



Plan Stratégique CARF

2026-2030

Lubumbashi-RDC, Juin 2025
128, Avenue Kilela-Balanda, Lubumbashi
B.P. 39 Lubumbashi - RD. Congo

SOMMAIRE

I - Introduction	p.04
II - Orientation du Plan Stratégique	p.12
III - Résultats attendus	p.13
IV - Comment y arriver	p.15
V - Efficacité et Efficience du CARF	p.18
VI - Mise en oeuvre du Plan Stratégique	p.20
VII - Gestion des risques	p.22
VIII - Suivi et Evaluation	p.23



L'essence de la spiritualité ignatienne et de la vision jésuite réside dans la recherche et la découverte de Dieu en toutes choses. À cette fin, le CARF s'engage dans un discernement constant, une écoute attentive des réalités de notre peuple, ainsi que des appels de l'Esprit Saint dans notre histoire, et un engagement sincère en faveur de la réconciliation et de la justice. Ainsi, en regardant notre réalité et notre histoire « avec le regard de la foi » (CG 36, D1, n° 3)

Notre travail au CARF reconnaît principalement et rend manifeste la présence de Dieu dans le monde. En effet, si Dieu ne participe pas à la construction de notre maison, cité, pays et monde, alors les artisans travaillent en vain (Ps 127 :1)

I. INTRODUCTION



Le Centre Arrupe pour la Recherche et la Formation (CARF) est une institution engagée, dynamique et innovante, jouant un rôle fondamental dans la promotion du développement de la République Démocratique du Congo. Sa vision, ses valeurs et son approche multidisciplinaire en font un acteur essentiel dans la construction d'un avenir meilleur pour le pays.

Cette œuvre apostolique des Pères Jésuites d'Afrique centrale est une association sans but lucratif fondée en 2013. Le CARF s'est d'abord concentré sur le développement humain, économique, et environnemental du Katanga, en mettant l'accent sur la bonne gouvernance des ressources naturelles, en particulier minérales.

Né de la volonté des Pères de la Compagnie de Jésus (Jésuites) d'Afrique Centrale, le CARF incarne l'héritage d'une tradition profonde d'engagement social et intellectuel. Il s'inscrit dans la vision du Projet Apostolique des Jésuites en Afrique Centrale, qui privilégie la promotion d'une perspective chrétienne du développement – en accordant une attention particulière aux communautés et aux populations les plus vulnérables et marginalisées.

Le CARF mène ses activités sur l'ensemble du territoire de la République démocratique du Congo, en particulier dans les provinces du Haut-Katanga et du Lualaba, tout en disposant d'une capacité d'expansion en Afrique et à l'international grâce à ses partenariats. Il dispose également d'une capacité d'expansion à l'échelle africaine et mondiale grâce à ses partenariats dans les réseaux de la Compagnie de Jésus, et au-delà.

Sa mission est structurée en quatre axes stratégiques en harmonie avec les Préférences Apostoliques Universelles (PAU) de la Compagnie de Jésus.

Préférences Apostoliques Universelles de la Compagnie de Jésus et de la mission du CARF

Préférence Apostolique Universelle	Axe Stratégique	Mission
Promouvoir le discernement et les « Exercices spirituels », aider les gens à chercher et trouver Dieu en toutes choses	Recherche	Faire de la recherche sur les questions cruciales : exploitation minière et transition énergétique ; justice environnementale et changement climatique ; bonne gouvernance ; droits humains.
Accompagner les jeunes (filles et garçons) dans la création d'un avenir plein d'espérance	Formation	Former des jeunes et des leaders pour promouvoir la vie bonne, une société juste, et un avenir plein d'espérance.
Marcher avec les exclus, aux côtés des pauvres, des vulnérables, des exclus et de ceux que la société considère sans valeur, dans une mission de réconciliation et de justice	Appui au développement	Lutter contre la pauvreté, autonomisation des femmes, diversification économique, etc.
Prendre soin de notre maison commune, travailler, avec la profondeur de l'évangile, à la protection et au renouveau de la Création divine.	Plaidoyer	Défendre les droits des personnes vulnérables, pauvres et victimes d'injustices.



Préférences Apostoliques Universelles de la Compagnie de Jésus et de la mission du CARF



01 EXERCICES SPIRITUELS

Discernement
La voie vers Dieu

Spirituelle

CHERCHER ET TROUVER

DIEU dans les périphéries
existentielles : Nouvelles
Rationalités théologique

- Comment parler de Dieu dans un monde pluriel ?
- Quelle image de Dieu accompagne ma vie ?
- Quelle est mon expérience de Dieu la plus marquante ?
- Qu'est-ce que trouver Dieu aujourd'hui dans ma vie ?

DEFIS POUR LE CARF

Quel discours sur Dieu au coeur de cette histoire de prédation linéaire ? et de paupérisation sociale, de dégradation environnementale ?

