.3. UNE ACTION DIVERSIFIÉE

5. VERS LE TRANSFERT DU PROGRAMME À CARITAS AFRICA, POUR MULTIPLIER LES EFFETS

5.1. LES EFFETS DU PROGRAMME A2P-DIRO

5.2. LES PERSPECTIVES DU PROGRAMME A2P-DIRO







1

INTRODUCTION

1.1. RÉSUMÉ

1.2. LES OBJECTIFS DE LA NOTE MÉTHODOLOGUE



1.1 / RÉSUMÉ

Cette note présente la démarche institutionnelle et méthodologique du Programme A2P-DIRO mis en œuvre par le Secours Catholique – Caritas France (SC-CF) lors de sa phase 2 (2016-2018). Ce programme a pour objectif de renforcer les capacités de 15 Caritas (12 Caritas africaines francophones, la Caritas Madagascar et la Caritas Comores, sous l'égide de Caritas Africa, tête du réseau des Caritas d'Afrique et de l'Océan indien). Il a été cofinancé par l'Agence Française de Développement (AFD).

Si les programmes de renforcement de capacités sont aujourd'hui fréquents dans les pratiques du développement, celui-ci a mis en œuvre **6 innovations majeures** que la note tente de détailler :

1. La recherche d'autonomie des organisations appuyées est souvent mise en avant dans les actions de renforcement de capacités comme la formation ou encore l'appui-conseil, mais celle-ci est peu travaillée en tant qu'éthique. En effet, pour mettre en pratique cette éthique, le programme A2P-DIRO a considéré d'emblée les acteurs comme autonomes, et les a reconnus comme sujets de leur propre développement. Pour cela, il a fallu que le programme conçoive une gouvernance et une méthodologie pour positionner les Caritas au centre de la démarche, et pour respecter leur pouvoir de décision, repositionnant ainsi le SC-CF comme accompagnateur de la démarche.

2. Il a découlé de ce principe d'autonomie une réelle et forte **responsabilisation des Caritas** quant à la définition de leurs propres orientations stratégiques, de leurs besoins de développement, des actions de renforcement de capacités et de leurs résultats, ainsi qu'au pilotage du programme.

3. Ensuite, le programme A2P-DIRO a été conçu et mis en œuvre selon une « **approche orientée changement** », qui consiste à ne plus seulement élaborer des actions de renforcement des capacités en fonction des objectifs stratégiques de la Caritas, mais aussi à identifier les changements (institutionnels, organisationnels et techniques) qu'elle doit opérer. Cette démarche centrée sur les acteurs (décideurs, équipes, partenaires) permet de mieux suivre et de mieux s'adapter à l'évolution de l'organisation en gérant les résistances et en actionnant des leviers différents de croissance. Elle a nécessité également de mettre en place un système particulier de suivi-évaluation-programmation.

4. **La méthodologie pour renforcer les capacités a été globale** (s'intéressant à l'ensemble des besoins de la Caritas),

systemique (prenant en compte les liens que la Caritas Nationale avait avec les Caritas diocésaines et ses Caritas paires), **de proximité et personnalisée** car le programme s'est adapté à chaque Caritas en développant des actions spécifiques pour chacune d'elle.

5. Le programme A2P-DIRO a également innové en articulant une diversité plus grande de types d'actions : **actions d'accompagnement au changement des Caritas, actions individuelles de renforcement de capacités, actions collectives en réseau, et actions de management des connaissances**. Des compétences spécifiques d'accompagnement au changement des organisations ont été développées et partagées avec Caritas Africa.

6. Enfin, le programme a également positionné **le SC-CF comme bénéficiaire du programme**, s'enrichissant pour lui-même, notamment, de l'approche orientée changement et des pratiques d'accompagnement des organisations dans sa propre planification stratégique, et a mieux articulé les pratiques de son action partenariale avec celle du renforcement des capacités.

1.2 / LES OBJECTIFS DE LA NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Cette note vise à préciser les éléments fondamentaux et structurants de la démarche institutionnelle et méthodologique générale du programme A2P-DIRO tels qu'ils ont été mis en œuvre dans la phase II, 2016-2018. L'évaluation prospective de la phase 2 du programme réalisée de juin 2017 à février 2018 ainsi que les résultats de l'enquête de satisfaction des Caritas impliquées dans le programme ont permis de valoriser ces différents éléments.



BREF HISTORIQUE DU PROGRAMME

Engagé depuis de nombreuses années dans une démarche partenariale avec les Caritas d'Afrique subsaharienne et de l'Océan Indien, le Secours Catholique-Caritas France (SC-CF) 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. Le SC-CF entend ainsi leur donner les moyens de devenir des acteurs influents en capacité de mener des actions pertinentes, efficaces et efficaces pour la lutte contre la pauvreté et les inégalités.

Il a pour cela initié, dès 2006, un programme d'accompagnement de proximité personnalisé (A2P) sur leur développement institutionnel et renforcement or-

ganisationnel (DIRO) 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. Dans cette période, le programme s'est attaché à répondre à des besoins prioritaires et très concrets des Caritas (gestion administrative et financière, gestion des ressources humaines, bonne gouvernance et gestion des projets).

S'en est suivie la mise en place d'une phase 1, dite de « consolidation », sur la



période 2011-2015, portant sur la consolidation des acquis pour les premières Caritas concernées (sauf Caritas RCA et Madagascar qui se sont désengagées) et sur l'élargissement du programme à sept autres Caritas (Burkina-Faso, Niger, RDC, Burundi, Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo et Tchad) à leur demande. Une attention particulière a été donnée durant cette phase à l'élaboration et la mise en œuvre de planifications stratégiques pour aider les partenaires à mieux définir leurs grandes orientations. On note que, sur cette phase, la conceptualisation et la définition des objectifs ont été réalisées 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 a donc été impulsée par le SC-CF et s'est reposée sur un processus participatif. Pour 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 et également d'appuis de la Fondation Philanthropique Suisse, de la Fondation Caritas France et de Caritas Espagne.

Suite à cette phase 1, le programme DIRO a bénéficié d'un second cofinancement de l'AFD pour mettre en œuvre une phase 2 (2016-2018) intégrant trois nouvelles Caritas (Centrafrique, Comores, Madagascar) ainsi que Caritas Africa, en vue de sa montée en compétence comme tête de réseau continental. Plusieurs innovations ont été introduites durant cette phase 2 : décentralisation de la coordination, approche orientée changement, approfondissement de l'accompagnement, management des connaissances, etc.





