



**CARITAS INTERNATIONALIS
NORMES DE GESTION**

ROME, MAI 2014

APPROUVEES PAR LE RepCo LE 17 MAI 2014

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 1 - Introduction..... | 3 |
| Prologue..... | 3 |
| Importance de la gestion et de la transparence..... | 5 |
| Les normes de gestion expliquées..... | 6 |
| Accompagnement..... | 7 |
| Chapitre 2 – Pré-conditions pour une Organisation membre..... | 8 |
| Chapitre 3 – Application des normes de gestion de CI..... | 9 |
| Description des normes de gestion..... | 9 |
| Petites organisations membres (SMO)..... | 9 |
| Organisations membres qui appliquent des normes acceptées au plan international..... | 10 |
| Application des normes de transparence..... | 11 |
| Chapitre 4 – Processus pour l'évaluation et la conformité..... | 11 |
| 1^{ère} partie – Evaluation de la conformité..... | 12 |
| 2^{ème} partie – Processus d'amélioration..... | 13 |
| 3^{ème} partie- Information à la gouvernance sur les progrès..... | 14 |
| Annexe 1 – Normes de gestion de CI | 14 |

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

PROLOGUE

La charité est au cœur même de la nature et de la mission de l’Eglise. En vérité, «la véritable nature de l’Eglise se manifeste à travers une triple responsabilité : la proclamation de la parole de Dieu, la célébration des sacrements et l’exercice du ministère de la charité. Chacun de ces devoirs présuppose les deux autres et ils sont inséparables » (Deus Caritas Est, 25). La Charité nécessite une certaine organisation « si elle entend être un service destiné à la communauté » (cf. ibid, 20).

Caritas Internationalis et ses Membres sont une des expressions de la charité organisée de l’Eglise universelle. Son mandat consiste à stimuler la communion entre l’Eglise universelle et les Eglises particulières dans l’exercice de la charité, et également entre les fidèles, à la recherche du bien commun (cf. Statuts de CI, Art.1.2). Il va sans dire que cet esprit de communion a été à l’origine de la création de la Confédération de Caritas Internationalis.

A l’instar de ses prédécesseurs, le Pape François tient Caritas Internationalis en grande estime. Sur le plan institutionnel, il a affirmé devant les membres du Conseil Représentatif de CI « Caritas est une partie vitale de l’Eglise. Sans la charité, il n’y a pas d’Eglise. Et Caritas est l’institution de l’amour de l’Eglise, et celle-ci s’institutionnalise elle-même dans Caritas » (Message aux membres du RepCo de CI en mai 2013). Depuis son élection au siège de Saint Pierre, le Saint Père n’a pas cessé de lancer un appel pour une Eglise pauvre pour les pauvres, un appel que les membres de Caritas Internationalis ne peuvent ignorer en s’acquittant de leur tâche spécifique consistant à « servir les plus pauvres et les plus nécessiteux, répondre aux appels d’urgence humanitaire et aider à répandre la charité et la justice dans le monde à la lumière de l’Evangile et des enseignements de l’Eglise catholique » (Statuts de CI,art.3).

Tel qu’indiqué dans les Statuts et le Règlement, tous les membres de CI doivent respecter un minimum de normes de gouvernance et se conformer aux principes et normes agréés au plan international (cf. art.6,b). En outre, «la Charité dans la vérité » nous rend responsables de l’exercice du ministère de la Charité, car l’amour chrétien nous rend responsables vis-à-vis de ceux que nous servons.La responsabilité est un élément indispensable du service de la charité (cf. Motu Proprio, Art.10 :1,2-5)

Les Normes de Gestion doivent être perçues non pas d’un point de vue de simple gestion, mais comme un moyen de contribuer à la planification de la sainteté,qui est au cœur de notre mission sociale dans la perspective des valeurs de l’Evangile, au service de la personne humaine en tant qu’image de Dieu. C’est ainsi que la bonne gouvernance, la responsabilité et la qualité des services rendus aux pauvres comme un droit qui leur est dû, font partie des objectifs à atteindre à travers ces normes de gestion de CI.

Nous ne devons jamais oublier qu’en « servant, accompagnant et défendant les pauvres », pour citer encore une fois le Pape François, c’est su Seigneur lui-même que nous avons affaire. Il s’est lui-même identifié aux pauvres (Mt. 25), en conséquence les pauvres sont notre Maître auprès duquel nous sommes responsables. Ainsi ces normes visent à favoriser les actions justes, comme c’était le cas durant les premiers temps de l’ère chrétienne (1 Timothée,3.8) et

éviter les actions impies dues à des négligences qui pourraient ternir notre mission de Charité (EZ28 :18).