02 MARCHER ENSEMBLE

Les pauvres
Les exclus (femme et enfants)
Les personnes blessées dans leur dignité

Social /
Environnement

COOPERATIVES MINIERES

Activités artisanales

Mécanisme Alertemine

- Maraicher
- Eau potable

Préparer
le rapport

Écrire
un témoignage

- Impacts des minerais des énergies vertes sur les communautés et l'environnement.

- Quelles sont les pratiques traditionnelles pour la protection de l'environnement ?

DEFIS POUR LE CARF

- Améliorer les services publics (*Fratelli Tutti* n°154)
- Former les diplomates pour une paix durable
- Place de l'analyse dans l'administration



03 ACCOMPAGNER LES JEUNES (filles et garçons)

Les aider à créer un avenir plein d'espérance

Social /
Environnement

- Entrepreneuriat des jeunes
- Dialogue du Pape avec les jeunes
- Engagement civique des jeunes
- Renforcement du pouvoir des femmes

- * Sensibilisation : (Radio, Télé, PodCast)
- * Conférence (Bulletin d'info)
- * Activités Génératrice des Revenus (AGR)

DEFIS POUR LE CARF

- Un monde en mouvement
Programme d'anglais, entrepreneuriat, Business
- Créativité - Innovation
Brainstorming session ; Feasibility analyses

04 SAUVEGARDER NOTRE MAISON COMMUNE

- Travailler avec les autres (hommes et femmes)

Protection de
l'environnement

LAUDATO S'I

Lutter contre la pollution

- Laboratoire d'analyse
- Activités conjointes

- Laboratoire d'analyse
- Activités conjointes

DEFIS POUR LE CARF

- Laboratoire d'analyse et de production des savoirs
- Recherche - Action participative

A. Les activités du CARF s'articulent autour de six départements :

Recherche et Formation pour l'action sociale

01

Ce département mène des recherches sur les enjeux cruciaux de l'exploitation minière, les impacts socio-environnementaux, ainsi que sur les abus des droits humains et communautaires. Il offre également des formations multidisciplinaires dans divers domaines tels que la gestion et le leadership, les langues, l'informatique, la logistique, la conception, l'élaboration, la gestion et l'évaluation de projets, l'entrepreneuriat, ainsi que d'autres thèmes transversaux tels que la question du genre, le civisme fiscal, la politique et les élections.

Documentation, Bibliothèque, Revue & Publications

03

Il abrite au sein de ses installations une bibliothèque informatisée multidisciplinaire, un service de recherche en ligne, ainsi qu'un studio et une médiathèque modernes.

Autofinancement

05

Conçu dans le but d'assurer la stabilité financière du CARF, le département de l'autofinancement est responsable de la gestion financière et coordonne les diverses activités génératrices de ressources ainsi que les campagnes de collecte de fonds.

02

Foi, Justice, Paix et Réconciliation

Ce département œuvre pour l'inculturation et la promotion de la foi et de la justice ; pour la consolidation de la paix et la réconciliation des populations.

04

Genre et autonomisation de la femme

Ce Département se penche sur toutes les questions relatives aux conditions de vie de la femme, à son autonomisation, à l'équité entre les genres, ainsi qu'au leadership féminin dans les provinces du Haut-Katanga et du Lualaba.

06

Développement Durable et Ressources Naturelles

Il fournit des services en réflexion stratégique, en évaluation, en planification et en développement organisationnel, dans le but d'améliorer la gouvernance, le leadership des organisations et entreprises opérant dans les secteurs socio-économiques et politiques. Il réalise également des recherches, publie des travaux, dispense des formations et engage des actions de plaidoyer visant à promouvoir la transparence, la redevabilité, la responsabilité sociétale des entreprises, le développement durable des communautés, ainsi que le respect des droits humains et de l'environnement.

Conformément à la législation congolaise, la loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique, prévoit que toutes les ASBL disposent de quatre organes traditionnels pour leur bonne gestion, notamment :