2

L'AUTONOMIE DES ACTEURS :
ÉTHIQUE ET FINALITÉ DE LA DÉMARCHE
DU PROGRAMME A2P-DIRO



« L'AUTONOMIE DES ACTEURS SE CONJUGUE COMME ÉTHIQUE ET FINALITÉ DU PROGRAMME. »

L'autonomie (en grec *autos nomos* – « selon sa propre loi » *définition littérale* « Capacité à se déterminer en fonction de règles librement choisies »), désigne la capacité d'un acteur (organisation, collectif ou personne) à décider librement et à atteindre les objectifs qu'il souhaite se fixer.

L'autonomie prise comme éthique a conduit le programme A2P-DIRO à considérer d'emblée les acteurs comme autonomes et à les reconnaître comme sujets

de leur propre développement. Pour cela, il a fallu que le programme conçoive une gouvernance et une méthodologie autour des principes suivants :

- Positionner les Caritas au centre du programme comme actrices et auteures ;
- Reconnaître et respecter les pouvoirs de décision de chacun ;
- Responsabiliser les Caritas sur chacun des niveaux du programme ;
- Développer l'interdépendance des acteurs dans une démarche collective.

L'autonomie comme finalité oriente l'ensemble des activités menées par le programme vers ce but, que ce soient des activités d'accompagnement, des actions de renforcement des capacités des acteurs, ou encore des échanges collectifs.¹

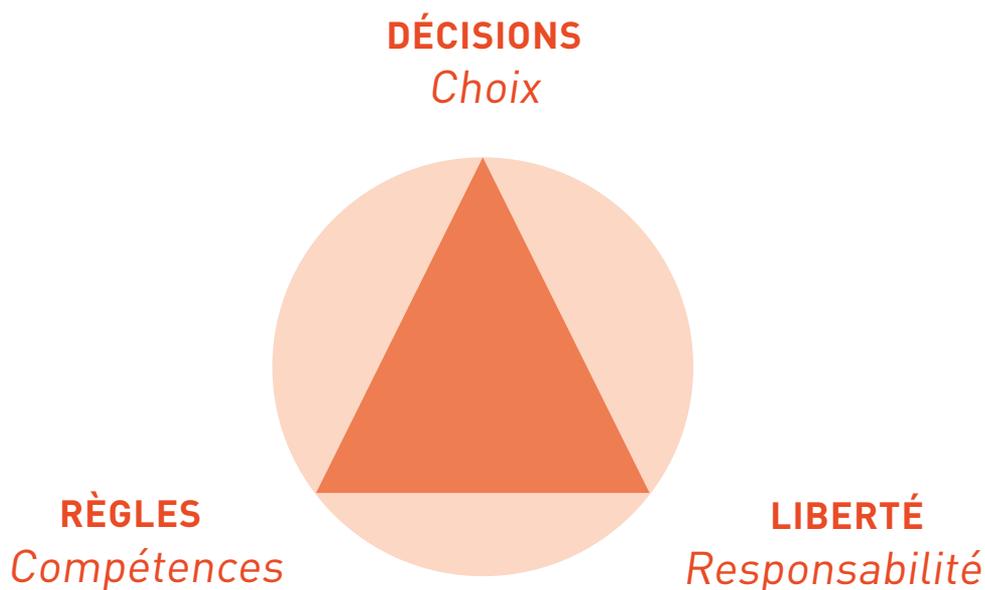
La rencontre biennale de Lourdes, en octobre 2013, de l'ensemble des acteurs (Caritas et partenaires) a permis de jeter les bases de ces principes et de l'éthique sous-jacente, qui ont ensuite été traduits concrètement dans la démarche méthodologique de la phase II du programme A2P-DIRO au niveau de :

- La gouvernance du programme dans laquelle les Caritas membres ont une place centrale ;
- La définition des activités de renforcement

des capacités décidées in fine par les Caritas en fonction de leurs orientations stratégiques grâce à un accompagnement de qualité des consultants du programme ;

- La nécessaire diversité des activités de renforcement pour appuyer durablement l'autonomisation des organisations et des acteurs ;
- Le dispositif d'accompagnement des Caritas pour permettre une proximité avec les acteurs accompagnés ;
- Le fonctionnement et les règles de la coordination du programme ;
- La place et le rôle du SC-CF, initiateur du programme, positionné à son tour comme « bénéficiaire » des activités, se mettant ainsi en logique d'apprentissage.

¹ S. DESFONTAINES, S. MONTIER, Les clés de l'autonomie, Eyrolles 2012



■ Les 3 piliers de l'autonomie





3

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

« ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
DE PROXIMITÉ, APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT
ET ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF »

3.1. LA RESPONSABILISATION DES CARITAS

3.2. L'APPROCHE CHANGEMENT

3.3. L'APPROCHE GLOBALE ET SYSTÉMIQUE

3.4. L'APPROCHE PERSONNALISÉE, DE PROXIMITÉ MAIS AUSSI COLLECTIVE



Le programme A2P-DIRO s'appuie sur une démarche appelée « Approche Orientée Changement » formalisée par le programme PRISME du F3E¹, et parallèlement enrichie des principes et des pratiques de l'accompagnement professionnel qui ont pour objectif de renforcer le « pouvoir d'agir des acteurs » dont s'inspirent aujourd'hui le coaching professionnel ou encore l'accompagnement social.

Les piliers de cette démarche sont nombreux et ont structuré l'ensemble des activités du programme A2P-DIRO en cohérence avec l'autonomie comme éthique et finalité.

¹ Prisme : Programme d'innovations pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement, réalisé par le F3E (Réseau associatif entièrement dédié à la qualité, en terme de méthode de travail, des actions de solidarité internationale ou de coopération décentralisée).



■ Les étapes de construction du contenu du programme A2P-DIRO

3.1 / LA RESPONSABILISATION DES CARITAS

Certaines approches de renforcement des capacités ont parfois des effets dits « pervers » quand, par souci d'efficacité, elles prennent elles-mêmes la responsabilité de définir les appuis nécessaires à destination de leurs bénéficiaires. Le programme A2P-Diro, selon son principe d'autonomie, a fait, au contraire, le choix de la responsabilisation des Caritas (ni ingérence, ni substitution) à plusieurs niveaux :

AXE 1 : LA DÉFINITION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le programme A2P-DIRO a accompagné les Caritas membres à définir les orientations stratégiques qu'elles souhaitent poursuivre à partir desquelles leurs besoins en renforcement devaient être ana-

lysés. Un atelier d'une semaine, en septembre 2014, a permis aux 15 Caritas du programme et au SC-CF de définir collectivement le cadre stratégique d'intervention du programme A2P-DIRO (2016-2020)

dans une approche orientée changement. Chacune d'elles a ensuite pu, grâce à des « ateliers pays », décliner ces orientations pour sa propre Caritas et élaborer ainsi son propre plan d'accompagnement.