Ces instruments sont essentiels pour guider tous ceux qui sont concernés par le ministère de la Charité, et en même temps les encouragent à remplir leur rôle de témoins de l'amour de Dieu pour les pauvres. Ils servent aussi comme un moyen de correction fraternelle, comme nous y invite Saint Luc : « Prenez bien garde ! Si ton frère pèche, parle lui sérieusement. Et s'il change de façon d'agir, pardonne-lui »(Luc 17 :3). Les normes sont ainsi des références pour apporter une aide fraternelle, pour prévenir les erreurs, et un moyen de remettre une organisation membre sur le bon chemin lorsque cela ne tourne pas rond. Dans le même esprit, si certains ont du mal à se servir de ces outils, laissons les lancer eux-mêmes un appel à l'aide fraternelle, afin de pouvoir avancer ensemble dans la même direction. Car « nous qui sommes forts dans la foi, nous devons aider les faibles à porter leurs faiblesses, et non vivre pour ce qui nous plaît » (Rm. 15 :1)

Dans ce sens, ces normes font partie de la coopération fraternelle et du soutien mutuel des membres d'une même famille, ce que nous sommes : « Veillons les uns sur les autres pour nous encourager à mieux aimer et à faire de bonnes œuvres »(Héb 10 :24). Il ne s'agit nullement de moyens destinés à juger, à isoler, à punir, mais elles sont conçues pour contribuer à travailler ensemble dans un esprit de charité chrétienne inséré dans notre communion fraternelle : Car « la charité, l'amour, signifient partager en tout le sort du bien-aimé. L'amour nous rend tous semblables, il crée une égalité, il abat les murs et les distances. Dieu a fait cela avec nous » (*Pape François, Message de Carême 2014*).

Ces normes doivent être appliquées dans un esprit de vraie charité, comme faisant partie de l'organisation de la Diaconie de l'Eglise, en l'incarnant ainsi dans le contexte social, comme une source témoignant de l'amour du Christ, abondant et éternel, avec la ferme conviction que nous sommes appelés à être justes lorsqu'il s'agit du bien commun.

Importance de la gestion et de la transparence

Une gestion saine et la responsabilité sont les conditions de base qui permettent à toute organisation de soutenir ses propres processus. En conséquence, une gestion améliorée est en premier lieu bénéfique pour l'organisation elle-même. En second lieu, toutefois, en raison de (l'inter)dépendance avec d'autres institutions, une bonne gestion (financière) est une des conditions essentielles pour permettre à une organisation d'accéder à un appui durable et de le maintenir, tant au sein de la Confédération Caritas qu'avec d'autres bailleurs institutionnels. La transparence bâtit la confiance de nos partenaires en notre organisation, en leur démontrant que les décisions sont partagées et comprises, et que l'accent est mis sur l'approche commune d'une « seule famille » vers la professionnalisation. Cela permet également d'augmenter la capacité de collecte de fonds pour nos activités.

Nous vivons des temps qui exigent des niveaux élevés de transparence en ce qui concerne la gouvernance et la responsabilité à l'intérieur de l'Eglise et ses activités liées au développement. Renforcer la capacité de transparence de la Confédération Caritas est une nécessité urgente en vue de maintenir et de mettre en valeur sa réputation et sa fiabilité à l'égard des gouvernements, des ONG, des groupes ciblés et d'autres parties prenantes en matière de

développement et d'aide d'urgence, ainsi que sa responsabilité vis-à-vis de de ses principaux bénéficiaires. Les autorités ecclésiales sont donc invitées à s'engager activement dans le développement institutionnel et à favoriser la formation permanente de leurs organisations, en appuyant ces processus pour le plus grand bienfait de nos bénéficiaires.

Introduction aux normes de gestion

Les Normes de Gestion sont introduites comme un moyen d'améliorer la gestion de membres de notre Confédération, et doivent être perçues comme une initiative de renforcement des capacités visant le partage des connaissances et un apprentissage mutuel permanent.

Les Normes de Gestion telles qu'expliquées ci-après entreront en vigueur pour toutes les Organisations Membres le 1^{er} janvier 2015. Une fois que la version, telle qu'approuvée par le Conseil Représentatif en mai 2014, sera adressée aux OM il leur sera demandé de reconnaître par écrit avant la fin de l'année 2014 que leurs Bureaux sont conscients que la mise en œuvre des Normes de Gestion de CI (au niveau minimal requis) est une condition inéluctable de leur qualité de membre. A partir de 2015 les informations requises (voir chapitre 4) devront être adressées au Secrétariat Général, qui mettra en œuvre le processus d'évaluation au nom du Bureau Exécutif. Ceci devra être fait une fois tous les quatre ans. Ce processus sera évalué au bout de trois années. A partir de 2018 sera mis en place un mécanisme qui permettra d'aborder les cas de non-conformité, après cette première période expérimentale d'évaluation sur quatre ans.

