

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE (RCA)



Accueillir-Protéger-Promouvoir-Intégrer

Conférence Episcopale Centrafricaine

COMMISSION EPISCOPALE POUR LES MIGRANTS
ET LES RÉFUGIÉS

Tel: (+236) 75 11 99 58 / (+236) 72 32 18 20

Email : courriel@cemir.cf

Site web : <https://cemir.cf>



PLAN STRATEGIQUE PLURIANNUEL 2022 - 2028

Septembre 2022

TABLE DES MATIERES

Sigles et abréviations	3
I. INTRODUCTION.....	5
I.1 Contexte et Justification de la démarche : Pour qui et pourquoi un diagnostic ?.....	5
I.2 Objectifs.....	6
I.3 Résultats attendus.....	6
I.4 Démarche méthodologique d'élaboration du diagnostic stratégique.....	6
II. PRESENTATION DE LA STRUCTURE.....	7
II.1 Vision – Valeurs – Devise de la CEMIR.....	7
II.2 Missions de la CEMIR.....	8
II.3 Organigramme et ressources humaines.....	8
III. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA CEMIR.....	9
III.1 Portrait de l'environnement compétitif.....	9
III.2 Évaluation de la situation financière et analyse comparative.....	9
III.3 Diagnostic de gestion.....	10
IV. PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES.....	19
V. DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DE LA PERFORMANCE : CRITERES ET OUTILS.....	29
V.1. Contexte et justification.....	29
V.2. Conditions de performance :.....	29
V.3. Outils d'évaluation de la performance.....	30
V.4. Grille d'évaluation du rendement – personnel de production.....	31
V.5. Outils de suivi de la performance.....	32
V.6. Modèle de compte rendu (à envoyer au plus tard 24 heures après la tenue de la réunion).....	33

Sigles et abréviations

AGR	: Activités Génératrices des Revenus
AMP	: Appels à Manifestation de Projets
CECA	: Conférence Episcopale Centrafricaine
CEJP	: Commission Episcopale Justice et Paix
CEMIR	: Commission Episcopale pour les Migrants et les Réfugiés
CM	: Chef / Chargé de Mission
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CCCM	: Camp Coordination and Camp Management/Gestion et Coordination des camps
CRS	: Catholic Relief Service
DAP	: Dossier d'Appel à Projets
DSDHI	: Dicastère pour le Service du Développement Humain Intégral
DH	: Droits de l'Homme
ENV .	: Environnement
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
JRS	: Jésuite Relief Service
NFI	: Non Food Item/Bien non alimentaire)
MSSC	: Moyens de Subsistance et Stabilisation Communautaire
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
RAF	: Responsable Administratif et Financier
RCA	: République Centrafricaine
RPSE	: Responsable de la Planification et Suivi-Evaluation
RH	: Ressources Humaines
RRM	: Rapid Response Mechanism / Mécanisme de Réponse Rapide.
SED	: Secrétaire Exécutif Diocésain
SEN	: Secrétaire Exécutif National

TdR : Termes de Références
VBG : Violence Basée sur le Genre
UNHCR : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
:
:

I. INTRODUCTION

I.1 Contexte et Justification de la démarche : Pour qui et pourquoi un diagnostic ?

Le diagnostic d'une organisation s'adresse à ses dirigeants, quel que soit le domaine d'activité ou de compétence de ladite organisation. Il concerne particulièrement les *tops managers* en tant que décideurs, qu'il s'agisse des décisions relatives à la gestion des ressources humaines (GRH), aux investissements, aux activités réalisées ou à l'identification de nouveaux besoins. Le diagnostic d'une organisation peut également permettre d'anticiper sur l'évolution des besoins, des contentieux éventuels, des difficultés de gestion financière et comptable, etc.

La finalité d'un diagnostic organisationnel est d'estimer la rentabilité de celle-ci à travers l'évaluation des investissements, des moyens disponibles et des résultats chiffrés réalisés, mis en relation avec le cadre d'évolution de l'organisation. **Ceci permet de statuer sur l'état de la gestion globale de l'organisation, et de définir les lacunes stratégiques éventuelles qui limitent la rentabilité des activités. Cette analyse permettra également d'orienter les choix stratégiques, quitte à redéfinir tout le processus opérationnel de l'organisation.** Ceci d'autant plus que la Commission Episcopale pour les Migrants et les Réfugiés (CEMIR) a été créé dans un contexte centrafricain assez particulier.

En effet, la République Centrafricaine (RCA) est un pays éprouvé, de manière récurrente, par de violents soubresauts. Les guerres civiles et les crises militaro-politiques forment désormais un écheveau difficile à comprendre et à expliquer. Depuis une vingtaine d'années en effet, la RCA paraît s'être « durablement » installée dans une situation d'instabilité socio-politique.¹ Entre 2013 et 2015, les troubles politiques et sécuritaires connaissent les plus grands pics. Les groupes armés ont pris le contrôle de la plus grande partie du territoire. Ils se sont accaparés des sites miniers pour le financement des chefs de guerre et se sont livrés à des actes de destruction et de pillage des biens, à des crimes et à des exactions sans précédent. Ceci a affaibli davantage l'aptitude de l'État à répondre aux besoins urgents de la population, donnant lieu à une crise humanitaire complexe dont les conséquences, à ce jour perceptibles, demeurent au plan interne et externe.

Désormais, les frontières de l'Etat centrafricain sont traversées par des flux d'acteurs divers et aux multiples ambitions. La maîtrise de ces flux devient un exercice de plus en plus difficile pour les pouvoirs publics. 2,5 millions de personnes qui nécessitent une assistance humanitaire sur une population totale de 4,8 millions d'habitants, dont plus de 600 000 déplacés internes et plus de 500 000 réfugiés².

