

Manuel de
Caritas Internationalis
pour la réflexion
et l'action

Le
Partenariat
Caritas



• Avant-propos.....	5
• Introduction.....	7
• Vers une Nouvelle Vision.....	9

Premiere Partie - Le Partenariat Caritas - Le Contexte

1. Introduction.....	12
2. Enseignement social de l'Eglise et identité Caritas.....	12
3. Histoire des relations entre les membres de Caritas.....	13
4. Clarification du concept de Partenariat.....	14
5. Les défis du Partenariat.....	15

Deuxieme Partie - Le Partenariat Caritas dans la Pratique

6. Gros plan sur les Caritas individuelles.....	20
6.1 Introduction.....	20
6.2 Différents types de relations de travail.....	21
6.3 Planification stratégique.....	23
6.4 Renforcement de l'autonomie.....	26
6.5 Création d'une culture d'apprentissage.....	27
6.6 Engagement à évoluer.....	29
7. Partenariat dans la coopération au développement.....	29
7.1 Introduction.....	29
7.2 Passage du stade de projet au stade de relations de développement plus holistiques.....	30
7.3 Négociation d'une relation de travail.....	32

7.4	Elaboration d'un mémorandum de compréhension	33
7.5	Organisation d'ateliers de partenariat.....	34
7.6	Respect des rôles et responsabilités des différents niveaux.....	35
7.7	Pratique de l'appropriation locale et de la responsabilité commune	36
7.8	Respect, égalité et réciprocité.....	37
7.9	Mondialisation de la solidarité.....	39
7.10	Résumé	40
8.	Partenariat dans le cadre d'une coopération d'urgence.....	40
9.	Partenariat et plaidoyer.....	43
10.	Représentation dans un autre pays.....	43
11.	Structures et mécanismes de Caritas pour le renforcement du partenariat	45
12.	Médiation et arbitrage	47
13.	Remarques de conclusion	47
Troisième Partie		
14.	<i>Principes directeurs du Partenariat Caritas</i>	50
15.	Boîte à outils du partenariat.....	54
15.1	Enquête évaluative.....	54
15.2	Clarification des droits, rôles et responsabilités des Caritas partenaires et locales.....	58
15.3	Analyse des conflits.....	60
15.4	Processus commun de gestion de l'analyse des conflits.....	60
15.5	Contrôle des auto-estimations du partenariat.....	61
References		64



Le partenariat est au cœur de la Confédération Caritas, constituée de 162 organismes catholiques de secours, de développement et de services sociaux qui oeuvrent dans plus de 200 pays et territoires. Souvent nous décrivons Caritas Internationalis comme une « famille » ; or, nous savons que les familles vivent des moments de joie et de partage, mais aussi de désaccord et de peine. Il en est de même pour Caritas.

A travers le Projet Caritas, dirigé avec compétence par Bernt Gulbrandsen, ancien secrétaire général de Caritas Norvège pendant la période 1989-2001, nous voulions écouter toute la Confédération pour nous assurer que nos partenariats demeurent dans le cadre de nos principes, fondés sur l'Évangile et la Doctrine sociale de l'Église, en vue de réaliser pleinement notre potentiel à travers l'action de solidarité et de justice sociale dans le monde.

En 2002, Caritas Internationalis a publié Les principes directeurs du Partenariat Caritas, un guide pour ses membres. Maintenant, nous complétons cet ouvrage par un manuel bien plus détaillé, un condensé de nombreuses expériences de partenariat, tantôt positives, tantôt négatives, vécues dans le monde entier.

Cet ouvrage n'est pas imposé, mais offert comme aide aux membres de Caritas Internationalis et aux autres personnes de bonne volonté qui souhaitent approfondir le partenariat pour améliorer leur vie.

Nous sommes redevables, et très reconnaissants, de son travail ardu à Bernt, ainsi qu'à l'équipe du Secrétariat général de Caritas Internationalis qui a produit ce manuel: Lynn Yuill, Francesca Frezza et Jane Kronner.

Duncan MacLaren
Secrétaire général
Caritas Internationalis





Le manuel du partenariat Caritas

L'objectif de ce manuel est de créer un cadre conceptuel de partenariat parmi les membres de Caritas Internationalis, et de montrer comment le partenariat dépasse les dispositions financières et nous plonge au cœur de nos valeurs en tant que réseau humanitaire chrétien. Nous souhaitons également donner des idées pratiques et des outils, afin d'aider les organisations membres à créer et entretenir des partenariats qualitatifs, aussi bien au sein de la Confédération Caritas qu'avec d'autres partenaires en dehors de la « famille » Caritas.

Pourquoi un partenariat Caritas ?

Les Statuts et le Plan Stratégique de Caritas Internationalis exposent dans les grandes lignes la vision, la mission, les valeurs, les objectifs et les stratégies de la Confédération Caritas. Une valeur qui met en évidence toutes les autres dans le Plan Stratégique, c'est celle du partenariat, valeur qui devrait imprégner toutes les relations de travail parmi les organisations Caritas. Les participants aux ateliers régionaux sur le partenariat dans le Sud ont remarqué que le partenariat était la relation de travail optimale et la plus désirée, car elle permettait à l'Eglise de développer sa dimension socio-pastorale et d'avoir un impact profond et durable par son engagement. En novembre 2002, le Comité exécutif de Caritas Internationalis (ExCo) a approuvé. « The Caritas Partnership Guiding Principles » (« Principes directeurs du Partenariat Caritas »), en demandant aux organisations membres de Caritas de s'engager à être guidées par ces valeurs et principes dans toutes leurs relations de travail.

Les valeurs et principes du partenariat proviennent des Ecritures et de l'enseignement social de l'Eglise, et ils sont essentiels à l'identité de Caritas en tant que membre de la mission sociale de l'Eglise catholique. Le but ultime du partenariat est d'obtenir un impact durable et une transformation sociale pour les marginalisés. Pour un vaste réseau humanitaire comme Caritas qui inclut la population locale et atteint le niveau diocésain, national, sous-régional, régional et mondial, le potentiel de



réalisation de changements est immense. Cependant, c'est quand les relations entre les membres sont sous-tendues par les valeurs d'un partenariat authentique que peuvent le mieux s'opérer des changements.

Le partenariat est-il le seul moyen de coopérer ?

Le partenariat est l'un des nombreux types de relations de travail pour les membres de Caritas. Des situations différentes nécessitent souvent des solutions différentes. En général, les engagements à court terme ne mènent pas au partenariat, celui-ci nécessite des relations à long terme. Ce manuel donne un aperçu des différentes catégories de relations de travail. En revanche, Les Principes directeurs du Partenariat Caritas affirme que toutes les relations de travail devraient être guidées autant que possible par des valeurs de partenariat.

A quoi sert ce manuel

Ce manuel, principalement créé pour les employés de Caritas, les personnes occupant des postes à responsabilités et les membres de conseils d'administration, peut servir à :

- *Réfléchir sur les relations de travail existantes et les analyser ;*
- *Apporter de nouvelles idées aux processus de planification stratégique ;*
- *Développer des relations de travail saines avec les partenaires à travers les ateliers ;*
- *Renforcer la pratique du partenariat dans le cadre de structures établies dans les sous-régions et les régions.*

Nous recommandons que vous étudiez en premier lieu Les Principes directeurs du Partenariat Caritas dans la troisième partie, qui offre une introduction aux valeurs sous-jacentes d'une coopération de partenariat.

Ce qui suit est une étude de cas se déroulant dans le pays imaginaire de Suneden, fondée sur des événements ayant eu lieu dans les régions Afrique, Amérique latine, Asie, Océanie et MONA :

Etude de cas

En 2001, Maria a été nommée nouvelle directrice de Caritas Suneden. Après six mois dans ces fonctions, elle est invitée à participer à un atelier de partenariat sous-régional. L'initiative vient de Julius, le coordinateur régional, défenseur enthousiaste du partenariat. A l'atelier sur le partenariat, Maria et son collègue de la Caritas diocésaine le Père Mathias rencontrent des représentants de sept Caritas voisines et six coordinateurs de programmes représentant des organisations Caritas partenaires. Julius a présenté l'atelier comme un forum de réflexion ouverte et honnête sur la façon dont les organisations Caritas pourraient devenir de meilleurs instruments de transformation sociale, de justice et d'autonomisation.

Il est demandé à Maria d'analyser la situation du réseau Caritas en Suneden. Etant nouvelle à Caritas, elle a fréquemment voyagé durant ces deux premiers mois à ce poste, rendu visite à toutes les Caritas diocésaines et écouté ce qu'elles avaient à dire. Les difficultés de certaines situations étaient dues notamment à :

- L'absence de vision commune et d'unité concernant le travail socio-pastoral ;
- Un grand besoin de développement des compétences, non satisfait ;
- Un sentiment que de nombreuses relations de travail entre les Caritas diocésaines et les Caritas externes vont davantage dans le sens donateur-bénéficiaire.

Maria présente ses conclusions sur l'issue de l'atelier de partenariat deux semaines plus tard, lors de la réunion du Comité exécutif :

« Ce qui était étonnant, c'était la franchise et l'honnêteté exprimée dans les discussions et les réflexions. Nous avons évoqué de nombreuses questions importantes, y compris le besoin de renforcement des capacités, le népotisme, la transparence, l'organisation de l'ordre du jour par les donateurs, la non-observation des accords, y compris les rapports, le caractère trop clérical de Caritas et la planification stratégique. Nous avons atteint un consensus sur de nombreuses questions fondamentales. Par exemple, nous avons clarifié les valeurs et principes qui devraient guider le travail de Caritas, ainsi que le rôle et les responsabilités des différents niveaux de Caritas en se fondant sur le principe de subsidiarité. »

En s'appuyant sur l'atelier, Maria parle d'une vision sur la façon dont le réseau Caritas du Suneden devrait fonctionner.

« En Suneden, comme dans de nombreux pays de notre région, l'Eglise catholique dispose d'un potentiel unique et pas entièrement exploité, apte à renforcer la dignité de la personne humaine, à favoriser le développement humain intégral et à octroyer des droits aux marginalisés. Ceci permet de développer des communautés locales actives et puissantes avec des membres jouant un rôle important dans la société civile. Afin d'exploiter ce potentiel selon la dimension socio-pastorale de l'Eglise, je prévois en Suneden un réseau Caritas ayant défini une vision, des objectifs et des stratégies communs, et qui s'engage à appliquer les valeurs et principes du partenariat à son travail. Les partenaires partagent la vision et les objectifs, et contribuent à renforcer les capacités du réseau local. Les partenaires ont participé à une analyse du pays et à une révision du plan stratégique de Caritas Suneden, avec la participation d'autres parties prenantes.

Les membres du Comité exécutif ont réagi très positivement à la présentation de Maria, et lui ont demandé d'organiser une session d'étude sur le partenariat, avec le réseau Caritas local et les membres du Comité exécutif. D'autres préoccupations devaient être évoquées pendant la session d'étude : affaiblissement de l'autonomie et de l'identité de nombreuses Caritas diocésaines. La session d'étude a conduit notamment à une recommandation : entamer un processus de planification stratégique participatif et inclusif.

Le
Contexte

Le
Partenariat
Caritas



PREMIERE PARTIE

Le Partenariat Caritas

Le Contexte

PREMIERE PARTIE



1. Introduction

Le partenariat Caritas en tant que relation de travail au sein de la confédération n'a pas été inventé par un groupe de chercheurs et de rédacteurs ; il émane de l'Enseignement social de l'Eglise, et des besoins et désirs identifiés par les organisations membres de Caritas dans chaque région. La première partie de ce manuel examine pourquoi le partenariat est devenu la relation de travail privilégiée dans le réseau Caritas, en mettant en lumière à la fois ses caractéristiques et ses défis.

2. Enseignement social de l'Eglise et identité Caritas

Le christianisme a hérité d'un riche enseignement social laissé par les prophètes, les auteurs de l'Ancien et du Nouveau Testament et Jésus Christ. L'Eglise est engagée socialement depuis le commencement. Les premiers Chrétiens partageaient ce qu'ils possédaient entre eux et avec ceux qui étaient dans le besoin. Des ordres catholiques gèrent des hôpitaux et remplissent d'autres devoirs sociaux depuis le début du Moyen Age. Depuis 1891, sous le pontificat du Pape Léon XIII, l'Eglise catholique publie des encycliques sur des questions sociales, donnant des directives claires à la lumière de l'enseignement de l'Evangile sur la façon dont les Chrétiens doivent répondre à la pauvreté, à l'oppression et à l'injustice.