Les Normes de Gestion expliquées

Les Normes de gestion visent le renforcement organisationnel et sont conçues pour rendre les OM plus fortes, et rendre ainsi plus forte et plus efficace la Confédération. Les normes se basent sur les bonnes pratiques en usage au sein de Caritas et sur les principes acceptés mondialement au sein de la communauté humanitaire et du développement international. En adoptant la formation permanente et l'entraide mutuelle, la Confédération, basée sur et guidée par l'Évangile chrétien et l'Enseignement Social de l'Église, vise à être une organisation mondiale qui réponde aux besoins des personnes affectées par les catastrophes et en voie de développement. Ce processus est engagé pour renforcer la capacité des OM grâce à une approche globale impliquant l'ensemble des membres et favorisant un partenariat authentique.

L'objectif des Normes de Gestion résulte du Règlement intérieur,1.3 :

« Les Organisations membres doivent respecter des normes minimales de 1) gouvernance, 2) infrastructure organisationnelle, 3) viabilité financière et responsabilité et 4) conformité avec les codes éthiques de conduite, tel que décidé par le Conseil Représentatif. Leur statut juridique, financier et contractuel demeure autonome».

Chacune des quatre Normes de gestion comprend huit articles détaillés ci-après :

1. Droit et Codes Ethiques

1.1 Droit Canonique

1.2 Droit Civil

- 1.3 Code de conduite
 - 1.4 Ethique Humanitaire
 - 1.5 Ethique Environnementale
 - 1.6 Principes de Partenariat
 - 1.7 Procédure de doléances
 - 1.8 Mise en oeuvre
- 2. Gouvernance et Organisation**
- 2.1 Constitution, Statuts et Règlements
 - 2.2 Structure de la gouvernance
 - 2.3 Leadership et Gestion Générale
 - 2.4 Gestion des Ressources Humaines
 - 2.5 Plan stratégique
 - 2.6 Plan de collecte de fonds
 - 2.7 Gestion des risques et viabilité
 - 2.8 Organisation de l'apprentissage
- 3. Finances et Responsabilité**
- 3.1 Leadership financier
 - 3.2. Gestion de projet
 - 3.3. Planification financière
 - 3.4. Manuel financier
 - 3.5 Politique de passation de marchés
 - 3.6 Gestion des avoirs
 - 3.7 Gestion des fonds
 - 3.8 Audit
- 4. Implication des parties prenantes**
- 4.1 Transparence et responsabilité
 - 4.2 Communication avec les parties prenantes
 - 4.3 Plaidoyer
 - 4.4 Evaluation des besoins initiaux
 - 4.5 Mise en œuvre des programmes
 - 4.6 Suivi et évaluation
 - 4.7 Révision organisationnelle
 - 4.8 Politique de divulgation de l'information

Les Normes de Gestion sont énoncées de manière concise et facilement compréhensible (voir annexe 1)

Accompagnement

Dans une Confédération basée sur les principes de subsidiarité et de solidarité, les Organisations Membres qui disposent de moyens sont invitées à assister d'autres OM qui souhaitent respecter les normes de la Confédération mais sont dépourvues de ressources à cette fin. Ce type d'accompagnement devrait renforcer la qualité du travail de notre Confédération ainsi que sa réputation, pour le plus grand bénéfice de toutes les Organisations Membres. Ce plan d'accompagnement, mis en œuvre par es MO ou en collaboration entre

elles, le Bureau Régional et Unité d'évaluation de CI (AU, cf. chapitre 4) peut comprendre plusieurs types de soutien :

- Rendre disponibles les ressources humaines (si possible entre partenaires disponibles).
- Financer des projets de développement institutionnel pertinents.
- Partager des connaissances relatives aux bonnes pratiques(i.e. BAOBAB,etc)
- Aider une autre OM d'égal à égal
- Créer des comités régionaux spécifiques et à travers leur structures locales.

L'essentiel est de savoir qu'un des aspects importants du système agréé des Normes de gestion consiste à ce que les Organisations Membres s'engagent à accompagner des Organisations partenaires.

Chapitre 2 – Pré-conditions pour une Organisation membre

Avant de devenir une Organisation membre de Caritas, comme c'est le cas des s membres existants : « Les organisations caritatives nationales dont les statuts ont été approuvés par la Conférence Episcopale locale ou son équivalent juridique, ou, dans le cas d'un pays comportant un unique diocèse, par l'Evêque diocésain ou son équivalent juridique, sont éligibles pour devenir des membres de Caritas Internationalis, sous réserve de leur acceptation par l'Assemblée Générale, ratifiée par le Conseil Pontifical Cor Unum ». ¹

« Les Organisations membres ainsi que les futures Organisations Membres doivent avoir des objectifs de nature similaire à ceux de Caritas Internationalis »².

Les Organisations Membres sont responsables de leur propre bonne gouvernance et de leur gestion (financière) et Caritas Internationalis ne peut en aucun cas être tenue pour responsable, tant légalement que financièrement, des agissements d'Organisations membres ayant failli à leurs devoirs.