01

L'Assemblée Générale

02

Le Conseil d'Administration

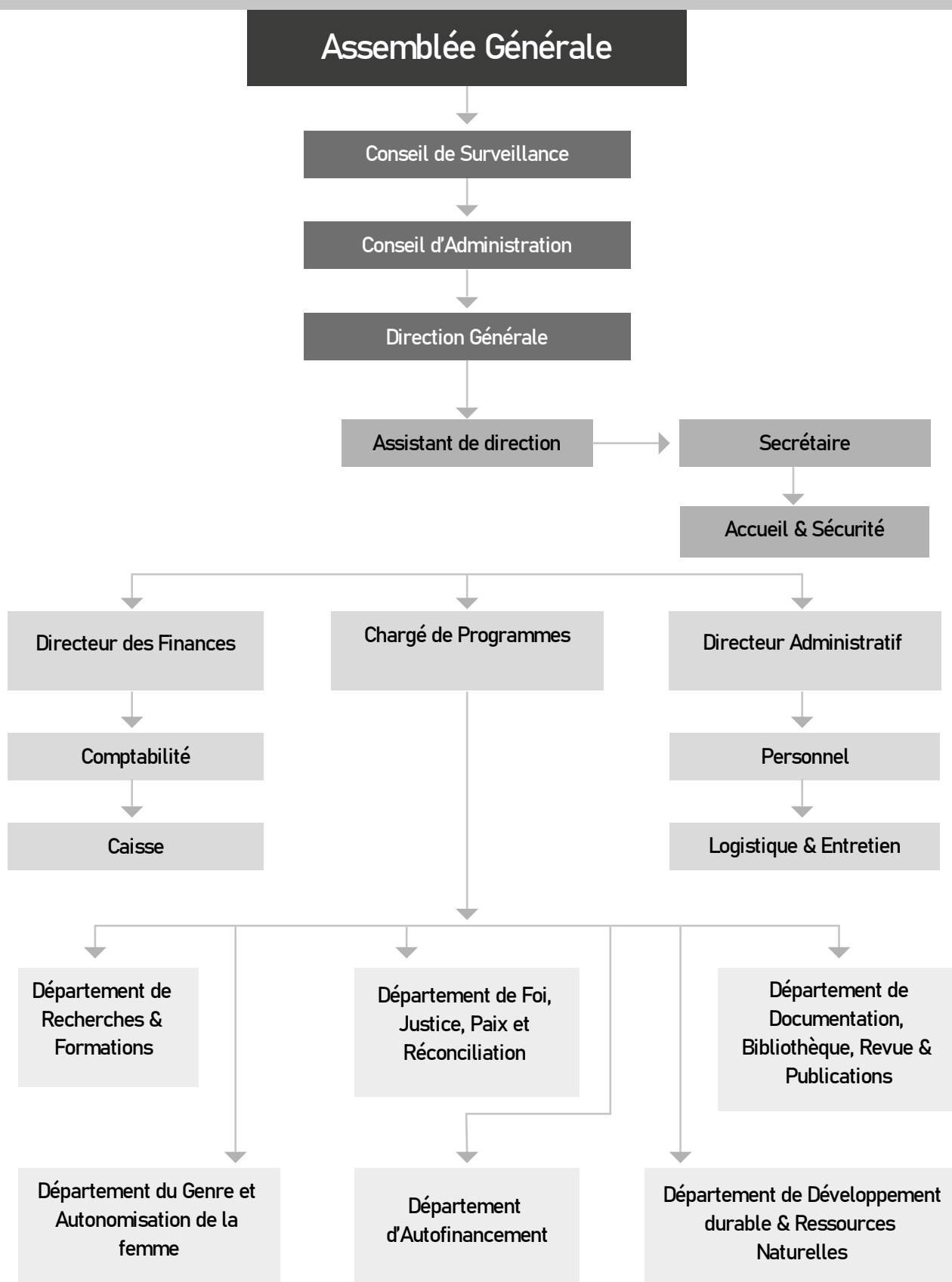
03

Le Conseil de Surveillance

04

Et l'organe exécutif
(La Direction Générale)

ORGANIGRAMME DU CARF



B. Le CARF intervient dans un environnement marqué par :

1. Contexte politique :

- Respect limité des droits humains et communautaires
- Insécurité généralisée et absence de protection étatique
- Spoliation des terres communautaires et conflits identitaires
- Absence de transparence, redevabilité et démocratie
- Bureaucratie lourde et trafic d'influence
- Léthargie de la société civile et faible connaissance des lois
- Tensions sociales attisées et insécurité des femmes dans les mines

2. Contexte économique :

- Faible pouvoir d'achat et paradoxe pauvreté-richesse minière
- Absence de classe intermédiaire
- Politisation des carrés miniers générant des conflits
- Conflits entre propriétaires terriens et détenteurs de droits miniers
- Instabilité monétaire affectant les activités du CARF

3. Contexte socio-culturel :

- Recrudescence du phénomène des enfants des rues
- Spoliation des cimetières pour l'exploitation minière
- Perte progressive des traditions ancestrales et acculturation
- Prostitution des mineures dans les sites miniers
- Dépravation des mœurs, banditisme et violences

4. Contexte technologique :

- Accès internet facilitant la recherche
- Opportunité d'acquisition d'équipements modernes
- Ère du lithium et batteries pour voitures électriques
- Éducation aux nouvelles technologies pour les populations locales
- Défi de l'intelligence artificielle pour un centre de recherche

5. Contexte environnemental :

- Éboulements dans les sites miniers artisanaux
- Délocalisation de villages, écoles et populations
- Sols infertiles suite à pollution chimique
- Malformations congénitales et maladies liées à la pollution
- Déboisement anarchique et réchauffement climatique
- Manque d'infrastructures dans les zones minières
- Conflits ZEA/entreprises minières

6. Contexte légal :

- Législateurs défaillants et recherche de gains égoïstes
- Ignorance généralisée des textes et lois
- Corruption systémique dans l'administration
- Système judiciaire défectueux et partial
- Non-respect des droits des populations
- Absence d'application de la réglementation minière

Ce contexte multidimensionnel et challengeant justifie pleinement l'intervention du CARF et oriente ses priorités stratégiques pour la période 2026-2030.