La première encyclique sociale a été publiée par le Pape Léon XIII en 1891. *Rerum Novarum* portait sur les problèmes moraux et sociaux engendrés par la révolution industrielle et les conditions inhumaines dans lesquelles vivait la classe ouvrière. Depuis, ont été publiés de nombreuses encycliques sociales, des documents conciliaires, des lettres pastorales émanant des synodes épiscopaux et des conférences épiscopales. Un grand nombre de leurs éléments comme la dignité de la personne humaine, la solidarité et l'option préférentielle pour les pauvres constituent le cœur du véritable partenariat.



L'identité et la spiritualité de Caritas proviennent de l'Évangile et de l'enseignement social de l'Église et du fait qu'elle constitue l'une des trois composantes du travail pastoral holistique de

l'Église. Caritas fait partie intégrante de l'Église local et de chacune des communautés chrétiennes et constitue un élément fondamental de la vie et de la mission de l'Église, inspirée par la foi en Jésus Christ. Nous percevons la lumière du Seigneur sur le visage des bénéficiaires de notre travail.

Le partenariat Caritas comprend ce que le Pape Jean-Paul II appelle une « spiritualité de communion ». Dans *Novo Millennio Ineunte* (daté du 6 janvier 2001), il dit : « Une spiritualité de la communion, cela veut dire la capacité d'être attentif, dans l'unité profonde du Corps mystique, à son frère dans la foi, le considérant donc comme « l'un des nôtres », pour savoir partager ses joies et ses souffrances, pour deviner ses désirs et répondre à ses besoins, pour lui offrir une amitié vraie et profonde. Une spiritualité de communion est aussi la capacité de voir surtout ce qu'il y a de positif dans l'autre, pour l'accueillir et le valoriser comme un don de Dieu : un « don pour moi », et pas seulement pour le frère qui l'a directement reçu. Une spiritualité de la communion, c'est enfin savoir « donner une place » à son frère, en portant « les fardeaux les uns des autres » (Galates 6, 2), et en repoussant les tentations égoïstes qui continuellement nous tendent des pièges et qui provoquent compétition, carriérisme, défiance, jalousie. Ne nous faisons pas d'illusions : sans ce cheminement spirituel, les moyens extérieurs de la communion serviraient à bien peu de chose. Ils deviendraient des façades sans âme, des masques de communion plus que ses expressions et ses chemins de croissance (N° 43). Sur cette base, le nouveau siècle, devra nous voir engagés plus que jamais à valoriser et à développer les moyens qui, selon les grandes orientations du Concile Vati-

can II, servent à assurer et à garantir la communion » (N°44).

Le principal défi interne de Caritas Internationalis, c'est de construire un partenariat dans la spiritualité de la communion.

3 Histoire des relations entre les membres de Caritas

La plupart des organisations Caritas ont été créées pour répondre aux besoins immédiats des pauvres et de ceux qui doivent affronter des situations d'urgence dans leur propre pays. Elles ont grandi petit à petit, et beaucoup de Caritas des pays économiquement développés ont commencé à assister d'autres organisations Caritas en dehors de leur pays. Caritas répond efficacement aux besoins des gens lors d'urgences environnementales et de catastrophes naturelles, de guerres et de conflits ethniques. Étant donné l'augmentation de la fréquence de ces catastrophes, il est plus que jamais nécessaire que Caritas participe à des programmes d'urgence et de réhabilitation.

Durant les dernières décennies, la plupart des organisations Caritas se sont concentrées sur des programmes et processus de développement. Cette orientation sur le développement a passé par différentes étapes. Dans les années 60, les transferts de ressources en provenance du Nord constituaient un facteur dominant. Les programmes de développement se concentraient sur notamment les services de santé, l'éducation formelle et les systèmes d'eau potable. Durant les années 1980 et en particulier dans les années 1990, les programmes se concentraient sur l'autonomisation, dans le but d'identifier les causes profondes de l'injustice et de doter les pauvres d'esprit critique vis-à-vis des forces opérant dans la société qui les opprime. Les groupes ont ensuite pu prendre des mesures collectives pour se libérer de ces injustices, et travailler pour la

transformation sociale, afin de construire une société juste.

Le plaidoyer constitue un pilier important de lutte contre les causes profondes de la pauvreté, et ce plus précisément depuis le milieu des années 1990. Il s'agit de montrer au marginalisés comment s'organiser pour défendre leurs droits et comment permettre aux autres de parler en leur nom quand ils ne peuvent s'exprimer par eux-mêmes.

La multiplication des conflits ethniques, guerres et émeutes collectives a créé un nouveau pôle d'attention pour Caritas : œuvrer pour la paix et la réconciliation. Pour l'Eglise catholique, la paix est une condition préalable au développement. Elle est le résultat de la justice et s'appuie sur une solidarité vécue.

La subsidiarité a joué un grand rôle depuis les années 70. Les capacités des organisations Caritas diocésaines ont été développées par les membres des Caritas nationales. Dans plusieurs pays, des Caritas paroissiales ont également été développées.

Dans le passé, des organisations Caritas d'Afrique, d'Asie, d'Océanie, du Moyen-Orient / de l'Afrique du Nord et de l'Amérique latine / des Caraïbes ont été fortement dépendantes de ressources externes. L'argent était principalement transféré de membres de l'Europe et de l'Amérique du Nord. En conséquence, dans les années 1970 et 1980, ces Caritas sont devenues des réalisateurs de projets importants, avec des financements de gouvernements agissant en donateurs principaux. Cela a marqué un tournant par rapport aux années 1950 et 1960, durant lesquelles les fonds transférés étaient principalement collectés par des organisations d'Eglise et des actions de solidarité.

Dans les années 1990, les organisations Caritas en Europe ont fait face à différents défis. Le financement provenant de sources d'Eglise a baissé du fait de la sécularisation qui commençait à gagner les

sociétés de l'Europe occidentale. Cela a limité le financement des autres régions. De plus, en Europe, il fut demandé publiquement aux organisations Caritas de rendre compte et d'être plus transparentes. Enfin, la pénurie de fonds les a obligées à rechercher des fonds auprès de leurs propres gouvernements, ce qui en échange demandait des mesures comptables plus strictes pour que leurs projets soient financés.

Au sein de Caritas Internationalis, des « desk officer meetings » (réunions des responsables régionaux) avaient lieu pour chaque région, et des groupes de travail étaient créés pour des pays nécessitant une attention et une aide particulières. La plupart des participants venaient d'Europe et d'Amérique du Nord, avec des invités du Sud. Après l'Assemblée générale de 1999, la confédération a transformé les desk officer meetings en forums régionaux, avec un ordre du jour établi par la région concernée, faisant dorénavant basculer l'équilibre des pouvoirs du Nord vers le Sud.

Cet aperçu nous aide à comprendre comment les relations entre les organisations Caritas ont évolué sur la durée jusqu'à la mentalité et aux structures actuelles, et comment le concept de partenariat est sorti enrichi de ces expériences.

4 Clarification du concept de partenariat

Qu'est-ce que le partenariat Caritas ?

Caritas fonde sa compréhension du partenariat sur sa foi catholique. Le partenariat au sein de la Confédération Caritas est une alliance exprimant la solidarité envers les membres des églises locales, qui reconnaît toutes les femmes et tous les hommes comme membres d'une communauté mondiale interdépendante, et qui démontre un engagement en faveur de la justice sociale, et une option préférentielle pour les pauvres.

Le véritable partenariat est un engagement à long terme à atteindre des objectifs convenus, en s'appuyant sur des valeurs, stratégies et informations partagées. Il se caractérise par des réactions honnêtes, une planification en commun, un accompagnement, une transparence et des compte-rendus des deux parties, ainsi qu'une ouverture véritable et une sensibilité aux besoins, aux sentiments, aux compétences, à l'expérience et à la sagesse des autres. Il est fondé sur le respect, la confiance et une bonne volonté mutuels. Un partenariat efficace créé de la solidarité parmi les organisations membres, les autres organisations qui partagent notre vision, et les communautés de gens avec qui nous travaillons. L'objectif du partenariat est d'avoir un impact positif sur la vie des gens que nous servons.

Principales caractéristiques du partenariat Caritas :

- Collaboration fondée sur une vision et un système de valeurs communs ;
 - Coopération visant à accomplir des objectifs convenus, responsabilité commune des prises de décision et partage des risques.
 - Coopération favorisant la solidarité parmi les membres de Caritas, envers d'autres organisations partageant notre vision, et envers les communautés et les gens avec lesquels nous travaillons.
 - Engagement à long terme de la part de chaque partenaire.
 - Accompagnement, soutien mutuel, compétence et renforcement des capacités, partage des compétences et professionnalisme.
 - Rôles et responsabilités définis, clarifiant comment les parties engagées se complètent mutuellement.
 - Confiance, respect, sensibilité culturelle, responsabilité financière mutuelle et égalité.
 - Respect envers les contraintes auxquelles chaque partenaire doit faire face.
 - Agenda de travail finalisé et établi par chaque organisation, en dialogue avec le partenaire.
- Renforcement de l'autonomie et de l'identité, développement des ressources locales et responsabilité des organes locaux.
 - Apprentissage à travers une réflexion et des efforts communs, permettant aux partenaires de devenir plus compétents et plus à même de remplir leur mission et d'atteindre leurs objectifs.
 - Relation de travail fondée sur un Mémoire de Compréhension.

Les avantages pour les partenaires sont notamment :

- Un dialogue réciproque et critique créant un climat constructif d'analyse contextuelle, d'idées et de formation.
- Inclusion d'une formation au développement et du plaidoyer dans le cadre d'un programme général de solidarité.
- Engagement à long terme créant un impact durable par des programmes inspirés de plans nationaux.
- Moyens efficaces d'appropriation communautaire et de renforcement de la société civile.
- Prévoir flexibilité et marge de manœuvre pour des solutions et des fonctionnements selon les besoins et évolutions.

Documentation recommandée :

- Fowler, Alan. "Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations". INTRAC OPS No. 32, mars 2000.
- Lemvik, Joern. "Partnership - Guidelines for a New Deal". Norwegian Church Aid (NCA), Occasional Paper Series No. 6, juillet 2001.

5. Les défis du partenariat

L'on peut citer de nombreux exemples de partenariats authentiques et productifs parmi les membres de Caritas. Ces expériences ont beaucoup à nous apprendre. Cependant, il existe aussi de nombreuses relations de travail à Caritas qui ne s'appuient pas sur des valeurs et principes fonda-



mentaux de partenariat, et qui sont ressenties comme nuisibles et humiliantes par l'une des parties. Pour garantir que les relations de travail évoluent positivement, il est important d'être honnête l'un avec l'autre, et d'analyser ensemble les pratiques positives aussi bien que négatives.

Après plusieurs ateliers de partenariat régionaux et sous-régionaux, l'impression générale est que les relations de travail de la Confédération Caritas sont souvent fondées sur une relation financeur (donateur) – réalisateur (bénéficiaire). Cette pratique du financement externe rend vulnérables les organisations

Caritas recevant de l'aide face aux changements du Nord. Cette pratique affaiblit également l'autonomie de nombreuses organisations Caritas, réduit leur droit de regard sur le programme et la réciprocité et crée de différentes façons des problèmes identitaires. Cela dit, les membres des Caritas du Nord trouvent que le réseau Caritas local est souvent fragile et manque des compétences nécessaires.

Figurent ci-dessous certains des principaux défis de partenariat évoqués ces dernières années lors d'ateliers sur le partenariat dans les régions et les sous-régions :

Perception du Sud

- Les attitudes vis-à-vis l'argent provenant de ressources externes diminuent souvent l'autonomie des Caritas du Sud.
- Trop souvent, les Caritas du Nord définissent les règles et imposent leur propre agenda.
- L'affectation des fonds et le manque de flexibilité dû aux soutiens financiers sont problématiques.
- Les protocoles plus stricts suite aux contraintes des donateurs (Union Européenne, gouvernements) entraînent de nouvelles demandes de la part des partenaires.
- Sécularisme et manque d'approche holistique de la part des Caritas du Nord.
- Manque de sensibilité culturelle.
- Incapacité et manque de volonté de passer suffisamment de temps avec le partenaire du Sud.
- Renouvellement rapide des coordinateurs de programmes dans le Nord ayant pour conséquence un manque de personnel ayant les connaissances adéquates sur le contexte.
- Les responsables de Caritas ne sont pas bien familiarisés avec la philosophie du partenariat.