Chapitre 3 – Application des Normes de gestion de CI

Description des Normes de gestion

Les quatre Normes de gestion, à savoir : 1) Droit et codes d'éthique 2) Gouvernance et organisation 3) Finances et responsabilité 4) Implication des parties prenantes, sont rédigés de manière concise et à disposition de la gouvernance sous forme d'annexe (Annexe 1).

L'instrument plus détaillé et technique d'(auto) évaluation (Annexe 4) est destiné aux cadres de gestion. Il énumère tout d'abord les huit articles de chaque Norme de gestion et présente

¹ Statuts de Caritas Internationalis, & 4.2., Vatican, 2 mai 2012

² Règlement intérieur de Caritas Internationalis, & 1.2, Vatican, 2 mai 2012

ensuite les règles et directives qui serviront de base à

l'évaluation de conformité qui sera effectuée par le CI AU. Une OM peut également se servir de l'annexe pour auto-évaluer sa propre situation. Le résultat automatisé pourra aider l'OM à classer par ordre de priorité les besoins d'amélioration dans chacune des Normes de gestion. L'extranet de CI, BAOBAB, permettra d'accéder à toutes les bonnes pratiques existantes pour les 32 articles, telles que transmises par les OM. Chaque Directeur national peut enregistrer jusqu'à trois représentants ayant le droit d'accéder à ces exemples de bonnes pratiques en provenance d'autres Organisation Membres de Caritas.

Les Normes de gestion et les 32 articles (formulés dans l'annexe1) sont approuvés par le RepCo. Sur la base de ces normes le Bureau Exécutif peut alors approuver la documentation technique de support figurant dans les annexes 2 (liste récapitulative des auditeurs), 3 (cadre des rapports comptables) et 4 (instrument d'(auto) évaluation). Ces documents peuvent être adaptés en fonction des informations recueillies après leur application.

Petites Organisations Membres (SMO)

Une attention particulière doit être prêtée aux Petites Organisations Membres – celles qui se préparent à devenir de nouveaux membres de Caritas et celles qui dépendent davantage de personnel bénévole – qui peuvent rencontrer des difficultés pour appliquer l'ensemble des Normes de gestion au sein de leurs organisations.

Les Petites Organisations Membres sont définies comme étant :

- des OM qui ont moins de cinq personnes salariées sur la base de l'équivalent d'un plein-temps ET
- un budget opérationnel annuel d'un montant inférieur à € 500.000 en moyenne (couvrant les projets et les programmes) au cours des trois dernières années.

Plutôt que d'élaborer des Normes de gestion séparées pour les Petites Organisations Membres, il convient de leur donner plus de temps pour qu'elles puissent élaborer une documentation écrite qui décrive les politiques et les procédures agréées dans l'annexe 4 (*Exception SMO*).

Bien évidemment, lorsque des « manuels, politiques, procédures, guides, etc » s'avèrent nécessaires, le volume et la portée de cette documentation doivent être conformes à la taille et les activités de cette OM. Toutefois, les bonnes pratiques acceptées en vue d'élaborer des directives écrites doivent rester en vigueur, mais les OM de taille plus réduite peuvent faire savoir à quel moment elles pensent pouvoir avoir élaboré leurs propres directives sur une base réaliste. L'Unité d'Évaluation de CI (AU, voir chapitre 4) prêtera une attention spéciale aux SMO en facilitant le partage des bonnes pratiques existantes, en aidant à la mise en œuvre du plan d'amélioration et en mettant en relation entre elles les différentes SMO en vue d'encourager l'amélioration de leurs activités.

Organisations Membres qui appliquent les normes acceptées au plan international

Il faut également prendre en considération les Organisations Membres qui agissent en conformité avec les Normes (Inter)nationales, telles que l'IFRS (Normes internationales des rapports financiers), les GAAP (Principes comptables généralement acceptés) ou l'ISA (Normes

internationales en matière d'audit). Après avoir apporté la preuve de cette situation et suite à l'avis inconditionnel d'un auditeur extérieur relatif au rapport annuel de l'année précédente, elles peuvent éluder les questions figurant dans la liste récapitulative des auditeurs (Annexe 2). Les OM qui ont obtenu la certification pour certaines normes (telles que HAP³ ou ISO⁴) peuvent demander à l'Unité d'évaluation de CI d'examiner ces certifications et demander à l'ExBo d'être exonérées des normes CI pertinentes. La présentation des rapports comptables conformément au cadre de CI (Annexe 3) demeure obligatoire, mais ne devrait pas demander trop de temps ni d'efforts pour y répondre, tout en permettant de s'assurer que la Confédération reçoit toutes les données nécessaires d'une manière uniforme et convenue d'un commun accord.

Application des normes de transparence

Les Organisations Membres qui travaillent dans certaines conditions dans des pays dont les gouvernements ne sont pas réceptifs aux principes de la Confédération Caritas ne seront pas astreints aux mêmes principes de transparence que les OM qui peuvent jouir de la liberté d'association et de croyance (religieuse) et peuvent mettre en œuvre sans contraintes leur programme d'activités.

