

# Association des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna

145, Rue des Bruyères- Hanoukopé - Tél. : 23-36-26-96 / 90-31-34-81- B.P : 3053 Lomé,

Email : [kekelicentre@gmail.com](mailto:kekelicentre@gmail.com) / [www.centrekekeli.e-monsite.com](http://www.centrekekeli.e-monsite.com)

*Pour la Protection de l'enfant*

---

Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna



## **CENTRE KEKELI**

145, Rue des Bruyères- Hanoukopé

Tél. : 23-36-26-96 / 90-31-34-81

B.P : 3053 Lomé, Email : [kekelicentre@gmail.com](mailto:kekelicentre@gmail.com)

[www.centrekekeli.e-monsite.com](http://www.centrekekeli.e-monsite.com)

*Pour la Protection de l'enfant*

# **PLAN STRATEGIQUE**

## **2019-2024**

Jun 2019

# Sommaire

I.	Introduction .....	8
II.	Méthodologie d'élaboration du plan .....	9
	2.1. La collecte de données : analyse documentaire et recueil des informations secondaires .....	9
	2.2. Atelier participatif de planification .....	9
	2.3. Rédaction du plan stratégique .....	10
III.	Analyse de l'environnement interne et externe du Centre Kékéli.....	11
	3.1. Le centre Kekeli : historique, organisation et administration.....	11
	6.1.1. Historique du Centre Kekeli.....	11
	6.1.2. Objectifs du Centre Kekeli .....	11
	6.1.3. Ressources humaines.....	12
	6.1.4. Le centre Kekeli en chiffre .....	12
	3.2. Diagnostic interne: analyse des forces et faiblesses du centre Kékéli.....	13
	6.1.5. Les principales forces .....	13
	6.1.6. Les principales faiblesses .....	14
	3.3. Analyse de l'environnement externe .....	16
	3.4. Contexte international.....	16
	6.1.7. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) et le droit des enfants .....	16
	6.1.8. Un monde en proie à des crises économique et sécuritaire .....	17
	6.1.9. Les droits humains et le droit des enfants à une éducation. ....	17
	3.5. Contexte national .....	20
	6.1.10. Un climat politique apaisé .....	20
	6.1.11. La définition et la mise en œuvre du PND .....	20
	6.1.12. Une population très jeune .....	21
	6.1.13. Une pauvreté encore prégnante au Togo .....	21
	6.1.14. Des progrès reste encore à faire en matière de protection de l'enfant.....	22
IV.	Cadre d'orientation stratégique du plan .....	24
	4.1. Vision, mission et valeurs du Centre Kekeli .....	24
	4.1.1. Analyse des parties prenantes principales .....	24
	4.1.2. Vision .....	24
	4.1.3. Mission .....	25
	4.1.4. Valeurs .....	25

4.2.	Enjeux et axes stratégiques.....	25
4.3.	Actions prioritaires par orientation stratégique .....	27
V.	Mise en œuvre et suivi-évaluation du plan.....	30
5.1.	Mécanismes pour la diffusion du plan stratégique .....	30
5.2.	Dispositif de planification, suivi, évaluation et rapportage .....	31
6.1.15.	Dispositif de planification .....	31
6.1.16.	Dispositif de suivi - évaluation.....	31
6.1.17.	Dispositif de rapportage.....	32
VI.	mécanisme de mobilisation des ressources .....	33
6.2.	objectif du mécanisme .....	33
6.3.	Contenu.....	33
6.4.	Etat des lieux de la mobilisation des ressources financières .....	33
6.4.1.	Au plan institutionnel et organisationnel .....	33
6.4.2.	Au plan juridique et règlementaire.....	33
6.4.3.	Au plan des ressources humaines et financières .....	34
6.5.	Stratégies de mobilisation des ressources financières .....	34
6.5.1.	Les préalables .....	34
6.5.2.	Solidité des capacités opérationnelles du centre Kekeli.....	34
6.5.3.	Mobilisation des fonds externes .....	34
6.5.4.	Mobilisation des fonds propres .....	35
VII.	Dispositif de communication .....	36

# SIGLES ET ACRONYMES

AGR :	Activité Génératrice de revenu
CEDEAO :	Communauté économique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
ET :	Enfants travailleurs
EvM :	Enfants victimes de mobilités
EvTT :	Enfants victimes de Traite Transfrontalière
EvVAS :	Enfants victimes de violences et abus sexuels
ODD :	Objectifs de Développement Durable
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OSC :	Organisation de la Société Civile
PND :	Plan National de développement
QUIBB :	Questionnaire Unifié des Indicateurs de Base de Bien-être
RELUTET :	Réseau de Lutte contre la Traite des Enfants au Togo
RESAEV :	Réseau des Structures d’Accueil des Enfants Vulnérables au Togo
RESOADA :	Réseau des ONG et Associations Œuvrant dans le Domaine de l’Alphabétisation
SCAPE :	Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l’emploi
TVT :	Télévision Togolaise
UA :	Union Africaine

# Synthèse du plan

## Vision

En 2024, le centre KEKELI, un centre national de référence en matière de prise en charge des enfants victimes de violences et abus sexuels avec une équipe pluridisciplinaire, multiculturelle, compétente et permanente collaborant de façon plus effective avec les institutions étatiques, non étatiques et confessionnelles.

## Mission

Accompagner, servir, défendre les droits des enfants

## Valeurs

- Annoncer et défendre la vie là où elle est menacée.
- Tout par amour, rien par force.
- L'amour ne dit jamais c'est assez.
- Un travail en équipe avec joie dans un esprit de famille.

## Analyse de l'environnement interne du Centre Kekeli

Forces	Faibles
L'engagement des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna dans la lutte contre la pauvreté et partant la protection des droits de l'enfant	Une forte dépendance financière de la congrégation mère et du Diputacion de Foral Alava (DFA, « la mairie de Victoria en Espagne)
Une thématique d'intervention pertinente et d'actualité	L'inexistence d'une politique formalisée de gestion des ressources humaines
Une organisation disposant de la ressource humaine pluridisciplinaire et compétente	Un fonctionnement basé sur une approche-projet de courtes durées
Une capacité à développer des partenariats avec d'autres OSC et des acteurs étatiques	La non opérationnalité de la fonction mobilisation des ressources financières.
L'existence d'un mécanisme d'accompagnement et d'aide aux bénéficiaires du Centre grâce à une tontine.	

## Analyse de l'environnement externe du Centre Kekeli

### Opportunités

L'Eglise catholique et ses organisations caritatives.

Existence de dispositifs de financement et de communication de l'Etat et des collectivités territoriales (ligne verte, radio Lomé, TVT, Togo presse, lignes budgétaires en faveur des associations et enfants, etc.).

Agrandissement de la tontine pour la constitution de fonds propres.

Appartenance du Centre à divers réseaux d'OSC de protection des droits des enfants.

### Menaces

La baisse du financement d'un ou des deux principaux bailleurs de fonds du Centre (la congrégation des sœurs de la charité Vedruna et le DFA).

Forte dépendance de certains bénéficiaires des appuis socioéconomiques du centre

Perception de la tontine comme une activité contraire aux principes et valeurs de fondement de la congrégation.

Existence de plusieurs organisations intervenant sur les mêmes thématiques que le Centre Kékéli au Togo.

## Axes stratégiques

**Axe stratégique 1 :** Renforcement des projets et programmes mis en œuvre

**Axe stratégique 2 :** Renforcement institutionnel et positionnement du Centre Kekeli

**Axe stratégique 3 :** Mobilisation des ressources

## **Les échecs en matière de protection de l'enfant affectent les progrès dans tous les secteurs**

« Il est essentiel que les enfants soient protégés contre la violence, les abus, l'exploitation et la négligence, afin qu'ils puissent jouir de leur droit à la survie, au développement et à la participation. De nombreux enfants abandonnent l'école pour des raisons de sécurité et des jeunes filles meurent suite au mariage précoce et à d'autres pratiques dangereuses. À chaque échec de protection des enfants, les conséquences négatives se poursuivent jusque dans la vie adulte et retardent le développement national d'un pays. Par contre, là où les enfants sont protégés, leur santé, leur éducation et leur bien-être sont améliorés de même que leurs capacités à contribuer à la société en tant que futurs citoyens. »

*Extrait de la Stratégie de protection de l'enfant de Save the Children 2013 – 2015. P.5*

# I. Introduction

Le Centre Kékéli est un projet des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna dont la mission est de s'occuper des pauvres à travers l'apostolat là où les nécessités les plus urgentes le réclament. En parfaite harmonie avec l'institution mère, le centre Kékéli place au cœur de son action la dignité humaine et la protection des droits humains en particulier les droits de l'enfant comme un préalable au développement humain et au bien-être de la population. Il assure un service de soutien spécialisé aux enfants victimes de violence et d'abus sexuels. Sa mission est d'accompagner, servir, défendre les droits des enfants. Ainsi, tous les enfants accueillis au Centre Kékéli bénéficient des mêmes droits humains sans aucun parti pris, sans faire préjudice à la loi, à la culture et à l'éthique.

