

---

## PROGRAMME APPROCHE

### « Accompagnement Personnalisé de Proximité pour le Renforcement Organisationnel, le Changement et l'Engagement des Caritas en Afrique subsaharienne »

---

APPROCHE est la troisième et dernière phase d'un programme qui accompagne des organisations du réseau Caritas dans une démarche globale de développement institutionnel et de renforcement organisationnel (ou 'DIRO') en s'appuyant sur leur responsabilisation et leur autonomie. Son défi est de pérenniser cette démarche pour qu'elle imprègne et diffuse dans le processus de développement des Caritas au-delà d'une logique programme.

Dans la continuité de la phase précédente, APPROCHE place les Caritas au centre de la gouvernance du programme et de son action et va plus loin en mettant l'accent sur la montée en puissance du réseau constitué de ces Caritas, en transférant le portage au Secrétariat Exécutif Régional de Caritas Africa, tête de réseau. Ce processus constitue une démarche d'ensemble : une Caritas Africa forte constitue un point d'appui à l'action des Caritas nationales et le renforcement de ces dernières stimule et consolide la légitimité de l'action de Caritas Africa.

Pour cela, APPROCHE permettra de consolider les avancées obtenues dans le champ du développement organisationnel et institutionnel de 13 Caritas d'Afrique francophone et de l'Océan Indien parties prenantes de la 2<sup>e</sup> phase, tout en s'élargissant à 4 nouvelles Caritas de la Région Afrique. Plus particulièrement, le programme s'attachera à permettre la consolidation des dynamiques internes organisationnelles des Caritas (capacités d'analyse de leurs besoins, planification et conduite des activités, gestion et gouvernance transparente, etc.), le renforcement des espaces d'échanges et des pratiques collaboratives, et une efficacité accrue dans la livraison de services aux plus pauvres. Il est question d'amener les Caritas elles-mêmes à s'approprier le métier d'accompagnement en favorisant le renforcement par les pairs.

En fin de programme, la culture DIRO constitue l'approche développée par les Caritas parties prenantes pour le fonctionnement institutionnel et le management des activités. L'ambition est que cette culture « diffuse » dans l'ensemble du réseau de Caritas Africa et soit une marque de l'évolution des Caritas en Afrique.

**Objectif global :** Contribuer à la réduction de l'extrême pauvreté et des inégalités en renforçant les sociétés civiles africaines afin de promouvoir l'avènement de sociétés justes, pacifiques et inclusives à travers des institutions efficaces et responsables à tous les niveaux dans le but d'un développement humain intégral et durable.

#### Indicateurs d'impact du projet

Impact 1 : Professionnelles, fortes et reconnues, les Caritas développent un leadership qui dynamise le plaidoyer et les actions de la société civile en faveur de politiques publiques de développement plus adéquates.

Impact 2 : Les populations ont amélioré leurs conditions de vie et leur résilience à faire face aux situations de précarité et d'urgence, grâce à l'accompagnement des Caritas.

**Objectif spécifique :** Ce programme vise à accompagner les processus de développement des Caritas d'Afrique sub-saharienne et des Îles de l'Océan Atlantique et de l'Océan Indien afin qu'elles soient plus fortes, pérennes et capables d'agir pour des politiques publiques plus efficaces dans la réduction de la pauvreté.

**RÉSULTAT 1 :** Le réseau Caritas Africa est mieux structuré, renforcé et développe une démarche de changement qui permet de maîtriser les risques liés à son développement

**RÉSULTAT 2:** Les Caritas d'Afrique subsaharienne et des îles des Océans Atlantique et Indien sont devenues plus efficaces dans la lutte contre la pauvreté, les situations d'injustice et les inégalités.

**RÉSULTAT 3:** L'autonomie et la pérennité des Caritas sont renforcées grâce à un appui multiforme dans le domaine du développement institutionnel et organisationnel

**RÉSULTAT 4:** L'impact du réseau Caritas Africa est visible dans l'amélioration des politiques publiques au bénéfice des populations les plus vulnérables

**RÉSULTAT 5 :** Le transfert du programme est effectif au Secrétariat Exécutif de Caritas Africa qui dispose des capacités pour gérer et coordonner la mise en œuvre d'un programme multi-pays

### **Coût du Programme**

Durée totale du projet : 3 ans

Coût total de l'opération : 2.500.000 euros

Participation de l'AFD : 1.500.000 euros

SCCF : 800.000 euros

Caritas Espagne : 50.000 euros

## **I. Localisation**

Ce programme multi-acteurs et multi pays intervient directement dans **17 pays d'Afrique au Sud du Sahara et dans les Îles de l'Océan Indien** : Bénin, Burkina-Faso, Burundi, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée Bissau, Mali, Madagascar, Mozambique, Niger, RD Congo, Sénégal, Tchad, Togo et Zambie.