Cette pratique a eu plusieurs effets positifs dans la recherche d'une plus grande cohérence des différents échelons d'intervention :

- Créer un cadre stratégique commun de renforcement de capacités à l'ensemble des 15 Caritas ;
- Responsabiliser la Caritas sur ses axes de changement ;
- Ouvrir les Caritas nationales à intégrer dans leurs orientations les besoins et attentes des Caritas diocésaines ;
- Permettre une plus grande cohérence entre les orientations du programme et les priorités stratégiques des Caritas, afin que le programme A2P-DIRO soit bien au service de leur développement dans le respect de leur légitimité et de leur pouvoir de décision ;

- Positionner Caritas Africa comme tête du réseau régional africain en intégrant ses orientations stratégiques ;
- Intégrer dans les orientations de gestion des Caritas les 'Normes de Gestion' promues par Caritas Internationalis pour l'ensemble de la Confédération internationale ;
- Permettre au SC-CF, leur partenaire, de mieux comprendre et intégrer dans leurs actions partenariales les stratégies des Caritas ;
- Enfin, la mise en cohérence des appuis apportés par les différents partenaires de chaque Caritas, bien que peu réalisée lors de la phase II, a par contre été organisée dès la conception de la phase III. En effet, la plupart des partenaires techniques et financiers des Caritas ont été conviés à s'inscrire dans une démarche plus collective pour garantir la cohérence de leurs appuis dans le respect des orientations stratégiques de chaque Caritas et autour de la politique et de la stratégie de renforcement des capacités de Caritas Africa.

AXE 2 : LA DÉFINITION DES BESOINS

La responsabilisation des Caritas s'est également opérée dans la définition des besoins de renforcement. En effet, grâce à un atelier participatif en mars 2015,

chaque Caritas a été personnellement accompagnée pour l'aider à définir ses besoins de renforcement pour atteindre ses orientations.

AXE 3 : LA DÉFINITION DES DEMANDES D'ACCOMPAGNEMENT

Au risque de déresponsabiliser la Caritas et de freiner son autonomisation, tout besoin de renforcement ne doit pas déboucher sur une action de renforcement externe demandée au programme. En effet, beaucoup de ses besoins peuvent être satisfaits par la Caritas elle-même, en interne, avec ses propres compétences et

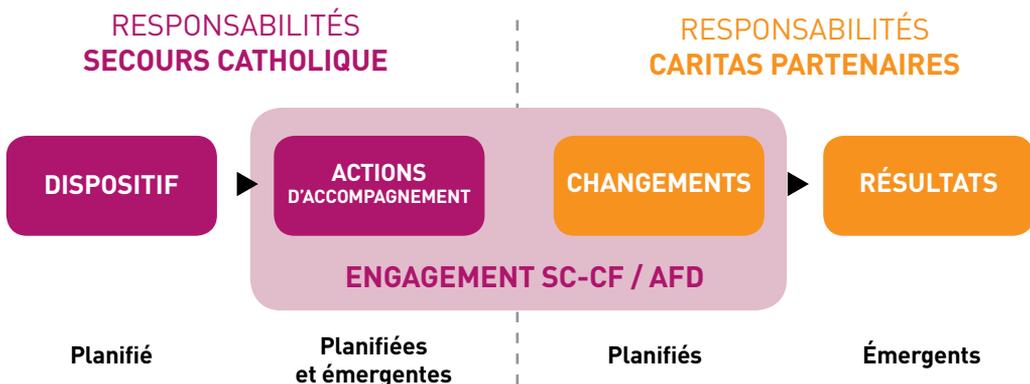
moyens financiers ou par des partenaires autres que le programme A2P-DIRO. Ce dernier a donc accompagné chaque Caritas pour savoir comment elle pouvait d'abord répondre à ses propres besoins, et ensuite, à adresser, si elle le souhaitait, une demande de renforcement de ses capacités au programme A2P-DIRO.

AXE 4 : LES RÉSULTATS DE L'ACTION DE RENFORCEMENT

La question de la responsabilité des résultats obtenus par l'action de renforcement des capacités est délicate et, pourtant, sa réponse doit être bien claire pour faciliter l'autonomisation de la Caritas. Si le SC-CF est bien responsable de la définition du dispositif du programme A2P-DIRO et des actions de renforcement à destination des Caritas, il ne peut pas être tenu pour responsable des changements induits par ce renforcement, ni encore moins des résultats que la Caritas atteint par ses activités auprès des publics cibles. Le SC-CF a donc une responsabilité de moyens, et la Caritas, une responsabilité de résultats. En effet, c'est bien la Caritas qui est responsable, et non le SC-CF, de ce qu'elle appliquera ou non d'une formation en cadre logique,

par exemple. Autre exemple, à qui ou à quoi imputer l'accroissement des budgets annuels des Caritas ? Les causes de cet accroissement sont multiples et imputer cet effet à la seule action du programme A2P-DIRO serait faux, voire présomptueux.

Si ce partage de responsabilité semble évident et logique, il n'en est pas pour autant aussi simple pour le bailleur institutionnel (AFD) du programme qui attend que son signataire s'engage sur des résultats attendus du bénéficiaire de l'action. Cela a donc nécessité une négociation entre le bailleur, le responsable du programme et le bénéficiaire pour bien répartir les responsabilités.



■ *Le schéma de partage des responsabilités du programme A2P-DIRO*

AXE 5 : LE PILOTAGE DU PROGRAMME

Si les Caritas du programme A2P-DIRO ne sont plus considérées comme des « bénéficiaires » ou encore « réceptacles d'une aide » mais bien comme actrices responsables, elles doivent pouvoir piloter

également l'ensemble des orientations et des moyens du programme. Elles ont donc été associées et mises au centre de la gouvernance institutionnelle du programme (cf. infra 3.1).

3.2 / L'APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT

L'approche orientée changement consiste à ne plus seulement élaborer des actions pour atteindre un résultat, mais aussi à identifier les changements que doit opérer l'organisation pour mieux réaliser les actions qu'elle a décidées de mettre en œuvre. En effet, programmer une action ne débouche pas toujours sur le résultat attendu si nous oublions une donnée essentielle : l'acteur qui met en œuvre cette action a-t-il les capacités pour le faire ? Ne doit-il pas lui-même changer pour permettre le succès de l'action ?

