

**Protocole pour les  
relations avec les  
partenaires de l'Église**



Catholic Relief Services  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3413 USA

©2009 Catholic Relief Services—Conférence des évêques catholiques des États-Unis.

Rédigé par Walter Blake, gestionnaire de pays, Pérou

#### Éditeurs

Sarah Ford, conseillère technique principale pour le partenariat  
Loretta Ishida, conseillère technique pour la gestion de la connaissance  
Joseph Schultz, directeur de publication

#### Collaborateurs

Emily Burrows, conseillère pour les questions stratégiques  
Jamieson Davies, directeur des opérations d'urgence  
Daisy Francis, conseillère pour les questions stratégiques  
Linda Gamova, consultante pour le partenariat  
Brian Goonan, représentant résident en Bolivie  
David Leege, directeur adjoint, Département d'appui à la qualité des programmes  
Donna McMahon, directrice à la stratégie  
Madeleine Philbin, directrice régionale pour Midwest, USA  
Père Christopher Promis, responsable des relations institutionnelles  
Schuyler M. Thorup, directeur régional, Bureau régional pour l'Amérique Latine et la Caraïbe  
Tom Ulrich, directeur pour les relations et l'appui à la clientèle des États-Unis

Conception graphique de Valerie Sheckler

---

# **Protocole pour les relations avec les partenaires de l'Église**



# TABLE DES MATIÈRES

Partenariat de CRS avec l'Église.....	1
Contexte : CRS et ses relations avec les Églises nationales.....	2
Gamme recherchée de relations.....	3
Comment CRS peut être un meilleur partenaire.....	4
Accompagnement et solidarité.....	4
Subsidiarité.....	4
Respect, ouverture et partage.....	5
Renforcement de la société civile et développement institutionnel.....	6
Solidarité.....	6
Travailler avec des structures nationales et locales de l'Église.....	8
Pourquoi travailler ensemble ?.....	9
Comment travaillons-nous ensemble ?.....	9
Avec qui travaillons-nous ?.....	12
Pourquoi ces personnes ?.....	12
Gestion active du partenariat avec l'Église.....	14
Personnel régional.....	14
Représentant résident.....	14
Responsables de la gestion et de la qualité des programmes.....	14
Personnel de la qualité des programmes, de la qualité de la gestion et des finances.....	15
Bonnes pratiques pour les relations de partenariat avec l'Église.....	17
Communication.....	17
Planification.....	17
Dossiers.....	17
Annexe A : Fiche aide-mémoire.....	19



## PARTENARIATS DE CRS AVEC L'ÉGLISE

« Quand deux ou trois sont réunis en mon nom, je suis au milieu d'eux » (Matthieu, 18, 20)

CRS est fondamentalement un membre de l'Église catholique universelle. Cette identité signifie que les « partenaires » de l'Église nationale sont beaucoup plus que des partenaires : ce sont nos agences sœurs dans la famille humaine. Notre vision de la solidarité qui transformera le monde exige que nous nous engagions pour une solidarité mondiale par des relations marquées par une approche commune, basée sur l'Évangile, pour servir les pauvres. En donnant la priorité à des relations fraternelles avec nos partenaires de l'Église dans les pays que nous avons le privilège de servir, nous pourrions répondre à l'appel de Dieu qui est de « vivre avec nos frères et sœurs dans la foi dans une solidarité plus effective et d'avoir plus d'impact sur la création d'une société plus juste. »

CRS présente ce protocole pour les relations avec les partenaires de l'Église dans le but d'aider au développement de relations avec l'Église, afin de renforcer les liens de solidarité et de promouvoir un dialogue stratégique dans son service aux pauvres. Ce protocole donne des directives et des idées pour développer les relations avec l'Église et élaborer des visions complémentaires, ainsi que des principes pour renforcer les relations et maintenir un dialogue stratégique.

Comme c'est le cas pour toutes les relations, les relations d'un bureau de pays de CRS avec l'Église du pays hôte repose à la fois sur des procédures institutionnelles et sur des connexions personnelles. Quand il s'agit d'autres partenaires, il peut arriver que CRS et le partenaire décident de cesser de travailler ensemble. Mais CRS fait partie de l'Église catholique et ses relations avec les structures et les dirigeants de l'Église au niveau national et diocésain sont des relations familiales – elles ne cesseront pas, elles ne doivent pas cesser. CRS a la responsabilité, en tant qu'invité de l'Église du pays hôte, de s'assurer que les relations se passent bien. Le présent document définit quelques concepts de base et suggère certaines bonnes pratiques afin d'aider les employés des bureaux nationaux de CRS à nouer et à maintenir ces bonnes relations.

## CONTEXTE : CRS ET SES RELATIONS AVEC LES ÉGLISES NATIONALES

Toutes les institutions et organisations catholiques font partie de l'Église mondiale. CRS représente les catholiques des États-Unis dans le travail humanitaire à l'étranger, sous les auspices de la Conférence des évêques catholiques des États-Unis. CRS travaille dans un pays à l'invitation de la conférence épiscopale (des évêques) nationale de ce pays. En tant que structure sœur de l'Église travaillant dans leur pays, CRS donne la priorité aux organismes de l'Église pour ses partenariats institutionnels dans le pays hôte. Il y a de nombreuses institutions de l'Église catholique dans tous les pays, dont certaines peuvent être des partenaires potentiels. Par exemple, l'Église nationale peut avoir des commissions ou des bureaux qui travaillent sur des questions de Développement humain intégral (DHI), comme justice et paix, droits humains ou éducation.