A cette situation viennent s'ajouter d'autres facteurs de fragilité³ dont (i) *l'absence de dialogue politique inclusif et de cohésion sociale autour des orientations stratégiques et politiques* ; (ii) *les faiblesses des capacités humaines et institutionnelles de l'Etat à assumer ses fonctions régaliennes* ; (iii) *l'insuffisance des infrastructures de base et l'exclusion spatio-géographique en raison de l'étendue du territoire faiblement peuplé* ; et (iv) *la vulnérabilité aux conflits et à la crise économique, notamment d'origine régionale*.

Dans la perspective de la reconstruction du pays, les défis sont énormes et, l'Etat centrafricain a plus que jamais besoin des partenaires nationaux compétents et conscients des enjeux qui ne sont pas les moindres. C'est pour répondre à ses défis que la Commission Episcopale pour les Migrants et les Réfugiés (CEMIR) a été créée, conformément aux dispositions de la Loi N°61/233 du 27 mars 1961 réglementant les Associations en République Centrafricaine (RCA) et dans le droit fil des Canons 298 et 301 du Code de droit canonique du 25 janvier 1983.

¹Cf. R. POURTIER, « L'Afrique Centrale dans la tourmente. Les enjeux de la guerre au Congo et alentour », In *Hérodote*, n°111, Paris, La Découverte, 4^{ème} trimestre 2003, pp. 11-39.

² Sources : Plan de Réponse Humanitaire de 2018, publié sur <http://www.unocha.org/car>

³ République Centrafricaine, Programme d'Urgence pour le Relèvement Durable 2014 – 2016, juillet 2014,

I.2 Objectifs

Le présent diagnostic sommaire vise à constater les points positifs et négatifs de la gestion afin de proposer des actions stratégiques dans le but d'assurer la performance de la CEMIR. Il s'agit d'une analyse nécessaire et préalable à l'élaboration d'une stratégie de l'organisation.

Il s'agit ici de réaliser une analyse préliminaire de l'environnement interne et externe de l'organisation, de manière à établir et à suivre les stratégies adéquates pour améliorer les valeurs de l'organisation et assurer son développement. Il est question, en suivant certains axes d'analyse, dont celui du management, d'analyser la capacité de la **CEMIR** à réaliser sa vision de développement et à atteindre ses objectifs stratégiques. Les ressources dont dispose l'organisation sont analysées ici à travers leur correspondance aux besoins générés par l'activité des différents composants de l'organisation. Le but étant de mieux répondre aux besoins et attentes des clients, de mener des activités correspondant aux défis de l'organisation, de rentabiliser les coûts de production/fournir de services en améliorant la qualité des services fournis.

Ce diagnostic débouche sur un plan d'action indicatif qui permettra d'améliorer l'organisation et ces processus opérationnels (de la prise de décision aux processus de production ou de fourniture des services), en mettant en relief les possibilités d'optimisation de la productivité.

I.3 Résultats attendus

Le présent document vise les résultats ci-après :

- ☞ Un portrait de l'environnement compétitif réalisé ;
- ☞ Une évaluation de la situation financière et analyse comparative réalisée ;
- ☞ Un diagnostic de gestion est présenté ;
- ☞ Un plan d'actions prioritaires proposé.

I.4 Démarche méthodologique d'élaboration du diagnostic stratégique

Un diagnostic est un rapport d'analyse de la structure d'une organisation. Il se fait à travers des indicateurs relatifs aux moyens humains, techniques et financiers dont elle dispose, ainsi qu'à ses stratégies de gestion et de développement.

Le diagnostic de l'organisation est, pour le cas de la CEMIR, à la fois une évaluation *ex ante* et un temps d'arrêt qui permet d'analyser et d'agir rapidement en tenant compte des multiples facteurs stratégiques, tant internes qu'externes. L'enjeu de l'exercice est d'éviter les prises de décision impulsives ou aléatoires qui pourraient générer une des effets néfastes pour la continuation et la survie de l'organisation et donc *a fortiori* pour sa performance. Le présent diagnostic met en lumière les éléments qui affectent le développement de l'organisation tels que : l'innovation, les nouveaux procédés, la concurrence, le financement des activités, la pénurie de compétences et les enjeux environnementaux.

Le « diagnostic d'organisation » permet de faire le point sur la condition de possibilité de développement ou l'état de santé de celle-ci. Cet état de la situation réalisée, les gestionnaires pourront orienter leurs stratégies et établir des priorités d'action en vue d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Le présent document matérialise la première étape d'élaboration de la stratégie de la CEMIR. La réalisation du présent diagnostic stratégique sommaire se résume en quatre étapes combinées pour statuer sur les choix stratégiques à prendre :

1. Portait de l'environnement compétitif

Bilan général de la situation de départ de l'organisation et analyse de l'environnement compétitif de celle-ci. L'analyse de l'environnement externe fait ressortir les Possibilités et les Menaces externes des sous-secteurs dans lesquels l'organisation évolue.

2. Evaluation de la situation financière et analyse comparative

Portrait financier de l'organisation, identification des zones de performance et sous-performance internes de l'organisation. Outils d'analyse comparative, établissement des objectifs réalistes d'amélioration du rendement.

3. Diagnostic de gestion

Identification des principales forces et faiblesses dans le cadre d'une analyse des compétences et des performances organisationnelles en relation avec les fonctions de gestion.

4. Plan d'action prioritaire

Le plan d'action présente des moyens d'actions concrets, il est un puissant outil de support à la prise de décision et vise l'efficacité dans la gestion globale de l'organisation.