Perception du Nord

- Les organisations Caritas du Sud sont souvent trop cléricales, ayant comme responsables des prêtres qui ont d'autres responsabilités en dehors de l'organisation Caritas.
- Les mandats sont flous et le rôle des Caritas nationales, diocésaines et paroissiales n'est pas toujours clair.
- Structures fragiles, manque de compétences et de capacités.
- Les organisations ne respectent pas toujours les délais et les normes pour les rapports.
- Non respect fréquent du principe de subsidiarité.
- Quelques évêques ne sont apparemment pas liés par des accords avec les partenaires concernant l'utilisation des fonds.

- Dans certains pays, charges culturelles compliquant le bon fonctionnement du projet.
- Renouvellement rapide des responsables et des cadres affaiblissant les structures locales et les relations de travail.
- De nombreuses Caritas manquent de plans stratégiques et de plans de renforcement des capacités.
- Occasionnellement : malhonnêteté, corruption et népotisme.

Un directeur de Caritas nationale africaine a un jour décrit ses expériences avec de nombreuses Caritas du Nord de la façon suivante :

« Ces dernières années, notre relation avec les Caritas du Nord s'appuie sur une série de questions : A quoi sert le bureau national ? Pourquoi est-il si important ? Quelles sont les capacités du personnel ? Pourquoi les propositions de programmes et les rapports sont-ils faibles ? Pourquoi les frais généraux sont-ils si élevés ? Pourquoi n'existe-il pas de responsabilité financière ou de transparence ? Je trouve que ce sont de bonnes questions, mais la manière dont elles sont posées montre qu'il s'agit d'une relation « donateur-bénéficiaire » et non d'un véritable partenariat. Ceux qui posent ces questions ne semblent pas intéressés par l'idée d'aider le bureau national à renforcer ses capacités et d'accompagner le processus d'autonomisation. »

Un représentant d'une Caritas européenne a décrit certaines de ses expériences avec des Caritas du Sud de la façon suivante :

« Parfois, lorsque je rends visite à une Caritas du Sud, je me rends compte qu'elle n'a pas de système de classement. Cela veut dire que les correspondances importantes ou les accords écrits

sont souvent impossible à retrouver. Leur système administratif présente de graves défauts, et les réalisations d'audits externes sont rares. Comment puis-je me fier à leur capacité de gérer l'argent dont ma propre organisation doit rendre compte devant nos soutiens financiers et notre public ? Lorsque j'évoque ces questions, on me demande de les aider à construire des structures et à acquérir les compétences nécessaires. Or, comment puis-je accomplir cela, étant chargé d'environ 90 projets dans 10 pays ?

Remarques de conclusion

Il est encourageant de voir que des stratégies concrètes ont été mises en place pour aider à relever ces défis, y compris la création de forums régionaux, aussi connus sous le nom de forums de partenariat régionaux, projets de partenariat de Caritas Internationalis, qui ont conduit à « Principes directeurs du Partenariat Caritas » (*The Caritas Partnership Guiding Principles*), « Manuel sur le Partenariat Caritas » (*The Caritas Partnership Handbook*), et plusieurs ateliers de partenariat régionaux, sous-régionaux et nationaux. Plus important encore, le processus de partenariat permanent, qui est de plus en plus dynamique et de plus en plus approprié par les régions, et qui est défini comme valeur fondamentale dans le Plan Stratégique de Caritas Internationalis.





La
Pratique

Le
Partenariat
Caritas



DEUXIEME PARTIE



6. Gros plan sur les Caritas individuelles

6.1 Introduction

Afin de remplir la mission Caritas et d'être un partenaire pertinent, les membres de Caritas doivent s'évaluer régulièrement et identifier les domaines nécessitant une amélioration au sein de leur propre organisation. Ce chapitre examine un certain nombre d'aspects pour aider les membres de Caritas à construire des relations de travail de qualité, notamment :

- Aperçu des différents types de relations de travail
- Planification stratégique
- Renforcement de l'autonomie
- Création d'une culture d'apprentissage
- Engagement à évoluer

Etude de cas : scénario typique

Vous trouverez ci-dessous un compte-rendu fictif d'un atelier de partenariat s'étant déroulé dans le pays imaginaire appelé Suneden, et des défis auxquels font face les différentes organisations y travaillant. Il s'appuie sur des expériences réelles partagées au cours d'ateliers de partenariat Caritas dans différentes régions.

Point de vue d'une Caritas diocésaine :

- Un bon nombre de nos relations de travail sont ressenties comme des relations « donateur-bénéficiaire » et non comme des partenariats, même si les partenaires préfèrent appeler « partenariat » toutes les relations. Certains représentants de la Caritas partenaire manquent de sensibilité culturelle et de connaissances élémentaires sur les préoccupations de l'Eglise locale.
- Certains d'entre nous n'ont pas de partenaire extérieur, et nous avons le sentiment que le bureau de la Caritas nationale ne nous aide guère à établir de nouveaux contacts.
- Nous n'avons pas d'activités de collecte de fonds, et notre autonomie est très faible.
- Nous avons besoin de plus de ressources et de compétences pour développer nos capacités. Le bureau de la Caritas nationale nous offre de l'assistance, mais elle n'est pas suffisante. Bon nombre de nos partenaires hésitent à soutenir des activités importantes de développement des capacités.
- Nous n'avons pas le sentiment de participer au travail de la Caritas nationale.



Nous ne savons pas grand chose de ce qui s'y passe et nous n'avons pas accès à sa situation financière.

Perspective de la Caritas nationale :

- Nous avons des difficultés à répondre aux différents besoins de la Caritas diocésaine à cause de l'insuffisance de nos ressources financières et humaines.
- Un défi majeur des activités socio-pastorales de Suneden, c'est que de nombreuses Caritas diocésaines n'ont pas de vision socio-pastorale holistique, et certaines d'entre elles veulent continuer avec leurs partenaires sans changement.
- Il est frustrant et inquiétant de voir que la plupart des Caritas étrangères contournent la Caritas nationale pour travailler directement avec la Caritas diocésaine. Elles nous contactent simplement pour partager des informations informelles. En conséquence, il est difficile de dresser à l'échelle nationale des plans socio-pastoraux et des plans de développement des capacités, et de créer une unité dans le réseau local. Parfois, j'ai le sentiment que certaines Caritas veulent délibérément détruire notre réseau local par leur concurrence directe.

Perspective de la Caritas étrangère :

- Nous avons le sentiment que le bureau de la Caritas nationale est plutôt faible, et qu'il est donc plus approprié et efficace de travailler directement avec une ou plusieurs Caritas diocésaines. Le bureau de la Caritas nationale ne nous rend pas de service.
- D'après notre expérience, la Conférence Episcopale n'est pas unie derrière la Caritas nationale. Les rôles et responsabilités dans le réseau Caritas local ne sont donc pas clairs, non plus que la mission de Caritas.
- Nous trouvons que la plupart des Caritas diocésaines ont besoin de renforcer leurs capacités et leurs compétences. Souvent, elles n'observent pas ce qui a été convenu, même dans les accords écrits, en particulier concernant le propos et le délai des comptes-rendus. Cela pourrait nous créer de sérieux problèmes, car en tant que financeurs nous pourrions perdre notre crédibilité vis-à-vis de notre public et nos soutiens financiers. Les activités de renforcement des capacités font donc souvent partie de nos projets et programmes.

Pour une réflexion plus approfondie : Identifier les conflits dans cette étude de cas.

6.2 Différents types de relations de travail

De nombreuses Caritas se trouvant dans une situation similaire à celle qui est décrite ci-dessus appellent toutes leurs relations de travail des « partenariats ». Cependant, il est important de comprendre et de distinguer les différentes catégories de relations de travail afin de prendre les décisions appropriées et de clarifier les rôles, droits et responsabilités respectifs.

Principes directeurs du Partenariat Caritas : les contextes différents nécessitent des types de relations de travail différents qui ne répondent pas

toujours aux critères d'un réel partenariat. Cependant, toutes les relations d'un membre de la confédération Caritas doivent être conformes aux principes essentiels de l'éthique chrétienne et s'efforcer de concrétiser les valeurs fondamentales du partenariat.

Des chercheurs ont remarqué que les gens travaillant dans le domaine du développement ont besoin de nombreux systèmes et mécanismes pour fonctionner de façon optimale. Les types de relations de travail dans ce manuel sont identifiés ainsi : allié de réseau ; financeur du projet ; partenaire du programme ; partenaire institutionnel ; et partenariat Caritas.

	Allié réseau	Financier du projet	Partenaire du programme	Partenaire institutionnel	Partenariat Caritas
Centres d'intérêt et durée	Deux ou plusieurs organisations conviennent d'un agenda de développement ou des objectifs qu'ils veulent atteindre ensemble. Cette relation a souvent une durée limitée.	L'initiative de lancement du projet peut venir de la Caritas locale aussi bien que de la Caritas externe. Le financer se concentre sur le projet. La relation est souvent de courte durée, mais elle peut se poursuivre.	Le partenaire du programme se concentre sur un domaine particulier tel que la santé, les micro-crédits, le développement de la communauté, etc. La relation est à moyen terme ou à long terme.	Le partenaire institutionnel se concentre sur l'efficacité de l'évolution et sur le renforcement organisationnel.	Le partenariat Caritas est un engagement à long terme fondé sur des objectifs convenus, ainsi qu'une vision, des valeurs et des stratégies partagées émanant des plans stratégiques. Il se concentre notamment sur le développement humain intégral, la justice sociale, l'autonomisation et le développement des capacités.
Principales caractéristiques	Il est souvent utilisé par des réseaux établis pour un plaidoyer, une campagne ou un groupe de pression (lobbying) spécifiques.	La durée limitée rend difficile le respect total des valeurs et principes de partenariat essentiels, bien qu'ils doivent être appliqués dans la mesure du possible.	La durée permet à la relation de se développer sur la base des valeurs et principes de partenariat. Le programme correspond aux plans stratégiques de l'organisation.	Les résultats du programme ne sont pas essentiels à cette relation. L'interaction est fondée sur ce que font les organisations et ce qu'elles sont.	Ses caractéristiques sont notamment : l'accompagnement, la réciprocité et la responsabilité commune quant aux résultats du programme. Cette relation travaille sur les causes profondes de la marginalisation, influence l'attitude organisationnelle et les prises décisionnelles institutionnelles de l'un sur l'autre, et comprend d'autres domaines de travail en dehors du programme lui-même.
Financement et implication	La relation n'est pas fondée sur des transferts d'argent.	Le financer du projet offre principalement son soutien financier, mais peut aussi être impliqué dans l'élaboration, la réalisation, le soutien technique et l'évaluation.	En plus de l'apport financier, le partenaire du programme est impliqué dans certains ou tous les domaines suivants : analyse socio-économique, élaboration du programme, réalisation, soutien technique, développement des capacités et évaluation.		Le transfert de fonds n'est pas considéré comme le seul moyen d'exprimer sa solidarité. L'implication dans la formation au développement, le travail de plaidoyer et autres activités de solidarité est essentielle à la relation.
Relation	Elle est fondée sur la connaissance mutuelle de l'autre par les réseaux.	Les organisations ont peu ou pas d'influence sur la politique, la stratégie ou l'attitude organisationnelle de l'autre organisation.	La relation se transforme souvent en partenariat.	Ce type de relation est courant parmi les organisations qui ont coopéré pendant longtemps ; cette relation est très proche d'une relation de partenariat.	Les partenaires se complètent concernant leurs expériences, leurs savoirs, leurs réseaux et leurs compétences. Le partenariat permet aux deux membres Caritas de devenir plus compétents et plus à même de remplir leurs missions et d'atteindre leurs objectifs.

Principales caractéristiques des différentes relations de travail sont adaptées de : Alan Fowler. "Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations". The International NGO Training and Research Centre (INTRAC) Occasional Paper Series No. 32, mars 2000.

Dans son article, Alan Fowler remarque que la relation peut être fondée sur quatre différents niveaux de profondeur : l'échange d'informations ; la consultation ; le partage de l'influence ; enfin, le contrôle en commun. La relation du financeur de projet est la moins profonde, alors que le partenariat Caritas est la relation la plus profonde. Les réactions de plusieurs ateliers de partenariat régionaux ont également confirmé cela.

Questions pour une réflexion plus approfondie :

- Quels types de relations de travail entretient votre Caritas ?
- Quels types de relations de travail futures conviendraient le mieux à votre Caritas ?
- Quelles valeurs et principes de partenariat devraient avoir une relation « Financeur de projet » ?