Parmi ces partenariats potentiels, CRS doit donner la priorité aux relations avec l'Église « officielle », c'est à dire la conférence épiscopale et la direction nationale du réseau Caritas/Développement Social (qui sera simplement appelé « Caritas » dans ce document)<sup>1</sup>. La fonction du bureau national de Caritas est de coordonner et de promouvoir des activités de ministère social avec les diocèses. Le bureau est supervisé par un évêque nommé par la conférence épiscopale nationale et il est souvent dirigé par un laïc. En plus du bureau national de Caritas, il y a dans de nombreux diocèses une structure locale de Caritas qui s'occupe d'activités d'aide et de développement. L'évêque du diocèse supervise cette structure partenaire locale. Il est donc important pour CRS de maintenir des liens forts avec les évêques, les directeurs et coordinateurs nationaux et locaux et d'autres employés de Caritas à tous les niveaux.

Selon le contexte et l'accord avec l'Église nationale, le partenaire de mise en œuvre de CRS pour un programme ou un projet pourra être la Caritas nationale ou la Caritas diocésaine. Sauf dans le cas où il n'y a pas de structure Caritas nationale qui fonctionne dans le pays, CRS et la Caritas nationale devront travailler ensemble pour définir les actions qui seront réalisées par le bureau national et celles qui devront plutôt être menées en relation directe entre CRS et le diocèse. La dynamique interne du système Caritas et de la conférence épiscopale ainsi que les relations individuelles entre CRS et les évêques locaux, qui sont sujettes à des changements avec le temps, peuvent influencer sur le choix des partenaires et sur les types de partenariats.

---

<sup>1</sup> Toutes les conférences épiscopales nationales ont des commissions responsables du travail pastoral correspondant à la mission de CRS, comme des activités d'assistance humanitaire, de développement ou de justice et paix. Ces organismes peuvent avoir des noms différents : commission de développement social, commission de la pastorale sociale, bureau de ministères social, etc. souvent le bureau national de Caritas est affilié au bureau de développement sociale/ ministère social ; parfois, il est indépendant. Les employés de CRS dans le pays doivent connaître la structure officielle de l'Église nationale et comprendre quelle est leur relation avec cette structure.



Dans de nombreux pays, CRS travaille avec d'autres institutions ou organisations de l'Église, comme la commission nationale justice et paix, la commission nationale de la santé ou avec des ordres religieux, particulièrement des ordres qui gèrent des écoles ou des établissements de santé. Quel que soit le partenaire de mise en œuvre, il faut que CRS planifie et coordonne l'ensemble de ses opérations avec la Caritas nationale et qu'il informe le bureau national de ses activités avec des diocèses, avec d'autres institutions catholiques et avec des ordres religieux.

Dans les pays où l'Église catholique est peu présente, ou quand l'Église n'est pas activement impliquée dans le travail de développement, CRS doit quand même avoir des relations étroites et fraternelles avec les autorités de l'Église et les inviter éventuellement à des manifestations professionnelles. L'Église doit être de toute façon impliquées dans les célébrations sociales ou religieuses, quelles que soient les relations de partenariat.

### Gamme recherchée de relations

Le diagramme ci-dessous, tiré des « Strategic Program Plan (SPP) Guidance for CRS Country Programs » illustre la gamme de qualité des relations que CRS peut avoir avec l'Église du pays hôte :



Les situations les plus courantes sont représentées par les zones grisées du diagramme. Les bureaux de pays doivent tenter d'être aussi à droite de ce continuum que possible tout en sachant que CRS n'a pas mandat à appuyer un travail purement pastoral. Il existe d'autres organisations dans l'Église catholique qui travaillent à cet objectif.

# COMMENT CRS PEUT ÊTRE UN MEILLEUR PARTENAIRE

Ces dernières années, des employés de bureau de pays de CRS dans le monde entier ont participé, avec des partenaires de l'Église, à de nombreuses réflexions sur le partenariat. Les bureaux de pays peuvent adopter de bonnes pratiques, basées sur les leçons apprises d'expériences vécues, qui reflètent les principes directeurs et les principes du partenariat de CRS.

## Accompagnement et solidarité

Un partenariat a beaucoup plus de chances de s'épanouir et de survivre aux moments difficiles s'il est réellement basé sur une appréciation et une confiance mutuelles. Quand nous nous connaissons l'un l'autre, nous pouvons nous faire confiance. Il est donc important que les employés de CRS et du partenaire prennent le temps de faire connaissance au niveau personnel et pas seulement au niveau institutionnel. Les Mennonites appellent cela le « temps de prendre le thé. » Les occasions d'avoir ce type d'interaction personnelle peuvent être des invitations à des fêtes, des visites à l'improvisiste, des visites de courtoisie quand on passe dans la ville ou qu'on travaille dans un diocèse particulier, etc.

Il est crucial que le personnel de CRS rende visite aux bureaux de tous les partenaires au moins une fois par an. Tous les partenaires doivent aussi être encouragés à venir au bureau de CRS. Dans de nombreux bureaux de pays, les employés des programmes doivent rendre visite à l'évêque local quand ils travaillent dans un diocèse, afin rester en contact et de l'informer des activités menées au nom de l'Église catholique dans son diocèse.