II. PRESENTATION DE LA STRUCTURE

Le **Commission Episcopale pour les Migrants et les Réfugiés (CEMIR)** est une sous entité de la **Conférence Episcopale Centrafricaine (CECA)** au regard de l'article 21 des Statuts de la Conférence Episcopale Centrafricaine du 10 janvier 2009 qui fait d'elle une Association confessionnelle et apolitique.

A l'échelle de l'Eglise Universelle, la CEMIR est sous l'autorité doctrinale de l'Eglise Catholique à travers la **Section Migrants et Réfugiés** du **Dicastère pour le Service du Développement Humain Intégral (DSDHI)**.

A l'échelle nationale, la CEMIR est une émanation de la **Conférence des Evêques de Centrafrique (CECA)**, en ce sens que la création de la CEMIR est l'expression de la volonté des Evêques de Centrafrique, réunis en Assemblée Générale plénière en janvier 2018, afin de mieux matérialiser leur présence auprès des déplacés internes et des réfugiés et contribuer à soulager la détresse des personnes déplacées, victimes du conflit centrafricain enclenché depuis 2013.

II.1 Vision – Valeurs – Devise de la CEMIR

1. La Vision de la CEMIR est formulée de la manière suivante : traduire en actions efficaces la sollicitude spirituelle et matérielle de l'Eglise Catholique envers les migrants, les personnes déplacées, les réfugiés et les victimes de la traite des personnes dans la diversité de ses manifestations et assurer le service de l'aumônerie humanitaire, d'ici 2028.

2. Les valeurs de la CEMIR : *Dignité humaine, Participation, Hospitalité et Justice.*

3. Devise : *Accueillir – Protéger – Promouvoir – Intégrer*

II.2 Missions de la CEMIR

La CEMIR a pour missions de :

- Prendre en charge la sollicitude matérielle et spirituelle des Evêques de Centrafrique à l'endroit des migrants, des déplacés internes, des réfugiés et des victimes de la traite des personnes ;
- Porter la voix des Evêques de Centrafrique au sein de l'opinion publique nationale et internationale sur les thématiques relatives aux migrants, déplacés internes, réfugiés et victimes de la traite des personnes ;
- Assurer auprès des ouvriers apostoliques et du personnel humanitaire déployé en Centrafrique, la diffusion de l'enseignement de l'Eglise relatifs aux migrants, déplacés internes, réfugiés et victimes de la traite des personnes ;
- Assurer le service d'aumônerie du personnel humanitaire déployé en Centrafrique.

II.3 Organigramme et ressources humaines

Pour atteindre sa mission, la CEMIR reçoit ou tire ses orientations stratégiques d'une **haute structure de gouvernance**, la **Conférence Episcopale Centrafricaine (CECA)**, dirigée par le **Président**. Elle (la CECA) est chargée de la **vision stratégique de l'organisation** et c'est elle qui a **pouvoir de décision**.

Pour opérationnaliser sa vision stratégique, la CEMIR dispose d'un Secrétariat Exécutif National (SEN) qui assure son **management organisationnel**. Le SEN est composé :

- D'un Secrétaire Exécutif National (SEN) ;
- D'une équipe administrative et financière, composée d'un(e) Responsable Administratif et Financier (RAF) et d'un(e) Assistant(e) de Direction ; et
- D'une équipe technique, composée d'un Responsable de la Planification et de Sui et Evaluation.

Le SEN assure la coordination fonctionnelle des équipes diocésaine de la CEMIR, les Secrétariats Exécutifs Diocésains (CED), issus des neuf (09) diocèses de la RCA, à savoir Bangui, Mbaïki, Bossangoa, Berberati, Kaga-Bandoro, Bouar, Alindao, Bangassou et Bambari.

NB : Chaque SED est libre d'organiser son fonctionnement et sa structuration, conformément aux orientations de chaque Evêque.

III. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA CEMIR

III.1 Portrait de l'environnement compétitif

La **CEMIR** fait partie des organisations confessionnelles centrafricaines à fort potentiel dans le domaine d'appui aux migrants, aux déplacés, aux victimes des traites de personnes en Afrique centrale en général et en République Centrafricaine (RCA) en particulier. Cependant, l'organisation fait face à plusieurs problèmes externes qui menacent sa perspective croissance :

- Le manque d'expériences professionnelles en tant qu'organisation du fait de son jeune âge (créée en janvier 2018) ;
- La corruption dans les processus d'accès au financement de ses activités (mécanisme de participation aux appels à projets), qui influence négativement non seulement l'accès aux parts de marché, la crédibilité des organisations centrafricaines et la qualité des services rendus ;
- L'existence de nombreux concurrents non respectueux des réalités socioculturelles et institutionnelles propres aux clients, des standards de qualité ainsi que des règles d'éthique et de déontologie liés à la profession, notamment les ONG intervenant dans le domaine humanitaire ;
- Les contraintes objectives liées à la préparation et à l'exécution des projets (notamment l'insuffisante clarté des cahiers de charge, l'insuffisante qualification de certains interlocuteurs impliqués dans la réception des travaux, les lourdeurs administratives...) ;
- La faible disponibilité de compétences techniques et de personnels nationaux expérimentés en matière d'Assistance et de gestion des programmes ;
- Les difficultés à lever des fonds ou à avoir des partenaires financiers capables de financer les activités de la CEMIR ;
- La persistance des conflits en RCA avec leur corolaire d'insécurité ;
- Risque d'augmentation du nombre des déplacés internes et de réfugiés, lié à l'instabilité sociopolitique de la RCA ;
- Ecart entre ressources (humaines, matérielles et financières) mobilisées et les besoins réels des clients (bénéficiaires) ;
- Existence d'acteurs offrant déjà les mêmes services ;
- Dégradation des infrastructures sociales et routières ;
- Le coût élevé des personnels non-résidents ;
- Etc.