La publication des informations requises conformément aux Normes de gestion doit être :

- Publique (internet, version papier) là où ces libertés sont respectées.
- Si la situation locale impose certaines limitations à la transparence d'une Organisation membre de Caritas, les politiques, procédures, directives, rapports d'audit devraient au moins être rendus accessibles aux Membres Caritas seulement à travers le groupe de travail d'accès restreint au sein de l'Extranet Baobab de Caritas.
- Si une confidentialité additionnelle était requise (là où même une publicité interne pourrait être risquée) les documents peuvent être transmis (en version digitale ou papier) à l'Unité d'évaluation de CI, dans le seul but d'évaluation de la conformité aux normes.

Chapitre 4 – Processus pour l'évaluation et la conformité

La clause relative à l'autonomie dans le Règlement intérieur §1.3 (« *Leur statut juridique, financier et contractuel demeure autonome* ») n'oblige pas l'Organisation Membre à mettre en œuvre les Normes de Gestion, mais implique qu'un niveau minimal prédéfini de conformité est une condition obligatoire pour être membre de la Confédération Caritas. En cas de non-conformité, le but est d'apporter à l'Organisation Membre une assistance en matière de renforcement organisationnel, afin de lui permettre d'atteindre la conformité dans un laps de temps raisonnable.

Pour déterminer si les OM sont en conformité avec le niveau minimal requis par rapport aux Normes de gestion, l'information sur laquelle se base une évaluation doit être aussi objective que possible, à partir d'une documentation factuelle présentée par les Organisations Membres elles-mêmes. Celles-ci doivent fournir l'Annexe 3, le Cadre comptable, ainsi que l'Annexe 2, la

³ Partenariat Humanitaire Comptable, Norme comptable HAP,2010

⁴ ISO - Organisation internationale de Normalisation

liste récapitulative des Auditeurs, qui seront renseignés par leurs auditeurs externes (ou, dans le cas des SMO, par un expert local qualifié, nommé par le Bureau Caritas national).

1^{ère} Partie – Evaluation de la conformité

Le Bureau Exécutif de CI est l'autorité responsable de garantir que la conformité est évaluée. Le Secrétaire Général effectuera cette tâche sous l'autorité de l'ExBo. Une **Unité d'Evaluation des Normes de gestion (MS) de CI (AU)** sera mise en place à cette fin au sein du Secrétariat Général. Tous les quatre ans, les OM devront renseigner et adresser à l'AU le Cadre comptable de CI (Annexe 3). Cette documentation sera traitée de manière confidentielle et ne sera diffusée sur BAOBAB à l'intérieur de la Confédération qu'après en avoir obtenu l'autorisation.

Niveau minimal requis

L'AU évaluera le degré de conformité en attribuant des points à chaque article sur une échelle allant de 1 à 5, à savoir : 1 = inexistant ; 2 = inadéquat ; 3 = suffisant ; 4 = bon ; 5 = exemplaire. Il y a six articles qui utilisent de manière explicite le mot « **doit** » (articles 1.1 Droit canonique, 1.2 Droit Civil, 1.3 Code d'Ethique et Code de conduite du personnel , 1.8 Mise en œuvre, 2.1 Constitutions, Statuts et Règlements, 3.8 Audit (sauf pour les SMO). Ces articles doivent obtenir un minimum de 3 points vu qu'ils ont un caractère obligatoire . La moyenne totale des point est calculée pour chacune des quatre normes. A cette fin a été élaboré un coefficient qui tient compte de l'importance de chaque article. Lorsqu'un article n'est pas applicable il n'est pas inclus dans l'équation.

Lorsque l'AU estime que l'Organisation membre est en conformité avec le niveau minimal requis des Normes de Gestion, une lettre confirmant la conformité sera préparée par l'AU, signée par le **Secrétaire Général (SG)** au nom de la Présidence de l'ExBo, et envoyée dans les six mois à l'Organisation Membre, avec copie au Bureau Régional.

Une Organisation Membre ne remplit pas le niveau minimal requis si le coefficient de l'une des quatre normes est inférieur à 3 points (niveau estimé « insuffisant »). L'AU adressera en premier lieu le rapport préliminaire au Directeur Exécutif de l'Organisation membre nationale, en lui accordant la possibilité d'apporter des corrections factuelles avant que le premier rapport d'évaluation ne soit envoyé par le SG, au nom de la présidence de l'ExBo, au Bureau de l'OM, le Bureau Régional et le Comité de Révision. L'Organisation membre est invitée à répondre par écrit dans un délai de trois mois à l'avis préliminaire de non-conformité. Elle est priée d'informer du processus en cours les autorités ecclésiales pertinentes. Dans les six mois qui suivent devra être mis en place un plan d'action relatif aux domaines de non-conformité, pour permettre à l'OM d'atteindre la conformité dans un laps de temps raisonnable (un an maximum, deux ans pour les SMO)