Par rapport à la phase 2, 4 nouvelles Caritas ont été intégrées (Ghana, Guinée Bissau, Mozambique et Zambie). Les activités de renforcement des capacités concernant ces nouvelles Caritas vont se mettre en place progressivement, après une étape d'imprégnation et d'appropriation de l'approche orientée changement.

Ce programme sera piloté et animé par Caritas Africa à travers son Secrétariat Exécutif Régional, basé à Lomé au Togo, avec l'appui du Secours Catholique – Caritas France (SCCF).

## **II. Calendrier du Programme**

- Durée du programme : 3 ans
- Date de démarrage prévue : 1<sup>er</sup> janvier 2020
- Date de clôture prévue : 31 décembre 2022

## **III. Contexte et enjeux**

Le rapport final des Nations Unies sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD, 2015) a constaté que le déclin de la pauvreté s'est accéléré au cours de la dernière décennie ; cependant les progrès sont encore insuffisants en Afrique : « Plus de 40% de la population d'Afrique subsaharienne vit toujours dans une extrême pauvreté en 2015 ».

Avec 17 objectifs, le nouveau partenariat mondial pour le développement, les Objectifs de Développement Durable, fixe des cibles à atteindre à l'horizon 2030 pour « éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous ».

C'est dans la perspective de renforcer le rôle et l'impact des Caritas en Afrique dans la lutte contre la pauvreté et les inégalités, les réponses aux situations de crise et d'urgence, et la consolidation de la société civile que le SCCF et Caritas Africa proposent un programme visant à faire des Caritas des acteurs incontournables et majeurs dans la mise en œuvre des politiques publiques

Suite à l'évaluation prospective réalisée par un bureau d'étude en 2018, le programme proposé consiste à consolider les acquis du programme A2P-DIRO en contribuant à rendre durables les changements notés dans les phases précédentes, tout particulièrement la consolidation du processus d'autonomisation et de pérennisation des Caritas nationales dans un horizon de 5 ans<sup>1</sup>. L'évaluation recommande également l'élargissement du périmètre d'action des pays touchés par le programme et son transfert progressif à Caritas Africa à travers son Secrétariat Exécutif Régional

#### IV. Objectif spécifique et l'objectif global

##### Présentation de l'objectif global d'ensemble auquel le programme contribuera

**Objectif global** : Contribuer à la réduction de l'extrême pauvreté et des inégalités en renforçant les sociétés civiles africaines afin de promouvoir l'avènement de sociétés justes, pacifiques et inclusives à travers des institutions efficaces et responsables à tous les niveaux dans le but d'un développement humain intégral et durable.

##### Présentation de l'objectif spécifique que l'action doit atteindre pour contribuer à l'objectif global

**La vision stratégique de ce programme** a été réaffirmée en janvier 2018 par les acteurs du programme eux-mêmes, à savoir les Présidents et Secrétaires Généraux des 18 Caritas et des partenaires techniques et financiers de Caritas. Il répond au souhait de développement institutionnel et organisationnel de chaque Caritas, processus pleinement porté par ses leaders. Les Caritas nationales assurant la coordination du réseau au niveau pays, c'est **l'ensemble du réseau Caritas au sein d'un pays qui sera impacté par ce programme.**

**L'objectif spécifique** du programme vise à *accompagner les processus de développement des Caritas d'Afrique sub-saharienne et des Îles de l'Océan Atlantique et de l'Océan Indien afin qu'elles soient plus fortes, pérennes et capables d'agir pour des politiques publiques plus efficaces dans la réduction de la pauvreté.*

Par rapport à la phase 2 du programme A2P-DIRO, il y a **une certaine permanence** qui s'explique par le fait que le renforcement des capacités des organisations de la société civile relève d'un long processus que la mise en œuvre d'un ou deux programmes ne peut pas permettre de réaliser totalement.

**Il y a également des évolutions et des innovations** dans le Programme APPROCHE. Les évolutions sont constituées par l'élargissement des Caritas impliquées dans le programme, l'élargissement du partenariat international et la gouvernance qui confère plus de responsabilités aux organisations du Sud. Les innovations concernent essentiellement le transfert du portage à Caritas Africa, l'implication des Caritas ressources qui joueront un rôle d'appui et de relais dans l'accompagnement, la capitalisation continue et au fil de l'eau, la recherche d'un impact fort et décisif sur les politiques publiques visant la lutte contre la pauvreté (au niveau pays, sous-régional et régional).