Cette approche dite « orientée changement » induit des pratiques très différentes :

- Le point central de l'approche orientée changement est qu'il décentre l'attention de l'action vers l'acteur, en tant qu'organisation dans sa globalité faite de plusieurs collectifs d'individus. C'est à chaque personne qu'est demandé un changement. Elle inclut dans le processus d'accompagnement toute sa complexité souvent opaque et non maîtrisable, ainsi que sa liberté qu'elle peut, à tout instant, actionner pour s'engager comme pour se retirer de l'action.
- Au-delà des actions qu'elle doit réaliser, il est demandé systématiquement à la Caritas d'identifier les changements qu'elle doit opérer pour y parvenir. Ces changements doivent l'aider à appréhender la réalité d'une autre manière en changeant ses représentations, ses habitudes, ses croyances, ses savoir-faire, etc. Ils engagent la Caritas sur un changement en profondeur en la conduisant à de nouvelles manières de faire afin de mieux s'adapter aux réalités qu'elle rencontre. L'identification des changements procède ainsi d'une remise en question de ses pratiques. Elle nécessite un accompagnement

de proximité pour permettre cette ouverture dans la confiance et provoquer le désir du changement.

- L'identification d'un changement ne suffit pas à ce qu'il advienne. En effet, de nombreuses résistances vont forcément émerger freinant ainsi sa mise en œuvre car il bouleversera des équilibres, des habitudes, mettra l'acteur en face de ses incertitudes, etc. Là encore, l'accompagnement prodigué par le programme A2P-DIRO doit permettre à chaque Caritas d'identifier les résistances émergentes, les gérer et favoriser le changement en actionnant des leviers comme la communication, le travail collaboratif, la résolution de problèmes préalables, etc. Le changement ne se décrète pas, il s'accompagne.
- Si la mise en œuvre d'une action peut permettre de garder un certain contrôle sur elle, le changement des organisations et des acteurs ne peut être maîtrisé de la même manière. Il faut prendre en compte l'incertitude du résultat, travailler avec l'erreur comme source d'apprentissage, accepter et travailler les phénomènes émergents non prévus, etc. Les principes d'émergence et de non prédictibilité

Exemple de changements identifiés par les Caritas pour leur permettre de devenir des acteurs plus influents :

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

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).

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

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

des événements sont au cœur de cette démarche.

- L'approche orientée changement nécessite de penser des processus de changement comme autant d'étapes par lesquelles doit passer une personne ou une organisation pour croître et devenir autonome. Loin d'être des lignes droites, les processus d'autonomisation sont complexes et doivent pouvoir être analysés avant, mais aussi, après l'action (a posteriori) afin de repérer les chemins par lesquels sont passés les acteurs pour accroître leur autonomie et atteindre les résultats qu'ils s'étaient fixés. Le programme A2P-DIRO a pu modéliser trois grandes étapes d'autonomisation des Caritas (Emergence, Structuration, Maturité) permettant de définir des besoins et méthodes d'accompagnement propres à chacune de ses étapes.

- Enfin, l'approche orientée changement induit des méthodes et des outils de

suivi-évaluation très différents de l'approche classique. En effet, si l'action classique permet d'identifier clairement ses effets et, parfois, ses impacts, il est beaucoup plus difficile de suivre ou d'évaluer une action de changement d'un acteur. Celle-ci s'opère beaucoup a posteriori à partir de deux méthodes :

- dans une relecture d'expériences pour identifier les changements opérés par une action ou au cours d'une période donnée, et voir les conséquences qu'ils ont pu avoir sur les résultats de l'organisation et l'impact sur les populations accompagnées ;
- par l'étude de la satisfaction des Caritas qui, grâce à leur expression, permet de corriger telles ou telles activités et méthodes.

Ainsi, le dispositif de suivi-évaluation de ce type de programme est beaucoup plus lourd et n'offre pas autant de satisfaction que dans une approche classique de projet.



■ Les différentes dimensions de l'approche globale des Caritas.

3.3 / L'APPROCHE GLOBALE ET SYSTÉMIQUE

Beaucoup de programmes de renforcement des capacités se focalisent sur le renforcement des acteurs avec pour but et support la réalisation d'un projet d'actions sur un terrain d'intervention. Cette approche perd cependant en efficacité et pertinence car elle oublie que le projet n'est qu'une partie de l'organisation et occulte ainsi nombres d'autres volets qui peuvent déséquilibrer l'action.

Le programme A2P-DIRO a choisi, quant à lui, une approche globale : le renforcement des capacités doit viser à la fois les projets et les actions menées par la Caritas (capacités techniques) mais aussi son Développement Institutionnel (le DI du DIRO : leadership, pouvoir de négociation, crédibilité, etc.), son renforcement organisationnel (le RO du DIRO : organisation interne, gestion de ses ressources, etc.),

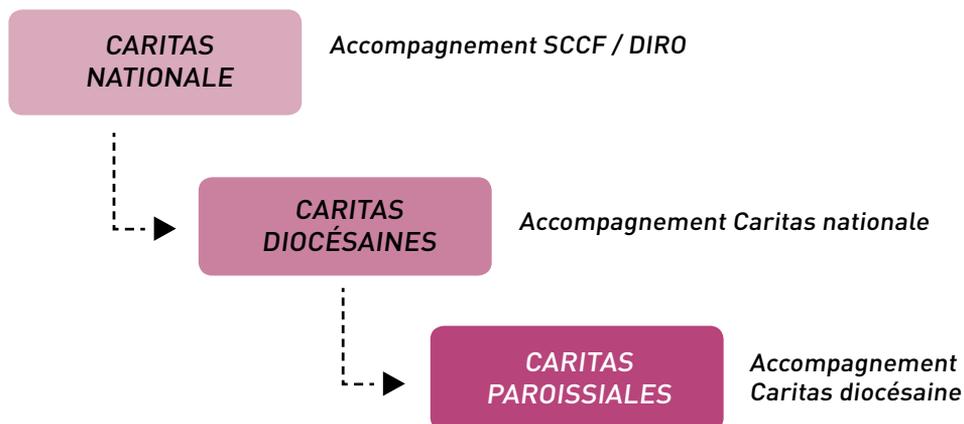
la professionnalisation de son management, ainsi que sa culture interne.

Le deuxième aspect méthodologique a consisté à définir une approche systémique du renforcement des capacités. En effet, en prenant comme point de départ du renforcement des capacités les têtes de réseaux nationales (les Caritas nationales), le pari a été fait qu'elles soient en-



suite 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.