L'élaboration d'un plan stratégique pour le Centre Kékéli participe au renforcement de son efficacité organisationnelle et institutionnelle. Le plan stratégique vise à doter le Centre au niveau du Togo d'un document de référence qui cadre toute son action de défense des droits des enfants victimes de violence et d'abus sexuels en particulier et des communautés dans lesquelles il intervient en général.

Le plan stratégique est élaboré suite à une analyse organisationnelle et institutionnelle du Centre qui met en évidence les principales opportunités à saisir, les menaces à réduire, les forces à utiliser et les faiblesses à éliminer pour définir le changement souhaité pour l'organisation dans les cinq prochaines années. Les performances recherchées pour le Centre Kékéli pour mieux prendre en charge les enfants et mieux coopérer avec ses partenaires sont déterminées à partir de l'analyse approfondie de son environnement.

Ainsi, ce plan stratégique définit pour la période allant de 2019 à 2024 est le résultat d'une démarche concertée et participative qui a impliqué les différentes parties prenantes des interventions du Centre Kékéli en l'occurrence l'équipes d'exécution, l'équipe de direction, les enfants et les partenaires. Ensemble, les différentes parties prenantes ont pu définir une vision de Centre, dégager les grands enjeux et axes stratégiques qui seraient la base du fonctionnement et d'exécution des actions du Centre pour les cinq années à venir en interne et en externe. Il constitue un instrument de référence de la coordination des interventions du Centre conformément à sa vision, sa mission et ses valeurs.



## II. Méthodologie d'élaboration du plan

La méthodologie utilisée pour élaborer ce plan stratégique s'appuie sur les objectifs visés par le Centre Kekeli. Le processus de planification stratégique a suivi une méthodologie participative et itérative impliquant les membres de l'exécutif, le personnel cadre, les partenaires et les bénéficiaires du Centre à travers des échanges, les discussions, les travaux en groupes, etc. avec l'appui de consultants indépendants. L'élaboration de ce plan stratégique a combiné différentes techniques et méthodes.

### 2.1. La collecte de données : analyse documentaire et recueil des informations secondaires

Le processus d'élaboration proprement dit a débuté par une exploitation de la documentation et les données disponibles en rapport avec les interventions du Centre Kekeli. L'analyse documentaire a consisté en collecte des données secondaires pertinentes pour la planification stratégique. La documentation exploitée est constituée (i) du manuel de procédure financière et administrative du Centre Kekeli, (ii) du rapport d'évaluation institutionnelle et organisationnelle du Centre, des statuts et règlement intérieur du centre et du plan de renforcement de l'efficacité du centre et d'autres documents fournissant les informations pertinentes.

Cette recherche a permis aux consultant d'une part de s'imprégner de l'organisation interne du centre dans toutes ses composantes notamment ses structures, stratégies, systèmes, ressources, activités, personnel, style de gestion et culture organisationnelle, mais aussi elle les a guidé dans l'élaboration des instruments de collecte des données et informations pendant l'atelier participatif de planification.

### 2.2. Atelier participatif de planification

Sur la base des données issues de l'analyse documentaire, un premier atelier a été organisé au siège du Centre Kekeli le 10 mai 2019. Cet atelier, facilité par un consultant externe, a permis d'analyser la situation actuelle du centre à travers l'identification et l'analyse des problèmes, de dégagement de meilleures stratégies et d'élaboration du cadre logique du plan. Cette évaluation a porté sur l'efficacité ou la mesure du degré de réalisation des objectifs et résultats planifiés par le Centre. A partir des premiers enseignements tirés de cette évaluation, un diagnostic du Centre a été réalisé et une analyse de l'environnement externe et du positionnement de l'organisation a permis d'établir une matrice d'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

La stratégie du centre pour les cinq prochaines années : une vision pour compléter la mission, des enjeux et axes stratégiques, et des objectifs stratégiques ont été définies au cours d'un second atelier qui s'est tenu toujours au Centre Kekeli le 14 mai 2019 après présentation et validation des résultats de l'atelier précédent.

### **2.3. Rédaction du plan stratégique**

Le document résulte de la compilation des résultats issus des étapes précédentes et va servir d'instrument direct de travail et de décision pour le centre Kekeli et les partenaires. Il ne comporte que des informations nécessaires pour bien comprendre les orientations stratégiques du Centre. Il livre de façon claire et précise les opportunités, les menaces, les forces, les faiblesses et les problèmes prioritaires à résoudre avant de passer aux orientations stratégiques traduites en objectifs, résultats et activités stratégiques.

# III. Analyse de l'environnement interne et externe du Centre Kékéli

## 3.1. Le centre Kekeli : historique, organisation et administration

### 6.1.1. Historique du Centre Kekeli

Le Centre Kékéli est créé à Lomé au Togo en novembre 2006 à l'initiative des Soeurs de la congrégation des Sœurs Carmélites de la Charité Védruna d'origine Espagnole, basée à Rome en Italie. L'idée de mettre en place un centre au Togo est née suite à une mission que les Sœurs Carmélites de la communauté installée au Gabon ont effectuées au Togo en 2004 dans le but de comprendre les causes de la migration des jeunes filles togolaises victimes d'abus sexuels au Gabon. Au cours de la mission, les Sœurs ont rencontré plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) qui travaillent sur les questions de la traite des enfants qui ont relevé l'inexistence de cadres d'accueil des enfants victimes de la traite comme une des difficultés auxquelles elles sont confrontées. C'est dans le but d'aider les organisations locales à surmonter cette difficulté que les Sœurs Carmélites de la Charité Védruna ont créé le Centre Kekeli en partenariat avec l'ONG Plan International Togo et l'Etat togolais par le biais de la Direction Générale de la Protection de l'Enfant, pour prendre en charge les filles victimes d'abus sexuel au Togo.

### 6.1.2. Objectifs du Centre Kekeli

- **Objectif global**

L'objectif global du projet Centre Kekeli est de contribuer à la protection et à l'amélioration des conditions de vie des enfants en particulier les enfants victimes de violences et abus sexuels (EvVAS) et Enfants victimes de mobilités (EvM) (enfants travailleurs (ET), Enfants victimes de Traite Transfrontalière (EvTT)) au Togo.

- **Objectifs spécifiques**

Spécifiquement, quatre objectifs ont été définis pour le projet Centre Kekeli. Il s'agit de :

1. Renforcer la prévention de toutes sortes d'abus/maltraitements à l'égard des enfants en particulier le travail des enfants et les violences/abus sexuels des enfants auprès de la population infantile et adulte du Togo.
2. Assurer la prise en charge/accompagnement holistique des enfants victimes de violences et abus sexuels (EvVAS) des régions de Lomé commune et maritime, des enfants travailleurs (ET) et victimes de Traite Transfrontalière (EvTT) au Togo et des enfants à risque.

3. Assurer la réinsertion scolaire ou professionnelle des EvVAS, des EvTT au Togo des régions de Lomé commune et maritime et des ET au marché Hanoukopé.
4. Renforcer les partenariats techniques, financiers et sociaux, notre implication dans les réseaux en vue des actions de plaidoyer en collaboration avec d'autres institutions gouvernementales et non gouvernementales ainsi que notre visibilité.

### **6.1.3. Ressources humaines**

Le Centre Kekeli dispose d'une équipe pluridisciplinaire, qualifiée et professionnelle qui lui permet d'être à la hauteur des besoins en matière de prise en charge des enfants et jeunes filles victimes d'abus sexuel au Togo. Elle est composée des Sœurs Carmélites et des laïcs sans distinction de religion et de sexe assumant les fonctions suivantes : Coordinatrice, Comptable, Assistante administrative chargée de programmes/projets, Assistants sociaux, Psychologue, Juriste, Agent de santé, Educateurs dont (éducatrice spécialisée, éducateurs animateurs), Intendante pour la maison d'accueil et transit, Maman de maison pour l'accompagnement des filles de la maison, et Animatrice AGR.

Le Centre bénéficie également l'appui d'une équipe de volontaires et stagiaires nationaux et internationaux composée d'étudiants, de paroissiens et d'autres bénévoles.