L'accompagnement signifie être avec les autres ; il est enraciné dans la confiance et la volonté d'avancer côte à côte avec les partenaires. Prendre le temps de se rendre sur les sites de projet avec les partenaires devrait être considéré comme une priorité. Cela permet aux employés de vraiment apprécier les difficultés et les réussites du travail des partenaires et les employés de CRS sont ainsi plus capables et plus prêts à accompagner les partenaires dans leurs efforts.

## Subsidiarité

Le principe de subsidiarité, qui stipule que « un niveau plus élevé dans un gouvernement – ou une organisation – ne doit pas accomplir une fonction ou un devoir dont peuvent s'occuper de façon plus efficace à un niveau moins élevé, des gens qui sont plus proches du problème et qui ont une meilleure compréhension de la question », est l'un des principes directeurs de CRS et c'est un thème majeur de la pensée sociale catholique. Dans ses partenariats avec l'Église, CRS doit reconnaître,

respecter et appuyer les capacités de l'Église et de ses organisations pour que l'Église locale puisse progressivement prendre la responsabilité « de rendre [sa société] plus juste et pacifique. Notre comportement doit montrer que nous respectons leurs efforts, leurs connaissances et leurs ressources ainsi que les nôtres. »

Il peut être difficile d'appliquer la subsidiarité. Par exemple, pour avoir des financements, CRS doit tenir des comptes, utiliser des procédures de travail, se conformer aux exigences des bailleurs de fonds et aux pratiques comptables standard des États-Unis. CRS ne peut donc pas accepter qu'un partenaire utilise des pratiques différentes, même s'il a une grande confiance dans ce partenaire. Dans une telle situation, la subsidiarité signifie que l'Église et CRS discuteront en détail des différences entre les pratiques avant de soumettre ensemble un document de projet, pour préparer l'Église aux exigences des bailleurs de fonds. De nombreux bureaux de pays fournissent aux employés des programmes et des finances des partenaires de l'Église une formation approfondie sur les normes exigées par les bailleurs de fonds. C'est une bonne pratique qui devrait être copiée.

CRS comme l'Église devraient pratiquer la subsidiarité avec les communautés qu'ils servent. Parfois, il arrive que les exigences des bailleurs de fonds ou d'autres pressions fassent qu'il est difficile de répondre aux besoins et aux désirs exprimés par une communauté. Dans une telle situation, CRS, l'Église et la communauté doivent travailler en proche collaboration pour déterminer comment on peut répondre aux besoins de la communauté étant donné les contraintes. Dans l'idéal, l'Église, CRS et la communauté auront discuté du projet, des sources de financement, de ce qui est demandé et des éventuelles restrictions bien avant de soumettre le document de projet pour éviter de mettre en danger leur principe commun de subsidiarité.

### **Respect, ouverture et partage**

CRS et ses partenaires de l'Église doivent reconnaître et apprécier les compétences, ressources, connaissances et capacités complémentaires de chacun. Même quand nous ne comprenons pas clairement les idées, les contributions ou les traditions du partenaire ou que nous ne sommes pas d'accord avec celles-ci, nous respectons son autonomie. Par exemple, les façons de travailler d'un partenaire, qui sont basées sur sa culture et sur ses priorités, peuvent être très différentes de celles de CRS. Un comportement respectueux signifiera qu'on essaiera de comprendre ces différences et de trouver un juste milieu pour travailler aux objectifs communs. Le partage signifie que chaque partie d'un partenariat est à la fois expert et apprenant. Si l'on apprend et qu'on s'adapte au fur et à mesure que la relation se développe et évolue, cela permet au partenariat de rester dynamique et au travail commun de rester innovant. Enfin,

à la base d'une collaboration ouverte et respectueuse, où l'on partage, il faut une communication efficace.

Comme tous les visiteurs, les employés du partenaire de l'Église qui viennent dans les bureaux de CRS doivent être accueillis avec respect. Tous les employés ont la responsabilité de cet accueil, en commençant par les premières personnes que rencontrent les visiteurs. De nombreux bureaux de pays ont donc formé leurs réceptionnistes, chauffeurs, gardiens et autres employés pour qu'ils comprennent qu'il est important de bien accueillir les partenaires, dès leur arrivée. Cela est particulièrement vrai pour les partenaires de l'Église : les employés auront peut-être besoin d'apprendre comment s'adresser aux prêtres, évêques et autres membres du clergé. Selon les pays, la culture à l'intérieur de l'Église est différente. La manière de s'adresser aux autorités de l'Église (en particulier aux évêques) peut être très formelle ou moins formelle. Il est important que les employés de CRS utilisent les formules et les titres appropriés quand ils s'adressent à la hiérarchie de l'Église.

### **Renforcement de la société civile et développement institutionnel**

Les partenaires de l'Église apprécient souvent leur partenariat avec CRS parce que ce dernier peut améliorer la visibilité de l'Église (vis-à-vis des bailleurs de fonds internationaux, par exemple), aider à lever des fonds en permettant un meilleur accès aux sources de financement et, généralement, aider les partenaires à atteindre une viabilité financière et programmatique. Cependant, l'idée que CRS va « renforcer leurs capacités » déplaît souvent aux partenaires. Il vaut mieux adopter une attitude montrant que l'on apprend ensemble et que l'on pratique un renforcement mutuel des capacités. Cela ne doit pas être à sens unique. CRS peut appuyer le processus d'autoévaluation de l'Église et faire aussi sa propre autoévaluation. Ensemble, CRS et l'Église peuvent démarrer des réflexions et des formations en déterminant quels sont les capitaux et les points forts que chacun apporte au processus avant de déterminer quelles sont les difficultés de chaque organisation. S'il est parfois difficile pour les employés de CRS de discuter des points forts et des difficultés de l'organisation, ils doivent comprendre que c'est certainement la même chose pour les employés du partenaire. En partageant de façon ouverte, CRS peut aider les partenaires à se sentir à l'aise pour discuter des capacités de leur organisation.