## V. Présentation de l'environnement institutionnel dans lequel le programme prend place

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

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

## VI. Pilotage

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

S'agissant d'un transfert par étapes, le pilotage et la gouvernance du programme<sup>2</sup> seront évolutifs au cours de la phase 3, le SCCF laissant progressivement plus de place et de responsabilités à Caritas Africa.

**Le pilotage stratégique du programme** est assuré par une équipe réunissant le Secrétaire Exécutif Régional de Caritas Africa, le Responsable du DIRC, le Responsable de Programme APPROCHE et la Chargée de programme du SCCF à Paris. Cette équipe valide les programmations globales et leurs révisions (plans d'actions et budgets par période de 18 mois), ajuste si nécessaire la stratégie et prépare l'évaluation finale du programme. Elle se rencontre tous les 6 mois de manière physique lors des missions de suivi du SCCF sur le terrain et organise des réunions régulières par téléconférence. En fonction des questions inscrites à l'ordre du jour, d'autres membres de l'équipe du programme et de Caritas Africa peuvent y être associés.

**L'équipe opérationnelle de coordination de ce programme** est basée à Lomé (Togo). Elle est composée du Responsable du programme, d'un RAF, de 3 Accompagnateurs, du Chargé du KM – Communication, du Chargé des Partenariats et de la Mobilisation des Ressources.

Cette équipe opérationnelle est chargée d'identifier et de gérer les différentes prestations de consultants spécialisés qui seront mobilisés dans le cadre de ce programme.

Elle est en lien avec **les référents nationaux du programme** pour la programmation des activités et l'analyse des difficultés qui peuvent apparaître en cours d'exécution du programme.

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

---

<sup>2</sup> Les compositions et les modalités de pilotage et de gouvernance du programme seront arrêtées au démarrage du programme.

### **Présentation des instances de gouvernance mises en place et leur fonctionnement**<sup>3</sup>

Les instances de gouvernance et d'orientation, qui ont fait leurs preuves durant la phase 2, sont maintenues et élargies pour une mise en cohérence avec les instances de Caritas Africa. Ces instances élargies seront mises en place dès le démarrage de la phase 3, selon les modalités et la logique suivantes.

#### **L'Assemblée des Parties Prenantes (APP)**

Pour « *garantir le rôle central que doivent jouer les Caritas* » et leur permettre d'assurer pleinement leurs responsabilités dans la vie du programme, en plus d'être un lieu d'échanges et de concertation, **l'APP est une instance de définition des orientations et stratégies du programme.**

Elle a compétence pour délibérer sur toutes les questions relatives au fonctionnement et au développement du programme.

#### **Le Comité de Veille stratégique (CVS)**

Comme dans la phase 2, le CVS est une instance de consultation, de réflexion et de proposition sur la cohérence d'ensemble du programme.

Elle a une délégation de l'APP pour appuyer et conseiller les acteurs en vue de la bonne marche du programme, de veiller au respect de ses valeurs éthiques.

Destinataire des divers rapports (techniques, financiers, audits, évaluations), le comité peut formuler des recommandations au Secrétariat et à l'équipe opérationnelle de Caritas Africa et en assurer un suivi.

Elle rend compte de son travail à l'APP.

#### **Les cadres de concertation et de dialogue au niveau national**

Il s'agit de structures déjà existantes dans les pays et qui ont pour objet de faciliter la coordination et la mise en œuvre des actions des Caritas au niveau national. Cela se fait à travers :

- Le partage de l'information sur la vie du programme.
- La planification des activités du programme au niveau du pays<sup>4</sup>.
- Le suivi des progrès au niveau national.
- L'articulation du programme avec d'éventuels autres programmes de renforcement des capacités.

### **VII. Suivi et évaluation**

Le suivi technique et financier est organisé de la manière suivante :

- Présentation à Caritas Africa de rapports opérationnels et financiers semestriels, sur chaque période de 18 mois, de tous les partenaires concernés par ce processus.
- Les rapports périodiques (semestriels et à 18 mois) sont soumis par Caritas Africa au SCCF qui à son tour les soumet à l'AFD (à 18 et 36 mois).