III.2 Évaluation de la situation financière et analyse comparative

Le portrait financier de la société est assez inquiétant. En effet, la CEMIR est en phase de lancement et son défi le plus élevé est de pouvoir trouver des financements, lever des fonds ou développer des Activités Génératrices de Revenus (AGR) pour financer son fonctionnement et la réalisation de ses missions. Or, trouver un financement dans un contexte dominé par l'intervention d'autres acteurs expérimentés comme le UNHCR, le JRS, etc. quand la CEMIR n'a pas encore assez d'expériences dans le domaine est une équation difficile. Néanmoins, des mesures sont en train d'être prises pour identifier des zones de performance ou de sous-performance internes de l'organisation afin de relever les défis du terrain. Des outils d'analyse comparative sont en cours de conception et de maturité afin d'établir des objectifs réalistes d'amélioration du rendement.

III.3 Diagnostic de gestion

Identification des principales forces et faiblesses dans le cadre d'une analyse des compétences et des performances organisationnelles en relation avec les fonctions de gestion.

L'analyse diagnostic fait état de résultats suivants :

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
VISION, MISSION ET VALEURS DE L'ORGANISATION			
<ul style="list-style-type: none"> • Ambition claire de l'organisation de se positionner en tant qu'acteur majeur en matière d'offre de services aux déplacés internes, aux réfugiés, victimes des traites de personnes en Centrafrique et sur le plan international • Volonté d'accompagner la mise en œuvre de la sollicitude matérielle et spirituelle de l'Eglise Catholique au niveau national et international • Projet de promotion d'une culture d'organisation, fondée sur des valeurs humaines, religieuses et l'éthique professionnelle. • Capacité de couverture de toute l'étendu su territoire centrafricain à travers ces interventions grâce à la disponibilité des diocèses et leurs expériences des terrains 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une vision très peu élaborée et non documentée • Non existence d'une charte déontologique et éthique validée, partagée et systématiquement appliquée • Missions des SED non clairement formulées et documentées • Dispersion des actions en faveur du développement de l'organisation au niveau tant national que diocésain 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de structures, de standards et de normes pouvant servir de modèle de référence pour l'organisation • Existence de <i>succès stories</i> • Valorisation de l'expertise locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratique de la corruption dans les secteurs d'activités de l'organisation • Existence d'autres acteurs intervenant dans le secteur en Centrafrique : ONG Internationales (UNHCR et JRS, etc.), voire-même par certaines Commissions Episcopales (Caritas, Justice et Paix, CORDAID, CRS, etc.). • Pratiques contraires à la déontologie et à l'éthique professionnelle par les potentiels co-contractants, les partenaires, les concurrents et les clients • Caractère peu attractif de l'environnement humanitaire en RCA

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Possibilité de bénéficier du capital confiance reconnu à l'Eglise Catholique du fait de la nature confessionnelle de la CEMIR ; son lien avec le DSDHI et la CECA			

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
ORGANISATION ET GESTION ADMINISTRATIVE			
<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction des statuts du personnel et des statuts et règlement intérieur de l'organisation en cour • Existence de postes de travail hiérarchisés • Existence de méthodes et d'outils de suivi administratif du personnel et des activités • Existence de projets de manuels de procédures • Existence d'une culture de discipline imposée par le capital expérience du SEN • Grandes compétences et qualités techniques et professionnelles du staff (SEN et SEDs) • Capacités à mobiliser des experts locaux de renoms pour la réalisation en qualité et dans le délai des éventuelles activités de la CEMIR • Existence d'un projet d'élaboration d'un organigramme adapté • Existence d'un cadre organique validé 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents administratifs et comptables insuffisamment harmonisés • Procédures administratives et techniques non formalisées et non systématiquement appliquées • Inadéquation entre les pratiques de l'organisation et le contenu des documents de procédures en projets (ou les standards en la matière) • Inadéquation entre les effectifs disponibles et la charge de travail • Inexistence d'un mécanisme d'archivage et de sécurisation des données de l'organisation • Indisponibilité de fonds nécessaires à la prise en charge du personnel permanent et aux recrutements aux postes prévus • Indisponibilité des fiches de postes 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence des modèles d'organisation et de gestion administrative adaptables à l'organisation • Développement des partenariats en vue de renforcement des capacités de l'organisation • L'adoption du plan stratégique de l'organisation (en projet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques d'exposition de l'organisation au piratage, aux fuites et/ou à la perte de données essentielles • Risques de conflits de compétences • Développement de pratiques managériales et de gestion néfaste aux objectifs de performance

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE			
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de relever les défis professionnels de l'organisation au-dessus des enjeux financiers • Sens de sacrifice des administrateurs et des stagiaires à travailler dans un cadre non approprié et sans rémunération conséquente 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de partenaires financiers intervenant à long termes • Faible capacité de préfinancement des activités de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de l'organisation • Détermination de l'équipe dirigeante de la structure à mettre en place une organisation ainsi que des procédés de gestion et de production appropriée • Existence de compétences en matière de management organisationnel au sein de la structure • Capacité des dirigeants de l'organisation à mobiliser des financements et à répondre aux appels à proposition de projets et des bons de commandes • Existence de partenaires financiers et techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de contrôle, social, fiscal et para fiscal avec comme conséquences des redressements des droits éludés et éventuelles pénalités. • Risque des poursuites judiciaires (Inspection de travail ou CNSS) • Insolvabilité de l'organisation • Endettement élevé, y compris le coût de l'endettement • Non-respect des engagements financiers (partenaires et clients)

