

Diagnostic du Secrétariat
national de Caritas Sénégal

**Rencontre
avec les partenaires
au développement**

Poponquine – Février 2001

Synthèse du document diagnostique du Secrétariat National de Caritas Sénégal

La Caritas est une Association d'utilité publique qui s'investit auprès des populations les plus défavorisées afin de les soulager des difficultés existentielles et d'améliorer leur sort par la mise en œuvre de diverses actions de développement.

Elle est présente dans les dix régions du Sénégal réparties en 7 sept diocèses et intervient dans le domaine du secours d'urgence, de la santé communautaire, du développement rural et urbain, de la formation et promotion de la femme.

Après cinquante années d'intervention auprès des populations urbaines, péri-urbaines et rurales, il s'est avéré opportun de procéder à un diagnostic institutionnel de l'association et de ses différentes composantes dans le but :

- De comprendre les relations fonctionnelles entre la Caritas Nationale et les Caritas diocésaines ;
- De formuler des propositions de réformes stratégiques visant à améliorer la capacité d'intervention de toutes les composantes.

Synthèse du document diagnostic de Caritas Sénégal

La Caritas est une Association d'utilité publique qui s'investit auprès des populations les plus défavorisées afin de les soulager des difficultés existentielles et d'améliorer leur sort par la mise en œuvre de diverses actions de développement.

Elle est présente dans les dix régions du Sénégal réparties en 7 sept diocèses et intervient dans le domaine du secours d'urgence, de la santé communautaire, du développement rural et urbain, de la formation et promotion de la femme.

Après cinquante années d'intervention auprès des populations urbaines, péri-urbaines et rurales, il s'est avéré opportun de procéder à un diagnostic institutionnel de l'association et de ses différentes composantes dans le but :

- De comprendre les relations fonctionnelles entre la Caritas Nationale et les Caritas diocésaines ;
- De formuler des propositions de réformes stratégiques visant à améliorer la capacité d'intervention de toutes les composantes.

I – Historique

La Caritas Sénégal a obtenu sa reconnaissance juridique par l'Etat comme Association d'utilité publique en 1966 par le Décret 66-877 du 10 novembre 1966.


Chronologie des étapes ayant caractérisé le processus de création de la Caritas au Sénégal.

- «*Les œuvres du Panier* » dans les années de guerre (1943) assuraient des opérations de distribution de vivres et de vêtements aux pauvres dans l'archidiocèse de Dakar.
- «*Le Secours Catholique de Paris*» a déployé d'importantes actions dans le domaine de la santé entre 1960 et 1963 suite à la grippe asiatique qui sévissait au Sénégal. Ceci a donné naissance au Secours Catholique Sénégal qui devient un démembrement du Secours Catholique de Paris.
- Le «*Secours Catholique du Sénégal*», devenu Caritas par la suite s'investit dans un vaste Programme Hydro-Agricole (PHA) avec la sécheresse qui sévit dans le pays en 1973.
- Développement de la Caritas Sénégal avec la mise en œuvre d'un projet de trois volets :
 - Hydro-agricole et pastoral villageois
 - Animation et promotion féminine
 - Centre de formation et recyclage agricole

Ce programme reçut l'appui de plusieurs partenaires à travers Caritas Internationalis ainsi que la collaboration de l'Etat sénégalais.

- 14 février 1974 : Caritas bénéficie de l'exonération des droits de taxes pour la mise en œuvre de ce programme.
- Avec les difficultés de gestion constatées dans la mise en œuvre de cet important programme, la Conférence épiscopale des Evêques du Sénégal décida de créer des Caritas diocésaines entre 1981 et 1987 avec autonomie de gestion.


Ainsi fut mise en place une nouvelle organisation et de nouvelles structures.



Ce programme reçut l'appui de plusieurs partenaires à travers Caritas Internationalis ainsi que la collaboration de l'Etat sénégalais.

- 14 février 1974 : Caritas bénéficie de l'exonération des droits de taxes pour la mise en œuvre de ce programme.
- Avec les difficultés de gestion constatées dans la mise en œuvre de cet important programme, la Conférence épiscopale des Evêques du Sénégal décida de créer des Caritas diocésaines ~~à partir de 1987~~ avec autonomie de gestion. *entre 1981 et 1987*

Ainsi fut mise en place une nouvelle organisation et de nouvelles structures.