Une réunion de bilan – programmation au début de chaque année est prévue, notamment avec les Secrétaires Généraux des Caritas. Les cadres de concertation nationaux existants seront utilisés dans cette perspective

### **VIII. Ressources Humaines**

- 1 Responsable de Programme (1 ETP)
- 3 Accompagnateurs des organisations (3 ETP)

- 1 Responsable Administratif et Financier (1 ETP)
- 1 Responsable des Partenariats et de la Mobilisation des Ressources (1 ETP)
- Un pool de consultants spécialisés

## **IX. Impacts sur les bénéficiaires directs et indirects**

Le programme permettra aux groupes bénéficiaires finaux (populations et groupes les plus vulnérables) de se structurer et se développer pour exprimer eux-mêmes leurs problématiques, d'interagir et se mobiliser pour peser sur leur environnement social, économique, politique et institutionnel et de défendre leurs droits économiques, politiques et sociaux.

Par le renforcement de leurs capacités, les Caritas vont améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de leurs actions. Elles vont pouvoir continuer à mobiliser davantage de financements, mettre en place des actions et des structures de service dans des environnements difficiles, voire inaccessibles, dans l'objectif de toucher davantage de bénéficiaires et d'améliorer leurs cadres et conditions de vie.

## **X. Impacts institutionnels et organisationnels sur les partenaires**

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

## **XI. Impact sur les thématiques ciblées**

- Le développement institutionnel et organisationnel des Caritas nationales pour leur permettre de remplir pleinement leur mission auprès des populations les plus vulnérables.
- La mise en réseau des initiatives portées par 18 Caritas nationales et des organisations de la société civile issues des pays concernés par l'action. Cette mise en réseau va dépasser les limites nationales pour prendre en considération des actions transversales entre différents pays. La tête de réseau constituée par le Secrétariat Exécutif Régional de Caritas Africa va jouer un rôle central dans cette dynamique collective et devrait s'en trouver renforcée dans ses compétences et dans sa légitimité.

Des millions de personnes en situation de grande vulnérabilité devraient développer leur résilience face aux difficultés quotidiennes qu'elles rencontrent et mieux prendre en main leur destin. Elles vont avoir un meilleur accès, en quantité et en qualité, à leurs droits sociaux et économiques

## **XII. Impacts sur les questions du genre**

Le programme va contribuer au renforcement de l'action des nombreuses organisations de femmes avec lesquelles les Caritas travaillent. Le pari est de renforcer la participation effective des femmes et des jeunes dans les actions de développement et dans les processus de prise de décision (voir la matrice pour l'égalité des chances § 5.8.).

Dans la gestion des ressources humaines et le choix des projets, il favorisera la parité. De manière générale, la question du genre est prise en compte et favorisée dans toutes les actions.

La sécurité et la dignité de chaque personne seront protégées en se basant sur la doctrine sociale de l'Église et les politiques et systèmes de Caritas en matière de sauvegarde, notamment en ce qui concerne l'abus et l'exploitation.

### **XIII. Pérennité technique, sociale et institutionnelle, économique et financière**

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

Les choix retenus vis-à-vis de la montée en puissance de l'expertise proposée, de sa diversification et de la mobilisation de moyens financiers additionnels et complémentaires, devraient permettre aux Caritas de développer les moyens susceptibles de les aider à tendre vers leur autonomie.

Par ailleurs, la mise en place du management des connaissances, axe innovant dans ce programme depuis la phase 2 de A2P-DIRO, va continuer à encourager les dynamiques collectives, la production et l'échange de savoirs et de savoir-faire, notamment via la mise en place et la consolidation de communautés de pratiques. Ces éléments consolideront durablement les acquis des résultats déjà obtenus.

De plus, l'objectif de faire évoluer le dispositif du programme d'un système porté par le SCCF au service des Caritas nationales vers un dispositif centré sur le réseau des Caritas d'Afrique et des Îles des Océans Atlantique et Indien et leur tête de réseau Caritas Africa, contribuera à la pérennité d'un tel accompagnement.

### **XIV. Stratégie de sortie du programme et calendrier envisagé**

Douze années de démarche DIRO allant d'une phase expérimentale avec 5 organisations à un élargissement jusqu'à 17 Caritas nationales et leur tête de réseau constituent un pas de temps suffisamment long pour envisager une diffusion et une imprégnation de la culture DIRO dans le réseau Caritas. Les projets mis en œuvre, en partenariat avec le SCCF et l'AFD, ont permis cela et l'instrument convention-programme a fortement contribué à cela.

C'est un enjeu essentiel de cette dernière phase du programme qui touche environ 40% de l'ensemble du réseau Caritas en Afrique subsaharienne.