3.4 / L'APPROCHE PERSONNALISÉE DE PROXIMITÉ MAIS AUSSI COLLECTIVE

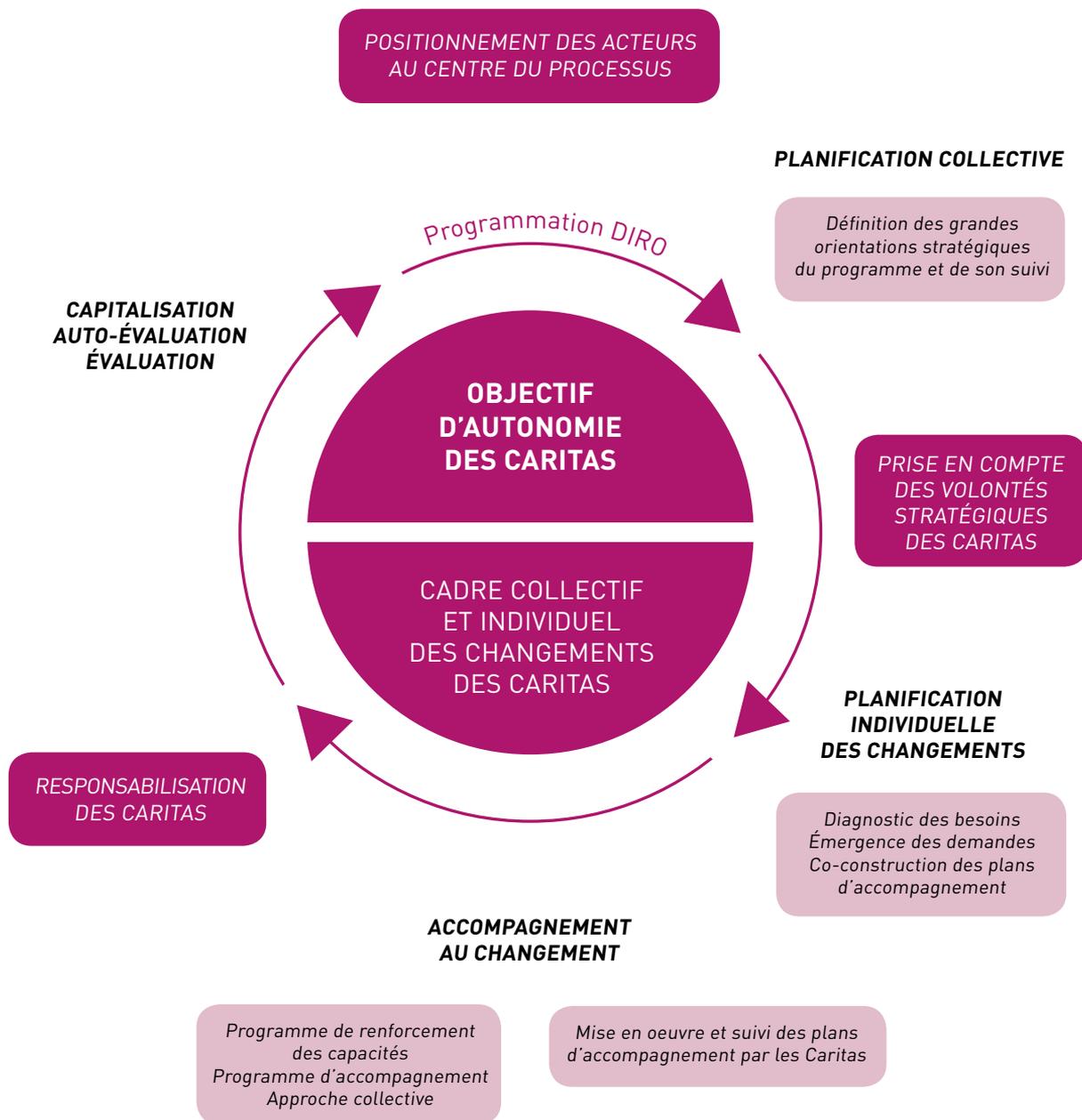
Un dernier aspect particulier de l'approche A2P-DIRO est de déployer un accompagnement de Proximité et Personnalisé (les 2P de l'A2P-DIRO). Très plébiscitée par les Caritas elles-mêmes, cette proximité et cette personnalisation de la démarche leur ont permis de nouer des relations de confiance avec les accompagnateurs du programme, de travailler ainsi dans un climat serein, d'adapter les actions de renforcement aux besoins spécifiques de chacune (accroissement de l'impact), et enfin d'attaquer des problématiques plus fines (par exemple le leadership des évêques) qui demandent un temps plus long d'accompagnement et une confiance renouvelée.

Cette approche personnalisée permet de respecter les parcours spécifiques de croissance de chaque Caritas (processus de changement), ainsi que son rythme et sa progressivité propres.

Enfin, cette approche personnalisée s'est conjuguée avec une approche collective (« Assemblée des Parties Prenantes » tous les 18 mois, apprentissage entre pairs, immersions et visites, mutualisation et partage des savoirs et des expériences, etc.) pour favoriser la mise en réseau, l'intelligence collective, l'ouverture

et la construction d'une culture commune. Cette dimension collective a été un des facteurs de croissance important des Caritas et une des spécificités du programme les plus appréciées par elles.

La proximité et la personnalisation des appuis apportées par le programme A2P-DIRO sont cependant limitées à la capacité financière de celui-ci. En effet, un accompagnateur peut difficilement accompagner plus de 5 à 6 structures de manière durable et en profondeur.



■ Résumé graphique de l'approche méthodologique du programme.





4

L'ORGANISATION DU PROGRAMME : DES CHOIX ORGANISATIONNELS, CLÉ DU SUCCÈS DU PROGRAMME A2P- DIRO

4.1. UNE GOUVERNANCE PLURIELLE

4.2. UN DISPOSITIF DE COORDINATION DÉCENTRALISÉE

4.3. UNE ACTION DIVERSIFIÉE



L'organisation du programme A2P-DIRO s'est structurée autour d'une gouvernance plurielle, d'un dispositif de coordination décentralisée et d'une action diversifiée.

4.1 / UNE GOUVERNANCE PLURIELLE

La gouvernance du programme A2P-DIRO repose sur une place majeure des Caritas comme décideurs, ayant un rôle central dans la gouvernance du programme et dans la prise de décision en vue d'une plus grande appropriation et responsabilisation. La gouvernance est structurée autour de 3 entités : l'Assemblée des Parties Prenantes (APP), le Comité de Veille Stratégique (CVS), et l'Equipe Stratégique (ES).

Les acteurs du programme mettent en avant la complémentarité pertinente et évidente entre ces instances de gouvernance et principalement la place majeure laissée aux Caritas dans la seconde phase. Ces instances permettent une implication

et une appropriation plus grandes par les bénéficiaires eux-mêmes.

« La force de l'APP est de pouvoir s'écouter les uns les autres ». « Le CVS permet de se renforcer mutuellement. Il permet de renforcer le devoir de communion, d'aider des pays à refaire leur unité au niveau des Evêques, permet de parler de gouvernance et de dire vers où et ce sur quoi il faut porter l'action²».

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.

² Evêque, Caritas bénéficiaire.