### **6.1.4. Le centre Kekeli en chiffre**

En 10 ans le Centre Kekeli a obtenu des résultats probants :

☛ **Dans le domaine de la prévention des enfants et jeunes contre les violences et abus**

Au moins 3000 enfants et 1500 jeunes et adultes ont été formés et sensibilisés sur la thématique

☛ **En matière de prise en charges des victimes**

Au moins 771 victimes de violences sexuelles, 180 enfants travailleurs et 22 victimes de traite transfrontalière ont été assistés et prise en charge par le centre.

☛ **Dans le domaine de la réinsertion**

Au moins 79 victimes (45 VAS, 20 ET et 14 EvTT) ont été réinsérées sur le plan professionnel, et 243 (217 VAS, 22 ET, 4 EvTT) sur le plan scolaire.

☛ **En matière de partenariat et plaidoyer**

Le centre est membre de trois réseaux (RESAEV, RELUTET, RESOADA) et participe à différents cadres de concertations au niveau national.

## 3.2. Diagnostic interne: analyse des forces et faiblesses du centre Kékéli

Le diagnostic interne du Centre Kekeli a été fait à partir de l'outil FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) avec l'appui d'une équipe de consultants. Ce diagnostic a permis de dégager les principales forces et faiblesse ci-après :

### 6.1.5. Les principales forces

- **L'engagement des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna dans la lutte contre la pauvreté et partant la protection des droits de l'enfant**

Le Centre KEKELI est l'initiative des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna, une congrégation fondée en 1826 en Espagne. Elle a pour vocation « d'effectuer sa mission apostolique là où les nécessités les plus urgentes la réclament en s'occupant préférentiellement des pauvres selon le plus grand service à l'Eglise, et à employer les moyens exigés par les circonstances de temps et de lieux<sup>1</sup> ». Pour les Sœurs, les violences et abus sexuels faits aux jeunes filles est une conséquence de la pauvreté. Pour cela, les elles sont très engagées dans le développement du Centre et l'amélioration des services offerts aux jeunes filles victimes d'abus sexuels. Ainsi, outre l'appui direct de la congrégation des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna dont le centre bénéficie, il est également financé par la mairie de Fora Alava de Victoria en Espagne. Le Centre est administré au quotidien par les Sœurs dans le respect de la dignité humaine.

- **Une thématique d'intervention pertinente et d'actualité**

En 2013, l'indice synthétique de fécondité (nombre d'enfants par femme) au Togo est 4,8 et la population togolaise, estimée à 7 552 318 d'habitants en 2015 dont 51,4 % de femmes, 42 % d'enfants de moins de 15 ans et 60 % de moins de 25 ans [Perspectives démographiques du Togo 2011-2031]. Cette population double tous les 24 ans, conséquence d'une croissance rapide de la population (2,84 %). Au même moment les jeunes de 15 à 35 ans représentent 33 % de la population totale. Toutes ces données montrent l'importante proportion d'enfants et de jeunes au sein de la population togolaise. Cette importante jeunesse de la population loin d'être un atout constitue un défi pour l'Etat en matière de protection des droits humains. Ainsi, l'Etat ne pouvant pas lui seul assurer l'entière protection des droits des enfants et jeunes, devra s'appuyer sur des initiatives privées spécialisées telles que le Centre Kekeli.

- **Une organisation disposant de la ressource humaine pluridisciplinaire et compétente et un dispositif de planification efficace.**

En 12 ans d'existence, le Centre Kekeli s'est davantage professionnalisée en renforçant son expertise dans les domaines dans la prise en charge des jeunes filles victimes d'abus sexuels ou

---

<sup>1</sup> Article 4 des statuts de la congrégation des Sœurs Carmélites de la Charité de Vedruna qui régissent le Centre Kekeli

de traite. Il a renforcé auprès des bénéficiaires, des partenaires techniques et financiers et du pouvoir public togolais sa notoriété. Il bénéficie d'une crédibilité auprès des Ministères de la justice, de l'action sociale, et de l'éducation, des bailleurs de fonds et d'autres organisations de la société civile. Cette reconnaissance nationale est acquise grâce à l'existence dans le Centre d'un personnel qualifié (27 au total) et disposant d'une expertise avérée et diversifiée. Le Centre a mis en place un dispositif de planification et de suivi-évaluation participatif qui permet à tous les salariés d'être informés et de s'approprier les projets et actions du Centre.

- **Une capacité à développer des partenariats avec d'autres OSC et des acteurs étatiques**

Le Centre Kekeli, grâce au professionnalisme de son personnel a pu nouer et diversifier son partenariat. Ainsi, le Centre collabore et bénéficie des appuis techniques et financiers des institutions étatiques (Ministère de la justice, de l'éducation, de l'action sociale, ligne verte), des fondations (fondation Vic, Manos Unidas, SOLIVE), des institutions internationales (DFA, Unicef, Slavery fund, l'Union Européenne, Plan International Togo, Colas), des confessions religieuses et des opérateurs privés.

### **6.1.6. Les principales faiblesses**

- **Une forte dépendance financière de la congrégation mère**

Bien que le Centre Kekeli bénéficie du soutien de plusieurs partenaires, il demeure fortement tributaire du financement de la congrégation des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna et ses fondations. En effet, la part de la contribution des Sœurs Carmélites de la Charité dans le financement des projets et le fonctionnement du Centre s'élève à près de 75 %. Ce qui rend fragile la pérennité du Centre dans un environnement mondial caractérisé par la baisse continue de l'aide au développement.

- **L'inexistence d'une politique motivante de gestion des ressources humaines**

Le Centre Kekeli ne dispose pas d'une politique formalisée de gestion des ressources humaines et des salaires. Le salaire est l'une des premières sources de motivation des salariés. Au Centre Kekeli, les salaires ne sont pas stables. Ils fluctuent selon les financements accordés par les principaux bailleurs de fonds du Centre que sont la congrégation des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna et le DFA. Cette instabilité du niveau des salaires ne permet pas de fidéliser le personnel.

- **Un fonctionnement basé sur une approche-projet de courtes durées**

La plupart des projets réalisés par le Centre sont de courtes durées. En effet, le Centre ne dispose pas de compétence en montage de projets pluriannuels pouvant lui permettre de mobiliser des fonds à travers la participation à des appels à projets à moyen et long terme.

**Tableau 1: Résumé des Forces et Faiblesses du Centre Kekeli**

<b>Forces</b>	<b>Faibles</b>
L'engagement des Sœurs Carmélites de la Charité Vedruna dans la lutte contre la pauvreté et partant la protection des droits de l'enfant	Une forte dépendance financière de la congrégation mère et du DFA
Une thématique d'intervention pertinente et d'actualité	L'inexistence d'une politique formalisée de gestion des ressources humaines
Une organisation disposant de la ressource humaine pluridisciplinaire et compétente	Un fonctionnement basé sur une approche-projet de courtes durées
Une capacité à développer des partenariats avec d'autres OSC et des acteurs étatiques	La non opérationnalité de la fonction mobilisation des ressources financières.
L'existence d'un mécanisme d'accompagnement et d'aide aux bénéficiaires du Centre grâce à une tontine.	

### 3.3. Analyse de l'environnement externe

### 3.4. Contexte international

#### 6.1.7. Les Objectifs de Développement Durable (ODD) et le droit des enfants

Les ODD ont été définis en 2015 à la suite des OMD (Objectifs du millénaire pour le développement). Avec les ODD, les 193 membres des Nations Unies se sont fixés 17 objectifs à mettre en œuvre à l'horizon 2030. Ils visent à réduire l'extrême pauvreté, à lutter contre les injustices et à affronter le changement climatique. Par cet acte, les dirigeants ont manifesté leur volonté de s'engager dans une nouvelle forme de développement, celle qui prend en compte les besoins des générations actuelles et celles futures. Ainsi, conviennent-ils de l'impérieuse nécessité d'innover aussi bien dans les types d'actions de développement à mener que dans les mécanismes de financement de ces actions en vue d'un mieux-être pour tous.



Au total, 44 indicateurs liés aux enfants sont intégrés dans les 17 ODD. Dans un rapport publié en 2018 intitulé « *Pour chaque enfant, des progrès à l'ère des ODD* » l'UNICEF évalue les résultats mondiaux obtenus après deux ans de l'engagement pris par les dirigeants du monde en observant les 44 indicateurs directement liés aux enfants. Le résultat de cette évaluation n'est guère encourageant.