### **Solidarité**

Nos partenaires de l'Église réagissent positivement au mandat de CRS qui est de travailler et de créer des liens dans sa « double audience » composée de deux communautés : les pauvres et les exclus à l'étranger et la communauté catholique

aux États-Unis. Ils apprécient particulièrement que nous reconnaissons qu'il y a des politiques et des pratiques injustes aux États-Unis et que nous nous engageons à travailler à les faire changer. En demandant aux partenaires de nous aider pour les activités dans la double audience, en fournissant des informations, en élaborant des stratégies conjointes sur des questions clés, en recevant des journalistes et autres visiteurs, ou en parlant aux États-Unis, nous allons plus loin qu'une simple relation donateur-bénéficiaire. Dans l'idéal, ces visites promeuvent la solidarité et la compréhension mutuelle sans représenter une charge financière ou logistique trop lourde pour l'Église.

# TRAVAILLER AVEC LES STRUCTURES NATIONALES ET LOCALES DE L'ÉGLISE

CRS doit être en relation avec la conférence épiscopale, avec des autorités clés de l'Église, comme le nonce apostolique (le représentant diplomatique du Vatican dans le pays hôte) et avec les évêques des diocèses où il a des programmes. Un protocole d'accord standard est disponible au siège de CRS. On pourra l'utiliser comme base de négociation pour les relations avec la conférence épiscopale nationale.

Comme le bureau national de Caritas est le représentant de la conférence épiscopale pour le travail d'assistance humanitaire et de développement, il est intéressant de prendre le temps de discuter de l'enseignement social catholique et du développement humain intégral avec les responsables de Caritas, afin d'arriver à des visions complémentaires. Dans certains cas, ce genre de discussion peut permettre d'arriver à une vision et à des missions communes pour travailler dans le pays. Si l'on adopte cette approche, on ne considérera la vision comme définitive que lorsque l'évêque président de Caritas et, si possible, le président de la conférence épiscopale l'auront approuvée. Il est important d'avoir une vision ou une mission commune, mais cela ne doit pas être le principal objectif ni l'objectif unique du processus. Il doit au contraire s'agir d'une étape utile dans l'approfondissement de la relation. Comme l'élaboration d'une vision commune peut prendre du temps, les bureaux de pays doivent avancer dans d'autres accords de projets qui répondent à des situations spécifiques. La présence d'accords de projets a rendu les relations dans de nombreux pays plus faciles en précisant des détails comme la manière dont CRS et Caritas répondront à des situations d'urgence. Souvent, CRS signe des accords de projets spécifiques avec ses partenaires de mise en œuvre quand il y a de nouveaux financements ou de nouvelles initiatives dans le pays.

CRS peut aussi avoir des relations avec la commission nationale justice et paix de l'Église ou avec la commission de santé, ou avec des ordres religieux, surtout ceux qui gèrent des écoles ou des établissements de santé. CRS peut signer avec ces groupes des accords de projet ou des lettres d'accord au lieu de protocoles d'accord. Comme avec la conférence épiscopale, le nonce et Caritas, il est très important de se renseigner le plus possible sur cette commission et sur ces ordres et de les comprendre dans le contexte de l'Église du pays. Il ne faut pas oublier que les ordres religieux ne suivent pas les mêmes procédures de communication et de décision que la hiérarchie ordonnée (Pape, évêques et prêtres). Les employés doivent donc apprendre aussi comment travailler efficacement avec les religieux.

### Pourquoi travailler ensemble ?

CRS travaille avec des structures nationales et locales de l'Église pour élaborer des visions complémentaires et maintenir un dialogue stratégique. Le partenariat est primordial pour l'image que CRS a de lui-même dans le monde. Nous croyons profondément que, grâce à l'Église catholique (et à d'autres partenaires locaux), des changements ont lieu et qu'en soutenant et en renforçant l'Église locale et ses institutions, nous améliorons la capacité d'une nation à répondre à ses problèmes. Parce que CRS est convaincu que la solidarité transformera le monde, nous nous engageons à avoir des relations justes avec ceux que nous servons, en collaboration avec l'Église catholique qui est au plus près des personnes dans le besoin.

Même si nous partageons les mêmes principes de l'enseignement social catholique et du développement humain intégral avec nos agences sœurs de l'Église partout dans le monde, il est quand même nécessaire de réfléchir ensemble à ces principes pour arriver à des visions complémentaires de l'application de ces principes au travail de secours humanitaire et de développement. Pour cela, CRS doit maintenir le dialogue avec la conférence épiscopale comme avec Caritas. Ce dialogue doit aborder la planification proactive de la réponse à l'urgence, avec d'éventuelles opérations directes de CRS dans les situations d'urgence, les possibilités de croissance, les questions de conformité aux demandes des bailleurs de fonds, les questions de qualité des programmes et de gestion financière et une évaluation mutuelle des domaines où il faut un renforcement des capacités.