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES			
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de ressources humaines compétentes 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de l'organisation • Engagement de l'équipe dirigeante de l'organisation en faveur du développement et de la modernisation de la CEMIR ainsi que des procédés de gestion et de production • Facilité d'accès aux professionnels des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Affaiblissement de l'efficacité des équipes de travail • Fuite des compétences vers des opportunités de travail externes à l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de mécanismes de recrutement, • Existence de mécanismes de gestion des personnels • Existence de personnels impliqués dans la gestion des ressources humaines • Existence de mécanismes de valorisation des personnels et des performances • Dynamisme de l'équipe dirigeante • Existence de projet d'actions en vue de l'amélioration du cadre de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible compétence technique des personnels assistants • Inexistence d'un plan de formation • Inexistence d'outils et mécanismes modernes de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences • Inexistence d'un cadre organique assorti de fiches de postes • Insuffisance dans le respect des principes juridiques de contractualisation des personnels • Absence des mécanismes de communication et de gestion des situations de crise 		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Turn over</i> • Contentieux liés aux retards de prise en charge salariale • Augmentation des pertes opérationnelles • Dégradation de l'image de l'organisation • Démotivation du personnel • Démission du personnel • Perte de crédibilité auprès des consultants et des partenaires • Dissolution précoce

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
DEVELOPPEMENT ET INVESTISSEMENTS			
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une idée de projet de développement de l'organisation • Existence d'idées de projets d'investissement • Existence d'une volonté managériale • Compréhension et élargissement progressif des domaines de compétence de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la formulation d'une stratégie présentant les activités prioritaires • Inexistence de projets prioritaires clairement formulés et matures • Inexistence de partenariats formalisés avec d'autres structures • Insuffisance dans les capacités à porter des projets de développement au sein de l'organisation • Déficience/inexistence de logiciels techniques et de gestion (suivi des projets, analyse et traitement des données statistiques et de cartographie, logiciels informatiques d'origine...) • Insuffisante modernisation et harmonisation des pratiques • Inexistence d'outils de travail harmonisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de l'organisation • Engagement de l'équipe dirigeante de l'organisation en faveur du développement et de la modernisation de l'organisation ainsi que des procédés de gestion et de production • Existence de compétences en matière d'organisation au sein de la structure • Accès aux marchés et aux terrain d'intervention • Projets de contrats de prestations avec des potentiels clients ou bailleurs • Possibilités de partenariat avec d'autres Organisations en matière d'appui aux déplacés internes, aux réfugiés, victimes des traites de personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'accès au terrain • Insécurité • Discrimination au profit des Organisations et ONG expérimentées • Corruption

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
PROCEDURES			
<ul style="list-style-type: none"> • Idée de projets de Manuels de procédures pour le SEN et les SED • Existence de pratiques de gestion et d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence d'un manuel de procédures administratives • Inexistence d'un manuel de procédures de gestion financière et comptable 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de l'organisation • Engagement de l'équipe dirigeante de l'organisation en faveur du développement et de la modernisation de la structure ainsi que des procédés de gestion et de production • Existence de compétences en matière d'organisation au sein de la structure • Accès aux marchés publics et aux partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Dissolution précoce de la structure
MOYENS MATERIELS ET LOGISTIQUES			
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de matériels de production neufs (ordinateur portable, desktop, imprimante ...) • Location d'un pied-à-terre qui sert de bureau et siège provisoire pour le SEN et possibilité d'accès aux bureau dans les diocèses par les SED 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance du parc informatique et de matériels de production de bonne qualité • Inexistence d'un plan d'acquisition de matériels de production formalisé et validé • Inexistence d'outils et de mécanismes d'entretien systématique des matériels • Inexistence d'un parc automobile • Insuffisance de matériels techniques et didactiques (imprimantes, copieurs, vidéos projecteurs, tableaux de projection, ordinateurs, logiciels...) • Problème de connexion internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de l'organisation • Engagement de l'équipe dirigeante de la structure en faveur du développement et de la modernisation de l'organisation ainsi que des procédés de gestion et de production • Existence de compétences en matière d'organisation au sein de la structure • Accès aux marchés publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de marché • Absence de partenaires • Insécurité

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'espace de travail adéquat • Inexistence de système de stockage et de recyclage de matériels • Inexistence de matériels d'archivage et de sécurisation des données de l'organisation • Absence d'un personnel dédié à la gestion logistique et à l'entretien des matériels 		
MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE			
<ul style="list-style-type: none"> • Existence de pratiques informelles de valorisation de la performance • Existence d'un responsable chargé du suivi de la performance globale et par activité • Possibilité de croissance rapide de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence de mécanismes d'alerte • Inexistence de critères établis et validés de suivi de la performance du personnel, des partenaires intervenants et des consultants • Inexistence de critères et d'indicateurs de suivi de la performance globale des personnels en relation avec leurs missions • Inexistence de critères et d'indicateurs de performance de portage des projets/missions • Inexistence des outils de suivi périodique et systématiques de la performance globale et celle des personnels • Inexistence de plan et d'outils de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de l'organisation • Engagement de l'équipe dirigeante de l'organisation en faveur du développement et de la modernisation de la structure ainsi que des procédés de gestion et de production • Existence de compétences en matière d'organisation au sein de la structure • Accès aux marchés publics • Conception et mise en œuvre d'une stratégie de visibilité de la structure • Conception et mise en œuvre d'un plan de communication avec des outils spécifiques nécessaires (plaquettes d'information, flyers, site internet, cartes de visite, catalogues, etc.) 	<p>Non-respect des critères et conditions de performance définies et validées</p>