- Plus d'un demi-milliard (520 millions) d'enfants sont effectivement exclus, car ils vivent dans des pays qui ne disposent pas de données suffisantes leur permettant d'évaluer s'ils sont en bonne voie pour au moins deux tiers des cibles mondiales. Ce manque de données est le plus criant dans l'évaluation de l'apprentissage des enfants, de leur protection contre la violence, l'exploitation et d'autres pratiques nocives ainsi que de l'égalité des chances.
- Un demi-milliard (533 millions) d'enfants supplémentaires vivent dans des pays où les promesses des ODD restent hors d'atteinte, étant donné que leur trajectoire actuelle leur fera manquer au moins deux tiers des cibles pour lesquelles il est possible de les évaluer. Les pays affichent les retards les plus élevés sur les objectifs relatifs à la protection des enfants contre la violence. Ils obtiennent de meilleurs résultats dans l'apport d'un environnement sûr et propre pour les enfants, même s'ils restent très loin des progrès envisagés par les ODD.
- **La nécessité d'accélérer les progrès dans l'accomplissement des ODD est universelle. Néanmoins, sur le plan régional, l'Afrique subsaharienne affiche le plus de retard. En moyenne, les pays africains indiquent être en retard sur deux fois plus d'indicateurs liés aux enfants que les pays de toutes les autres régions.**
- Au sein de chaque pays, les enfants des ménages les plus pauvres, ceux qui vivent dans des zones rurales ainsi que les adolescentes sont les plus susceptibles d'être laissés de



côté. Il est difficile, voire impossible, d'évaluer la situation d'autres groupes vulnérables, comme les minorités ethniques, les enfants atteints de handicap et les enfants migrants, à l'aide des méthodes de suivi des données actuelles.

### **6.1.8. Un monde en proie à des crises économique et sécuritaire**

Globalement, le Centre Kekeli a évolué dans un environnement caractérisé par une relative diminution de la crise financière dans le monde entraînant une relance sensible de la croissance économique. Cette situation n'a pas pour autant amélioré les politiques d'austérité des pays développés dont l'Europe, principal contributeur de l'aide publique au développement d'un côté et de l'autre, du protectionnisme des USA qui se retirent de certaines institutions de l'ONU dont ils sont les principaux donateurs.

Aussi, les pays africains de la zone du FCFA sont plongés dans une crise au lendemain flou sur l'avenir du FCFA. Cette crise autour du FCFA a fait naître deux blocs citoyens : ceux qui sont pour le FCFA et ceux qui sont contre la monnaie.

Au plan sécuritaire, la sous-région Ouest-africaine est marquée par des successions de tensions et de crises : (i) la crise malienne qui a conduit à l'occupation d'une partie du pays par des groupes islamistes avec une contamination dans les autres pays du Sahel notamment le nord du Niger et le Burkina-Faso ; (ii) la pression du groupe islamique « Boko Haram » au Nigéria avec une séquestration des personnes et des pôles de tensions « musulmans-chrétiens ». Les lendemains du « printemps arabe » avec l'installation de nouveaux pouvoirs à la tête des Etats ont montré leurs limites en tardant à démontrer aux peuples les changements attendus, les pays du Maghreb végétant toujours dans la crise et même dans des situations plus dramatiques comme en Lybie.

Sur le plan sanitaire, des poches de fièvre hémorragique Ebola et la fièvre Lassa existent encore en Afrique de l'ouest avec pour conséquence un ralentissement des activités économiques, facteur de croissance et de développement.

Ce contexte de crises sécuritaire, économique, politique, social et d'austérité a entraîné la contraction des budgets dédiés à la solidarité internationale au niveau des coopérations nationales, des bailleurs multilatéraux et bilatéraux avec de fortes répercussions sur les enfants.

### **6.1.9. Les droits humains et le droit des enfants à une éducation.**

Le monde dans lequel intervient le Centre Kekeli est un monde sans alentours, un monde dans lequel tous les habitants se sentent tout aussi bien responsables que touchés par les répercussions des actions menées d'un bout à l'autre de la planète. Un monde dans lequel la concentration des richesses, sans précédents dans l'histoire de l'humanité, contraste avec l'extrême pauvreté. Les anciennes classifications des pays en pays développés et en voie de développement, de Premier monde et de Tiers monde, les pays riches et les pays pauvres n'ont plus lieu d'être. La nouvelle géographie de la pauvreté au XXIème siècle ne fait plus uniquement référence aux personnes en situation de pauvreté. Elle tient compte désormais des questions d'inégalités de classe, de géographie, et d'ethnie, elle distingue ceux qui payent des

impôts et ceux qui tirent profit des dépenses publiques et des opportunités générées par la croissance économique.

En 1972, une première alerte fut donnée pour dénoncer un modèle de croissance économique destructeur de l'environnement. Les spécialistes du changement climatique ne cessent faire des mises en garde. Cependant, l'humanité s'est vue incapable de réorienter le développement en prenant compte des limites écologiques de la Terre et du bien-être de tous les habitants de la planète. Elle n'a pas non plus réussi à ce que les mécanismes politiques actuels mettent un terme à la violation des droits humains, une responsabilité qui relève pourtant des États. Les causes qui engendrent et prolifèrent la violation des droits n'ont pas pu être évincées et sont visiblement reliées à la perte de pouvoir de la part des États, mais aussi au pouvoir des finances internationales, à l'existence d'institutions politiques globales qui fonctionnent sans aucun type de contrôle démocratique, au fossé croissant des inégalités, ou à la pression exercée sur les ressources naturelles et à la perte des moyens de subsistance durables.

L'idée de progrès en termes de croissance économique a des effets dévastateurs sur plus de deux milliards de personnes exclues de ce modèle de développement et dont la première préoccupation est de survivre. **La situation des enfants est incontestablement la plus vulnérable car leurs droits à la protection et au développement sont constamment bafoués.** Le décès, en 2012, de 6,6 millions d'enfants de moins de 5 ans dans le monde<sup>2</sup>, est dû à de nombreuses causes qui, dans la majorité des cas, auraient pu être évitées comme la malnutrition. Aussi, ces violations massives des droits humains sont aujourd'hui encore des traits qui caractérisent le monde actuel. C'est aussi pourquoi de nombreux enfants se voient obligés à rechercher des moyens de subsistance. Dans le monde, 15 % des enfants travaillent<sup>3</sup>, devenant ainsi des victimes de l'exploitation, ce qui est une violation majeure de leur droit à la protection et à leur développement. Tout cela s'ajoute aux taux élevés de violence, maltraitance et abus infligés aux enfants, et à la présence d'un nouveau facteur face auquel les enfants ne sont pas protégés : les effets dévastateurs de la croissante fréquence et intensité des phénomènes climatiques.

Le droit des enfants à une éducation est lui aussi remis en jeu. Pourtant, de nombreuses recherches sur le développement témoignent que l'éducation est un facteur clé pour inverser la tendance d'un phénomène pervers qui consiste à perpétuer la pauvreté<sup>4</sup> par sa transmission d'une génération à l'autre. L'accès universel à une éducation équitable et de qualité favorise la construction de sociétés plus justes, en faveur de la jouissance des droits et de l'amélioration du bien-être actuel et futur des enfants. Telle en est la preuve de l'impact positif de la durée de l'éducation des mères sur la diminution du taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Unicef (2014) *La situation des enfants dans le monde 2014 en chiffres : chaque enfant compte.*

<sup>3</sup> Unicef (2014) *La situation des enfants dans le monde 2014 en chiffres : chaque enfant compte.*

<sup>4</sup> SDSN (2013). *The future of our children: lifelong, multi-generational learning for sustainable development ;* Unesco (2013). *Education beyond 2015.*

<sup>5</sup> PNUD (2013). *Rapport sur le développement humain 2013. L'essor du Sud : le progrès humain dans le monde diversifié.*

Aussi, le maintien des enfants à l'école permet de diminuer les taux de grossesse précoce et de reporter l'âge de mariage. À savoir que 11 % des filles dans le monde se marient avant l'âge de 15 ans<sup>6</sup>. Voici là quelques exemples de l'importance du droit à l'éducation, dont sont actuellement privés environ 31 millions d'enfants<sup>7</sup>. L'éducation est aussi fondamentale pour l'acquisition des connaissances et la revendication des Droits de l'Enfant. Les sociétés actuelles manifestent de plus en plus leur mécontentement face au manque d'opportunités pour exprimer leurs opinions et participer aux décisions qui les concernent. Il est donc important de promouvoir des espaces de protection, de non-discrimination et de participation pour la construction d'une citoyenneté active et d'une bonne gouvernance aussi bien au niveau local que global. C'est ce que réclament les sociétés actuelles. Ces revendications doivent plus que jamais s'appliquer pour les enfants. En tant que sujet de droit, les enfants et les adolescents doivent aussi jouer leur rôle dans la construction de la société. Il faut par conséquent leur fournir les espaces et les conditions nécessaires pour l'exercice effectif de leur leadership et de leur citoyenneté.