### Comment travaillons-nous ensemble ?

*Actions possibles avec des évêques ou autres autorités nationales.* Selon la situation dans chaque pays (par exemple, s'il y a une situation d'urgence) et le rôle de la conférence épiscopale, on aura des activités de types et de fréquence différents pour que CRS et les autorités nationales de l'Église soient chacun impliqué dans le travail de l'autre.

Au moins une fois par an :

- Soumettre un rapport écrit à la conférence sur les programmes de CRS dans le pays. Ce rapport pourra faire partie du dossier sur l'historique des relations, utile aux deux parties dans leur progression.
- Demander une invitation pour présenter le travail de CRS aux évêques et à la hiérarchie de l'Église lors de l'assemblée annuelle des évêques.

Deux fois par an, ou plus :

- Rencontrer, selon les cas, le président et/ou le secrétaire général de la conférence, le nonce et/ou le président de Caritas pour discuter de l'état du SPP et du plan

annuel de programme (APP) de CRS pour le pays.

- Inviter l'évêque président de Caritas ou un autre évêque important au bureau de CRS pour célébrer ou pour parler à un événement du programme ou du personnel (retraite, jubilé, lancement de programme, bénédiction d'un nouveau bâtiment).
- Inviter l'évêque président de Caritas ou un autre évêque important au bureau de CRS pour un déjeuner avec le personnel, une fête ou tout autre événement social.
- Quand il y a des activités communes à CRS et à Caritas, faire ensemble les rapports et les présentations.

*Actions possibles avec la Caritas nationale.* Comme c'est souvent la Caritas nationale qui est l'organisme de coordination pour des organisations partenaires de CRS au niveau diocésain, il est important d'essayer d'arriver à des visions complémentaires. Voici quelques activités qui peuvent conduire au dialogue et à la confiance :

- Établir une vision commune pour le pays, ou la renouveler, et encourager l'élaboration de stratégies conjointes pour CRS et Caritas. Il est important que l'élaboration de la vision se concentre à la fois sur le contenu (que voulons-nous réaliser ensemble ?) et sur les principes qui devront guider le processus pour que les droits et les responsabilités soient respectés des deux côtés. La *CRS Partnership Toolbox* de 2002 décrit les processus et les formats pour aborder des points tels que les valeurs communes, les principes, la transparence et la résolution de différends.
- Faire une réflexion conjointe sur le partenariat. Le manuel *CRS Partnership Reflection Training Manual* de 2003 peut aider les bureaux de pays et leurs partenaires de l'Église à discuter des principes du partenariat et à continuer le dialogue stratégique.
- Une formation commune sur l'application du cadre du développement humain intégral peut aussi renforcer le dialogue et l'action conjointe.
- Organiser des réunions régulières pour échanger des informations sur des programmes particuliers, pour discuter des principaux problèmes affectant le pays (réduction de la pauvreté, dette extérieure, VIH) ou pour des événements importants tels que la préparation ou l'évaluation du SPP, de l'APP ou d'un grand programme comme un programme pluriannuel d'assistance (MYAP). La réunion peut être structurée (par ex. un atelier de planification) ou informelle (par ex. un déjeuner).
- Partager les rapports annuels, les évaluations de projets et les ressources, comme les manuels.



- Inviter les employés à des formations et à des activités sociales organisées par CRS.
- Tous les cinq ans, quand le bureau de pays prépare un nouveau SPP, se mettre en contact avec la Caritas nationale et diocésaine pour déterminer quels sont les principaux problèmes et les principales zones géographiques sur lesquels CRS devrait travailler.

### *Actions possibles avec la Caritas diocésaine*

Continu :

- Prévoir et organiser ensemble des réunions avec les autorités de l'Église sur des questions de stratégie, l'élaboration de projets et l'évolution des projets.
- Prévoir des réunions avec la Caritas diocésaine quand CRS reçoit un bailleur de fonds ou un responsable de CRS en visite sur le terrain dans le diocèse.
- Inviter les employés à des formations.

Partager des ressources de CRS et des ressources extérieures (liens internet, manuels, directives sur les meilleures pratiques, occasions de formation, etc.) qui sont intéressantes pour les domaines où ils ont des programmes.

- Pour les projets en préparation ou les projets en cours :
- Les impliquer activement (échange d'e-mails, conversations téléphoniques et réunions) dans la discussion d'idées pour le projet.
- Faire des ateliers de rédaction pour produire les documents de concept, les documents de projets et les rapports.
- Faire des visites sur le site selon un calendrier fixé dans un accord de projet ou selon les besoins des uns et des autres. Les visites sur les sites doivent s'intéresser aussi bien aux activités du projet qu'à sa gestion (aspects administratifs et financiers).
- Montrer son intérêt et offrir de l'aide en passant des coups de téléphone informels ou en passant les voir « pour dire bonjour ».
- Dire quelles ont été les réactions des bailleurs de fonds et autres aux documents de projets, aux rapports ou visites de suivi, aux audits et aux évaluations.

### Avec qui travaillons-nous ?

En plus des relations avec la conférence épiscopale dans son ensemble, il est important d'entrer individuellement en relation avec les évêques et le personnel de Caritas, surtout dans les diocèses où CRS travaille ou prévoit de travailler.