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
MANAGEMENT DE LA QUALITE			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacités à concevoir de critères et indicateurs définis et formalisés de suivi de la qualité des interventions • Possibilité de concevoir et de d'appliquer une charte qualité au sein de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence de système QHSE validé et appliqué • Inexistence d'un programme renforcement de capacités y relatif • Inexistence de critères et indicateurs définis et formalisés de suivi de la qualité des interventions • Inexistence d'une charte qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de la stratégie de l'organisation • Engagement de l'équipe dirigeante de la structure en faveur du développement et de la modernisation de l'organisation ainsi que des procédés de gestion et de production • Existence de compétences en matière d'organisation au sein de la structure • Accès aux marchés publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de non accès aux certifications internationales de qualité • Risque d'insatisfaction des clients et partenaires • Risque de développement de pratiques portant atteinte à l'image de marque de l'organisation

IV. PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

Le plan d'action présente des moyens d'action concrets, il est un puissant outil de support à la prise de décision, il vise l'efficacité dans la gestion globale de l'organisation.

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing						
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
AXE STRATEGIQUE 1 : RATIONNALISATION ET MODERNISATION DES PROCEDES DE PRODUCTION													
Objectif stratégique 1 : assurer l'efficacité de la veille stratégique et optimiser la recherche des marchés auprès des bailleurs													
Veille stratégique - Identification des DAP/AMP au plan national et international et validation des AMP/DAP	Réaliser un coups d'activités globales d'au moins 500 000 000 F CFA HT d'ici 2027	Les DAP réalisés contribuent à l'atteinte de l'objectif des activités	Rapport hebdomadaire des AMP et DAP pertinents identifiés et transmis à la hiérarchie (comité go\ngo) pour appréciations et validation	CECA SEN SED	Tout le personnel	Accessibilité aux moyens de communication et logistique Communications d'influence							
Elaboration d'un plan d'action stratégique	Disposer d'un plan stratégique au plus tard fin 2022	Le Plan d'action stratégique est produit et validé	Plan d'action stratégique est disponible	-/-	-/-	-/-							
Réponse aux DAP/AMP dans le respect du manuel de procédures	Préparer, dans les délais, les DAP/AMP	Dossiers de soumission préparés et déposés dans le respect stricte de la procédure et des délais	Accusé de réception du dépôt des dossiers de soumission	SEN SED RAF RPSE	Tout le personnel	Manuels de procédures Veille stratégique							

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing						
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tenue d'un journal mensuel des AMP/DAP préparés	Rendre disponible et archiver le journal des soumissions	Journal mensuel des AMP et DAP transmis, disponible et archivé	Journal mensuel des AMP et DAP	RAF RPSE Assistants	Tout le personnel	Manuels de procédures Veille stratégique							
Planification, programmation, budgétisation et suivi évaluation des missions confiées	Réaliser en qualité et dans les délais contractuels les missions confiées	Les documents de planification des missions sont validés au plus tard un mois après le lancement de l'activité/mission	Documents de planification, programmation, budgétisation et suivi-évaluation des missions élaborés et validés ; Outils de suivi-évaluation des missions actualisés et transmis	RAF RPSE Assistants	-//-	Outils et procédures							
Rédaction des rapports suivant les modèles validés	Produire les rapports de missions dans les délais et en conformité avec les TdR	Les rapports de missions sont rédigés, transmis dans les délais	Rapports de missions disponibles	CM RPSE Assistants	Equipe de mission	Logistique							

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing							
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Objectif stratégique 2 : développer des outils efficaces de gestion et de suivi de la performance														
Elaboration et validation des manuels de procédures et d'exécution	Elaborer et faire valider les manuels de procédures	Les manuels de procédures et d'exécution sont élaborés, validés	Manuels de procédures et d'exécution disponibles	SEN SED	Tout le personnel	RH et logistique								
Elaboration d'une charte d'éthique et de déontologie	Améliorer le climat social, identifier et encourager les activités de cohésion d'équipe	La charte d'éthique et de déontologie est élaborée et validée	La charte d'éthique et de déontologie est disponible	SEN SED RH										
	Adopter des attitudes et comportements professionnels	Une charte déontologique et éthique est élaborée et validée	Nombre de personnel ayant adopté et respecté les attitudes et comportements codifiés	SEN SED RH		Ateliers, séminaire, réunions de sensibilisation Motivation Sanction								
	Améliorer le cadre et l'environnement de travail	Le cadre et l'environnement de travail est amélioré	Rapports d'évaluation du personnel	DRH		--	--							
Organisation des réunions d'échanges entre le personnel	Améliorer la gestion des ressources humaines	La gestion des ressources humaines est optimale		--	--	--								

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing						
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réduire les risques de <i>burn-out</i> et <i>turn-over</i>	Les risques de <i>burn-out</i> et <i>turn-over</i> sont réduits		-/-	-/-	-/-							
Objectif stratégique 3 : améliorer l'équipement en matériels													
Acquisition des immobilisations	disposer des biens immobiliers et mobiliers /diversifier les investissements	Les biens mobiliers et immobiliers sont disponibles	Nombre de biens acquis	SEN RAF	Tout le personnel	Financiers							
Avoir un siège social propre	Acquisition d'un siège social propre à moyen termes	Siège social acquis	Le titre de propriété est disponible	CECA	SEN RAF	Financiers							
AXE STRATEGIQUE 2 : DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS FINANCIERS ET TECHNIQUES													
Objectif stratégique 1 : améliorer la capacité financière à travers la stabilisation durable de la trésorerie													
Amélioration de la capacité financière de l'organisation	améliorer la capacité financière de l'organisation	La capacité financière de l'organisation est améliorée	Niveau de la CECA	SEN RAF	Le personnel	Bon état de trésorerie Lobbying							
Amélioration des dispositifs de rendement	Améliorer le dispositif de	Le dispositif de rendement de	-/-	SEN RAF	Le personnel	Bon état de trésorerie							