Pour ce faire, l'humanité doit tout d'abord se réconcilier avec sa propre diversité. Le bonheur doit quant à lui être indissociable du droit de vivre dans la dignité et en toute liberté. Voici les bases sur lesquelles des relations de solidarité qui permettent d'avancer vers des sociétés plus justes et plus équitables, pour la garantie des droits et du bien-être des enfants doivent se construire.

---

<sup>6</sup> Unicef (2014). *La situation des enfants dans le monde 2014*.

<sup>7</sup> Unesco (2019). *Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2019*.

## 3.5. Contexte national

### 6.1.10. Un climat politique apaisé

Le climat politique au Togo a été marqué par la tenue des élections législatives en décembre 2018 sanctionnées par la victoire du parti au pouvoir et l'entrée de nouveaux petits partis et indépendants à l'assemblée nationale, la mise en œuvre des réformes institutionnelles et constitutionnelles prévues par l'Accord Politique Global de 2006. Ces réformes entamées ont permis de relancer le processus de décentralisation avec la communalisation intégrale du pays et la convocation du corps électoral sur le 30 juin 2019 pour l'élection des conseillers municipaux ; la révision de la constitution avec la limitation du mandat du président de la république à deux.

Outre ces réformes, la création d'un guichet unique à travers l'Office Togolais des Recettes (OTR) a permis de relancer l'économie nationale. Cependant, le taux de croissance actuel est encore trop faible pour générer substantiellement des emplois et des revenus, ce qui induit une faible réduction du taux de pauvreté avec pour conséquence de faibles progrès en matière d'inclusion et de réduction des violences et abus faits aux enfants et jeunes.

### 6.1.11. La définition et la mise en œuvre du PND

Dans le but d'opérationnaliser les ODD au niveau du Togo, le Gouvernement a élaboré et l'adopté un Plan national de développement (PND) pour la période allant de 2018 à 2022. En effet, au terme de la mise en œuvre de la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE 2013-2017), le Gouvernement a décidé de doter le pays d'un Plan national de développement (PND) qui constitue désormais l'unique cadre de référence en matière de développement. Conformément à la vision 2020 de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), à l'Agenda 2063 de l'Union Africaine (UA) et à l'Agenda 2030 des Nations-Unies pour le développement durable, ce nouveau cadre entend concilier les notions d'« émergence » et de « développement durable » tout en se focalisant sur la transformation structurelle de l'économie, pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents et induisant l'amélioration du bien-être social.

L'orientation à moyen terme du Plan National de Développement 2018-2022 est déclinée en trois axes stratégiques qui sont : (i) Axe stratégique 1 : Mettre en place un hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région ; (ii) Axe stratégique 2 : Développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives ; (iii) Axe stratégique 3 : Consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion.

L'axe stratégique 3 dans lequel s'intègrent les interventions du Centre Kekeli a pour vocation première de renforcer les capacités institutionnelles et humaines appropriées pour relever les défis de développement formulés dans les axes 1 et 2. Il contribue à garantir la réalisation de l'ensemble des droits et libertés en vue du renforcement de la cohésion sociale. En outre, il vise à assurer la prise en compte effective des principes fondamentaux d'équité, d'inclusion et de durabilité dans l'ensemble du processus de mise en œuvre du PND.

### **6.1.12. Une population très jeune**

Selon le rapport-pays d'analyse du dividende démographique, le Togo a entamé sa transition démographique en 1991 c'est-à-dire le passage de niveaux élevés de mortalité et de fécondité à des niveaux moindres. Cette transition s'achèverait aux environs de 2050. En effet, l'indice synthétique de fécondité (nombre d'enfants par femme) est passé d'une moyenne de 6,4 en 1988 à 5,2 en 1998 puis à 4,8 en 2013<sup>8</sup>. La population togolaise est estimée à 7 552 318 d'habitants en 2015 dont 51,4 % de femmes, 42 % d'enfants de moins de 15 ans et 60 % de moins de 25 ans [Perspectives démographiques du Togo 2011-2031]<sup>9</sup>. Cette population double tous les 24 ans, conséquence d'une croissance rapide de la population (2,84 %). Les jeunes de 15 à 35 ans représentent 33 %<sup>10</sup> de la population totale, ce qui constitue à la fois un atout et un défi. Cette importante jeunesse, par manque d'emplois décents, est exposée aux fléaux sociaux tels que le banditisme, la prostitution, la délinquance, l'alcoolisme, le trafic, l'exploitation, les abus sexuels, etc. Le Togo connaît également des mouvements migratoires qui se traduisent notamment, par un exode rural (notamment vers la capitale Lomé) et une migration internationale ancienne et importante. Pour tirer profit du dividende démographique, le défi majeur est d'assurer un meilleur renforcement du capital humain, une protection des droits des enfants et jeunes, et une meilleure prise en compte de l'équité et de l'égalité de genre. Il faudra en outre faire en sorte que la croissance démographique puisse favoriser la promotion de la croissance économique.

### **6.1.13. Une pauvreté encore prégnante au Togo**

Avec un revenu par habitant de 690 dollars américain en 2008, le Togo se place dans le groupe des pays à faible revenu. En effet, la croissance économique du pays repose sur le commerce et l'aide au développement.

Selon les résultats de l'enquête QUIBB, l'incidence de la pauvreté au Togo est estimée à 55,1%<sup>11</sup> de la population, soit près de 3,24 millions d'habitants répartis dans 535 486 ménages sur une population estimée à 6,7 millions habitants en 2014. La pauvreté est essentiellement rurale et l'incidence est de 74,3%.

Les femmes qui représentent une part importante de la population togolaise sont très souvent privées des facteurs pouvant améliorer leur productivité pour s'occuper des enfants, à savoir: la propriété foncière, l'accès au crédit, l'accès aux intrants agricoles et l'accès aux marchés.

Ainsi, la pauvreté est plus accentuée en milieu rural et marquée par une carence en infrastructures de base, un fléchissement des revenus agricoles du fait d'une timide valorisation des produits agricoles et des politiques agricoles encore peu orientées vers le marché et peu efficaces en matière de promotion de chaînes de valeur alimentaires.

---

<sup>8</sup> *Plan National de Développement 2018-2022*

<sup>9</sup> *Idem*

<sup>10</sup> *Idem*

<sup>11</sup> *Enquête QUIBB 2015*

#### **6.1.14. Des progrès reste encore à faire en matière de protection de l'enfant**

Le Togo dispose d'un arsenal juridique et d'un dispositif institutionnel favorables à la protection de l'enfant. Il s'agit des instruments juridiques internationaux et nationaux ainsi que des structures de coordination des interventions de protection des enfants et des adolescents. Des progrès enregistrés à travers cet arsenal et d'autres programmes spécifiques en leur faveur sont palpables à travers des améliorations observées en matière d'éducation et de santé.

Malgré ces acquis, les enfants et les adolescents y compris les enfants handicapés sont confrontés à de nombreuses privations. Ainsi, 84,2% des enfants âgés de 0 à 17 ans souffrent d'au moins une privation dans les différents domaines de leur bien-être à savoir la nutrition, la santé, l'eau, l'assainissement, le logement, la protection contre les violences, l'information et l'éducation, pendant que 36,5% souffrent d'au moins 3 sur 6 privations. Les privations dont souffrent les enfants et leurs vulnérabilités sont principalement imputables à la pauvreté des parents (60,4% des enfants vivent dans les ménages pauvres en 2015), à certaines pratiques socioculturelles néfastes à leur rencontre, à l'effritement des mécanismes familiaux et communautaires de protection de l'enfant (31% des enfants ne vivent pas avec leurs parents biologiques<sup>12</sup>) et à certaines déficiences naturelles. Les caractéristiques de ces privations se ressentent dans (i) le non enregistrement à la naissance, (ii) le travail des enfants, (iii) la mobilité des enfants, (iv) les violences et les abus, (v) les enfants en situation de rue, (vi) les mariages précoces, (vii) les mutilations génitales féminines et (viii) les enfants en situation de conflit avec la loi.

Face à ces défis, le gouvernement a poursuivi ses efforts d'expansion du système éducatif en assurant l'éducation primaire pour tous. Le taux net de scolarisation a beaucoup progressé dans le primaire, passant de 87,8% en 2009/2010 à 94,3% en 2014/2015. Cependant, d'importants défis structurels en matière de qualité et de pertinence des formations demeurent. Près de 6% d'une génération d'enfants scolarisables n'ont toujours pas accès à l'école et près de 23% de ceux qui y ont accès abandonnent avant la fin du cycle primaire. De même, la réduction des redoublements et des abandons scolaires (en particulier pour les filles), l'amélioration de la qualité des apprentissages et l'équité au niveau du pilotage et de la gestion du système (défaillance du mécanisme d'affectation des enseignants ; mauvaise gestion des ressources) constituent également des défis à relever. Il en est qui se situent également dans la capacité à cibler et à toucher davantage les enfants des milieux ruraux (les filles en particulier), de certaines régions administratives comme les Savanes, et des familles pauvres.