II - Comment fonctionne la Caritas ?

2.1 – La Caritas Sénégal

Elle est composée des organes suivants :

- L'Assemblée Générale
 - Elle discute et approuve les rapports d'activités de la Caritas Sénégal qui lui sont proposés.
 - Elle décide de l'admission des nouveaux membres, définit un plan d'action triennal et fixe les montants des cotisations des membres.

- Le Conseil National
 - Il délibère sur toutes les questions proposées par son président, ses membres ou par son Comité exécutif.

- Le Comité exécutif
 - Il délibère sur les modalités d'exécution des décisions de l'Assemblée générale, sur son propre programme et les activités de ses Commissions techniques ainsi que sur les interactions entre le Secrétaire national et les Caritas diocésaines.

- Le Conseil Economique
 - Il veille sur la gestion financière du Secrétariat National et contrôle la gestion du patrimoine de la Caritas Sénégal.

- Le Secrétariat National
 - Au niveau national, il :
 - assure tout contrôle hiérarchique sur les services nationaux,
 - coordonne le programme d'action des dits services
 - centralise leur comptabilité et évalue le coût des services
 - veille selon les besoins à leur équilibre financier
 - répond auprès du Comité exécutif et du Conseil national de la situation générale des services sous sa tutelle
 - Au niveau de Caritas Sénégal, il :
 - coordonne les interactions Caritas Nationale / Caritas diocésaines
 - prête son concours pour l'animation spirituelle auprès des agents permanents de Caritas et pour la formation technique des formateurs et animateurs en service dans les autres structures des Caritas diocésaines
 - assure le suivi des commissions techniques de la Caritas Nationale
 - assure la représentation de Caritas Sénégal auprès des organismes publics et privés, tant nationaux qu'internationaux
 - Constitue le point de rattachement entre Caritas Sénégal et Caritas Internationalis.

Le Secrétaire général représente la Conférence épiscopale au sein de la Caritas pour promouvoir l'orientation de la pastorale sociale définie par les Evêques du Sénégal.

La Caritas Nationale a pour mission d'assurer la supervision, la coordination des Caritas diocésaines et la gestion des relations entre celles-ci et l'administration sénégalaise.

Elle est dirigée par un Secrétaire général qui est assisté par un Directeur administratif et financier.

Les principaux services qui la composent sont les suivants :

- le service administratif et financier
- la comptabilité
- le transit
- le secours d'urgence et les cantines scolaires
- la formation
- le service forage et puits
- L'atelier de Sandiara.


La Caritas national doit répondre aux requêtes des Caritas diocésaines en termes d'assistance au niveau des différents diocèses.

2-2. Les Caritas diocésaines

Les Caritas diocésaines créées entre 1981 et 1987 sont des démembrements de la Caritas Sénégal.

L'objectif recherché étant de confier la gestion du développement aux structures de proximité qui en étaient déjà de véritables acteurs. Dans chaque diocèse fut créée une Caritas avec une autonomie de gestion. Ainsi elles étaient chargées d'élaborer leurs propres programmes, de constituer leurs équipes et d'exécuter leurs programmes. Chaque Caritas est dirigée par un Directeur ou Secrétaire exécutif nommé par l'Evêque sous l'autorité duquel il accomplit sa mission.

Plusieurs divisions techniques spécialisées composent la Caritas diocésaine :

- hydraulique
 - agriculture et élevage
 - animation urbaine
 - promotion de la femme
 - formation
 - santé communautaire
 - gestion des terroirs et éducation environnementale
 - secours d'urgence et cantines scolaires
- 

III – Acquis – contraintes – dysfonctionnement

- **Le Conseil National**

- Il joue un rôle d'organe consultatif.
- Ses décisions n'ont pas un caractère exécutoire.

- **Le comité exécutif**

- Il est devenu le principal organe dirigeant à qui le Conseil national et le Secrétariat national rendent compte.
- Ces six commissions techniques sont assez fonctionnelles et tentent de définir des orientations cohérentes et pertinentes à travers un processus d'échanges et de concertation.
- Certaines absences du Président aux différentes réunions constituent un handicap majeur pour le Comité exécutif.
- La Conférence épiscopale n'a souvent pas les informations nécessaires pour prendre les décisions nécessaires en termes d'harmonisation et d'orientation de l'action de la Caritas.
- Les décisions issues des réunions du Comité exécutif ne font pas souvent l'objet de suivi.