Je suis convaincu que le choix prioritaire en faveur des pauvres engendre un renouveau extraordinaire, tant dans l'Église que dans la société, lorsque nous sommes capables de nous libérer de l'autoréférentialité et que nous parvenons à écouter leur cri.

Pape Leon XIV, Dilexi Te, no. 7

II . ORIENTATION DU PLAN STRATEGIQUE

01

Notre Vision

Le CARF ambitionne de devenir un centre d'excellence animé par des valeurs chrétiennes, afin de promouvoir une réflexion stratégique sur le développement durable et la bonne gouvernance au profit des populations du Haut-Katanga et du Lualaba, ainsi qu'à celles de la RDC en général.

02

Notre Mission

Ce Plan Stratégique 2026-2030 poursuit la mission du CARF à travers quatre engagements fondamentaux :

Mener des recherches sur les questions cruciales et enjeux du moment : exploitation minière et transition énergétique ; Justice environnementale et changement climatique ; Bonne gouvernance ; et Droits humains

Assurer des formations de qualité pour le renforcement des capacités des jeunes et des leaders afin de promouvoir les meilleures conditions de vie, une société juste et un avenir plein d'espérance.

Appui au développement durable, à la lutte contre la pauvreté, à l'autonomisation des femmes et à la diversification économique.

Mener des plaidoyers en faveur de la défense des droits des personnes vulnérables, de la justice environnementale et d'autres formes d'injustice qui affectent les pauvres et les personnes marginalisées.

04

Axes stratégiques 2026-2030

Objectif stratégique global

De 2026 à 2030, le CARF contribue à l'amélioration de la recherche qualité et de la formation solide, soutient le développement durable, intensifie des actions de plaidoyer et assure la viabilité financière de sa structure, à Lubumbashi, en RDC.

Le Plan Stratégique 2026-2030 repose sur les cinq axes spécifiques suivants :

► Dans la Recherche :

Renforcer à 100 % ses capacités de recherche et produire des publications scientifiques, des recherches-action participatives ainsi que des articles de qualité dans diverses thématiques ;

► Dans la Formation :

Assurer et solidifier son programme de formation à 60% dans différents domaines ;

► Dans l'Appui au développement durable :

Améliorer le revenu des ménages accompagnés et les conditions de vies des populations ciblées par le CARF ; et favoriser l'intégration de la culture du genre au sein du CARF et au sein des communautés des bénéficiaires de ses actions ;

► Dans le Plaidoyer :

D'ici 2030, le CARF mène et intensifie des actions de plaidoyer à 100% ;

► Dans la Viabilité financière :

Réduire à 50 % la dépendance financière vis-à-vis des partenaires externes.

03

Nos Valeurs

► **L'Excellence** dans la recherche continue de la qualité maximale dans toutes les actions.

► **Le Patriotisme** comme attachement à la patrie et sentiment d'appartenance à une nation.

► **L'Amour du CARF** pour faire de notre environnement de travail un lieu d'épanouissement pour tous.

► **La Rigueur** traduite par la productivité, le respect des délais, et la discipline au travail

► **La Performance** synonyme de l'efficacité, de la créativité, et de la production de résultats satisfaisants

► **La Responsabilité** individuelle et collective dans le discernement communautaire pour une prise de décisions éclairée

► **La Collaboration** au travail et avec nos partenaires pour une plus grande harmonisation de nos objectifs communs

D'ici à l'horizon 2030, les résultats escomptés illustrent l'ambition du CARF de consolider son leadership en matière de recherche, de formation, de soutien au développement durable et de plaidoyer, tout en garantissant sa pérennité financière.

01

DANS LE DOMAINE DE LA RECHERCHE

- Production et publication de cinq recherches-actions participatives de qualité.
- Installation et mise en service d'un laboratoire spécialisé en analyse environnementale.
- Publication de 10 numéros dans la revue scientifique du CARF et 60 numéros du journal Frontières
- Bibliothèque et studio opérationnels à 100 % avec fonds documentaire actualisé.

02

EN CE QUI CONCERNE L'APPUI AU DEVELOPPEMENT DURABLE

- Définition et élaboration d'une politique genre et 100% du personnel ainsi que dans les communautés ciblées bénéficient d'une formation de renforcement des capacités;
- 80% des bénéficiaires formés sur la politique genre.

03

04

VIABILITE FINANCIERE

- Modernisation des salles et locaux ;
- Démarrage de la production agricole, ainsi que la mise à disposition d'une salle de formation et d'un bâtiment d'hébergement sur le site de la Compagnie de Jésus sur la route de Kasenga.

05

DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

- 750 personnes bénéficient de formations de renforcement des capacités dans divers domaines.
- Organisation de 125 formations englobant le leadership, l'entrepreneuriat, la législation minière ainsi que l'accompagnement psychosocial.