Pour de plus amples informations:

- Fowler, Alan. "Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations". INTRAC Occasional Paper Series No. 32, mars 2000.

- Lemvik, Joern. "Partnership - Guidelines for a New Deal". Norwegian Church Aid (NCA), Occasional Paper Series No. 6, juillet 2001.

6.3 Planification stratégique

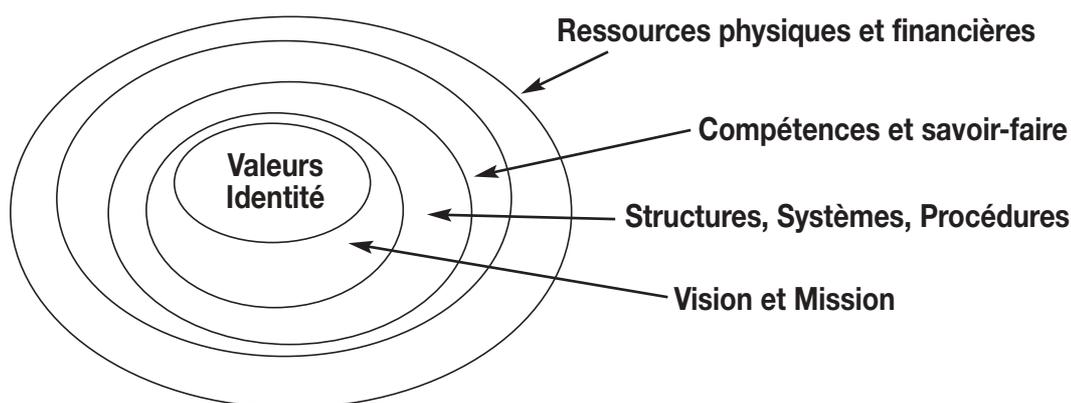
Dans le scénario décrit plus haut, la Caritas nationale n'avait probablement pas élaboré de plan stratégique. Même si elle l'avait fait, la Caritas n'avait pas le sentiment d'en être partie prenante. En conséquence, le réseau Caritas local manque d'unité, et les mandats et rôles sont ambigus. Cette section donne des idées simples et des outils utiles à une planification stratégique.

Absence d'identité claire et de partenariat

Les organisations Caritas doivent être claires sur leur identité et leurs intentions, afin d'établir une relation de travail équilibrée et équitable. Il est essentiel pour tout plan stratégique de définir clairement des valeurs, une vision et une mission.

Processus de planification stratégique

Les organisations humanitaires peuvent être comparées aux couches d'un oignon :



Adaptation de : Goold, Liz, Ogara, William, et James, Rick. "Churches and Organisation Development in Africa: Dilemmas and Implications for Northern NGO's". INTRAC OPS No. 20, septembre 1998, p. 10, fig. 2.

Identité et valeurs

Il est important de commencer par le cœur d'une organisation pour découvrir ou redécouvrir son identité et ses valeurs. Une auto-évaluation et une analyse en profondeur de cette sorte implique le

personnel et les responsables de l'organisation en question, ainsi que les évêques. Le centre de gravité de ce processus devrait se trouver au niveau diocésain et inclure des représentants des structures paroissiales. Les gens de tous les niveaux,



des paroissiens aux évêques, doivent s'identifier aux valeurs et à la mission de Caritas. C'est seulement à ce moment-là que Caritas sera enracinée localement et qu'elle recevra tout leur soutien.

Vision

La vision est l'image mentale des résultats que Caritas veut obtenir. Elle fournit la lumière qui nous guide et devrait inspirer Caritas et en mobiliser les membres vers une unité d'action. Ceux-ci devraient travailler leur propre vision dans le cadre plus large de la vision de Caritas Internationalis.

Mission

Elle définit le rôle et la contribution de Caritas à l'élaboration de cette vision, et devrait donner aux membres le cadre dont ils ont besoin pour choisir et classer par ordre de priorité les domaines de travail.

Objectifs et domaines de travail

Ils ressortiront de la formulation de la mission. Le monde change en permanence : les objectifs et domaines de travail doivent être réévalués en conséquence. Il est important d'analyser la force particulière de Caritas dans son propre contexte.

Structures internes, systèmes, procédures et responsables

De nombreux membres de Caritas ont élaboré leur système interne plutôt par hasard et non dans le cadre d'un plan. Le savoir-faire des responsables et de la direction est essentiel à la constitution de systèmes, de procédures et d'un personnel interne appropriés. De nombreuses Caritas ont trouvé utile de travailler avec un consultant ou un facilitateur.

Outils - Comment organiser un processus de planification stratégique approfondi et complet

- Constituer un groupe ad hoc ou un comité directeur responsable de la planification et de la réalisation du processus de planification stratégique. Présenter les résultats de planification aux responsables des Caritas nationales et diocésaines et décider comment réaliser l'ensemble du processus.
- Lancer une évaluation participative et une analyse contextuelle. Toutes les parties prenantes locales essentielles (Caritas nationale, Caritas diocésaine, structures locales et évêques) doivent être incluses. Les résultats serviront de base pour la poursuite de la planification stratégique.
- Organiser des ateliers complets abordant et clarifiant les valeurs, l'identité, la vision, la mission, les objectifs, les structures, l'autonomie, les rôles et les responsabilités.
- Ne pas précipiter le processus.
- S'assurer que le comité directeur maintient le contact avec les évêques pendant le processus.
- Estimer si la formation des responsables peut avoir lieu simultanément.
- S'assurer que les facilitateurs externes comprennent bien le contexte local et l'Eglise.
- Inviter les partenaires Caritas pouvant contribuer au processus de planification stratégique.

Différents niveaux de planification stratégique

Si une organisation Caritas est dans l'incapacité de diriger un processus de planification stratégique complet, elle doit au moins organiser un atelier pour mettre au point sa vision, sa mission, ses objectifs et ses domaines de travail. Le conseil, le personnel et les parties prenantes internes doivent y participer, et les partenaires pourraient être invités à y apporter des idées.

Une version abrégée du processus de planification stratégique pourrait suffire pour un consensus sur les programmes et opérations de gestion à court et moyen terme, et servir de base à l'avenir pour un processus de planification stratégique plus approfondi et plus participatif.

Aperçu des différentes profondeurs et globalité de la planification stratégique adapté de : Allisson, Michael, et Kaye, Jude. *Strategic Planning for Non-Profit Organizations*. New York: Wiley, 1997.



Niveaux de planification	Abrégée	Modérée	Approfondie
Durée	Un ou deux jours	De uno a tres meses Un à trois mois	De seis meses a un año o más Six mois à un an ou plus
Personnel engagé	Généralement l'ensemble des responsables et du personnel, et seulement les parties prenantes internes	Généralement l'ensemble des responsables et du personnel, autres parties prenantes internes (la planification stratégique à l'échelle nationale doit inclure la Caritas diocésaine et les représentants de la Conférence Episcopale), et certaines parties prenantes externes	Nombreux, ainsi que des apports importants de la part de toutes les parties prenantes principales internes et externes (la planification stratégique à l'échelle nationale comprendra les Caritas diocésaines, paroissiales et partenaires, les évêques, les Commissions Justice et Paix, etc.)
Profondeur de l'analyse / Nouvelles informations à rassembler	Peu ou aucune	Moyennes	Substantielles ; au moins des informations des parties prenantes et des informations objectives sur l'environnement des activités.
Premiers résultats recherchés par le processus de planification stratégique	<p>Consensus entre les responsables et le personnel sur l'identité et les valeurs, la vision, la mission, les objectifs, les domaines du programme, les priorités de gestion / de réalisation.</p> <p>Encadrement du personnel pour élaborer des plans de réalisation annuels détaillés.</p>	<p>Consensus entre les responsables et le personnel sur l'identité et les valeurs, la vision, la mission, les objectifs, les domaines du programme, les priorités de gestion / de réalisation.</p> <p>Articulation du programme et des objectifs de gestion / de réalisation, et objectifs.</p> <p>Meilleure compréhension des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'organisation.</p> <p>Discussion sur les choix stratégiques</p> <p>Conseils au personnel pour élaborer des plans annuels détaillés.</p>	<p>Consensus entre les responsables et le personnel sur l'identité et les valeurs, la vision, la mission, les objectifs, les domaines du programme, les priorités de gestion / de réalisation.</p> <p>Articulation du programme et des objectifs de gestion / de réalisation, et objectifs</p> <p>Excellente compréhension des forces de l'organisation, des faiblesses, des opportunités et des menaces</p> <p>Discussion approfondie des choix stratégiques.</p> <p>Appropriation par tous du processus de planification stratégique.</p> <p>Conseils au personnel pour élaborer des plans annuels détaillés.</p>

Documentation recommandée :

- Allisson, Michael, et Kaye, Jude. *Strategic Planning for Non-Profit Organizations*. New York: Wiley, 1997.
- Goold, Liz, Ogara, William et James, Rick. "Churches and Organisation Development in Africa: Dilemmas and Implications for Northern NGO's". INTRAC OPS No. 20, septembre 1998.
- James, Rick. "Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners". INTRAC OPS No. 5, mai 1994.
- Lemvik, Joern. "Leadership Formation".

6.4 Renforcement de l'autonomie

« L'autonomie engendre maturité et croissance...et ne signifie pas anarchie ou dispersion. »

L'argent n'est pas l'enjeu le plus important de la coopération ; il n'est pas non plus le seul enjeu. »

Les observations ci-dessus ont été faites lors d'un atelier de partenariat sous-régional au Salvador (CISA).

Dans de nombreux forums de partenariat Caritas, l'un des thèmes récurrents était que les membres se sentent souvent négativement dépendants de leurs relations. L'autonomie des deux parties est essentielle à une relation de travail saine. Etant donné que l'argent alloué aux projets et programmes peut entraîner des inégalités, il est indispensable que les partenaires prennent les mesures nécessaires pour empêcher tout sentiment de déséquilibre des pouvoirs. Autrement, des principes comme l'égalité, la réciprocité, l'appropriation et l'autonomie ne prévaudront pas.

Autonomie signifie : droit de fixer des objectifs, de déterminer et de mobiliser les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, et entière responsabilité générale et financière devant toutes les parties prenantes. Caritas entend par autonomie, auto-détermination, capacité et droit de prendre des décisions, d'élaborer des plans, de mettre en place les structures nécessaires à leur réalisation, de choisir des partenaires et de négocier des conditions.

Quelques idées pour renforcer l'autonomie :

(extraites de l'Assemblée pan-africaine, Kigali, 2002)

- Appuyer son travail sur un plan stratégique élaboré durant un processus participatif ;
- Renforcer ses compétences professionnelles et les capacités de Caritas ;

- Fournir la sécurité de l'emploi aux employés permanents de Caritas et donner de l'importance à la motivation de carrière ;
- Eveiller la prise de conscience de la valeur unique du réseau local pour le travail sur le développement et les urgences, et veiller attentivement à ce qu'elle continue de progresser ;
- Encourager les activités générant des revenus au profit des plus démunis ;
- Privilégier les actions renforçant le sens des responsabilités, la formation, l'analyse et la préparation, afin d'aider les communautés locales non seulement à répondre aux urgences, mais également à participer à la construction de structures visant à réduire les effets négatifs de la pauvreté ;
- Encourager les visites et les échanges d'expériences réussies ;
- Elaborer des mécanismes de réponse aux urgences en s'appropriant ceux mis en place par CI ;



- Organiser une journée nationale Caritas une fois par an ;
- Encourager les activités générant des revenus au profit des plus démunis ;
- Intensifier la formation à la collecte de fonds et la réalisation de collectes de fonds régulièrement, dans le but de payer les salaires avec les fonds locaux ;
- Etablir des relations de travail avec plus d'un partenaire ;
- Relancer les mécanismes traditionnels d'expression de la solidarité.

Pour une réflexion plus approfondie :

Le réseau local d'Eglise dispose d'une structure qui s'étend souvent jusqu'aux communautés les plus

isolées. Il s'agit là d'un « atout » fondamental pour notre coopération Caritas. Comment cet atout pourrait-il être valorisé par rapport à la valeur de l'argent apporté de l'extérieur ?

6.5 Création d'une culture d'apprentissage

Pour rester pertinents en tant qu'entité au service des pauvres, les membres de Caritas ne doivent jamais cesser d'être à l'écoute. Mais cela s'apprend. Dans leurs plans stratégiques et forums de partenariat, les différentes régions et sous-régions de la Confédération Caritas soulignent l'importance du développement des capacités et des compétences à tous les niveaux.