CRS peut, et dans de nombreux cas, devrait, nouer des relations avec d'autres agences de l'Église (commissions, ordres religieux, etc.) pour mener sa mission dans le même esprit que celui qui guide ses relations avec Caritas. Les pays ont aussi généralement d'autres institutions catholiques qui mettent en œuvre des programmes correspondant à la vision et à la mission de CRS – des universités, par exemple, ou des ONG.

### Pourquoi ces personnes ?

*Pour rester en relation avec les évêques.* Il est important que l'évêque local soit informé directement par le représentant résident ou par un cadre du bureau de pays de ce que CRS fait ou prévoit de faire dans son diocèse (ou dans d'autres diocèses) et avec quels partenaires. Le représentant résident devrait demander des directives et des conseils à l'évêque local et l'encourager à donner son avis. De nombreux bureaux de pays demandent que, quand des employés sont dans un diocèse, ils fassent une visite de courtoisie à l'évêque local pour le tenir au courant, montrer qu'on respecte son autorité et maintenir de bonnes relations avec l'Église.

*Pour avoir de bonnes relations avec les partenaires de mise en œuvre.* De toutes les structures d'Église, c'est la Caritas locale qui a le plus de chances d'être le partenaire de mise en œuvre de CRS et d'être donc impliquée dans tous les détails pratiques de la conception du projet, de sa mise en œuvre et de son évaluation. Les relations entre CRS et Caritas doivent être solides pour qu'ils puissent maximiser mutuellement leurs points forts et surmonter les difficultés.

*Pour nouer des relations avec d'autres entités de l'Église.* Bien que Caritas soit l'organisation avec laquelle nous sommes le plus en relation, nous nouons aussi des relations et nous préparons des projets avec d'autres organisations, comme la commission santé ou la commission justice et paix. Ces relations sont acceptables du moment que la Caritas nationale en est informée et que nous travaillons en coordination avec elle.

L'expérience a montré qu'il est important que les représentants résidents aient aussi des relations avec les missionnaires étrangers qui travaillent dans le pays, surtout ceux dont la présence y est importante. Les missionnaires ont une présence à long terme dans le pays et leurs perspectives sur la culture peuvent être très utiles pour les employés de CRS. De plus, ils peuvent fournir des informations sur des acteurs clés de l'Église et des

idées pour la collaboration dans la double audience. Ils peuvent aussi servir de personnes ressources pour renseigner les nouveaux expatriés sur le pays et sa culture.

## GESTION ACTIVE DU PARTENARIAT AVEC L'ÉGLISE

### Personnel régional

L'équipe de direction exécutive (ELT) de CRS a confié au directeur régional la responsabilité finale pour les partenariats dans la région et pour leur qualité. Le directeur devra donc superviser les relations dans chaque pays et donner selon les besoins son appui et des conseils.

Certains bureaux régionaux de CRS ont travaillé à l'élaboration de visions et de missions complémentaires avec les Caritas régionales. Celles-ci sont un grand pas en avant, mais il faut encore en discuter avec le personnel et les utiliser comme références générales pour guider et orienter le travail de CRS et ses partenariats avec les Caritas nationales.

### Représentant résident

Le représentant résident est le visage de CRS pour l'Église du pays hôte. Il a donc la responsabilité ultime de toutes les relations avec l'Église dans le pays. Il devrait donc travailler avec son directeur régional pour inclure les relations avec les partenaires dans son plan annuel de performance. Il devrait donner à l'ensemble du personnel l'exemple d'un bon comportement vis-à-vis des partenaires. C'est lui qui doit être principalement en relations avec la conférence épiscopale et avec les évêques (ce qui n'empêche pas les autres employés d'être aussi en contact avec eux). Le représentant résident doit s'assurer que tous les employés ont la même approche dans leurs relations avec les partenaires de l'Église, pour éviter au maximum de transmettre des messages contradictoires. L'un des messages importants est que la relation avec l'Église est tout à fait cohérente avec la qualité des programmes et avec la responsabilisation et non l'inverse. Le représentant résident doit signer toute la correspondance formelle et approuver les dialogues et les échanges des employés de CRS avec les représentants de l'Église, surtout quand il s'agit de questions stratégiques, de résolution de problèmes ou de questions particulièrement sensibles.

### Responsables de la gestion et de la qualité des programmes

Certains bureaux de pays ont des employés qui sont les personnes contact pour certains diocèses, ordres religieux, paroisses ou autres partenaires locaux de l'Église. Cela est particulièrement utile quand il y a plusieurs partenaires de l'Église qui sont répartis dans tout le pays. Une autre stratégie efficace est d'avoir des équipes conjointes de qualité de la gestion/ qualité des programmes (MQ-PQ) qui travaillent avec les partenaires, ce qui peut être particulièrement utile pour transmettre des messages

cohérents, répondre à d'éventuels problèmes communs et célébrer les points forts.

Les cadres de MQ et PQ ont aussi souvent la responsabilité d'organiser la réflexion annuelle sur le partenariat. Ils peuvent aussi faire un suivi des plans d'action qui ont été acceptés à la suite de la réflexion sur le partenariat.