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing						
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	rendement de l'organisation	l'organisation est améliorée											
Développement et consolidation des activités pour traduire en action les sollicitudes matérielles et spirituelles de l'Eglise cibles	Réaliser des chaînes d'activités à l'endroit des bénéficiaires pour au moins une somme de 500 000 000 F CFA d'ici fin 2028	Réaliser des activités (investissements auprès des bénéficiaires ciblés) pour un coût total annuel d'au moins 500 000 000 FCFA à l'horizon 2028	-//-	SEN RAF	Le personnel	Accès aux AMP/DAP Accès aux financements							
Constitution progressive de réserves de trésorerie	Constituer une réserve de trésorerie d'au moins 25 000 000 F CFA d'ici fin 2028 pour l'autofinancement des activités (investissement et fonctionnement)	Une réserve de trésorerie de 25 000 000 FCFA disponible d'ici 2028	Etat de la trésorerie	SEN RAF	Le personnel	Affectation des bénéfices tirés des AGR Affectation des dons et legs							

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing						
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Objectif stratégique 2 : développer des partenariats stratégiques et opérationnels													
Développement des partenariats avec d'autres organisations	Identifier parmi les organisations ou institutions existantes au moins deux partenaires techniques et stratégiques de référence	Partenariats techniques et stratégiques identifiés et opérationnels	Nombre de partenaires techniques et stratégiques	CECA SEN SED	Tout le personnel	Partenariat							
Développement des partenariats avec d'autres entités	Identifier et formaliser au moins deux partenariats de référence au niveau national et international	Au moins deux partenariats de référence formalisés	Nombre de partenaires de référence	CECA SEN SED		Partenariat							
AXE STRATEGIQUE 3 : CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DE PROJETS DE DEVELOPPEMENT ET DE L'AUMONERIE CATHOLIQUE HUMANITAIRE													
Objectif stratégique 1 : développer l'offre en matière d'aumônerie catholique humanitaire													
Mise en place et animation d'une Aumônerie pastorale et professionnelle	Mettre en place et assurer l'animation d'une Aumônerie pastorale et professionnelle	Des activités de soutien psychologique, des séances de coaching professionnel et	Nombre d'activités initiées en la matière	Le personnel	Tout le personnel	Disponibilité des RH Disponibilité des fonds							

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing											
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028					
	destinée aux personnels et organisations humanitaires (catholique et autres chrétiens)	d'accompagnement spirituel sont régulièrement organisés et animés	Nombre de participants															
Développement de l'offre en matière d'accompagnement multidimensionnel des déplacés et réfugiés, victimes de traite des personnes	Figurer dans les Top 5 des organisations de référence dans le domaine à l'horizon 2028	La CEMIR figure dans les top 5 des organisations de référence dans le domaine concerné à l'horizon 2028	Nombre de personnes accompagnées et soutenues	Le personnel		Disponibilité des RH Disponibilité des fonds												
Objectif stratégique 2 : développer l'offre de projets et programmes multidimensionnels en appui aux déplacés internes, aux réfugiés et victimes de traites de personnes sur tout le territoire centrafricain																		
Reconquête des zones géographiques et satisfaction des besoins fondamentaux après identification (Être leader national dans notre cœur de métier	Être top 1 des organisations nationales d'ici 2028	Evolution des activités Notoriété confirmée	Tout le personnel		Disponibilité des RH Disponibilité des fonds												
Développer une expertise avérée en matière des programmes (sécurité alimentaire, protection- VBG, protection-	Être une organisation de référence à l'échelle nationale et sous régionale	Être dans les top 5 des organisations au niveau sous régional d'ici 2028	Evolution des activités Notoriété confirmée	Tout le personnel	Tout le personnel	Disponibilité des RH Disponibilité des fonds												

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing									
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028			
enfance, éducation, santé, Wash, SHELTER-NFI-CCCM, nutrition, RRM, Logistique et autres domaines (AGR, DH, ENV.) dans une perspective d'accueil, de protection, de promotion et d'intégration, en fonction des besoins des et zones																
Objectif stratégique 3 : développer l'offre en matière de recherches et d'études dans le domaine du DIH, des DH et constituer une base de données sur les droits de l'Homme																
Professionnalisation de la Revue CEMIR-INFO comme une des AGR	Professionnaliser la Revue CEMIR-INFO ; Informer les publics sur les activités de la CEMIR	La revue CEMIR-INFO est professionnalisée à partir de 2023	Amélioration des contenus des publications	Tout le personnel	Tout le personnel	Recherches Etudes Documentation										
Lancement des projets éditoriaux et collecte des données en vue de la constitution d'une base de données sur	Lancer les projets éditoriaux et de recherches en vue de constitution d'une base de	Les projets éditoriaux CEMIR sont opérationnels d'ici 2023	Nombre de publication	SEN SED Tout le personnel	Tout le personnel	Financier Logistique										