Apprendre par les expériences mutuelles

En 1990, Caritas Pampanga a soumis un programme d'aide d'urgence au réseau Caritas par l'intermédiaire de Caritas Philippines et de Caritas Internationalis, afin de faire face à la catastrophe causée par l'éruption du Volcan Pinatubo. Caritas Pampanga, Caritas diocésaine, travaillait sur les urgences et le développement dans cette province depuis plusieurs années. Une relation de travail avec la Norvège, entamée en 1990, a évolué petit à petit pour devenir une coopération de réhabilitation, puis une coopération de développement, et enfin un partenariat à long terme, portant principalement sur l'apprentissage et le développement des capacités.

Les principales caractéristiques de cette relation sont :

- L'apprentissage mutuel tiré des expériences communes, fondé sur des évaluations régulières ;
- Centres d'attention : la formation et le professionnalisme ;
- Examen de la planification stratégique et du renforcement organisationnel ;
- Application du principe de subsidiarité et application des processus d'apprentissage participatif ;
- Définition de domaines de travail fondés sur la planification stratégique et les plans socio-pastoraux nationaux ;
- Evolution du réseau de la Caritas paroissiale locale dans les deux pays ;



- Partage des expériences;
- Communication régulière avec le bureau national de Caritas Philippines.

Quelques caractéristiques d'une organisation en apprentissage :

- Accent sur l'apprentissage individuel
- Travail d'équipe
- Partage des expériences
- Concentration sur les progrès
- Renforcement des qualités de direction
- Encouragement de l'innovation
- Identification des expériences acquises à tous les niveaux de l'organisation et provenant des partenaires.

Conditions essentielles pour devenir une organisation en apprentissage

Collecter et analyser les expériences internes

Etablir des mécanismes de collecte et d'analyse des informations issues des programmes pour voir ce qui a réussi et ce qui a échoué. Estimer et intégrer les informations dans la planification des programmes et la planification stratégique.

Apprendre des autres

Apprendre des autres organisations et identifier des références pour améliorer les pratiques.

Systèmes de communication

Constituer de bons systèmes de communication formels et informels comprenant des cours de formation, des sites Internet, des ateliers, des réunions d'équipe et des lettres d'informations. Un bon système d'information est en place lorsque les informations circulent librement entre les départements et les sections.

Tirer des conclusions

Lorsque l'on tire des conclusions, il faut se concentrer sur le savoir et les compétences acquis par Caritas, et comment ils peuvent influencer sur la stratégie et la pratique. Permettre à tout le personnel concerné de

tirer des conclusions à partir des informations réunies.

Mémoire organisationnelle

S'assurer que ce qui est appris devient partie intégrante de l'organisation, et que ça ne se limite pas à une seule personne. Les informations pertinentes pour l'organisation doivent être systématisées et rendues disponibles dans les bases de données, les bibliothèques et les centres de ressources.

Planification stratégique

Intégrer ce qui a été appris dans les processus de planification stratégique en cours de Caritas.

Avantages d'être une organisation Caritas en apprentissage :

- Meilleure unité au sein de l'organisation. Individus, groupes et sections se considèrent comme des partenaires de travail interdépendants ;
- Meilleur impact et meilleure utilisation des ressources humaines et financières ;
- Davantage de flexibilité pour relever les défis inattendus et initier les changements nécessaires ;
- Participation des employés à l'élaboration des politiques fondée sur leur expérience et leur savoir ;
- Expérience institutionnalisée, que l'organisation n'est pas perdue avec le départ d'un individu ;
- Programmes et activités contrôlés, rapportés et évalués de façon à favoriser l'apprentissage organisationnel ;
- Climat créé par les responsables qui encourage l'expérimentation, reconnaît important de tirer les leçons de ses erreurs, et favorise la créativité, la stabilité et un sentiment général de sécurité.

Pour devenir une véritable organisation en apprentissage, le membre Caritas doit analyser sa situation actuelle et élaborer un plan d'action. Il est souvent utile d'engager un facilitateur.

Pour de plus amples informations

Ce chapitre est inspiré de : Britton, Bruce. "The Learning NGO". INTRAC OPS No.17, juillet 1998.

6.6 Engagement à évoluer

Ce chapitre examine les éléments importants pour le développement d'organisations Caritas et de relations saines. Il n'est pas obligatoire pour les membres de Caritas d'observer toutes les recommandations tant qu'ils n'entament pas de relation de travail. Le renforcement organisationnel et la construction du partenariat sont des processus à long terme. Cependant, il est fondamental qu'une *vision claire et qu'une formulation de la mission* existent pour guider la Caritas dans le pays.

L'engagement des évêques et des responsables est également essentiel pour guider Caritas dans le processus de changement nécessaire, afin de devenir un instrument optimal de construction de sociétés justes et comprenant tout le monde.

Quelques idées pour s'engager à évoluer:

- Analyses socio-économiques participatives du pays ;
- Ateliers participatifs d'auto-évaluation ;
- Evaluation organisationnelle participative avec des facilitateurs externes ;
- Visites de découverte chez d'autres organisations Caritas ;
- Ateliers de partenariat avec les parties prenantes principales et les partenaires ;
- Formation aux qualités de direction ;
- Réflexions / ateliers lors de la réunion plénière des évêques (encouragés par la Caritas nationale) ;
- Planification stratégique.

Pour une réflexion plus approfondie

- S'appuyant sur l'étude de cas dans l'introduction de ce chapitre, quelles mesures devraient être prises pour résoudre les conflits?

7 Partenariat dans la coopération au développement

7.1 Introduction

La forme la plus courante de partenariat est celle qui découle des projets et programmes de coopération sur le développement, examinant les causes profondes de la pauvreté. Les relations de partenariat comprennent normalement plus d'un domaine de travail. Les sujets évoqués dans ce chapitre sont également adaptés aux partenariats fondés sur une coopération à long terme axée sur les urgences et le plaidoyer (voir chapitres 8 et 9). Voici quelques uns de ces sujets :

- Le passage du stade de projet au stade de relations de développement plus holistiques ;
- La négociation des relations de travail ;
- L'élaboration d'un Mémoire de Compréhension ;
- La conduite d'ateliers de partenariats ;
- Le respect des rôles et responsabilités des différents niveaux ;
- La pratique de l'appropriation locale et de la responsabilité commune ;
- La pratique du respect, de l'égalité et de la réciprocité ;
- Mondialisation de la solidarité.

De la crise au partenariat : une expérience africaine

A la fin des années 1990, Caritas Ouganda a commencé un processus de renouvellement, après que les Caritas diocésaines et étrangères aient exprimé des crises de confiance ; la direction a évoqué un grand désir de trouver de nouveaux moyens d'être Caritas. Un processus de planification stratégique a été lancé, sous l'égide du président et du directeur de Caritas Ouganda, et impliquant la participation active de toutes les Caritas diocésaines.

L'un des objectifs était d'étudier les différents types de relations de travail sur lesquels construire le



future travail socio-pastoral en Ouganda. Certains des partenaires principaux de Caritas Ouganda ont fait des apports essentiels lors d'une conférence sur le partenariat.

Ce renouvellement a aidé Caritas Ouganda à devenir un acteur fort de la société civile. Les organisations Caritas partenaires poursuivent leur engagement dans les réflexions stratégiques de Caritas Ouganda, soutenant et accompagnant les programmes diocésains qui font partie des plans socio-pastoraux nationaux. Les partenaires invitent dorénavant Caritas Ouganda à participer à leurs propres réflexions stratégiques. Les relations s'appuient sur des visions et des valeurs, des plans communs stratégiques, le respect, l'ouverture, la réciprocité, le service et l'accompagnement. Caritas Ouganda partage ses expériences positives de partenariat avec le reste de la région Afrique.

Leçons pouvant être tirées de l'expérience africaine :

- Les crises organisationnelles sont naturelles et peuvent présenter une opportunité pour se transformer et se renouveler ;
- L'inclusion d'une réflexion sur le partenariat dans les processus de planification stratégique peut conduire à des résultats positifs ;
- Les processus de changements profonds nécessitent que les responsables et la Conférence Episcopale soient unis et qu'ils partagent la même vision ;
- La participation des organisations Caritas dans le processus de planification stratégique pourrait permettre aux organisations de partager une vision et une compréhension commune des besoins dans les domaines à traiter en priorité.

7.2 Passage du stade de projet au stade de relations de développement plus holistiques

Les programmes de développement constituent les fondations du travail de Caritas ; ils permettent aux structures, aux capacités et aux compétences de se construire, ce qui est essentiel pour les autres domaines de travail. La coopération de développement est une solide base de coopération pour l'aide d'urgence, le plaidoyer, la construction de la paix et la réconciliation, et crée une solidarité entre les

communautés. Etant donné que la coopération de développement est normalement un processus à moyen et long terme, elle permet aux partenaires de créer les qualités nécessaires à des partenariats efficaces.

Du projet au programme, et du programme au partenariat

La coopération de partenariat découle souvent d'une coopération sur un projet spécifique. Durant ces périodes, les partenaires apprennent à mieux se connaître et décident souvent que la coopération devrait se poursuivre, et finalement se diversifier vers d'autres domaines de travail. Les projets deviennent souvent des programmes plus vastes, qui peuvent à leur tour se transformer en partenariats holistiques à long terme.

Caractéristiques des partenariats dans la coopération de développement

Dans les partenariats fondés sur une coopération de développement, les deux organisations ont formulé un plan stratégique, ou sont en train de le faire, et ont défini une vision et des objectifs communs dans le cadre de la relation, par une analyse commune de la pauvreté dans le pays concerné. Leur travail est fondé sur des valeurs partagées et identifiées, et se caractérise ainsi :

- La coopération s'intéresse à des programmes

concernant des secteurs / régions, et non un projet particulier ;

- La planification, la réalisation et l'évaluation du programme sont des processus participatifs incluant des groupes cibles et des partenaires ;
- La viabilité et l'utilisation des ressources locales sont renforcées ;
- La collecte de fonds locale est encouragée et l'autonomie des deux partenaires est renforcée ;
- Les groupes communautaires locaux reçoivent davantage de pouvoir et sont renforcés ;
- Le développement des capacités, élément vital préalable au programme, est réalisé à tous les niveaux ;
- Un accord est conclu sur les systèmes de formation et d'évaluation ;
- L'engagement à long terme est renouvelé régulièrement (par exemple tous les trois ans) ;
- Les organisations partenaires s'engagent dans le cadre d'une équipe de partenariat ;
- Un Mémoire de Compréhension est élaboré en commun.

Participants au programme

Pour que le partenariat soit complet et holistique, il est important de s'assurer que les participants au programme (les groupes cibles) soit impliqués dans la planification, l'application, le contrôle et l'évaluation du programme. En étant considérés comme de réels partenaires, les participants au programme peuvent influencer l'élaboration des systèmes de contrôle et de rapports.



Accomplissements durables - Engagements à long terme

Il existe parfois une contradiction entre la vie des projets / programmes de développement et l'impact prévu. Le financement de membres Caritas est souvent un financement à court terme pour des programmes prévoyant des résultats à long terme, ce qui est souvent impossible. La coopération de développement dans les relations de partenariat est toujours à long terme.

Autonomisation des communautés locales

L'un des objectifs importants de la coopération de partenariat est de valoriser la dignité de la personne humaine et de favoriser le développement humain intégral. Pour cela, on autonomise les gens et les communautés locales, et on les aide à leur tour à former des sociétés civiles fortes. L'autonomisation implique de se concentrer sur le développement de ressources humaines par des animations et de la formation, plutôt que par de l'investissement lourd en matériel.

Voici quelques indicateurs d'autonomisation :

- Réalisation d'une analyse commune du pays pour réfléchir sur ce qui cause la marginalisation et l'injustice sociale ;
- Il est reconnu que les communautés locales ont des capacités et des mécanismes devant être identifiés, compris et renforcés en tant que principale source de résolution des problèmes locaux ;
- Les méthodes participatives servent à optimiser la planification, l'évaluation et l'analyse communes, ainsi qu'à utiliser pleinement les ressources locales ;
- La formation au plaidoyer et les activités, notamment les campagnes de prise de conscience publique, sont soutenues.

Développement des capacités

Dans les plans régionaux et nationaux stratégiques, les organisations Caritas soulignent qu'il est impor-



tant de renforcer les capacités et les compétences des organisations engagées, et de mettre de côté suffisamment de ressources dans ce but.