2^{ème} partie –Processus d'amélioration

La réponse, exprimant ou non l'accord de l'OM, sera adressée au **Comité de Révision des Normes de gestion (RevCom)** qui sera mis en place par le Conseil Représentatif et sera composé de sept personnes, une pour chacune des sept Régions, qui devront être des experts dans différentes domaines de gestion. Au moment de la préparation de cette deuxième réponse, le **Bureau Régional** sera à nouveau informé et il lui sera demandé de prévenir le

RevCom et l'OM au sujet de la (non) conformité, et de préparer avec l'OM et avec son plein accord, un projet de plan d'amélioration. Les Bureaux Régionaux auront un rôle de facilitateurs et pourront être approchés en vue d'une assistance en termes de collecte de données et, si nécessaire, de conseils sur la manière de procéder à l'amélioration. Le Bureau Régional et le Bureau de développement institutionnel et de renforcement des capacités de CI peuvent proposer dans ce processus l'assistance d'une Organisation Membre équivalente, afin d'apporter l'accompagnement nécessaire en vue de renforcer les capacités grâce à un appui fraternel ou au moyen d'une mission de consultation. La principale tâche de la Région consistera à faciliter le processus de renforcement organisationnel. Le RevCom sera informé de l'évolution et, en cas de progrès limités, prendra une décision finale au sujet de la non-conformité. Le RevCom pourra nommer des représentants d'une ou de deux OM pour se rendre sur place en vue d'enquêter sur l'éventuelle non-conformité, et lui rendre compte. Il étudiera la réponse, procèdera à une réévaluation de l'avis de l'AU et en informera par écrit l'Organisation membre. Il est également responsable du suivi et de l'évaluation des améliorations et d'engager une réévaluation à la demande éventuelle de l'OM.

Après approbation par le Bureau responsable de l'Organisation Membre, le plan sera adressé au RevCom dans un délai de quatre mois faisant suite à la réévaluation, en vue du suivi de l'évolution de l'amélioration. Le(la) Coordonnateur(trice) Régional(e) facilitera et accompagnera la mise en œuvre du plan d'amélioration dans le cadre de son mandat. Le laps de temps accordé aux SMO fera l'objet d'une considération spéciale, en fonction de ses ressources humaines et financières.

3^{ème} partie – Information à la gouvernance sur les progrès

Avec l'aide de l'AU, le RevCom prépare chaque année, à l'intention **du Conseil Représentatif (RepCo)**, à travers le **Bureau Exécutif (ExCo)**, un rapport général confidentiel sur l'état des affaires concernant l'évaluation et la conformité. Il présente des statistiques relatives aux catégories suivantes (globalement et par région) :

1. Nombre d'OM qui ont adopté les Normes de gestion (MS) de CI et celles qui ne l'ont pas fait.
2. Nombre d'OM dont la conformité a été confirmée par AU/SG, classées par pourcentage de points.
3. Nombre d'OM avec lesquelles le RevCom a convenu d'un processus pour atteindre la conformité
4. Nombre d'OM avec lesquelles RevCom est en contact sur la manière d'aborder la non-conformité.

Lorsqu'à l'expiration du laps de temps convenu, une Organisation membre est toujours incapable de satisfaire au niveau minimal requis, le Bureau Exécutif, après avis du RevCom et du Bureau Régional, fera connaître au Conseil Représentatif les mesures adéquates qui s'imposent. Celles-ci pourraient comprendre des contacts avec les autorités ecclésiastiques compétentes dont relève l'Organisation membre.

ANNEXE 1 – Normes de gestion de CI

1. Normes de gestion relatives au droit et aux Codes d'éthique

La Confédération Caritas est une expression de la Mission de l'Eglise Catholique, qui opère dans un cadre établi par le droit canonique et la législation nationale des pays où est installée une Caritas individuelle. L'option en faveur des pauvres et des marginalisés implique pour nous l'urgence de créer le maximum de bienfaits pour les personnes que nous servons. A cet égard, l'intendance de la Création de Dieu et de ses ressources, ainsi que les principes éthiques de la Doctrine Sociale de l'Eglise tels que la compassion, la solidarité, le partenariat et la subsidiarité, doivent guider nos choix et nos décisions.

1.1 Droit canonique :

Les Organisations Membres **doivent** observer le Droit Canonique et la Doctrine Sociale de l'Eglise.

1.2 Droit Civil :

Les Organisations membres **doivent** être en conformité avec les lois nationales, les normes légales et les dispositions telles que l'inscription légale, les lois fiscales, les lois du travail, l'anti-corruption, etc.