Activités que peuvent superviser les cadres :

- S'assurer que le développement de relations de partenariat est inclus dans les plans annuels de performance de tous les employés qui sont en relation directe avec les partenaires, quel que soit leur niveau. Il peut être important d'inclure aussi dans les plans de développement du personnel les compétences en communication, qui peuvent améliorer ou handicaper les relations avec les partenaires.
- Prévoir une orientation spéciale pour tous les nouveaux employés (catholiques et non catholiques, y compris le personnel d'appui aux programmes, comme les gardiens, les chauffeurs et les réceptionnistes) sur l'Église et les relations avec l'Église. Dans de nombreux bureaux de pays, il peut être nécessaire de fournir au personnel de CRS une formation initiale approfondie sur l'Église et les relations avec l'Église.
- Organiser régulièrement des sessions de mise à niveau sur ce qui a été vu durant l'orientation des nouveaux employés, en particulier sur les principes du partenariat, la double audience, les difficultés pour respecter les exigences des bailleurs de fonds et l'amélioration des compétences en communication et des capacités relationnelles.
- Prévoir une formation continue sur des questions historiques, culturelles, économiques, politiques ou religieuses importantes.
- Prévoir une retraite annuelle avec les partenaires de l'Église pour comprendre, partager et renforcer une relation spirituelle. On pourrait combiner cette réunion avec une réception pour les employés de CRS et des partenaires avec leurs familles.

### **Personnel de la qualité des programmes, de la qualité de la gestion et des finances**

Ce sont les gestionnaires de projets et les employés des finances qui sont régulièrement en contact avec leurs collègues travaillant chez les partenaires. Leurs relations de travail sont vitales pour un partenariat réussi. Il est important que les employés de la qualité des programmes, de la qualité de la gestion et des finances partagent ce qu'ils savent sur les partenaires pour que tout le monde soit tenu au courant des informations importantes. Il y a de nombreuses activités pouvant être incorporées dans le travail des employés de CRS pour maintenir de bonnes relations avec les partenaires. Tout

en menant leur travail de gestion, de finances ou de programme de manière inclusive, respectueuse et ouverte, les employés peuvent aussi :

- Passer régulièrement des coups de téléphone et rendre visite
- Inviter les partenaires à des séminaires, des réunions ou des réceptions.
- Partager des livres, des sites Internet et des documents
- Déjeuner, dîner ou participer à d'autres types de réceptions avec les partenaires
- Si nécessaire, avoir un « aide mémoire » sur chaque partenaire, avec des dates importantes (comme les anniversaires) ou des informations biographiques (nom des enfants, etc.)
- Créer des réseaux : présenter les partenaires à d'autres et demander aux partenaires de présenter également CRS à de nouvelles personnes, pour que chaque organisation puisse aider le personnel de l'autre organisation à diversifier ses relations de travail.

## BONNES PRATIQUES POUR LE RELATIONS DE PARTENARIAT AVEC L'ÉGLISE

### Communication

Une bonne communication est un élément essentiel de bonnes relations et tous les employés de CRS doivent travailler à améliorer leurs compétences en communication afin de faciliter les relations avec l'Église. Même en cas de problèmes, les tensions seront réduites si on continue à bien communiquer et on trouvera plus rapidement une solution. Une bonne communication est respectueuse et honnête, adaptée à la culture, elle doit être faite au bon moment, être précise, consultative, continue, à la fois formelle et informelle, écrite et orale. La communication informelle, implique les autres et les reconnaît.<sup>2</sup>

### Planification

Pour réaliser les objectifs et les résultats intermédiaires du Cadre des résultats de CRS, chaque pays doit s'assurer que sa stratégie pour l'Église et pour les partenariats est bien décrite dans la Section C de son document de SPP. Cette section décrira les relations prioritaires et la manière dont celles-ci seront renforcées, comment le SPP correspond à la gamme recherchée de relations, des plans pour le renforcement de l'Église locale et des plans pour le renforcement des capacités des partenaires. Dans le cadre du processus de planification annuelle des programmes, on pourra avoir des informations sur la planification et la mesure des réalisations. Ces occasions de planification complètent le travail nécessaire de planification du projet avec les partenaires mais ne le remplacent pas.

### Dossiers

Chaque bureau de pays doit avoir son propre centre de documentation sur l'Église, qui comprendra :

- Un résumé du plan pastoral de l'Église nationale
- Des stratégies pour les Caritas nationale et diocésaines
- Un historique bref, mais régulièrement mis à jour, de l'Église dans le pays. (Le contexte historique des relations est très important. Beaucoup d'employés de CRS n'ont que peu ou pas idée de l'histoire de l'Église dans le pays et le bureau de CRS n'a pas toujours les documents de références).

<sup>2</sup> McManus, S. et Tennyson, R. 2008. Talking the Walk: A Communication Manual for Partnership Practitioners. International Business Leaders Forum/The Partnering Initiative. <http://www.thepartneringinitiative.org>

- Un bref historique du travail de CRS dans le pays, avec les SPP précédents et le SPP actuel.
- Un résumé des principaux problèmes pastoraux et des principales préoccupations de l'Église : violence, migration, pauvreté, indigènes, problèmes fonciers, etc.
- Bibliographie des publications de l'Église et d'autres documents de référence pertinents, dans le pays et au niveau mondial.
- Description basique des juridictions de l'Église dans le pays (diocèses, prélatrices, etc.) ainsi que les titres cléricaux et la façon de s'adresser aux membres du clergé.
- Des informations de base sur les ordres religieux dans le pays, leur hiérarchie, leurs activités et la façon de s'adresser à leurs membres ; il y a peut-être une conférence des supérieurs des ordres religieux, analogue à la conférence épiscopale.
- Informations sur les principes de base de la doctrine sociale catholique.
- Documentation sur les principaux temps forts, réussites, problèmes, etc. pour CRS et l'Église.
- Principales informations personnelles sur tous les évêques, les diocèses, la Caritas et sur d'autres autorités catholiques avec lesquelles CRS travaille : adresses électronique et postale, numéros de téléphone fixe et portable, anniversaire, calendrier des jours de fête particuliers, nationaux ou locaux, etc. On choisira la forme de contact à utiliser avec les évêques et autres membres importants de l'Église selon le niveau des relations que le bureau de pays aura noué et selon les pratiques locales. Dans certains cas, l'accès aux informations personnelles devra être restreint.
- Les archives de toute la correspondance de CRS avec l'Église.