Voici quelques indicateurs :

- Les deux Caritas partenaires disposent de plans de développement des capacités pour leur personnel, avec leur budget approprié ;
- Des examens organisationnels ont lieu régulièrement ;
- Les cadres suivent régulièrement des formations sur les qualités de direction ;
- Tous les programmes comportent un paragraphe spécial sur le développement des capacités ;

- Les possibilités de carrière sont explorées et planifiées ;
- Le personnel expérimente une culture d'apprentissage au sein de Caritas.

Les réunions de partenaires

Ces réunions permettent aux partenaires de se rassembler pour évaluer la relation et les aspects majeurs de la coopération du programme commun. Elles servent également à faire le suivi habituel des ateliers de partenariat. Les réunions de partenariat ont lieu généralement une fois par an, et il ne faut pas les confondre avec les visites de suivi des programmes actuels, qui sont faites en général plusieurs fois par an.

Caritas Népal : Accompagnement en temps de crise

Caritas Népal a été créée en 1989 pour aider les victimes des inondations dans le pays. Petit à petit, Caritas Népal a grandi et a établi des relations de travail avec plusieurs organisations partenaires. Des programmes nationaux en faveur des pauvres et des marginalisés ont été développés. L'organisation a cependant traversé une période de crise à la suite de la mort tragique de son directeur en 1997. De nombreux cadres sont partis et le projet a soudainement cessé d'être soutenu lorsque les partenaires ont mis en question la crédibilité et les qualités directionnelles de l'organisation. Cette période a ouvert les yeux sur Caritas Népal, et en 1998, certains partenaires Caritas ont proposé d'aider Caritas Népal à résoudre ses problèmes. Leur accompagnement, ainsi que l'engagement du coordinateur régional et d'APHD, organisation membre partenaire asiatique, ont contribué à ouvrir la voie à une nouvelle phase pour Caritas Népal. Un plan sur cinq ans a été élaboré, dont les priorités étaient notamment :

- Durabilité autonome et collecte de fonds locale
- Régionalisation
- Développement des capacités
- Développement des partenariats

Caritas Népal a été capable de résoudre ses problèmes en changeant son approche du travail de développement et l'organisation locale de Caritas.

7.3 Négociation d'une relation de travail

Dialogue et négociations

Les chercheurs dans le domaine du développement et le monde des ONG disent que, pour bien fonctionner, les systèmes doivent être diversifiés et disposer de différents mécanismes pour atteindre les résultats

convenus. Les négociations pour établir une relation constituent la base de la coopération future. Les négociations peuvent être souvent un défi, cela dépend des liens que les deux partenaires ont pu nouer éventuellement au cours de relations de travail précédentes. Un aperçu des différentes catégories de relations de travail est présenté au chapitre 6.2, deuxième partie.

Etapes du processus

Quatre étapes mènent au début d'une relation de travail avec une autre organisation :

- Exploration
- Préparation
- Négociation
- Application

Exploration

Dès qu'un membre de Caritas a décidé qu'il voulait construire une relation de travail avec une autre organisation, il doit commencer par rechercher des partenaires potentiels pour déterminer quelles organisations ont des stratégies et objectifs compatibles, et leur crédibilité. Il doit également déterminer les domaines de coopération.

Une fois que la liste est dressée, il est nécessaire que le membre Caritas discute de la possibilité de travailler avec les organisations sélectionnées et qu'il décide s'il existe un intérêt commun sur lequel construire une relation. S'il y en a un, c'est le moment de passer à l'étape suivante.

Préparation

Les deux organisations doivent réfléchir et essayer de trouver le type de coopération qui leur convient avant le début des négociations.

Chaque organisation doit :

- Clarifier ses valeurs, son identité, sa mission, ses objectifs, ses domaines de travail et autres stratégies de base ;
- Clarifier l'état de ses relations avec les différents organes et parties prenantes ;
- Clarifier le type de relations de travail choisi et pourquoi ;
- Clarifier les objectifs de la relation de travail ;
- Clarifier ce qu'elle est prête à offrir, et ce que cela demande au partenaire ;
- Estimer comment l'une peut contribuer au développement positif de l'autre si des faiblesses organisationnelles sont détectées.

Négociations

Une fois que les deux premières étapes sont franchies, les négociations peuvent commencer. Pendant les négociations, les organisations doivent :

- Présenter leurs valeurs, objectifs et stratégies, et expliquer pourquoi une coopération est désirée ;
- Discuter de ce qui est attendu de chaque partie ;
- Identifier une vision, des objectifs et des valeurs communs, et déterminer le type de relation de travail le plus approprié.

Si un accord est trouvé, elles peuvent présenter l'organisation, les systèmes, les procédures, les compétences et les capacités. Ce faisant, elles doivent :

- Discuter et trouver un terrain commun sur lequel organiser la relation de travail ;
- Présenter des échéanciers pour appliquer la relation de travail ;
- Créer un Mémoire de Compréhension pour la relation de travail.

Applications

Une fois que le Mémoire de Compréhension ou l'accord a été signé, il doit être observé. Il est essentiel de bien communiquer, et il est recommandé d'organiser des réunions régulières pour évaluer la relation.

Pour approfondir la réflexion :

Comment les relations de travail de votre organisation ont-elles été développées ?

Documentation recommandée :

- Fowler, Alan. "Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations". INTRAC OPS No. 32, mars 2000.
- Lemvik, Joern. "Partnership - Guidelines for a New Deal". Norwegian Church Aid (NCA), Occasional Paper Series No. 6, juillet 2001.



7.4 Elaboration d'un mémorandum de compréhension

Un Mémorandum de Compréhension est un outil facilitant le développement et la pratique du partenariat. Il donne un aperçu et une clarification des facteurs principaux de la relation de travail. Les partenaires doivent élaborer ensemble un Mémorandum de Partenariat. Il est recommandé que la Caritas locale prépare le premier projet.

Éléments pouvant apparaître dans un Mémorandum de Compréhension sur le partenariat :

- Vision, valeurs et objectifs partagés dans le cadre de la relation ;
- Domaines de travail principaux dans le cadre de la coopération ;
- Emploi du temps ;
- Accès aux systèmes d'information et de prises de décision de l'autre ;
- Réunions régulières (aussi bien dans le Sud que dans le Nord) ;
- Droits et obligations des partenaires concernant la planification et les résultats du programme, notamment :
 - Initiation des programmes et projets
 - Etudes de base et planification
 - Réalisation et contrôle
 - Financement et soutiens financiers
 - Informations et rapports
 - Evaluations
- Accord pour que les collègues examinent régulièrement la relation et ses résultats.
- Directives pour résoudre les différends.

Un Mémorandum de Compréhension n'est pas un document juridique, c'est seulement une déclaration d'intentions. Il doit être révisé et mis à jour régulièrement. En plus du Mémorandum de Compréhension, un accord de programme plus détaillé doit être élaboré. Celui-là peut être considéré comme document juridique.

Pour approfondir la réflexion :

Discuter du cadre du Mémorandum de Compré-

hension avec une Caritas partenaire, évaluer les éléments pertinents à votre relation, puis élaborer votre propre Mémorandum de Compréhension.

7.5 Organisation d'ateliers de partenariat

Les nombreux ateliers de partenariat nationaux, régionaux et sous-régionaux et les forums ayant eu lieu depuis la fin des années 1990, qui sont fréquentés par les cadres de nombreuses Caritas nationales, se sont révélés être essentiels à la réflexion sur / à l'amélioration du partenariat. La prochaine étape logique consiste à apporter le processus de partenariat « à la maison » et de planifier des ateliers avec des partenaires à l'échelle nationale. Le processus pourrait engager l'ensemble du réseau Caritas local et ses partenaires. L'initiative peut être prise par l'un ou l'autre des partenaires.

Un groupe spécial de planification

Etablir un petit groupe spécial pour fixer les buts, les objectifs, la méthodologie, le groupe ciblé, le budget et la logistique. Choisir un lieu où l'on peut travailler sans être dérangé et profiter d'une atmosphère de recul. Consacrer au moins deux jours et demi uniquement aux sessions de travail.

Participation

Un atelier de partenariat comprenant l'ensemble du réseau Caritas d'un pays doit être participatif dans tous ses aspects. Doivent être inclus en plus des Caritas diocésaines et nationales les représentants de certaines Caritas paroissiales et autres commissions d'Eglise concernées comme Justice et Paix. Il est important que les évêques participent en tant que responsables de leur Caritas diocésaine. Tous les partenaires principaux doivent être présents, et doivent aussi participer à la planification de l'atelier.

Les représentants des paroisses (Caritas paroissiales) et des Caritas nationales, ainsi que les commissions diocésaines concernées, doivent être invités aux ateliers des Caritas diocésaines et de leurs partenaires.

Les ateliers pourraient comprendre des sessions plénières et des groupes de travail concentrés sur les points suivants :

- a) Evaluer les relations de travail passées et présentes :
 - Discuter des expériences positives et négatives
- b) Clarifier ce qui est souhaité pour l'avenir :
 - Déterminer une vision commune
 - Décider de ce que les futures relations de travail doivent être : leurs valeurs, principes et caractéristiques
 - Déterminer les rôles et responsabilités des différents niveaux chez Caritas
- c) Clarifier les conditions préalables nécessaires aux relations de travail souhaitées :
 - Discuter des changements demandés par les partenaires et les Caritas locales en termes de planification, de réalisation, de contrôle et d'évaluation du programme / projet
 - Discuter des changements demandés par les partenaires et les Caritas locales en termes de relations
- d) Elaborer et s'entendre sur un projet de plan d'action

Facilitation et modération

Il est souvent avantageux que la facilitation soit réalisée par une personne externe connaissant bien Caritas et le partenariat. Des personnes qualifiées sont disponibles dans chaque région. La modération de chaque session peut être partagée avec des participants clés.

Groupe directeur

Le groupe spécial comprenant le facilitateur et le modérateur peut fonctionner comme groupe directeur, se réunissant après les sessions du matin et de l'après-midi, pour évaluer l'évolution de l'atelier.

Résultats

Les résultats d'un atelier de partenariat doivent faire l'objet d'un suivi une fois par an lors de la réunion des partenaires.

Pour approfondir la réflexion :

Appreciative inquiry (« Enquête d'évaluation ») est une méthodologie pouvant être suivie pendant les ateliers sur le partenariat. Pour de plus amples informations, voir Troisième partie, outil 1.

Le rapport de plusieurs forums et ateliers de partenariat est disponible sur le site Internet de CI, dans la rubrique Partenariat Caritas (« Caritas Partnership »), notamment :

- SELACC, Coopération Fraternelle, Atelier de Partenariat de Quito, 1995
- Atelier de Partenariat de Caritas Philippines, Manille, 1998
- Forum de Partenariat sur l'Asie, Singapour, 2001
- Forum de Partenariat MONA, Chypre, 2001
- Forum de Partenariat AMECEA, 2002
- Assemblée Pan-africaine, Kigali, 2002
- Forum de Partenariat Océanie, Fidji, 2002
- Atelier de Partenariat Amérique latine / CISA, Salvador, 2003

7.6 Respect des rôles et responsabilités des différents niveaux

Les membres Caritas cherchant à établir des relations de travail dans un autre pays avec une Caritas diocésaine ou paroissiale doivent respecter les mandats et rôles des Caritas nationales et diocésaines, ainsi que les plans socio-pastoraux nationaux. Les Caritas diocésaines ne sont pas censé fonctionner comme des entités séparées, mais comme des parties d'un même réseau local fonctionnant selon des plans ayant été coordonnés par la Caritas nationale.

En 1995, lors d'un atelier en Equateur ayant duré une semaine, les participants venant de différentes Caritas latino-américaines, avec des représentants de différents niveaux et des Caritas européennes ont discuté d'une coopération idéale au sein de la Confédération Caritas. Durant l'atelier de Quito, les participants ont clarifié les buts, valeurs et méthodologies, mais également défini les rôles et responsabilités idéals des différents niveaux de Caritas. Un ate-



lier de partenariat similaire s'est déroulé en 2001 à Nairobi, Kenya, dans la sous-région AMECEA. Une description concise des rôles et responsabilités a été faite par AMECEA (voir Troisième partie, outil 2).

Les principaux rôles des différents niveaux de Caritas

Les Caritas paroissiales

Les organisations Caritas paroissiales doivent également jouer un rôle dynamique et important dans le travail de développement du fait de leur proximité des communautés locales, des volontaires et des membres de la paroisse.