4.2 / UN DISPOSITIF DE COORDINATION DÉCENTRALISÉE

Si l'équipe stratégique (Pôle Afrique, Responsable du programme, Caritas Africa) pilote les programmations globales et leurs révisions, une équipe opérationnelle de coordination du programme est basée au Togo composée : d'un responsable de programme et d'une équipe, sous sa direction, composée de trois Consultants-Accompagnateurs en renforcement de capacités, d'un RAF et d'un Communicateur.

Cette coordination accompagne l'ensemble des acteurs du programme, suit les actions de renforcement des capacités, et assure la communication et le management des connaissances (cf. infra 3.3).

En parallèle de ce travail d'accompagnement et de coordination, les chargés de

partenariat du SC-CF se coordonnent avec l'équipe du programme A2P-DIRO dans le cadre d'une Cellule de Suivi Opérationnel (CSO). Ainsi, accompagnement, renforcement des capacités et partenariat, sont autant de postures spécifiques qui ont besoin d'une coordination autour de chaque Caritas. Si cette coordination est nécessaire, elle n'en est pas pour autant facile, car l'équipe DIRO et les chargés de partenariats du SC-CF n'ont pas la même position ni les mêmes responsabilités. Si dans le cadre d'une action conjointe réalisée en partenariat avec le SC-CF, les responsabilités sont partagées entre les deux acteurs, dans un accompagnement, la Caritas est entièrement responsable de sa demande de renforcement des capacités et de son impact.

Assemblée des parties prenantes

Elle définit et suit le cadre stratégique de développements des Caritas et leurs changements stratégiques

Rassemble tous les acteurs impliqués dans le programme

Comité de veille stratégique

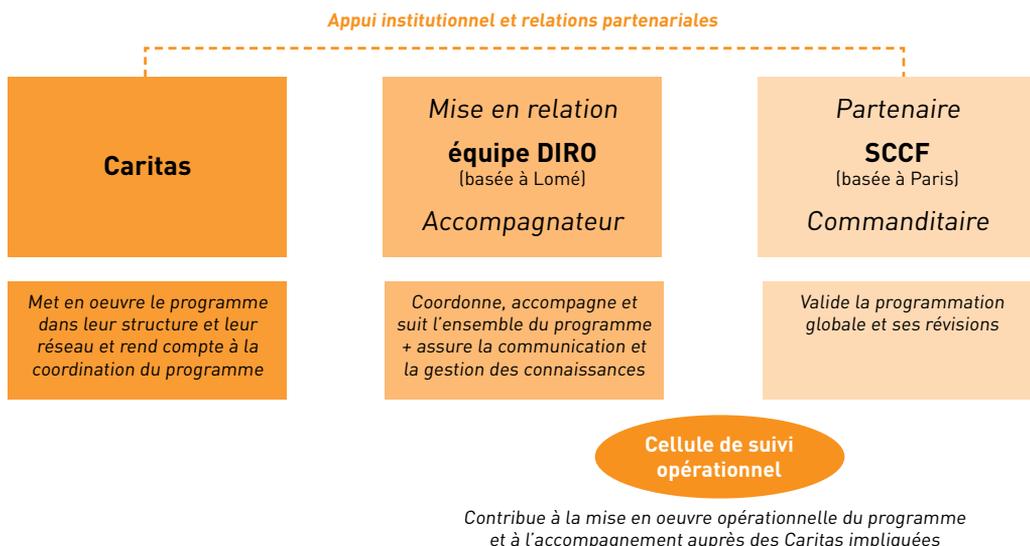
Une instance de consultation sur la cohérence d'ensemble du programme. Elle veille au respect de ses orientations stratégiques ainsi qu'à la bonne mise en oeuvre du programme. Elle assure la médiation et une facilitation auprès de Caritas

Se compose de 3 représentants des 14 Caritas, de Caritas Africa et du SCCF

Équipe stratégique

Un lieu d'information, de concertation et de prise de décision sur la définition et le pilotage de la stratégie du programme.

Se compose du SCCF et de Caritas Africa



4.3 / UNE ACTION DIVERSIFIÉE

L'action assurée par la coordination du programme A2P-DIRO est triple :

• **UNE ACTION D'ACCOMPAGNEMENT :**

Cette action est à distinguer de celle du renforcement des capacités. Si cette dernière nécessite un transfert de connaissances via de la formation par exemple, l'accompagnement n'en demande pas forcément. L'accompagnement est d'abord une action qui consiste à « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » selon la définition de Maëla PAUL³. L'accompagnement des Caritas dans le cadre du programme A2P-DIRO se déroule selon plusieurs phases :

- la formulation des objectifs de développement de la Caritas ;
- l'identification de ses besoins pour atteindre ses objectifs (phase de diagnostic) ;
- l'analyse de ses propres capacités à répondre à ses besoins ;
- la formulation de demandes de renfor-

- cement des capacités adressées à ses partenaires (dont le programme A2P-DIRO) à travers la formalisation d'un plan de renforcement des compétences et/ou des projets spécifiques (appelé plan d'accompagnement par le programme) ;
- la contractualisation avec ses partenaires sur l'action de renforcement des capacités à travers des plans d'accompagnement ;
- le suivi de la réalisation des actions de renforcement des capacités ;
- l'évaluation et le retour d'expériences ;
- et la résolution de problèmes si ceux-ci sont dans le champ de compétences de l'accompagnateur.

Cet accompagnement demande, comme nous l'avons signalé, une proximité et une personnalisation de l'approche, mais aussi l'établissement d'une grande confiance avec les organisations accompagnées construite grâce à une posture spécifique

³ Maëla PAUL, *La démarche d'accompagnement, repères méthodologiques et ressources théoriques*, DeBoeck 2016



de non-ingérence (respect de l'autonomie de la Caritas et de sa demande), de neutralité vis-à-vis des exigences réciproques du partenariat SC-CF afin de ne pas « prendre parti » pour l'un ou l'autre, d'écoute, de dialogue franc et de confidentialité afin de permettre à la Caritas de s'ouvrir à son accompagnateur..

Cette posture de l'accompagnement est fondamentale pour faire émerger une vraie demande de renforcement des capacités qui soit pertinente au regard des objectifs et des besoins globaux de la Caritas, mais aussi pour contribuer à renforcer son émancipation, son pouvoir d'agir et ainsi son autonomie.

Enfin, l'accompagnement développe une logique d'expérimentation continue en reconnaissant l'erreur comme source d'apprentissage. Il s'adapte au niveau de développement de l'organisation et à sa capacité d'évolution. Sa méthodologie, plus itérative que linéaire, facilite une priorisation et une gradation des différents besoins sur lesquels la Caritas est accompagnée.