---

<sup>12</sup> EDST 2013-2014

**Tableau 2: Résumé des opportunités et menaces du Centre Kekeli**

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
L'Eglise catholique et ses organisations caritatives.	La baisse du financement d'un ou des deux principaux bailleurs de fonds du Centre (la congrégation des sœurs de la charité Vedruna et le DFA).
Existence de dispositifs de financement et de communication de l'Etat et des collectivités territoriales (ligne verte, radio Lomé, TVT, Togo presse, lignes budgétaires en faveur des associations et enfants, etc.).	Forte dépendance de certains bénéficiaires des appuis socioéconomiques du centre
Agrandissement de la tontine pour la constitution de fonds propres.	Perception de la tontine comme une activité contraire aux principes et valeurs de fondement de la congrégation.
Appartenance du Centre à divers réseaux d'OSC de protection des droits des enfants.	Existence de plusieurs organisations intervenant sur les mêmes thématiques que le Centre Kékéli au Togo.

# IV. Cadre d'orientation stratégique du plan

## 4.1. Vision, mission et valeurs du Centre Kekeli

### 4.1.1. Analyse des parties prenantes principales

L'analyse des parties prenantes a dégagé les opportunités et les menaces que renferme l'environnement institutionnel du Centre Kekeli.

L'analyse des acteurs montre que, les acteurs qui collaborent avec le Centre Kekeli entretiennent des relations fonctionnelles susceptibles d'influencer positivement l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du plan tandis que d'autres manifestent des points faibles et même des menaces à contourner, à réduire ou à éliminer afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et l'impact des activités du Centre

- **L'Eglise catholique**

Le Centre Kekeli est un projet des Sœurs de la charité Vedruna. Comme tel, le Centre bénéficie d'une légitimité auprès de la hiérarchie de l'Eglise au niveau national et international. Le siège de la congrégation est à Rome.

- **L'Etat et les autorités administratives**

L'Etat togolais à travers les Ministères en lien avec la protection de l'enfant (justice, action sociale, éducation) et les autorités administratives locales collaborent étroitement bien avec le Centre.

- **Bénéficiaires / groupes cibles**

Les principales cibles des appuis du Centre Kekeli sont les enfants, en particulier les enfants victimes de violences et abus sexuels (EvVAS) et Enfants victimes de mobilités (EvM) (enfants travailleurs (ET), Enfants victimes de Traite Transfrontalière (EvTT)) au Togo. Toutefois, les familles de réinsertion des enfants ayant passé par le Centre bénéficient aussi des accompagnements du Centre. Malheureusement, ces familles ont tendance à développer un esprit de dépendance des soutiens du Centre, ce qui peut constituer une menace pour l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre des programmes et des activités.

### 4.1.2. Vision

**En 2024, le centre KEKELI, un centre national de référence en matière de prise en charge des enfants victimes de violences et abus sexuels avec une équipe pluridisciplinaire, multiculturelle, compétente et permanente collaborant de façon plus effective avec les institutions étatiques, non étatiques et confessionnelles.**



### 4.1.3. Mission

Accompagner, servir, défendre les droits des enfants

### 4.1.4. Valeurs

- Annoncer et défendre la vie là où elle est menacée
- Tout par amour, rien par force
- L'amour ne dit jamais c'est assez
- Un travail en équipe avec joie dans un esprit de famille

**« Cela fait des siècles que les enfants subissent la violence des adultes sans qu'on la voit ni en parle. À présent que l'on connaît mieux l'ampleur et les effets de toutes les formes de violence à l'encontre des enfants, il faut leur assurer la prévention et la protection efficaces auxquelles ils ont un droit absolu. »**

*Extrait du Rapport mondial des Nations Unies sur la violence à l'encontre des enfants 2006. Page 5.*

*[http://www.crin.org/docs/UNVAC\\_World\\_Report\\_on\\_Violence\\_against\\_Children.pdf](http://www.crin.org/docs/UNVAC_World_Report_on_Violence_against_Children.pdf)*

## 4.2. Enjeux et axes stratégiques

La stratégie choisie pour les cinq prochaines années tient compte de la mission, de la vision, des opportunités et menaces identifiées dans l'environnement, de même que des forces et des faiblesses du Centre Kekeli. Les enjeux et axes stratégiques définis sont les suivants :

**Enjeu 1 : Se servir des compétences pluridisciplinaires dont dispose le Centre Kekeli pour augmenter le nombre de projets**

**Axe stratégique 1 : Renforcement des projets et programmes mis en œuvre**

Le Centre Kekeli compte étendre le champ de ses actions ordinaires de prévention et de prise en charge. A travers ces deux champs d'action, le renforcement permettra d'augmenter le nombre de personnes sensibilisés, le nombre de dénonciation et le nombre de victimes assistés annuellement.

Cet axe vise également à renforcer les capacités des salariés à travers des formations et des recyclages afin d'améliorer la qualité de nos interventions.

**Enjeu 2 : Accroître ses performances, son professionnalisme et ses capacités de communication et d'innovation en vue de réduire les risques de concurrence trop forte pour s'imposer comme un centre national**

## **Axe stratégique 2 : Renforcement institutionnelle et Positionnement du Centre Kekeli**

Il s'agit d'identifier des actions et des stratégies qui permettront de mettre à jour les documents administratifs, d'améliorer le système de communication interne et externe pour une meilleure visibilité et de renforcer les capacités de l'équipe du Centre pour rendre encore plus efficace les activités du Centre.

Cet axe devra aussi permettre d'améliorer la qualité des collaborations du Centre avec les institutions étatiques, d'être reconnu comme un centre national de référence en matière de prise en charge des violences sexuelles.

## **Enjeux 3 : S'engager dans la mise en œuvre de projets pluriannuels, étendre les champs d'actions et stabiliser le personnel salariés.**

### **Axe stratégique 3 : Mobilisation des ressources**

Augmenter la durée de l'exécution des projets, étendre les champs d'actions et stabiliser le personnel, sont des défis que le Centre doit relever. Cela ne serait possible sans sources de financement. Les actions de cet axe viseront donc à élargir et à fidéliser les PTF à travers des différentes stratégies telles le lobbying, la participation aux appels à propositions.

Il s'agira plus précisément de mettre en œuvre des stratégies pour décrocher de gros financements des Institutions internationales, des subventions non négligeables de l'Etat et de mettre en place un système de mobilisation interne de ressources.

En Plus, il faudra développer un système de communication stratégique pour faire valoir et connaître les orientations du centre.

### 4.3. Actions prioritaires par orientation stratégique

Résultats opérationnels	Activités	Responsables	budget
<b>Axe stratégique 1: Renforcement des projets et programmes mis en œuvre</b>			
<b>Objectif stratégique 1: Améliorer/renforcer la prévention en matière de violences, d'abus sexuels et d'exploitation par les pires formes de travail des enfants.</b>			
<b>Résultat opérationnel 1.1</b> : 3000 enfants ont été outillés à l'autoprotection	<b>Action 1</b> : Renforcer les capacités d'autoprotection des enfants/jeunes des zones d'intervention du Centre	Equipe éducative Equipe programme	<b>35 000 000 FCFA</b>
<b>Résultat opérationnel 1.2</b> : 1000 adultes ont amélioré leur connaissance et pratique en matière de protection de l'enfant	<b>Action 1</b> : Développer des programmes de formation et d'accompagnement des adultes sur la protection de l'enfant.	Equipe éducative Equipe programme	<b>18 000 000 FCFA</b>
<b>Objectif stratégique 2: Améliorer la prise en charge/accompagnement holistique des enfants victimes</b>			
<b>Résultat opérationnel 2.1</b> : 90 % des victimes accueillies sont réhabilitées	<b>Action 1</b> : Renforcer le mécanisme d'assistance aux victimes mis en place par le Centre	Equipe pluridisciplinaire du centre	<b>45.000 000 FCFA</b>
	<b>Action 2</b> : Mettre en place une stratégie de gestion des connaissances et outiller le personnel à la capitalisation des expériences.		<b>5.000 000 FCFA</b>
	<b>Action 3</b> : Consolider la collaboration du Centre avec les différents partenaires étatiques et non étatiques pour un meilleur accompagnement des enfants et adultes.		<b>500 000 FCFA</b>
<b>Résultat opérationnel 2.2.</b> : 80 % des jeunes en réinsertion professionnelle sont autonomes	<b>Action 1</b> : Renforcer le dispositif d'autonomisation des jeunes en réinsertion professionnelle	Unité Sociale et éducative	<b>15 000 000 FCFA</b>