- **Le Secrétariat National**

- Le constat est que la fonction de Directeur administratif et financier n'existe plus ; c'est surtout un service administratif qui s'est substitué à la DAF.
- Il n'y a plus de relations hiérarchiques entre le DAF et les autres chefs de service.
- Les chefs de service rendent compte directement au Secrétaire général, sans passer par le DAF.
- Le DAF ne s'occupe plus que des relations avec les administrations publiques.
- Le Secrétaire général devient surcharger du fait de l'absence du relais que devait jouer la DAF.

- **Les services**

- Il existe un manuel de procédures de contrôle interne.
- Il n'existe pas un manuel d'organisation sous la forme d'un plan stratégique ou de planning de travail par service, ceci entraîne des retards importants dans le traitement des dossiers.
- La transmission d'informations d'un service à l'autre n'est pas systématisée, ni formelle.

- Les réunions de coordination ne sont plus régulièrement tenues.
 - Les dysfonctionnements constatés dans la communication et la politique de marketing ont fait que le «service forage et puits» et «l'atelier de Sandiara» ne sont pas suffisamment exploités par les Caritas diocésaines.
 - Le niveau d'équipement des services techniques est très faible, il en est de même de la logistique et des moyens de communication (e-mail, fax, téléphone).
- **Le partenariat financier**
 - Les ressources nécessaires pour couvrir les charges de fonctionnement proviennent des partenaires extérieurs et de la refacturation des prestations pour les diocèses.
 - Les fonds provenant de l'aide extérieure se raréfient d'année en année, depuis la mauvaise gestion du PHA.
 - Depuis 1994, seul le Secours Catholique Français et la Caritas Innsbruck continuent à apporter leur soutien financier.
 - La plupart des partenaires ont demandé à la Caritas nationale d'assurer son autofinancement. Maintenant l'appui extérieur ne représente que 29,64% des budgets de fonctionnement (année 1998).
 - La refacturation a permis cependant d'atteindre un niveau d'autofinancement de l'ordre de 62,40%, mais elle est encore très faible.

- **Gestion des ressources humaines**

- Le personnel s'adresse directement au secrétaire général sans passer par le Secrétaire administratif et leurs chefs de service.
- Ceci entraîne souvent la prise de décisions contradictoires entre le Secrétaire Général et le Secrétaire administratif.
- Il n'y a pas une description précise et claire des tâches à réaliser pour chaque employé, certains se sentent surchargés et d'autres sous-employés.
- Il n'existe pratiquement pas de système d'évaluation du personnel, ce qui explique que certaines agents n'avancent plus depuis plus de dix ans.
- Il y a absence d'un plan de renforcement des capacités d'interventions des employés, ce qui constitue une limite dans l'atteinte d'un maximum d'efficacité.
- Le manque de communication entre les agents provoque souvent une rétention d'information et une lenteur dans le traitement de certains dossiers.

- **Relations entre Caritas nationale et les Caritas diocésaines**

- La Caritas nationale exécute des activités de transit et de formation pour les Caritas diocésaines. Elle leur fournit également des prestations par le biais du «service forages et puits».

- Le niveau d'autonomisation dont jouissent les Caritas diocésaines, ainsi que sa structuration, ne permettent pas à la Caritas Nationale de jouer à leur endroit un rôle de superviseur.

- Il existe une certaine lenteur dans le traitement des dossiers, surtout en matière de transit et d'exonération, poussant les Caritas diocésaines à payer en Toutes Taxes Comprises (TTC) pour avoir un service rapide.

- Les jeunes organisationnelles et techniques ne permettent pas à la Caritas Nationale d'élaborer des programmes nationaux et de rechercher des financements.

- Absence de politique de communication et d'information à l'endroit des Caritas diocésaines, ce qui ne milite pas pour l'harmonisation des différents programmes.

● **Fonctionnement des Caritas Diocésaines**

- Existence d'une planification pertinente avec des activités de suivi-évaluation sur le terrain.

- Bonne coordination des activités.

- Réunions de programmation régulières

- Responsabilités et attributions généralement bien précisées à travers des programmes bien élaborés.