1.3 Code d'Ethique et Code de conduite du personnel :

Les Organisations membres **doivent** adhérer au Code d'Ethique de Caritas Internationalis et de ses Membres, ainsi qu'au Code de conduite du personnel.⁵

1.4 Ethique Humanitaire :

Les Organisations membres sont tenues de soutenir le projet de Charte Humanitaire SPHERE et les Normes minimales de réponse en cas d'urgence, auxquels CI adhère formellement, ainsi que la Politique de protection des Enfants de CI.⁶

1.5 Ethique environnementale :

Les Organisations membres doivent s'assurer que les ressources sont utilisées de manière raisonnable, que le gaspillage est réduit au maximum et que les projets sont viables sur le plan environnemental.

1.6 Principes de partenariat :

Les Organisations membres s'engagent à respecter les Principes de partenariat de CI.⁷ Les partenaires internationaux de Caritas doivent obtenir l'autorisation de l'autorité ecclésiastique nationale compétente et consulter la Caritas nationale avant d'ouvrir une représentation dans le pays concerné.

⁵ Le Code d'Ethique et le Code de conduite de CI sont en cours de préparation pour une prise de décision en 2014.

⁶ Cadre de politique de protection de l'enfant de CI, 2004

1.7 Procédure de doléances

Les Organisations membres appliquent une Politique de traitement des doléances en guise de mécanisme approprié de retour d'information, lequel est examiné et convenu avec les principales parties prenantes, et communiqué publiquement.

1.8 Mise en œuvre :

En cas de délégation de la mise en œuvre d'activités à des organisations partenaires et/ou des diocèses, les Organisations Membres doivent s'assurer, au moyen d'arrangements contractuels, que les présentes Normes de gestion sont correctement appliquées par les partenaires concernés.

2. Normes de gestion sur la gouvernance et l'organisation

« Les personnes qui prennent soin des plus démunis doivent en premier lieu être professionnellement compétentes : elles doivent être formées pour faire le geste juste au moment juste, et s'engager à poursuivre les soins. En conséquence, outre leur nécessaire formation professionnelle, ceux qui oeuvrent dans les institutions caritatives ont besoin d'une « formation du cœur ». Notre gouvernance et les structures organisationnelles doivent refléter cela et équiper l'organisation pour que l'assistance humanitaire soit efficiente et efficace. » (*Deus Caritas Est*, 31 [2005]).

2.1 Constitution, statuts et règlements :

Les Organisations membres **doivent** avoir une Constitution écrite ou des Statuts et des Règlements qui comprennent ou se réfèrent à des valeurs conformes au Code d'Éthique de CI.

2.2 Structure de la gouvernance :

Le rôle et les responsabilités des différents corps de gouvernance sont approuvés par les autorités ecclésiales nationales, et définis clairement dans une charte organisationnelle mise à jour.

2.3 Leadership et gestion générale :

Le leadership exécutif encourage l'exécution effective et efficiente conformément à la vision et la mission de l'organisation, et élabore également de nouvelles visions et de nouvelles stratégies en fonction de l'évolution des circonstances et/ou des opportunités.

2.4 Gestion des ressources humaines :

Les Organisations membres disposent par écrit d'un Manuel des Ressources Humaines qui est connu et couramment appliqué par les gestionnaires, le personnel, les volontaires et les internes.

⁷ Partenariat Caritas, Un Manuel de Caritas Internationalis pour la réflexion et l'action, Rome, octobre 2003, pp. 53-59.

2.5 Plan stratégique :

Les Organisations membres disposent d'un plan stratégique mis à jour, complet, réaliste et clair, qui regroupe sa vision, sa mission, ses objectifs spécifiques, ses programmes et le financement.

2.6 Plan de collecte de fonds :

Les organisations membres élaborent (bi)annuellement un plan de collecte de fonds mis à jour, au moyen duquel les gestionnaires conviennent collectivement de la mobilisation de ressources locales, ainsi que de la recherche active de soutiens et de d'autres opportunités de financement.

2.7 Gestion des risques et viabilité :

Les risques internes et externes qui peuvent empêcher les Organisations membres d'atteindre leurs objectifs sont soigneusement évalués chaque année ou tous les deux ans. Des mesures sont mises en place en vue de réduire ces risques. Les Organisations membres ont mis en place une large base de revenus diversifiés, provenant de sources multiples, afin de garantir une continuité financière et organisationnelle, ainsi qu'en termes de prestation des services.

2.8 Organisation de l'apprentissage :

Les Organisations membres sont des espaces d'apprentissage où le partage d'expériences résultant de la rencontre des pauvres et de ceux qui sont dans le besoin fait partie d'une culture commune et façonne l'évolution de l'organisation. Des espaces ouverts à la prière et la réflexion devraient être prévus à cette fin.

3. Normes de gestion financière et comptabilité.

« la bonne administration de vos diocèses exige votre présence. Pour que votre message soit crédible, faites que vos diocèses deviennent des modèles en matière de conduite du personnel, de transparence et de bonne gestion financière. N'hésitez pas à faire appel à des experts pour les audits, afin de donner le bon exemple aux fidèles et à la société en général ». (*Africae Munus*, 104 [2011])

3.1 Leadership financier :

Les gestionnaires des Organisations membres donnent la priorité à une gestion financière efficace et encouragent tous les membres de l'organisation à faire de même.