DANS LE DOMAINE DU PLAIDOYER

- 5 plaidoyers sur diverses questions de société ont été menés et ont obtenu gain de cause ;
- Une station de radio communautaire opérationnelle couvrant Lubumbashi et ses environs, visant à élargir la portée et l'impact des activités de plaidoyer, tout en diffusant massivement le savoir.



La collaboration avec les autres est la seule façon pour la Compagnie de Jésus de remplir la mission qui lui est confiée. Ce partenariat dans la mission comprend ceux avec qui nous partageons la foi chrétienne, ceux qui appartiennent à des religions différentes, ainsi que les femmes et les hommes de bonne volonté qui, comme nous, désirent collaborer à l'œuvre de réconciliation du Christ. Selon les mots du Père Général Arturo Sosa, les jésuites sont 'appelés à la mission du Christ Jésus, mission qui ne nous appartient pas en exclusivité, mais que nous partageons avec tant d'hommes et de femmes consacrés au service des autres'

(C.G. 36, D1,
« Compagnons dans une Mission de Réconciliation et de Justice, » n° 36.)

IV.

COMMENT Y ARRIVER

Afin de concrétiser l'ambition stratégique et d'atteindre les résultats attendus, le CARF mettra en œuvre un ensemble d'actions structurées et complémentaires à travers ses cinq axes d'intervention, en mobilisant toutes ses ressources et expertises.

Axe 1 : RECHERCHE

Activités principales :

- ▶ Production et publication de 5 recherches scientifiques et actions participatives ;
- ▶ Installation d'un laboratoire spécialisé en analyse environnementale ;
- ▶ Mener des études d'impact environnemental et social dans le Haut-Katanga et Lualaba ;
- ▶ Recherche sur les liens entre extraction minière et changement climatique ;
- ▶ Création d'une revue scientifique avec comité de lecture ;
- ▶ Parution mensuelle du journal « Frontières » ;
- ▶ Acquisition et actualisation des ouvrages de la bibliothèque ;
- ▶ Production de podcasts et diffusion des résultats de recherche ;
- ▶ Organisation de journées portes ouvertes et de visites guidées.

Axe 2 : FORMATION

Activités principales :

- ▶ Organisation de 25 formations sur le leadership et management de projet ;
- ▶ 25 formations sur l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies ;
- ▶ 25 formations sur la législation minière et gestion des coopératives ;
- ▶ 25 formations sur l'accompagnement psychosocial ;
- ▶ 25 formations sur la médiation communautaire ;
- ▶ 750 personnes bénéficient des formations de renforcement des capacités.

Domaines couverts :

- ▶ Management, suivi-évaluation, ressources humaines, fundraising ;
- ▶ Informatique, intelligence artificielle, anglais des affaires ;
- ▶ Élaboration de projets, protection des vulnérables ;
- ▶ Détraumatisation et accompagnement psychosocial ;
- ▶ Médiation communautaire et transformation des conflits.

Axe 3 : APPUI AU DEVELOPPEMENT DURABLE

Activités principales :

- ▶ Identification des bénéficiaires et création de base de données ;
- ▶ Spécification des besoins des communautés locales ;
- ▶ Achat d'outils, matériels et intrants agricoles ;
- ▶ Suivi et appui conseil régulier aux communautés ;
- ▶ Élaboration et vulgarisation de la politique genre ;
- ▶ Formation du personnel et des bénéficiaires sur le genre ;
- ▶ Plaidoyers pour l'intégration du genre dans les politiques publiques.

Axe 4 : PLAIDOYER

Activités principales :

- ▶ Plaidoyer sur le respect des accords RSE ;
- ▶ Renforcement des capacités des coopératives minières ;
- ▶ Actions pour le respect des droits humains et communautaires ;
- ▶ Plaidoyer pour la conformité à la législation minière ;
- ▶ Plaidoyer sur la délocalisation des populations locales ;
- ▶ Plaidoyer sur la redevance minière.
- ▶ 5 émissions régulières thématiques portant sur les axes stratégiques.

Cibles :

- ▶ Entreprises minières et autorités locales ;
- ▶ Coopératives minières et organisations communautaires ;
- ▶ Institutions étatiques et partenaires internationaux.

Axe 5 : VIABILITE FINANCIERE

Activités principales :

- ▶ Modernisation des salles et locaux (2026-2027) ;
- ▶ Augmentation de la capacité d'accueil et tarification ;
- ▶ Lancement de la production agricole à Kasenga (2027-2030) ;
- ▶ Construction d'infrastructures d'hébergement et de salle de location à Kasenga ;
- ▶ Développement de l'élevage (porcs, poules) ;
- ▶ Culture et commercialisation de produits agricoles ;
- ▶ Recrutement de personnel spécialisé.

Moyens humains et matériels :

- ▶ Mobilisation du personnel existant et recrutement ciblé ;
- ▶ Utilisation optimale des infrastructures existantes ;
- ▶ Développement de nouveaux partenariats stratégiques ;
- ▶ Investissement progressif dans les équipements et technologies.