Les Caritas diocésaines

Les organisations Caritas diocésaines offrent des services aux Caritas paroissiales et aux groupes communautaires. Elles planifient et réalisent des

plans / programmes socio-pastoraux diocésains, qui constituent la base des plans pastoraux nationaux.

Les Caritas nationales

Les Caritas nationales doivent avoir une vision claire et favoriser l'unité du réseau Caritas local. Le bureau national est une équipe professionnelle au service des structures diocésaines, qui a des contacts à l'échelle internationale. La Caritas nationale crée et coordonne des plans socio-pastoraux nationaux qui se fondent sur des réalités et des plans diocésains.

Caritas partenaires

Le rôle principal de la Caritas partenaire dans la coopération de développement est d'accompagner la Caritas locale à tous les niveaux, et de réaliser des formations au développement et un travail de solidarité dans son propre pays.

Etude de cas

Il est désastreux qu'une Caritas nationale ait le sentiment que sa relation avec une Caritas diocésaine est sapée par les actions d'organisations Caritas externes. Il est difficile pour la Caritas nationale de coordonner les activités socio-pastorales nationales, et, en conséquence, l'image de Caritas dans le pays est brouillée.

Quelques suggestions pour résoudre le problème :

- Effectuer une analyse du problème en commun (un facilitateur externe est souvent utile) ;
- Planifier et réaliser des ateliers complets participatifs pour clarifier la mission socio-pastorale du réseau Caritas local, les mandats, les rôles et les responsabilités (un facilitateur externe est recommandé) ;
- Prendre en compte la réunion plénière épiscopale pour clarifier la mission et le mandat du bureau national ;
- Informer régulièrement les évêques des questions socio-pastorales lors de leurs réunions ;
- Utiliser des mécanismes de médiation et d'arbitrage pour Caritas (voir Deuxième partie, chapitre 12).

Lorsqu'une Caritas externe établit des relations de travail directement avec une Caritas diocésaine, la relation doit être en harmonie avec les plans socio-pastoraux nationaux et autres plans à l'échelle du pays. Le partenaire externe est chargé de créer une relation constructive et encourageante avec la Cari-

tas nationale, dans le but de l'inclure dans la relation. Lorsqu'une Caritas nationale n'a pas de mandat ou de plan stratégique clair, il peut être difficile, voire impossible, de l'engager dans une relation de partenariat. Dans ce cas, l'Eglise locale doit mettre les choses en ordre.

7.7 Pratique de l'appropriation locale et de la responsabilité commune

« La co-responsabilité est le seul moyen de traiter des sujets mondiaux, et elle crée de l'empathie. »

Citation tirée d'un atelier de partenariat sous-régional au Salvador (CISA).

Extrait des Principes directeurs du Partenariat Caritas : « Nous reconnaissons l'autonomie les uns des autres et l'appropriation des processus de développement et de planification stratégique propres à chacun. Chaque partenaire prend les décisions concernant les domaines sur lesquels travailler et en établit le programme définitif. En tant que partenaires accompagnateurs, nous sommes copropriétaires et co-responsables des programmes et de leurs résultats. Sur la base d'une confiance mutuelle, chacun de nous est encouragé à influencer les décisions institutionnelles et les comportements de nos organisations. »

La reconnaissance mutuelle de l'autonomie et de l'appropriation des propres processus de développement et choix de l'autre est fondamentale à tout partenariat. Chaque Caritas décide de sa propre mission, de ses propres buts et de ses propres domaines de travail.

Une fois que les termes et les buts du partenariat ont été négociés, les deux organisations sont co-responsables des résultats du programme convenu, et doivent :

- participer à l'analyse du contexte, à la planification, à la réalisation et à l'évaluation des programmes ;



- s'impliquer mutuellement dans les décisions institutionnelles et politiques de l'autre lorsque la décision ou l'attitude en question auront un impact sur le partenariat.

Quelques indicateurs :

- Les partenaires ne nuisent pas à l'appropriation locale de la planification stratégique, aux processus de développement organisationnel ou aux choix des domaines du programme, mais jouent et comprennent leur rôle lorsqu'ils sont invités à participer aux processus en question ;
- Les accords reflètent une responsabilité commune et une co-appropriation de la planification, de la réalisation, de l'évaluation et des résultats de programmes / projets ;
- La Caritas locale a le dernier mot concernant les processus de développement locaux ;
- Chaque partenaire prend volontairement des responsabilités, et une assistance mutuelle est fournie ;
- Avoir la volonté de modifier les attentes et les rôles pour tenir compte des leçons qui ont été tirées.

Quelques idées pour renforcer la propriété locale et la responsabilité commune :

- Accent sur la durabilité, l'autonomie et le renforcement de la relation avec son propre public lors de la planification des programmes ;
- Développement et pratique de la responsabilité financière (voir le paragraphe suivant) ;
- Planification des programmes et des procédures avec le partenaire et les participants du programme ;
- Définition et utilisation communes des structures décisionnelles ;
- Accord sur les indicateurs contrôlant l'évolution du programme / projet, et mesures pour contrô-



ler en commun.

- Utilisation d'évaluations participatives comme outils de gestion et de formation pour que les deux partenaires, du Nord et du Sud, et les groupes communautaires puissent apprendre et grandir par ces évaluations, et pour que la relation puisse se renforcer ;
- Intégration du travail de plaidoyer et réalisation d'activités en commun (par exemple les représentants du partenaire local parlent dans le pays du partenaire externe des effets des politiques de ce pays sur les pauvres marginalisés ; les représentants des partenaires rendent visite aux parlementaires pour discuter de leurs préoccupations) ;
- Elaboration d'un Mémoire de Compréhension

clarifiant tous les aspects majeurs de la relation.

7.8 Respect, égalité et réciprocité

Extrait des Principes directeurs du Partenariat Caritas :
 « Nous établirons nos relations de travail sur la bonne volonté et le dialogue, tous les aspects de nos relations étant empreints de respect, de souci d'égalité et de réciprocité. Nous nous efforcerons de mieux connaître les contextes et les milieux socioculturels, l'histoire, la base, les relations et les liens des uns et des autres. Nous consacrerons du temps à étudier ensemble et à apprécier nos cultures et nos expériences. »

Caritas Inde et Secours Catholique

Caritas Inde et Secours Catholique entretiennent une relation de travail étroite depuis les années 1980. Cette relation est allée encore plus loin dans les années 1990 lorsque Caritas Inde a commencé à contribuer à des programmes de création de solidarité et d'animation dans le réseau diocésain français. Depuis, des programmes d'immersion réguliers ont lieu en Inde, et des membres du Secours Catholique visitent l'Inde pour voir la réalité de la vie des gens, être témoins du travail de Caritas Inde et retourner en France pour partager leurs expériences avec autrui. La perspective uniquement donatrice a changé, car il s'agit maintenant d'une relation de réciprocité et de partage mutuel, et les deux organisations Caritas comprennent mieux le travail de l'autre.

Quelques idées pour obtenir le respect, l'égalité et la réciprocité :

- Renforcer l'autonomie de chacun ;
- Employer du personnel ayant une sensibilité et un savoir culturels ;
- Mieux connaître les réalités de l'Eglise locale dans les deux pays ;
- Se référer aux Ecritures et à l'enseignement social de l'Eglise en tant que racines de la mission Caritas ;
- Créer un sens de la communauté valorisant la culture et les expériences du partenaire ;
- Evaluer en commun la valeur du savoir, des réseaux et des compétences locales ;
- Favoriser l'éducation au développement et le plaidoyer pour lutter contre les causes profondes de la pauvreté ;
- Rassembler, partager et analyser ensemble les informations ;
- Réaliser un développement mutuel des compétences ;
- Participer aux réunions de cadres / conseils de l'autre ;
- S'engager à des échanges de personnel ou stages ;
- Relever ensemble des défis organisationnels communs comme la collecte de fonds, l'apprentissage par l'autre et le soutien mutuel.
- Suivre le partenariat par un dialogue permanent et des réunions de partenariat une fois par an.

Responsabilité financière commune

La pratique d'une responsabilité financière commune est un indicateur fort de partenariat authentique. La responsabilité financière commune comprend le partage total des informations, l'ouverture et la transparence sur tous les aspects concernés. Cela implique que « toutes les parties prenantes sont responsables l'une à l'égard de l'autre des actions convenues et de leurs résultats. »

Pour pratiquer la responsabilité financière commune, nous devons répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont nos parties prenantes ?
- De quoi sommes-nous responsables ?
- Quels mécanismes et structures doivent être mis en place pour que la responsabilité financière fonctionne ?

La responsabilité financière mutuelle implique que nous sommes responsables devant :

- Les organisations partenaires
- Les participants au programme
- Son propre public et le réseau Caritas local
- Les soutiens financiers
- Les conseils de direction internes, les responsables et le personnel, aussi bien ceux qui sont au-dessus que ceux qui sont en-dessous de nous dans la hiérarchie

Facteurs organisationnels : Nous sommes responsables du suivi des systèmes, des procédures et des politiques mis en place pour améliorer des actions responsables au sein de nos organisations.

Facteurs liés au programme : les partenaires et les participants au programme sont mutuellement responsables de livrer les résultats prévus du programme, et ils sont tenus de faire des rapports sur la façon dont les programmes sont planifiés, réalisés et évalués.

Facteurs financiers : Les partenaires et participants au programme sont responsables devant leurs différents publics des rapports sur leur utilisation des

ressources. L'un des composants essentiels de la responsabilité financière est l'élaboration en commun de politiques et procédures appropriées et cohérentes pour les rapports, qui peuvent aussi être utilisées par les participants au programme.

Compétences : Les partenaires doivent avoir les compétences, capacités, qualités de gestion, systèmes et procédures leur permettant d'être conformes aux éléments fondamentaux des systèmes de comptabilité financière universels.

Pour approfondir la réflexion :

Dressez la liste des parties prenantes devant lesquelles votre Caritas est responsable. Indiquez les domaines de responsabilité financière mutuelle relatifs à chaque partie prenante.

Documentation recommandée :

- "Mutual Accountability in African Development Relationships". InterAction Report, décembre 2000.

7.9 Mondialisation de la solidarité

Le principe de solidarité englobe toutes les valeurs du partenariat et nous motive à planifier des activités allant au-delà de la charité traditionnelle. Les fruits de la solidarité sont la paix, la justice et le développement humain. La mission de Caritas est de mondialiser la solidarité, ce qui veut dire développer la solidarité envers les pauvres, parmi les peuples et les communautés. Cela nécessite de l'expérience dans la lutte contre les causes profondes de la marginalisation, ce qui exige de Caritas qu'elle se concentre sur le développement des capacités, la formation au développement et le travail de plaidoyer, en plus des activités de développement et d'urgence.

Quelques indicateurs de solidarité mondialisée dans les partenariats :

- La solidarité est développée par des programmes, projets et campagnes d'Eglise ;



- La solidarité s'exprime par des actions parmi les peuples et les communautés ;
- La solidarité s'exprime en tant que valeur fondatrice pour les partenaires ;
- Les partenaires soutiennent les plans d'action régionaux et nationaux émanant des processus participatifs ;
- L'identité et l'autonomie des membres Caritas sont respectées et renforcées ;
- Le renforcement des capacités est reconnu comme moyen de solidarité essentiel ;
- Les publics sont considérés comme des parties prenantes importantes dans les relations de partenariat ;
- Le transfert de fonds est considéré ni comme le seul moyen, ni comme le moyen le plus important d'exprimer sa solidarité ;
- L'engagement à la formation au développement, au travail de plaidoyer, aux échanges culturels et autres activités est essentiel à cette relation.

Mondialiser la solidarité, c'est inclure, participer et partager.

L'histoire de la soupe au caillou

(Inspiré d'une histoire racontée par Carol Yohannes, Caritas Ethiopie, lors du forum de partenariat sous-régional AMECEA, Nairobi, Kenya)

Une femme avait l'habitude de faire une soupe au caillou très savoureuse. Un jour, elle décida de la partager avec sa voisine. « Hmm » dit la voisine, « cette soupe est très bonne. Si seulement on y ajoutait des patates, elle serait plus consistante. » Elle offrit alors quelques patates qui furent ajoutées à la soupe, et invita une autre voisine à partager la délicieuse soupe.

« Cette soupe est très savoureuse, et elle est si consistante que je suis repue » dit la deuxième voisine. « J'ai quelques tomates qui pourraient la colorer et améliorer encore son goût. » La deuxième voisine donna des tomates qui furent ajoutées à la soupe. La soupe devint plus riche, plus consistante et plus savoureuse.