## ANNEXE A : FICHE AIDE MÉMOIRE

*Représentant résident* : Au moins une fois par an :

- Rendre visite à l'évêque et au personnel de Caritas dans chaque diocèse
- Faire un rapport (par écrit et en personne) à la conférence épiscopale
- Discuter de la stratégie et des plans d'activités avec le personnel de la Caritas nationale
- Communiquer au personnel le contexte et l'importance des relations avec l'Église

*Responsables de MQ et PQ* :

- S'assurer que tous les employés ont reçu (ou reçoivent) une formation sur l'enseignement social catholique, les principes du partenariat de CRS et le comportement approprié vis-à-vis des autorités et des employés de l'Église
- Inclure dans les plans de performance et de développement des employés les activités et les compétences nécessaires pour développer un partenariat

*Gestionnaires de projets, personnel des finances et de l'administration* :

- Former ou informer les collègues des partenaires sur ce que demande CRS comme procédures financières et administratives
- Passer des coups de téléphones réguliers et rendre visite personnellement
- Inviter les partenaires à des séminaires, des réunions ou des réceptions
- Partager des livres, des sites Internet, des documents
- Déjeuner, dîner ou participer à d'autres types de réceptions avec les partenaires
- Se référer à la « fiche aide-mémoire » pour chaque partenaire
- Partager les réseaux



# PARTENARIAT

## **PARTNERSHIP, PQSD**

CATHOLIC RELIEF SERVICES BALTIMORE, MD 21201 USA 410-625-2220

PQSDREQUESTS@CRS.ORG

## **LA SOLIDARITÉ TRANSFORMERA LE MONDE**

---

Le partenariat est primordial dans l'image que CRS a de lui-même dans le monde. Nous croyons profondément que, grâce à notre Église catholique et à nos autres partenaires locaux, des changements ont lieu et qu'en soutenant et en renforçant les institutions locales, nous améliorons la capacité d'une communauté à résoudre ses problèmes. Catholic Relief Services met en pratique son approche du développement, de l'assistance d'urgence et du changement social par l'intermédiaire de partenariats avec tout une gamme d'organisations : églises locales et organisations à but non lucratif, gouvernements hôtes, agences internationales, etc.

Parce que nous sommes convaincus que la solidarité transformera le monde, nous nous engageons à avoir des relations justes avec ceux que nous servons, en collaboration avec l'Église catholique et d'autres organisations religieuses ou laïques au plus près des personnes dans le besoin. Nous voulons que les partenariats soient basés sur une vision à long terme et sur un engagement pour la paix et la justice. Depuis plus de soixante ans, CRS travaille côte à côte avec ses partenaires pour soulager la souffrance humaine, promouvoir la justice sociale et aider les gens qui se battent pour leur propre développement.

## **NOS PRINCIPES DE PARTENARIAT**

---

1. Avoir la même vision pour répondre aux besoins immédiats des populations et lutter contre les causes profondes de la souffrance et de l'injustice.
2. Prendre les décisions à un niveau aussi proche que possible des personnes que ces décisions affecteront.
3. Viser à la réciprocité, en reconnaissant que chaque partenaire apporte ses compétences, ses ressources, ses connaissances et ses capacités, dans un esprit d'autonomie.
4. Encourager des partenariats équitables en définissant les droits et les responsabilités des uns et des autres.
5. Respecter les différences et s'engager à s'écouter les uns les autres et à apprendre des autres.
6. Encourager la transparence.
7. Travailler avec la société civile pour aider à transformer les structures et les systèmes injustes.
8. S'engager dans un processus à long terme de développement des organisations locales.
9. Repérer, comprendre et renforcer les capacités des communautés qui sont la source principale de solutions aux problèmes locaux.
10. Aider à la pérennité en renforçant la capacité des partenaires à déterminer quelles sont leurs vulnérabilités et à tirer parti de leurs points forts.

*Depuis 1943, Catholic Relief Services a le privilège de servir les pauvres et les déshérités à l'étranger. Sans tenir compte de la race, de la religion ni de la nationalité, CRS apporte une assistance d'urgence à la suite des catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Grâce à des projets de développement dans des domaines tels que l'éducation, la paix et la justice, l'agriculture, la microfinance, la santé et le VIH/Sida, CRS travaille à faire respecter la dignité humaine et à promouvoir une meilleure qualité de vie. CRS travaille aussi partout aux États-Unis pour mieux faire connaître aux catholiques et autres personnes intéressées les problèmes de paix et de justice internationales afin qu'ils agissent dans ce sens. Ses programmes et ses ressources répondent à l'appel des évêques des États-Unis qui demandent de vivre dans la solidarité, comme une seule famille humaine, par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques.*



228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3413 USA  
Tel: 410.625.2220 • [www.crs.org](http://www.crs.org)