« Dans le monde d'aujourd'hui, les sentiments d'appartenance à la même humanité s'affaiblissent et le rêve de construire ensemble la justice ainsi que la paix semble être une utopie d'un autre temps. Nous voyons comment règne une indifférence commode, froide et globalisée, née d'une profonde déception qui se cache derrière le leurre d'une illusion : croire que nous pouvons être tout-puissants et oublier que nous sommes tous dans le même bateau. Cette désillusion qui fait tourner le dos aux grandes valeurs fraternelles conduit à une sorte de cynisme. Telle est la tentation qui nous attend si nous prenons cette route de désillusion ou de déception. [...] L'isolement et le repli sur soi ou sur ses propres intérêts ne sont jamais la voie à suivre pour redonner l'espérance et opérer un renouvellement, mais c'est la proximité, c'est la culture de la rencontre. Isolement non, proximité oui. Culture de l'affrontement non, culture de la rencontre, oui »

(Pape François, Fratelli Tutti, n° 30).

V.

EFFICACITÉ ET EFFICIENCE DU CARF

L'analyse des capacités internes du CARF met en évidence une institution solide dotée d'atouts majeurs, tout en confrontant le CARF à certains défis à relever afin d'optimiser son impact. L'évaluation SWOT a permis d'identifier les leviers d'amélioration pour renforcer la performance institutionnelle au cours de la période stratégique 2026-2030.

01

Analyse SWOT

FORCES

- 01** Infrastructures modernes, propres et bien équipées, géographiquement bien situées ;
- 02** Capital de confiance lié à l'identité jésuite de l'institution ;
- 03** Existence de plusieurs partenariats et d'un réseau de centres sociaux jésuites en Afrique et dans le monde ;
- 04** Environnement de travail adéquat et assaini : spiritualité ignacienne, respect et protection du personnel.

FAIBLESSES

- 01** Faible visibilité du mécanisme Alertesmines ;
- 02** Faible interaction avec les partenaires/parties prenantes nationales et locales et faiblesse de la présence dans les réseaux locaux ;
- 03** Parc informatique existant mais insuffisant ;
- 04** Absence d'une stratégie de communication structurée pour valoriser l'impact des activités ;
- 05** Forte dépendance financière à l'égard d'un nombre limité de bailleurs.

OPPORTUNITÉS

- 01** Collaboration avec des partenaires internationaux
- 02** Coopération effective avec d'autres centres sociaux de la Compagnie de Jésus en Afrique et dans le monde, ainsi qu'avec d'autres centres de recherche et universités à travers le monde.
- 03** Multiplicité d'entreprises minières dans la région (potentiels partenariats)
- 04** Évolution technologique favorable (IA, transition énergétique)
- 05** Utilisation des ressources extérieures pour le transfert de compétences

MENACES

- 01** Insécurité généralisée dans la province du Haut-Katanga
- 02** Baisse du pouvoir d'achat et accentuation de la pauvreté
- 03** Non-respect des contrats par certains clients externes
- 04** Concurrence sur le marché de la formation et de la recherche
- 05** Instabilité monétaire affectant les activités d'autofinancement

02

Capacités organisationnelles

A.

Ressources humaines

Le CARF dispose d'un personnel jeune, qualifié, expérimenté et stable.

B.

Ressources financières

La dépendance aux projets financés par des partenaires externes, ainsi que la nécessité de diversifier les sources de financement, constituent un défi majeur. Le renforcement de la cellule d'autofinancement est essentiel pour garantir la stabilité financière.

C.

Ressources matérielles

Le CARF bénéficie d'infrastructures de haute qualité et d'un emplacement stratégique à Lubumbashi, la deuxième plus grande ville du pays. Le projet d'extension sur la route Kasenga, comprenant un complexe agroécologique et un laboratoire, renforcera de manière significative les capacités opérationnelles.

D.

Perception des parties prenantes

Les bénéficiaires expriment une satisfaction générale et perçoivent le CARF comme une institution crédible et salvatrice, tout en proposant des améliorations continues dans la qualité des services. Les partenaires reconnaissent la rigueur professionnelle, la pertinence des actions, l'approche partenariale inclusive et la transparence dans la gestion, ce qui renforce la crédibilité institutionnelle du CARF.



« Aujourd'hui, notre principal objectif éducatif doit être de former des hommes et des femmes pour et avec les autres ; des hommes et des femmes qui ne vivront pas pour eux-mêmes mais pour Dieu et son Christ – pour le Dieu-Homme qui a vécu et est mort pour le monde entier ; des hommes et des femmes qui ne peuvent même pas concevoir l'amour de Dieu sans l'amour du plus petit de leurs voisins ; des hommes et des femmes pleinement convaincus que l'amour de Dieu qui ne se traduit pas par la justice pour les autres est une farce. »

(Père Pedro Arrupe, S.J.)

VI.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

La réussite de ce plan stratégique dépend d'une exécution rigoureuse et coordonnée, impliquant toutes les parties prenantes et dotée d'une attribution claire des responsabilités. Le dispositif de mise en œuvre s'appuie sur les structures existantes tout en établissant les mécanismes nécessaires pour assurer le suivi des actions planifiées.

