

Fiche Technique : Renforcement des Capacités avec L'Église Catholique du Rwanda

Partenaires de longue date en matière de développement, le Catholic Relief Services (CRS) Rwanda et l'Église catholique du Rwanda ont entamé une collaboration sans pareil en 2004, lorsque CRS a commencé à fournir une assistance technique, un accompagnement et un modeste financement à l'Église pour le renforcement de ses capacités. Ces interventions ont évolué sous le nom de *portefeuille d'appui stratégique à l'Église*. Tiré de l'étude de cas approfondi concernant cette expérience, ce résumé met en lumière les points saillants qui pourraient être utiles aux chargés de mise en œuvre qui peuvent rencontrer des situations semblables.

Plutôt que de tenter de recréer les circonstances propres au Rwanda, CRS suggère au lecteur de mener une analyse de son environnement pour détecter des caractéristiques qui soient semblables à celles rencontrées au Rwanda, ou qui pourraient produire des situations comparables. Cette fiche et l'étude de cas qui l'accompagne ne sont pas des manuels pratiques (de nombreuses organisations ont des approches différentes mais tout aussi valables, et des outils pour renforcer les capacités), au lieu de cela, ils cherchent à faire partager un brillant succès et à compléter d'autres outils et approches liés au renforcement des capacités.

POURQUOI RENFORCER LES CAPACITÉS ?

Au Rwanda, comme dans de nombreux pays en développement, les organisations de la société civile sont de plus en plus appelés à renforcer leurs capacités de gestion. Ces améliorations aident les organisations à mieux remplir leurs missions, à se conformer aux exigences de reddition de comptes et de transparence du gouvernement et à concourir pour les fonds des donateurs internationaux.

DES RESSOURCES LIMITÉES PEUVENT DONNER DES RÉSULTATS SPECTACULAIRES

Les efforts de renforcement des capacités requièrent des ressources humaines et financières consacrées à cet effet, cependant, un budget modeste peut contribuer à déclencher un changement significatif. Le portefeuille d'appui stratégique à l'Église a été financé avec des répartitions annuelles provenant des financements privés de CRS (près de 800.000 USD sur trois ans) et des contributions de TROCAIRE (près de 40.000 USD sur quatre ans). CRS a investi du temps de son personnel et de consultants, d'abord dans des tâches de renforcement des capacités ou des achats spécifiques (par exemple, la formation à l'utilisation de nouveaux logiciels) puis plus tard, dans la gestion continue des projets et l'assistance technique. CRS a également financé trois postes : un coordinateur du Plan stratégique au sein de la Conférence épiscopale et deux agents de renforcement des capacités dans le diocèse de Cyangugu.

PORTEFEUILLE DE SOUTIEN STRATÉGIQUE À L'ÉGLISE : FACTEURS DE SUCCÈS

Les intervenants ont identifiés quatre facteurs de succès au Rwanda. Les facteurs sont cohérents avec les théories admises de développement organisationnel et de renforcement des capacités, mais CRS ne considère pas ces facteurs comme des préalables en soi.

L'environnement extérieur

Les théories du développement organisationnel font souvent référence à un environnement favorisant le changement, mais l'environnement au Rwanda a exigé des changements. A titre d'exemple, les transformations dans les priorités des donateurs internationaux et dans la société rwandaise dans le gouvernement et dans les approches de développement ont

DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL : UNE VISION POUR LE POTENTIEL HUMAIN

Le concept du développement humain intégral (DHI) de l'enseignement social catholique envisage un monde où tous les gens sont capables de vivre à leur plein potentiel et peuvent satisfaire leurs besoins physiques élémentaires de manière durable, tout en vivant avec dignité dans une société juste et pacifique. Le cadre conceptuel du DHI de CRS est une façon de penser à une situation de manière holistique qui promeut le DHI.

Un objectif clé du cadre est d'aider le CRS et nos partenaires à devenir plus efficaces dans la façon d'aider les personnes que nous servons à améliorer leurs **moyens d'existence** (le principal étant le DHI). Les moyens d'existence sont le résultat **des stratégies de subsistance**, qui reposent principalement sur nos nombreux **atouts**: les ressources que nous avons à travailler et sur lesquelles nous devons nous appuyer. **Les systèmes et les structures** sont les institutions, les règles et les normes sociales avec lesquelles nous travaillons. Nos stratégies doivent également prendre en compte les risques qui menacent les vies et les moyens d'existence: **les chocs, les cycles et les tendances**.