<b>Axe stratégique 2 : Renforcement institutionnelle et Positionnement du Centre Kekeli</b>			
<b>Objectif stratégique 1 : Doter le Centre d'un système innovant et motivant de gestion des ressources humaines</b>			
<b>Résultat opérationnel 1.1:</b> Un système de gestion des ressources humaines est formalisé et appliqué	<b>Action 1:</b> Raffermer et consolider le système de gestion des ressources humaines existant	Coordinatrice	<b>3 000 000 FCFA</b>
<b>Résultat opérationnel 1.2:</b> Le personnel est motivé et productif	<b>Action 2.</b> Fidéliser le personnel cadre par la valorisation de sa compétence	La coordination	<b>500 000 FCFA</b>
<b>Objectif stratégique 2 : Faciliter l'accès, le partage et la circulation de l'information en temps réel</b>			
<b>Résultat opérationnel 2.1 :</b> Un dispositif performant de communication interne est mis en place	<b>Action 1 :</b> Redynamiser le dispositif d'échange et de partage de l'information au sein du Centre	La coordinatrice /chargée de programme Responsables des unités	-
<b>Objectif stratégique 3 : Promouvoir le centre et ses actions en vue d'une meilleure visibilité</b>			
<b>Résultat opérationnel 3.1 :</b> Le Centre Kekeli se positionne comme leader dans son environnement	<b>Action 1:</b> Développer une stratégie de communication à l'endroit des partenaires et des bénéficiaires	Toute l'équipe KEKELI	<b>7 500 000 FCFA</b>
<b>Résultat opérationnel 3.2 :</b> Le Centre a renforcé son partenariat avec d'autres organisations et institutions.	<b>Action :</b> S'impliquer davantage dans des réseaux thématiques et d'influence aux plans national, régional et mondial	Les représentants du Centre au niveau des Réseaux La coordination	<b>7 000 000 FCFA</b>
<b>Axe stratégique 3 : Renforcement de la mobilisation des fonds</b>			
<b>Objectif stratégique 1 : Augmenter les ressources financières et matériels du centre</b>			
<b>Résultat opérationnel 3.1.</b> Des projets innovants de prévention et de protection des enfants contre les violences et abus sexuels sont mis en œuvre	<b>Action 1:</b> identifier et mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources financière et matérielles	Chargé des programmes et la coordinatrice	<b>2 500 000 FCFA</b>

<b>Résultat opérationnel 3.2 :</b> Des mécanismes d'autofinancement sont développés et opérationnels	<b>Action 1:</b> Consolider et faire passer à l'échelle le mécanisme de mobilisation de ressources interne existant	Coordinatrice, responsable AGR, bref toute l'équipe Kekeli	<b>2 500 000 FCFA</b>
--	---	--	-----------------------

## V. Mise en œuvre et suivi-évaluation du plan

La réussite de la mise en œuvre de la stratégie dépend de l'engagement de l'équipe de coordination du Centre. Elle dépendra aussi des mécanismes d'accompagnement qui seront mis en place, notamment en ce qui concerne le lancement de la stratégie, la coordination et la gestion, la planification, le suivi-évaluation et le rapportage, la mobilisation des fonds, l'implication de l'Eglise Catholique, ainsi que la synergie entre les différents acteurs concernés par la mise en oeuvre du plan.

Dans ce processus, l'équipe de coordination du Centre servira de levier de la mise en oeuvre de la stratégie et impliquera la congrégation mère (Les sœurs de la Charité Vedruna) et les autres partenaires.

### 5.1. Mécanismes pour la diffusion du plan stratégique

Le succès de la mise en oeuvre de la stratégie dépendra de l'efficacité de la phase de démarrage. Les mécanismes nécessaires pour le lancement de la stratégie concerneront notamment :

- la validation officielle du plan stratégique par l'Assemblée Générale du Centre Kekeli ;
- l'élaboration des dépliants de présentation du plan stratégique, (pour minimiser les coûts de diffusion du grand document et faciliter la lecture): avoir un dépliant d'ensemble et un dépliant pour chaque axe stratégique ;
- la vulgarisation à grande échelle du plan stratégique. Cette dernière étape se fera à travers les activités suivantes :
  - Organiser une rencontre regroupant les acteurs impliqués dans la mise en oeuvre du plan stratégique du Centre Kekeli pour une prise de conscience de l'importance de la stratégie et la nécessité d'une synergie pour sa mise en application ;
  - Diffuser le document aux services clefs pour permettre une compréhension commune, une appropriation et une intériorisation de la stratégie par le personnel du Centre Kekeli. Une plus large diffusion du document dans les diocèses catholiques du Togo est recommandée ;
  - Diffuser à grand échelle les dépliants auprès du public et auprès d'autres acteurs ;
  - Organiser une conférence avec les partenaires techniques et financiers actuels et potentiels, étatiques et non étatiques, pour la présentation du plan stratégique ;
  - Diffuser des éléments clefs de la stratégie sur le web site du Centre et d'autres acteurs stratégiques (réseau d'appartenance).
- Collecter des données sur la situation de référence (situation de départ de la stratégie)
- Définir et suivre des indicateurs objectivement vérifiables en fonction de l'évolution du contexte, créer une base de données informatisée des enfants accueillis au Centre ;

- Mobilisation des financements: financements locaux et financements externes. Pour cela, des projets et programmes spécifiques de moyenne et longue durée pourront être élaborés et présentés aux bailleurs de fonds. A noter que certaines interventions du plan stratégique peuvent être exécutées sur base des ressources externes comme les consultants ou personnel temporaire.
- Elaboration des plans opérationnels annuels: un plan d'exécution pour chaque partenaire, suivant la disponibilité financière et les possibilités de mobilisation des ressources internes. La planification consiste à quantifier les indicateurs de rendement à l'aide d'une expertise spécialisée en matière de planification. Le plan d'opérations au niveau national sera un plan de suivi, de coordination et d'accompagnement de la mise en oeuvre du plan stratégique.

## **5.2. Dispositif de planification, suivi, évaluation et rapportage**

La mise en œuvre du plan stratégique doit se faire avec une flexibilité, en s'adaptant constamment aux changements du contexte interne et externe. Le plan pourra faire objet d'une mise à jour annuelle sur la base des réalisations et autres réalités de la période pourvu que le processus de mise à jour soit participatif. Les nouveaux éléments seront intégrés dans les plans d'action annuels.

A cet effet, un dispositif professionnel de planification, suivi, évaluation et rapportage s'avère nécessaire. Ce dispositif permettra de développer un travail en équipe et un esprit de se remettre en question durant toute la phase de la mise en oeuvre du plan.

### **6.1.15. Dispositif de planification**

La planification comporte trois étapes à savoir l'élaboration, la programmation et la gestion de l'intervention. Ainsi, le Centre Kekeli devra élaborer un plan opérationnel du plan stratégique décliné en plan d'action annuel. Dans ce document chaque unité détaillera son chronogramme et identifiera ses indicateurs de performance.

### **6.1.16. Dispositif de suivi - évaluation**

Le suivi et évaluation de la mise en oeuvre du plan stratégique sera centré sur les plans opérationnels qui seront élaborés. C'est une étape importante permettant la bonne gestion des ressources et des activités. Elle veillera à ce que les résultats attendus soient atteints et puissent avoir un impact consistant des interventions du Centre.

Trois niveaux de suivi sont préconisés : (i) le suivi de l'exécution budgétaire ; (ii) le suivi de la mise en oeuvre des plans opérationnels, (iii) le suivi d'effet et d'impact.

Ainsi, partant des indicateurs consignés dans chaque plan opérationnel annuel, un système de suivi-évaluation, sera systématiquement établi dans les trois premiers mois de la mise en oeuvre du plan. Le système de suivi-évaluation montrera d'une manière détaillée la liste pré-établie

des indicateurs de réalisation et les indicateurs d'effet et d'impact nécessaires pour le suivi-évaluation. Ce système comprendra les éléments suivants : (i) une situation de référence qui sera établie comme point de départ ; (ii) un système de suivi et évaluation comprenant l'analyse de la situation de référence, les informations recherchées et le plan des opérations de suivi ; (iii) un système de collecte des données, avec des fiches pour la collecte et la synthèse des données ; (iv) une base de données informatisée alimentée régulièrement sur la base du système de collecte des données, en vue de donner une base statistique solide et actualisée ; (v) une publication périodique des données de monitoring pour orienter la prise de décisions par les services habilités en vue d'améliorer la mise en oeuvre de la planification.

Des évaluations internes seront organisées au moins chaque année pour servir de base d'ajustement des plans opérationnels pour les années suivantes.