1. CADRE INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE

Direction et Coordination

- La Direction Générale assure la supervision globale et la coordination de toutes les activités ;
- Le chargé de projets et les chefs de département partagent les tâches opérationnelles ;
- Chaque département assume la responsabilité de l'exécution des activités relevant de son domaine de compétence.

Direction et Coordination

- La Province Jésuite d'Afrique Centrale et le Conseil d'Administration assurent l'orientation stratégique ;
- Recherche active de financements pour les projets d'investissement et d'équipement majeurs ;
- Observance des normes et option pour les préférences apostoliques de la Compagnie de Jésus.

2. EXECUTION DES STRATEGIES

01

RECHERCHE

- Production planifiée des publications scientifiques selon le calendrier établi ;
- Mise en place progressive du laboratoire environnemental ;
- Parution régulière de la revue scientifique et du journal Frontières.

02

APPUI AU DEVELOPPEMENT DURABLE

- Accompagnement direct des communautés dans leurs activités génératrices de revenus ;
- Mise en œuvre progressive de la politique genre ;
- Suivi-évaluation régulier des conditions de vie des bénéficiaires.

03

04

05

VIABILITE FINANCIERE

- Valorisation des actifs existants ;
- Développement de nouvelles activités génératrices de revenus ;
- Diversification et optimisation financière.

FORMATION

- Programmation annuelle des 25 formations par domaine de compétence ;
- Mobilisation des experts et formateurs selon les besoins identifiés ;
- Évaluation systématique de l'impact des formations.

APPUI AU DEVELOPPEMENT DURABLE

- Plaidoyers ciblés sur 5 enjeux prioritaires ;
- Mise en place progressive d'une radio communautaire ;
- Renforcement des capacités et mobilisation des acteurs.

3. ALLOCATION DES RESSOURCES

Ressources humaines

- ▶ Affectation du personnel selon les compétences et besoins stratégiques ;
- ▶ Plan de renforcement des capacités du personnel ;
- ▶ Recrutement ciblé pour les compétences manquantes ;
- ▶ Clarification des rôles et des responsabilités via des fiches de poste actualisées.

Ressources financières

- ▶ Budget détaillé par axe stratégique et par année ;
- ▶ Mécanisme de décaissement trimestriel basé sur les plans opérationnels ;
- ▶ Fonds de roulement pour assurer la continuité des activités ;
- ▶ Diversification des sources de financement.

Ressources matérielles

- ▶ Plan d'acquisition et de maintenance des équipements ;
- ▶ Optimisation de l'utilisation des infrastructures existantes ;
- ▶ Plan d'investissement pour la modernisation des salles et locaux.

4. PLAN DE COMMUNICATION

Communication interne

- ▶ Réunions de coordination hebdomadaires entre départements ;
- ▶ Points d'avancement mensuels avec l'ensemble du personnel ;
- ▶ Circulation systématique des comptes rendus et décisions ;
- ▶ Plateforme collaborative de partage d'informations.

Communication externe

- ▶ Stratégie de visibilité pour renforcer l'image du CARF comme centre d'excellence ;
- ▶ Diffusion des relations suivies avec les médias locaux et nationaux ;
- ▶ Site web et réseaux sociaux régulièrement mis à jour ;
- ▶ Rapports d'activités annuels et résultats de recherche diffusés aux partenaires et bailleurs ;
- ▶ Participation active aux événements scientifiques et professionnels.

Calendrier et planification

Horizon temporel

- ▶ Plan quinquennal couvrant la période 2026-2030 ;
- ▶ Programmation annuelle détaillée avec répartition mensuelle des activités ;
- ▶ Calendrier d'exécution aligné sur les objectifs stratégiques spécifiques.

Séquencement des actions

- ▶ Priorisation des activités selon leur impact stratégique ;
- ▶ Phasage réaliste tenant compte des capacités opérationnelles ;
- ▶ Articulation cohérente entre les différents axes stratégiques.

Mécanismes opérationnels

Gestion quotidienne

- ▶ Suivi régulier par la Direction Générale, le Chargé des projets et les Chefs de département ;
- ▶ Répartition des tâches selon les secteurs d'activité et les compétences ;
- ▶ Utilisation optimale des ressources disponibles.

Processus décisionnel

- ▶ Prise de décision conforme aux valeurs et à la vision de l'institution ;
- ▶ Application stricte du règlement d'ordre intérieur et du manuel des procédures ;
- ▶ Consultation et implication des différents départements.

VII .

GESTION DES RISQUES

L'approche préventive du CARF a pour objectif d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques dans le respect des délais et de la qualité attendue. Sa mise en œuvre permet au CARF d'anticiper les obstacles potentiels et de maintenir la direction stratégique malgré les incertitudes inhérentes à son environnement d'intervention.