Enfin, l'accompagnement peut provoquer quelques résistances lorsque les Caritas ont l'habitude de travailler avec des consultants qui leur apportent des solutions clés en main, alors que l'accompagnateur cherche, dans un premier temps, à ce que la Caritas puise dans ses propres ressources pour résoudre les problèmes qu'elles rencontrent. Le sujet à traiter n'est pas en effet le problème rencontré mais la capacité de la Caritas à le résoudre. Cette technique prend certes plus de temps, demande plus de patience, mais contribue plus efficacement à l'autonomisation de la Caritas.

L'enquête de satisfaction⁴ 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).

• **UNE ACTION DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS :**

De manière plus classique, le programme finance des actions de renforcement des capacités à partir des plans de renforcement de chaque Caritas contractualisés avec le programme et le SC-CF. L'efficacité de ces actions de renforcement tient à la compétence des consultants recrutés pour les exécuter, mais aussi à la diversité des formes possibles d'actions. En effet, trop souvent, ces actions sont très centrées sur la formation mais n'offrent pas une large gamme de formes différentes : le conseil, la recherche, le coaching, la mise en réseau, le financement d'actions, l'apport d'outils et de méthodes, la médiation, la sous-traitance, etc.

• **UNE ACTION DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :**

Cette nouvelle dimension a été expérimentée par le programme A2P-DIRO avec pour objectif le développement de méthodes et d'outils permettant d'identifier, de capitaliser, d'organiser et de diffuser les connaissances tangibles de l'organisation :

- Développement des productions collectives et individuelles de connaissances :

⁴ Sur 13 répondants

« *L'accompagnateur offre un moment privilégié pour discuter, réorienter, mieux approfondir des questions traitées. Tout est participatif.* »

Une Caritas membre du programme A2P-DIRO

retours d'expérience, bonnes pratiques, informations, etc. ;

- Structuration de l'accès à la connaissance en fonction de son utilisation future ;
- Développement de la diffusion et du partage de connaissances/expertises ;
- Développement des fonctions d'innovations.

La démarche repose sur deux principes fondamentaux à l'origine de l'ensemble des activités liées :

- le partage entre acteurs : il est en effet au cœur de la démarche pour que chacun soit motivé à capitaliser sa connaissance et à la transmettre gratuitement à un autre ;
- le pragmatisme : une connaissance n'aura vraiment de valeur que si elle est utile à un acteur. Même si elle peut sembler très intéressante en soi, une connaissance qui n'est pas utilisée par un autre n'a que peu de valeur pour une démarche de management des connaissances.

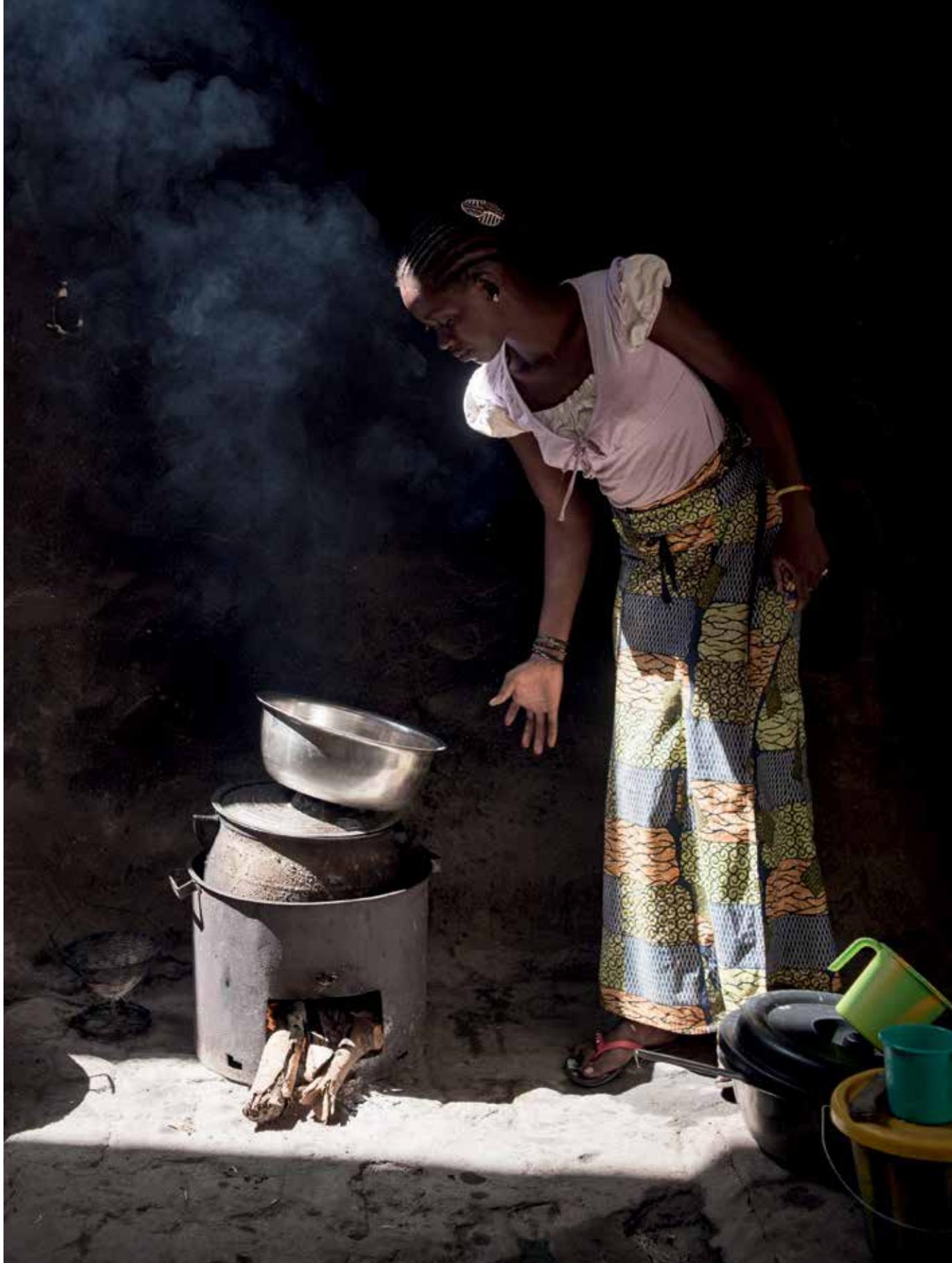
Cela se traduit concrètement par :