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing					
							2022	2023	2024	2025	2026	2027
les Migrants, réfugiés, déplacés internes et victimes de traite des personnes	données sur la situation des réfugiés, déplacés internes et victimes de traites de personne en RCA ; Faire connaître au monde l'enseignement de l'Eglise en matière des DH et du DIH											
Objectif stratégique 4 : Moderniser progressivement la CEMIR												
Actualisation de l'organigramme de l'organisation	Adapter l'organigramme de l'organisation au standard international	L'organisation répond au norme standard international	La CEMIR a un label reconnu	Tout le personnel	Tout le personnel	Instruments et outils modernes						
Elaboration et validation d'une convention collective ou d'un statut du personnel	Doter la CEMIR d'une convention collective et des statuts du personnel	Convention collective et du personnel adoptés	Convention collective et statuts du personnel disponibles	CECA SEN RAF Assistants	Tout le personnel	CECA SEN RAF Instruments et outils modernes						

Actions	Objectif	Résultats attendus	Indicateurs	Agents de mise en œuvre	Acteurs impliqués	Moyens nécessaires	Timing						
							2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Elaboration et validation des statuts et règlements intérieurs de la CEMIR	Doter la CEMIR des statuts et des règlements intérieurs	Statuts et Règlements intérieurs adoptés	Statuts et Règlements Intérieurs disponibles	CECA SEN RAF	Tout le personnel	CECA SEN RAF Instruments et outils modernes							
Régulariser le statut juridique de la CEMIR auprès des autorités compétentes	Légaliser le statuts juridique de la CEMIR au Ministère de l'Intérieur / sécurité publique et au Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération	Statuts juridiques de la CEMIR légalisés	Disponibilités des différents agréments	CECA SEN RAF	Tout le personnel	CECA SEN RAF Instruments et outils modernes							

V.1. Contexte et justification

La performance : c'est la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans la mise en œuvre des ressources d'une organisation (ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles, etc.).

Efficacité : c'est la capacité à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et à réaliser des objectifs fixés dans les délais.

Efficience, c'est la capacité à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et à réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts et de rentabilité ; capacité à atteindre des objectifs au prix d'une consommation optimale de ressources.

V.2. Conditions de performance :

1- Détermination des attentes/objectifs :

- a) Responsabilités décrites dans le profil de poste
- b) Objectifs de l'organisation
- c) Objectifs des services/équipes
- d) Objectifs spécifiques à l'employé.

2- Echanges entre employeur et employé pour :

- a) Communiquer sur les attentes au regard des objectifs organisationnels et ceux des services
- b) Discuter sur les objectifs personnels pouvant être mis en avant
- c) S'entendre sur les objectifs à atteindre au courant de l'année
- d) Indiquer les critères utilisés pour l'évaluation du rendement
- e) Déterminer les moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs
- f) Identifier les besoins de formation et de perfectionnement.

V.3. Outils d'évaluation de la performance

Critères	Evaluation*				Commentaires
	1	2	3	4	
Organisation de l'employé					
Planification réaliste du travail					
Ajustement du planning aux contingences de l'activité					
Utilisation optimale du temps et de l'espace de travail					
Qualité d'intervention					
Respect des procédures ⁴ et des méthodes de travail ⁵					
Conformité aux exigences du poste et de ses spécifications ⁶					
Rigueur dans le travail					
Vérification et suivi systématique des activités					
Productivité					
Réalisation des objectifs fixés					
Evolution du rendement					
Identification des problèmes et des risques potentiels dans la réalisation d'une activité et propositions de solutions					
Moyens entrepris pour la réalisation des résultats attendus (initiatives)					
Respect des délais et des échéanciers					
Utilisation rationnelle des matériels (ordinateur, fournitures, etc.)					
Connaissance du travail					
Acquisition des compétences techniques nécessaires pour le poste de travail occupé					
Réalisation des activités correspondantes aux objectifs fixés					
Respect des règles et des normes					
Respect des règles formalisées applicables aux activités spécifiques					
Respect du Règlement intérieur					
Respect des normes internationales applicables aux					

⁴ Cf. Manuel de procédures

⁵ Cf. Organisation du travail (outils)

⁶ Cf. Fiche de poste

*1=Insuffisant ; 2=Assez Bien ; 3=Bien ; 4=Très Bien.

domaines d'intervention spécifiques					
Respect de l'environnement de travail (normes et procédure QHSE)					
Attitudes et comportements					
Ethique professionnelle et intégrité dans tous les aspects du travail					
Esprit d'équipe					
Discipline (respect de la ligne hiérarchique, ponctualité, assiduité)					
Respect des personnels (collègues, collaborateurs, supérieurs, clients, visiteurs, etc.)					
Résistance au stress					

V.4. Grille d'évaluation du rendement – personnel de production

Forces de l'employé

.....

.....

.....

Points à améliorer

.....

.....

.....

Programme de développement (Cf. Plan de formation du personnel)

.....

.....

.....

Commentaires de l'employé

.....

.....

.....

V.5. Outils de suivi de la performance

Orientations	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques	Activités	Agents de mise en œuvre	Indicateurs de performance	Résultats	Commentaires /Observations
Axe stratégique 1							
Axe stratégique 2							
Axe stratégique 3							
Axe stratégique 4							

V.6. Modèle de compte rendu (à envoyer au plus tard 24 heures après la tenue de la réunion)

Motif/ type de réunion	
Présents (retards/excusés/non excusés) - Equipe projet - Encadrement - Client/partenaire	Date/ heure de début / durée :

Liste de diffusion : (cf. liste de présence/personnes concernées)

Ordre du jour :

- 1- Suivi des actions précédentes
- 2- Instances et livrables
- 3- Point sur la gestion des risques
- 4-
- 5- Divers

Informations échangées

- Info 1
- Info 2
- Info 3
-

Remarques / Questions

Q1 :

R

Q2 :

R :

Décisions / Actions à suivre / To do List.

Description	Responsable	Délai	Livrable	Validé par