Des évaluations externes seront commanditées pour faire le bilan des réalisations en termes d'efficacité et d'efficience.

Pour faire le suivi de l'état d'avancement de la mise en oeuvre du plan stratégique, des ateliers ou séminaire seront organisés à une périodicité régulière.

#### **6.1.17. Dispositif de rapportage**

Le dispositif de rapportage sera focalisé sur les éléments suivants : (i) un système de rapportage, définissant la fréquence et le circuit des rapports narratifs et financiers.

A la fin de chaque exercice annuel, un rapport financier sera établi et publié pour plus de transparence. Un rapport de la mise en oeuvre du plan qui dégage les progrès réalisés sera également produit. Ce rapport va servir de référence pour améliorer la planification opérationnelle de l'année suivante.



# **VI. mécanisme de mobilisation des ressources**

## **6.2. objectif du mécanisme**

Le présent mécanisme de mobilisation des ressources vise principalement à faire adopter une approche claire, méthodique, prévisible et bien coordonnée pour solliciter, obtenir, utiliser, gérer, notifier, suivre et évaluer la contribution des partenaires du Centre Kekeli et pour élargir la base de ressources, afin qu'elles soient disponibles de façon durable pour pouvoir mettre en oeuvre les différents projets en appui aux objectifs du plan stratégique.

## **6.3. Contenu**

Le présent document de stratégie de mobilisation des ressources financières du Centre Kekeli présente l'état des lieux de la mobilisation des ressources financières et les mécanismes de mobilisation des ressources financières internes et externes, ainsi que les conditions nécessaires et les actions phares à mener par le Centre pour mettre en oeuvre efficacement le plan stratégique.

## **6.4. Etat des lieux de la mobilisation des ressources financières**

### **6.4.1. Au plan institutionnel et organisationnel**

Dans l'organigramme du Centre Kekeli, il est prévu « une Coordinatrice » directement liée au Conseil d'Administration suivi d'un Conseil de coordination composé des chef d'unité. Il n'est prévu aucun service pour la mobilisation des ressources financières. Par conséquent, il faudra revoir l'architecture institutionnelle du Centre et créer ou opérationnaliser le service « mobilisation des ressources ».

### **6.4.2. Au plan juridique et réglementaire**

Le Centre Kekeli dispose des règlements intérieurs. Par contre, les statuts qui régissent l'organisation et le fonctionnement du Centre Kekeli sont ceux de l'institut des sœurs carmélites de la charité qui est une congrégation religieuse de droit pontifical créé en 1826. Ces statuts ne sont pas conformes aux dispositions de la loi 1901 portant création, organisation et fonctionnement des organisations à but non lucratif. Ceci pourrait poser le problème de conformité des statuts du Centre aux exigences de certains bailleurs de fonds ou PTF dans le cadre d'un appel à projet. Pour ce faire, il est conseillé que le Centre initie un projet des statuts conformément aux textes en vigueur au Togo.

### **6.4.3. Au plan des ressources humaines et financières**

Le Centre Kekeli dispose d'une équipe pluridisciplinaire, multiculturelle et compétente. Au total 15 cadres professionnels travaillent au Centre. Le Centre dispose d'une Coordinatrice, d'une comptable et d'un caissier.

Le Centre financé à plus de 75% par la Congrégation des sœurs carmélites de la charité Vedruna. Il possède un dispositif de mobilisation de fonds propres mais qu'il n'est pas autorisé à développer de peur que la recherche de gain ne prenne le dessus sur l'assistance aux pauvres et aux vulnérables.

## **6.5. Strategies de mobilisation des ressources financières**

### **6.5.1. Les préalables**

Quelle que soit la qualité de la stratégie de mobilisation des ressources financières élaborée, la mise en œuvre correcte de cette stratégie est tributaire de conditions minimales relatives au bon fonctionnement des organes du Centre Kekeli et à la capacité et à l'engagement des différents acteurs à jouer correctement le rôle qui leur est dévolu.

### **6.5.2. Solidité des capacités opérationnelles du centre Kekeli**

Dans le contexte actuel, au vu du diagnostic institutionnel et organisationnel, le Centre Kekeli ne peut pas satisfaire à court terme ses ambitions de leadership en matière de prise en charge des enfants victimes de violence et abus sexuels au Togo. En vue de se positionner comme un centre de référence national dans son domaine, le Centre devra s'ajuster. Pour cela, les conditions suivantes s'imposent :

- **A court terme**
  - Opérationnaliser la fonction « mobilisation des ressources »
  - Mettre en oeuvre une stratégie et un plan de communication ;
  - mettre en place un système de suivi évaluation axé sur les résultats.
  
- **A moyen terme**
  - Doter le Centre des statuts conformément aux textes en vigueur au Togo.
  - Lancer le processus d'obtention d'un accord programme avec le gouvernement togolais en vue de bénéficier des financements publics.

### **6.5.3. Mobilisation des fonds externes**

- **La collecte de fonds dans les paroisses catholiques**

Le Centre Kekeli, étant un projet d'une congrégation de sœurs catholiques, dispose la possibilité d'initiés au sein des paroisses catholiques du Togo et d'ailleurs des appels au don volontaire en faveur des enfants du centre.

- **Renforcement du partenariat Public-Privé**

Le Centre Kekeli devra recenser de façon exhaustive les organismes publics dont les activités ont rapport avec la protection des droits des enfants et faire asseoir avec eux un vrai partenariat public-privé.

Ce partenariat pourrait s'opérationnaliser à travers la mise en place d'un cadre de concertation périodique coordonné par le Centre.

- **Les financements privés ou philanthropiques**

Les financements privés ou philanthropiques pour la protection des droits des enfants sont multiples. Il existe au Togo comme dans le monde des fondations qui peuvent financer le Centre pour prendre en charge les enfants victimes d'abus sexuels.

- **Les appels à projets**

Plusieurs organisations internationales et PTF lancent des appels à projets périodiquement. Pour participer à ces appels, le Centre Kekeli devra renforcer les capacités de son personnel en montage de projet ou recruter des spécialistes pour le faire.

En plus de ces moyens de mobilisation des ressources, le Centre Kekeli pourra renforcer sa stratégie de lobbying afin de booster la prise de décision en faveur d'un soutien et accompagnement régulier de l'Etat au Centre.

#### **6.5.4. Mobilisation des fonds propres**

Pour la mobilisation des fonds propres, le Centre pourra développer son programme de microfinancement par tontine des familles de réinsertion des enfants. Ce programme pourra être élargi à d'autres catégories de bénéficiaires.

## VII. Dispositif de communication

L'un des outils privilégiés de toute stratégie de mobilisation de ressources financières est la mise en œuvre d'une bonne politique de communication. En effet, la communication joue un très grand rôle dans le processus de connaissance du Centre Kekeli par ses partenaires et la vulgarisation de ses activités. Ceci témoigne d'une transparence dans la réalisation des objectifs. Cette stratégie de communication permettra de sensibiliser les acteurs sur la stratégie du Centre et les actions planifiées.

Par ailleurs, le Centre Kekeli devra en urgence disposer d'un domaine internet et confectionner un site. Ainsi, les informations seront relayées au niveau de ce site de même que les publications des résultats des différentes activités menées. La mise en place de la stratégie de communication impliquera la mise en place d'un réseau intranet qui facilitera les échanges à l'interne et l'économie dans l'utilisation abusive du papier dans l'administration.

Pour une communication plus accentuée, le Centre devra élaborer des dépliants de présentation du plan stratégique, (pour minimiser les coûts de diffusion du grand document et faciliter la lecture). Il est suggéré d'avoir un dépliant d'ensemble et un dépliant pour chaque axe stratégique.

Pour la vulgarisation à grande échelle du plan stratégique, nous proposons les activités suivantes :

- organiser une rencontre regroupant les acteurs impliqués dans la mise en oeuvre du plan stratégique pour une prise de conscience de l'importance de la stratégie et la nécessité d'une synergie pour sa mise en application ;
- diffuser le document au personnel pour permettre une compréhension commune, une appropriation et une intériorisation de la stratégie.
- une plus large diffusion du document dans les diocèses catholiques du Togo;
- diffuser à grand échelle les dépliants auprès du public et auprès d'autres acteurs ;
- organiser une conférence avec les partenaires techniques et financiers actuels et potentiels, étatiques et non étatiques, pour la présentation du plan stratégique et l'obtention d'accords de financement
- diffuser des éléments clefs de la stratégie sur le site web des partenaires stratégiques du Centre (réseaux d'appartenance).
- animer des émissions radiophoniques et télévisées
- faire circuler des spots sur les réseaux sociaux (Facebook, whatsapp, etc.)