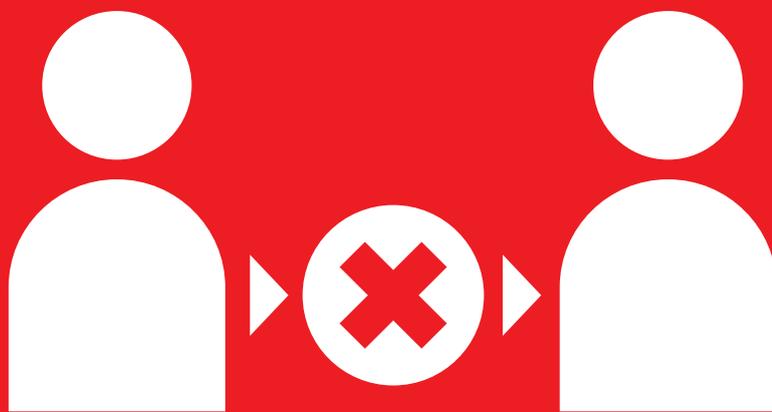
- l'identification des connaissances tangibles et tacites détenues par les Caritas ;
- l'identification des besoins de connaissances pour mettre en œuvre les stratégies de développement des Caritas ;
- le choix des connaissances à capitaliser en fonction des besoins de connaissances et la définition des supports de capitalisation en fonction des conditions de réutilisation ;
- La diversification des contenus de capitalisation : histoire, récit, leçons apprises, bonnes pratiques, guide méthodologique, outils, information, etc. ;
- Le développement d'une plateforme d'accès à la connaissance : Communautés de pratique, Référentiel documentaire, veille, réseau d'expertise, etc.

• **UNE ACTION D'ANIMATION DU RÉSEAU :**

En parallèle d'une approche individuelle, le programme A2P-DIRO a développé une approche plus collective faisant émerger un réseau d'échanges et de pratiques entre les Caritas. Les rencontres collectives de la Gouvernance, les sessions collectives de formation (en management des connaissances par exemple), les échanges entre pairs, etc. ont été appuyés par la coordination du programme A2P-DIRO et ont apporté une grande satisfaction aux Caritas, contribuant ainsi au renforcement de leurs capacités collectives.







5

VERS LE TRANSFERT DU
PROGRAMME À CARITAS AFRICA,
POUR MULTIPLIER LES EFFETS

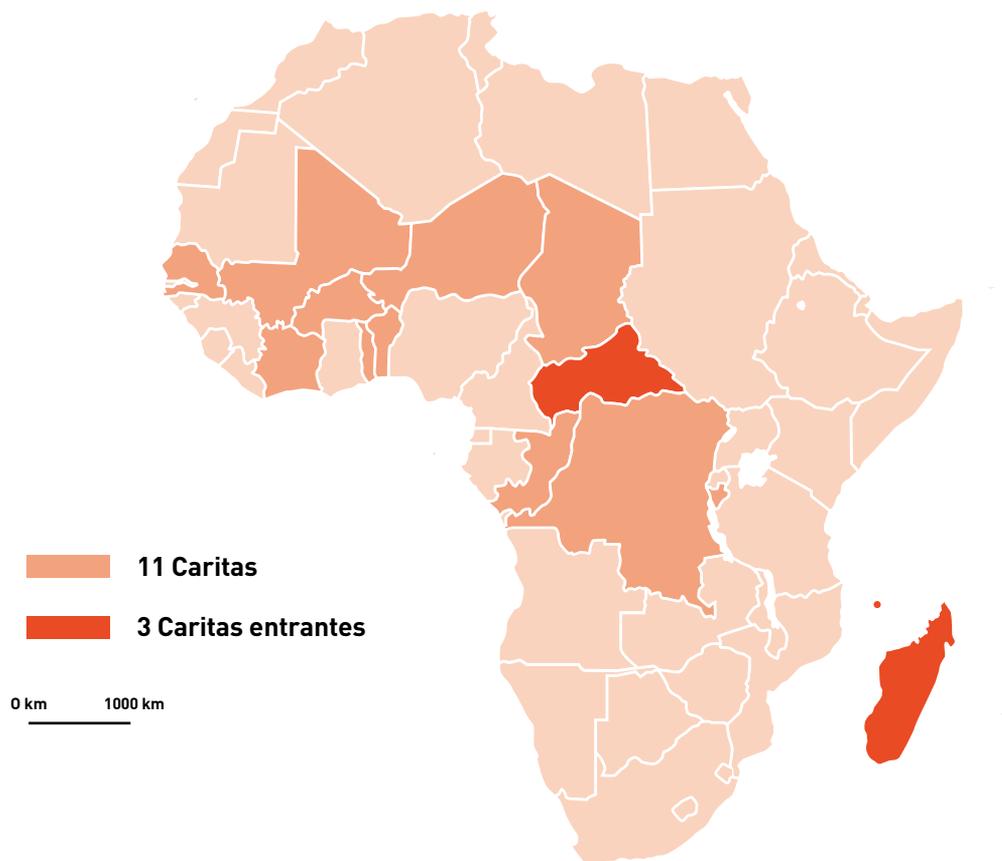
5.1 LES EFFETS DU PROGRAMME A2P-DIRO

5.2 LES PERSPECTIVES DU PROGRAMME A2P-DIRO

5.1 / LES EFFETS DU PROGRAMME A2P-DIRO

L'évaluation du programme réalisée en 2018 a permis d'identifier 5 effets :

- 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 de la nécessité de s'orienter vers davantage de **professionnalisation** et de disposer des moyens pour réaliser leur mission sociale : Des Caritas mieux structurées, plus rigoureuses, plus efficaces, disposant d'une forte capacité d'intervention (depuis la base) ;
- une amélioration de la **notoriété, visibilité et crédibilité** des Caritas aux niveaux continental, national et local auprès des partenaires techniques et financiers, des bailleurs de fonds et de l'Etat ;
- un travail de réflexion porté autour de **la stratégie partenariale** du SCCF et du rééquilibrage de ses relations.





5.2 / LES PERSPECTIVES DU PROGRAMME A2P-DIRO

La phase 2 du 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 (2019-2021) 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.

Il est alors nécessaire de 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 des Caritas en Afrique. Il s'agit de faire de la phase 3 un levier permettant à Caritas Africa :

- **De conduire une stratégie continentale de développement institutionnelle et de renforcement des capacités (DIRC) ;**
- **De garantir la cohérence et la complémentarité des appuis par les partenaires techniques et financiers dans ce domaine ;**
- **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.**



Document élaboré par : Stéphane MONTIER / AlterVisio

Contributions : L'Équipe A2P-DIRO / Lomé (Togo)

Directeur de publication : Marc LAROCHE / SCCF

Crédits photographiques : Élodie PERRIOT / SCCF
Xavier SCHWEBEL / SCCF
Raphaël DADJOSSIME / Coordination A2P-DIRO

Graphisme / illustrations : Vincent Fisson



Mai 2018







- MAI 2018 -