Risques identifiés et stratégies d'intervention

Risques techniques

Nature :

Pannes matérielles, défaillances technologiques, obsolescence des équipements

Stratégies :

- Prévention : automatisation des tâches critiques, maintenance préventive régulière ;
- Réduction : formation technique du personnel, sauvegarde systématique des données ;
- Contingence : plans de continuité d'activités, stocks de sécurité

Risques humains

Nature :

Maladie/décès d'une ressource clé, départ de personnel qualifié, conflits internes

Stratégies :

- Prévention : plan de succession, diversification des compétences, climat de travail positif ;
- Réduction : formation croisée, documentation des processus clés, motivation du personnel ;
- Transfert : assurance couvrant les cadres dirigeants

Risques juridiques

Nature :

Non-conformité réglementaire, litiges contractuels, changes législatifs

Stratégies :

- Prévention : veille réglementaire active, validation juridique des contrats
- Réduction : audit de conformité régulier, clauses contractuelles protectrices
- Transfert : assurance responsabilité civile et professionnelle

Risques sur les délais

Nature :

Retards dans l'exécution, délais d'approvisionnement, imprévus opérationnels

Stratégies :

- Prévention : planification réaliste avec marges de sécurité, commandes anticipées ;
- Réduction : suivi rigoureux du calendrier, coordination renforcée avec les prestataires.

Risques de gouvernance

Nature :

Mauvaise affectation des responsabilités, chevauchement des tâches, conflits d'attribution

Stratégies :

- Prévention : clarification des rôles dans les fiches de poste, organigramme fonctionnel ;
- Réduction : réunions de coordination régulières, un système de reporting structuré.

Risques identifiés et stratégies d'intervention

- **Identification continue** : revue trimestrielle des risques émergents ;
- **Évaluation** : grille d'analyse impact/probabilité pour priorisation ;
- **Traitement** : plans d'action spécifiques avec responsables désignés ;
- **Monitoring** : tableau de bord risques intégré au suivi stratégique ;
- **Capitalisation** : retour d'expérience systématique des risques réalisés.

VIII.

SUIVI ET ÉVALUATION

Pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques dans le cadre temporel défini, le CARF met en place un système rigoureux de suivi-évaluation qui permet de mesurer les progrès, d'ajuster les actions et de rendre compte des résultats.

A. CADRE INSTITUTIONNEL DU SUIVI-EVALUATION

Pilotage et responsabilités

- La Direction Générale assure la supervision globale du système de suivi-évaluation ;
- Le Chargé des Projets coordonne la collecte et l'analyse des données ;
- Chaque chef de département est responsable du suivi des indicateurs de son secteur.

B. MECANISMES DE SUIVI

Suivi opérationnel

- Collecte mensuelle des données d'activités par les chefs de département ;
- Revue trimestrielle des indicateurs de performance avec la Direction ;
- Tableaux de bord actualisés pour chaque axe stratégique ;
- Réunions de coordination bimensuelles entre les départements.

F. BOUCLE D'APPRENTISSAGE ET CAPITALISATION

Amélioration continue

- Revue après action systématique pour chaque activité majeure ;
- Capitalisation des bonnes pratiques et des leçons apprises ;
- Adaptation des stratégies basée sur les preuves et le contexte évolutif ;
- Partage des connaissances à travers l'organisation et avec les partenaires.

C. ÉVALUATIONS PERIODIQUES

Évaluations internes annuelles

- Analyse approfondie des progrès vers les objectifs stratégiques ;
- Identification des gaps et formulation de recommandations ;
- Reprogrammation opérationnelle pour l'année suivante ;
- Participation de l'ensemble des parties prenantes internes.

Évaluations externes indépendantes

- Tenir le Conseil d'Administration tous les ans pour une restitution à l'interne
- Évaluation à mi-parcours (2028) : appréciation des premiers résultats et réajustement des stratégies ;
- Évaluation finale (2030) : mesure de l'impact global et capitalisation des enseignements ;
- Bailleurs de fonds associés aux processus d'évaluation externe.

D. OUTILS ET INDICATEURS

Cadre de mesure de la performance

- Indicateurs quantitatifs alignés sur le cadre logique du plan ;
- Indicateurs qualitatifs pour mesurer les changements comportementaux et institutionnels ;
- Système de collecte de données intégré aux processus opérationnels ;
- Base de données centralisée pour le stockage et l'analyse des informations.

E. MECANISMES DE RAPPORTAGE

Reporting interne

- Comptes rendus d'avancements mensuels pour la Direction Générale
- Tableaux de bord visuels accessibles à tout le personnel

Reporting externe

- Rapports annuels d'activités aux bailleurs de fonds et partenaires ;
- Communication des résultats aux bénéficiaires et communautés
- Valorisation des succès et transparence sur les défis

Qu'est-ce que le Seigneur attend de toi ? Pratiquer la Justice ; Agir avec Miséricorde ; Marcher Humblement en Présence de Dieu.
(Michee 6:8)

Plan Stratégique CARF

2026-2030



Lubumbashi-RDC, Juin 2025
128, Avenue Kilela-Balanda, Lubumbashi
B.P. 39 Lubumbashi - RD. Congo