Source: Adapté d'une brochure CRS de 2008, «Développement humain intégral (DHI): Le concept et le cadre» disponible sur: www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/DHI_Brochure_French%20low.pdf

228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3433
USA
Tel: 410.625.2220

Main CRS website: www.crs.org

CRS technical resources:
www.crsprogramquality.org



significativement touché l'Église. Certains facteurs étaient complexes, comme le furent la réflexion après le génocide et la réconciliation. D'autres étaient clairs et indéniables, comme le furent les lois, nouvelles ou nouvellement appliquées, ou les politiques des donateurs. L'Église s'est rendu compte qu'elle ne pouvait pas ignorer ce nouveau paysage. Sans changement, l'institution aurait risqué d'échouer dans sa mission et de perdre de sa pertinence.

Conseil: *Menez régulièrement une analyse de votre environnement pour détecter les conditions qui permettent (ou qui requièrent) des changements et examinez comment tirer parti de ces conditions pour renforcer utilement des capacités. Le Cadre de développement humain intégral de CRS peut être utile.*

Le leadership et l'engagement

Des leaders efficaces et dévoués de CRS Rwanda, de la Conférence épiscopale et du diocèse de Cyangugu ont été des éléments importants de ces changements, en partie parce que le programme évoluait sans plan de travail pluriannuel ni objectifs précis pour guider les activités. Ces leaders étaient charismatiques et des champions infatigables des valeurs de gestion de l'Église, parfois en raison de leur propre expérience et éducation. En préconisant ces changements au sein de l'institution, ils engagèrent des leaders au niveau des diocèses et des paroisses à les défendre auprès de leurs pairs et de leurs communautés. Cela était particulièrement important car les diocèses sont autonomes, alors que leur pleine participation est essentielle à l'objectif d'une Église catholique plus forte au Rwanda.

Conseil: *Cherchez des leaders naturels pour militer pour la cause, mais restez également ouvert envers des alliés inattendus. Leur dévouement peut aider l'organisation à piloter les changements, et même à se lancer sur le chemin du changement.*

Des relations étroites et une confiance profonde

Des relations mutuellement respectueuses sont essentielles pour le renforcement des capacités (un processus qui consiste à relever les défis autant de l'apprenant que de «l'expert»). Des relations de confiance au sein de l'Église et avec CRS (des organisations qui partagent les valeurs fondamentales de soutien envers les pauvres et les vulnérables, qui partagent une foi et plus d'un demi-siècle de collaboration), ont contribué à rendre possibles des changements organisationnels. Les relations institutionnelles, ainsi que les relations individuelles, ont aidé à préparer les parties prenantes au changement et ont renforcé profondément le partenariat et la subsidiarité entre l'Église et CRS. En outre, le personnel de CRS a travaillé côte-à-côte avec le personnel de l'Église, reflétant la croyance de CRS que le renforcement des capacités va au-delà d'un simple transfert de compétences ou d'outils. Ces relations ont rendu cet accompagnement possible, et l'accompagnement a renforcé la relation.

Conseil: *Tirez honorablement parti de relations existantes et cultivez de nouvelles relations entre individus et entre organisations. Dans tous les partenariats, recherchez la confiance, l'accompagnement, la solidarité et une communication honnête.*

Des négociations équitables

En partie parce que le portefeuille s'était développé spontanément et que les ressources variaient d'une année sur l'autre, CRS et l'Église, en partenariat, ont appris à naviguer à vue. L'engagement de l'un par rapport à l'autre et la vision partagée d'une institution améliorée (l'Église) ont été suffisants. La portée limitée des efforts de renforcement des capacités a même été un catalyseur pour cette collaboration et ces négociations. Des ateliers de sensibilisation ont aidé le clergé et le personnel de CRS à déterminer conjointement comment procéder aux changements, et quels outils et formations seraient les plus utiles à l'Église. L'Église a appris sur les pratiques de gestion tandis que CRS a appris plus sur le langage et les structures de l'Église. Des outils existants tels que le Cadre du développement humain intégral et le droit canon, le rapport d'analyse d'écart entre les systèmes professionnels et ceux qui étaient en place, ainsi que des relations étroites ont été des points essentiels pour le processus de renforcement des capacités.

Conseil: *Restez ouvert à l'apprentissage continu de chacun envers l'autre organisation et sur la gestion des incertitudes. Ceci aidera les parties prenantes à négocier la meilleure façon d'avancer. Cette négociation peut également aider à amener les intervenants à s'assurer de l'appropriation du processus de changement.*

CONCLUSION

Chaque institution possède une marge de croissance et l'Église s'inscrit sur la voie de la durabilité et de l'autosuffisance. Dans les années à venir, l'Église et CRS espèrent étendre les efforts de renforcement des capacités par le biais des neuf diocèses du Rwanda et de leurs 168 paroisses. Pour institutionnaliser l'appropriation et la durabilité des efforts, et conformément à l'engagement de durabilité de CRS, cette expansion s'appuiera largement sur un modèle de formations de formateurs et des modèles de formation par les pairs et d'accompagnement qui utiliseront des experts techniques pris au sein de l'Église et réduire ainsi progressivement le rôle de CRS à celui d'une assistance technique spécialisée et discrète.