3.2 Gestion de projet :

Les Organisations membres s'assurent que, à travers des contrats signés, tous les projets sont conformes à leur vision et à leur mission, et sont réalisés conformément aux présentes Normes de gestion et d'autres normes techniquement appropriées.

3.3 Planification financière :

Les Organisations membres ont transposé leurs objectifs stratégiques dans des plans multi-annuels qui sont formulés dans le but d'atteindre ces objectifs. Dans ce cadre, les budgets

annuels et les prévisions de trésorerie à court terme sont approuvés avant le début des périodes respectives.

3.4 Manuel financier :

Les politiques comptables pratiquées par les Organisations membres sont conformes à la législation nationale, et de préférence aux Normes Internationales de Comptabilité (ISA), et sont décrites dans un manuel recensant les politiques financières et les procédures, accessible à l'ensemble du personnel, ainsi qu'aux partenaires, à leur demande.

3.5 Politique de passation de marchés :

Les Organisations membres disposent par écrit d'une politique de passation des marchés décrivant les procédures approuvées de supervision pour contrôler les appels d'offres et les processus d'achat, et appliquent cette politique.

3.6 Gestion des avoirs :

Se basant sur le principe d'intendance, les Organisations membres ont mis en place les procédures appropriées pour garantir l'existence, la manutention et la sécurité de tous les biens de capital, tels qu'immeubles, parc automobile et équipement pour les technologies de l'information.

3.7 Gestion des fonds :

Les Organisations membres s'assurent que la comptabilité opère une distinction claire entre fonds illimités (utilisés à discrétion), les fonds temporairement limités (utilisés pour des fins ou des périodes de temps spécifiques) et les fonds limités en permanence (tels que des dotations en capital).

3.8 Audit :

Les Organisations membres (à l'exception de celles qui sont définies comme *Petites Organisations membres*) **doivent** faire l'objet d'un audit annuel par un auditeur extérieur. Si leur taille le permet, elles peuvent mettre en place un département d'audit interne propre qui intervienne directement dans les domaines à risque élevé. A travers la liste récapitulative des auditeurs, les Organisations membres **doivent** informer la Confédération du résultat des audits des années précédentes.

4. Normes de gestion sur l'implication des parties prenantes.

« L'Eglise pourvoit un service caritatif de grande importance en protégeant les besoins réels des bénéficiaires. En défendant les droits des démunis et de ceux qui n'ont pas de voix, et au nom du respect et de la solidarité qu'ils méritent, elle demande « que les organisations internationales et les organisations non-gouvernementales s'engagent à œuvrer dans la pleine transparence » (*Africae Munus*, 87 [2011] – *Caritas in Veritate*, 47 [2009])

4.1 Transparence et comptabilité :

Les Organisations membres disposent d'une méthodologie claire et transparente pour communiquer avec l'ensemble des parties prenantes à travers l'information appropriée (disponible publiquement là où cela est possible).

4.2 Communication avec les parties prenantes :

Les Organisations membres ont une politique de communication qui définit la responsabilité de communication avec les différentes parties prenantes (bénéficiaires, structures internationales, diocésaines et églises locales, gouvernement, partenaires de mise en œuvre, bailleurs, public en général, etc) et les différentes voies de communication utilisées.

4.3 Plaidoyer :

Les Organisations membres exécutent des tâches de plaidoyer national et international, dans les limites fixées par l'autorité ecclésiastique compétente.

4.4 Evaluation des besoins initiaux :

Les Organisations membres favorisent la participation active des bénéficiaires dans le but d'aider les personnes à atteindre leur plein potentiel, afin de pouvoir contrôler et utiliser efficacement leurs ressources locales pour répondre à leurs besoins.

4.5 Planification et mise en œuvre des programmes :

Les Organisations membres favorisent la participation active des bénéficiaires dans les différents aspects de la planification des projets et leur mise en œuvre.

4.6 Suivi et évaluation :

Les Organisations membres s'assurent de la mise en place d'un suivi et d'une évaluation permanents, à travers l'évaluation continue dans le temps du processus et de l'évolution de données statistiques et qualificatives prédéterminées, disposant ainsi de l'information nécessaire en vue de définir les normes d'amélioration du développement des capacités, de conception des programmes et de leur efficacité.

4.7 Révision organisationnelle :

Les Organisations membres veillent à ce que des révisions organisationnelles interviennent tous les quatre ans, afin d'évaluer l'habileté et la précision de l'organisation pour accomplir sa vision et sa mission.

4.8 Politique de divulgation de l'information :

Les Organisations membres s'engagent à mettre à disposition du public l'information relative à leurs programmes et leurs opérations, et estiment que le libre accès à l'information est un des éléments clé de la participation effective de toutes les parties prenantes, et avant tout, de leurs bénéficiaires.