Les trois femmes, dans un esprit de partage, servirent la soupe à une autre voisine qui fournit aussi des lentilles pour en améliorer l'arôme. A la fin de la journée, les femmes avaient préparé la meilleure soupe qu'on ait jamais faite. Ensemble, elles avaient inventé une nouvelle recette de soupe qui était meilleure que toutes les précédentes.

7.10 Résumé

Comme les membres de Caritas, les partenariats dans le cadre d'une coopération de développement sont uniques. Les ateliers et forums de partenariat sont jusqu'à présent les moyens les plus efficaces de favoriser les relations de partenariat. Les idées et outils présentés dans ce chapitre ont été tirés de plusieurs ateliers de partenariat Caritas, durant lesquels les membres Caritas ont souligné l'importance du respect et du soutien de l'identité, l'autonomie, l'appropriation locale, la responsabilité commune, la réciprocité et la solidarité.

8 Partenariat dans le cadre d'une coopération d'urgence

La solidarité : un devoir à remplir

Toute coopération Caritas s'appuie sur la solidarité envers les pauvres et les marginalisés. Les organisations Caritas du monde entier réagissent aux urgences majeures en exprimant leur solidarité et en contribuant aux ressources économiques et au savoir-faire technique. L'Eglise locale a l'obligation morale de s'engager à sauver des vies. L'Eglise a également le droit de décider comment s'engager.

Souvent, la réponse du monde extérieur dépend principalement de l'importance et de l'intensité consacrée par les médias, mais Caritas s'efforce d'être présente à toutes les urgences, et demeure une fois que les médias internationaux sont partis.

La coopération d'urgence et le partenariat

L'établissement de relations de partenariat durant

une situation d'urgence représente souvent un défi à cause des engagements à court terme et de situations incertaines. Or, les valeurs et principes de partenariat sous-jacents s'appliquent quand même. La phase de réhabilitation peut permettre que l'on applique mieux valeurs et principes de partenariat.

Exemples positifs d'Afrique et d'Amérique latine

Les crises de réfugiés de la région des Grands lacs

On peut citer plusieurs exemples de partenariats positifs dans la Confédération Caritas, résultant de coopérations pendant des opérations d'urgence. Durant les crises de réfugiés de la région des Grands lacs (1994-1996), la collaboration entre les membres Caritas locaux et externes a été considérée comme une expérience positive par Caritas Congo, car les relations de travail ont commencé à présenter petit à petit les caractéristiques suivantes :

- Les représentants Caritas locaux et externes travaillaient en équipe ;
- Les locaux de la Caritas locale ont servi de base de travail ;
- Les compétences locales ont été valorisées et renforcées pendant le travail ;
- Les deux Caritas avaient convenu des principes de coopération ;
- Les représentants de la Caritas externe étaient sensibles à la culture locale et ils étaient familiarisés avec l'Eglise catholique ;
- Il existait un dialogue ouvert et honnête, et un échange d'informations ;
- Le travail de la Caritas locale a été apprécié ;
- Des mesures de suivi adapté ont été planifiées.

Honduras

Caritas Honduras, à l'échelle paroissiale, diocésaine et nationale, a participé à un atelier de partenariat organisé par la région Amérique latine à Quito, Equateur, en 1995. Les participants ont examiné les aspects principaux des partenariats Caritas, et les rôles des différents niveaux de Caritas. A la suite de l'atelier, Caritas Honduras a lancé un processus de planification stratégique avec ses organisations Caritas diocésaines, et des Caritas partenaires ont été invitées à commenter le processus. Cela a abouti à une formulation de la vision et de la mission qui a contribué à définir les rôles, domaines de travail et stratégies de Caritas dans la société civile. Lorsque l'Ouragan Mitch a frappé en octobre 1998, Caritas Honduras a été en position de répondre de façon ciblée et persévérante, ayant clarifié le rôle de l'Eglise, les responsabilités de l'Etat et autres facteurs. Cela a créé de la confiance entre les donateurs et les partenaires.

Salvador

Caritas Salvador a éprouvé des sentiments mitigés lorsque une agence de liaison s'est établie à la suite de l'ouragan Mitch. Le rôle de cette agence de liaison n'était pas clair, et elle était un peu considérée comme une ingérence. Cependant, les périodes d'urgence et de réhabilitation se sont révélées être des expériences d'apprentissage positives, ayant permis aux structures locales faibles d'être



renforcées. Lorsque les tremblements de terre ont sévi en 2001, Caritas Salvador s'est sentie suffisamment compétente pour faire face au travail d'urgence et de réhabilitation sans agence de liaison. Les partenaires ont manifesté leur respect et leur confiance, et les relations se sont poursuivies en s'appuyant sur ces valeurs.

Les défis de la coopération d'urgence

La collaboration entre la Caritas locale et une Caritas externe durant une situation d'urgence représente souvent un défi. Certains aspects négatifs souvent cités sont :

- Le manque de coordination parmi les Caritas externes ;
- La création de structures parallèles ;
- Des Caritas externes reprennent le contrôle du processus ;
- Les compétences locales sont sous-évaluées et les ressources humaines locales ne sont pas exploitées de façon satisfaisante ;
- Manque de sensibilité et de connaissance vis-à-vis de l'Église et de la culture ;
- Manque de compétence et de capacités locales ;
- Structures locales fragiles ;
- Mandats et rôles mal définis ;

- Manque d'ouverture, de respect et de transparence ;
- Le réseau Caritas local est souvent laissé avec des structures inappropriées pour l'avenir.

Pour établir un partenariat pendant une situation d'urgence, les organisations impliquées doivent se réunir régulièrement pour évaluer notamment la coordination, le travail en commun, les rôles, les responsabilités, les valeurs et principes essentiels et les défis, et rédiger un document commun. Un tel document pourrait être un Memorandum de Compréhension décrivant ces aspects, ainsi que les stratégies de retrait progressif et les mécanismes de durabilité. Une version simplifiée des Elements dans un Memorandum de Compréhension (voir chapitre 7.4) pourrait servir de base.

Mécanismes de soutien de Caritas Internationalis

Caritas Internationalis a établi de nouveaux mécanismes de coordination pour traiter les urgences majeures. Dans un délai de 48 heures, CI forme une « *Emergency Response Support Team (ERST)* » (« Équipe de soutien aux interventions d'urgence ») pour aider la Caritas locale à faire un appel à la grande famille Caritas durant la première phase aiguë de la catastrophe. La Caritas et l'Église locales sont engagées dans ce mécanisme en permanence. Pendant la phase post-urgence, la Caritas locale a plusieurs options, notamment la possibilité d'une « *Solidarity Team for Emergency Partnership (STEP)* » (« Équipe de solidarité pour un partenariat d'urgence »), pour contribuer à développer les capacités de la Caritas locale à poursuivre ses programmes. Dans la mesure du possible, ces mécanismes doivent suivre les valeurs et principes de partenariat.

Valeurs et principes élémentaires du partenariat

Les valeurs et principes les plus importants dans les situations d'urgence sont :

- La solidarité et le devoir moral de sauver des vies

- Ouverture, transparence, honnêteté, responsabilité financière, confiance et bonne communication
- Qualités directionnelles et professionnalisme
- Respect, sensibilité culturelle et connaissances

- religieuses
- Subsidiarité, utilisation des ressources locales, connaissances, réseau, clarté sur les rôles et responsabilités
 - Appropriation locale et responsabilité locale
 - Autonomisation
 - Développement des capacités et renforcement organisationnel.

Les partenaires Caritas doivent envoyer des représentants mûrs, sensibles et bien documentés par rapport à la culture et aux valeurs locales, en particulier les valeurs religieuses. En plus des compétences techniques, les représentants doivent être bien documentés sur la spiritualité Caritas et ses valeurs de partenariat.

Etude de cas

Il a été demandé à un membre africain de Caritas de fournir 10 rapports différents destinés à 10 partenaires différents car chacun utilisait un format de rapport différent, alors qu'ils étaient tous membres de la Confédération Caritas.

Suggestion :

Les partenaires devraient utiliser un format de rapport commun qui permettrait finalement de communiquer plus d'informations aux soutiens financiers ou à toute personne en demandant.

Durabilité et stratégie de retrait progressif

Lorsque le programme d'urgence ou de réhabilitation prend fin, il se peut que la Caritas locale soit laissée seule face à l'entretien de structures qui ne peuvent être soutenues à long terme. Ainsi, les membres Caritas externes engagés dans la phase d'urgence doivent commencer tôt à planifier une stratégie de retrait progressif, pour laisser derrière eux une Caritas locale renforcée. Il peut être nécessaire de faire le suivi en fournissant un accompagnement et une coopération supplémentaires fondés sur le renforcement organisationnel et sur d'autres programmes.

Valeurs de partenariat et principes de plaidoyer

Pour être réussi, un plaidoyer doit appliquer les valeurs et principes de partenariat.

Professionalisme

Le travail de plaidoyer nécessite des compétences et beaucoup de professionnalisme. Les Caritas du Nord et du Sud doivent développer leurs compétences dans ce domaine.

Confiance

La coopération sur des campagnes de plaidoyer naît de relations de partenariat déjà existantes. Elle nécessite du respect, de la confiance et la familiarisation avec la situation de l'autre.

L'appropriation locale

L'Église locale a la liberté du travail de plaidoyer effectué dans son pays et à l'échelle internationale, par rapport aux thèmes et enjeux traités. Une Caritas partenaire doit suivre la pratique de Caritas Internationalis qui consiste à ne pas lancer d'activités de plaidoyer concernant un pays spécifique sans la permission et la participation active de l'Église locale et de Caritas.

9. Partenariat et plaidoyer

Pourquoi le plaidoyer ?

Le plaidoyer est l'un des quatre objectifs stratégiques de la Confédération Caritas. Par le plaidoyer, Caritas cherche à faire entendre sa voix dans le débat public pour influencer les attitudes des décideurs politiques à l'échelle nationale, régionale et mondiale.



Le rôle de la Caritas externe est de soutenir financièrement le travail de plaidoyer dans le pays concerné, d'offrir les formations nécessaires le cas échéant, d'effectuer le travail de plaidoyer dans le pays en question, et d'aller plus loin si elle y est invitée par l'Eglise locale.

Travailler avec toute personne de bonne volonté
Pour être réussi, un plaidoyer doit coopérer avec une large gamme d'organisations et d'intervenants dans le réseau Caritas, ainsi que des partenaires œcuméniques et séculiers partageant l'analyse de Caritas.

Groupes de pression (« lobbying ») pour la libération du Timor oriental

Depuis plus de deux décennies, les organisations Caritas, les commissions Justice et Paix de différents pays et autres organisations fondées sur la foi, accompagnées de l'Evêque Belo, ont fait pression en faveur du peuple opprimé du Timor oriental. De nombreuses personnes pensent que ces activités de pression ont été déterminantes pour l'indépendance du Timor oriental, dernière nation en date à être devenue indépendante le 20 mai 2002.

Documentation recommandée : Ce chapitre s'inspire du rapport INTRAC de: Gibbs, Sara et Ajulu, Deborah. "The Role of the Church in Advocacy" INTRAC OPS No. 3, mars 1999.

10. Représentation dans un autre pays

Introduction

Certains membres Caritas sont représentés dans un autre pays à côté de la Caritas locale. Pour quelques uns, c'est la façon dont ils manifestent historiquement leur solidarité envers les pauvres et les marginalisés. Pour d'autres, il s'agit d'une pratique relativement nouvelle, appliquée pour améliorer leur visibilité, leur contrôle, pour satisfaire leur volonté d'assister le développement des capacités de la Caritas locale, ou sur demande des donateurs institutionnels. Dans certains pays, cette représentation a été établie à la demande expresse de la conférence épiscopale ou de la Caritas locale. Cependant, ce n'est pas le cas pour d'autres, ce qui suscite des dissensions entre les membres.

Différentes relations de travail et orientations

Il existe trois scénarios principaux :

- *Le partenariat avec la Caritas nationale et diocésaine*
La Caritas externe accompagne le réseau Caritas local dans une relation de partenariat qui comprend

également le niveau national. La coopération est coordonnée selon des plans zonaux / régionaux et avec d'autres partenaires. Le réseau Caritas local est le partenaire principal, et les relations de travail avec les autres organisations ne rivalisent pas avec le réseau Caritas local.

- *Le partenariat avec la Caritas diocésaine*

La Caritas externe travaille directement avec la Caritas diocésaine sans dialogue réel ou coordination à l'échelle nationale. La coopération avec la Caritas diocésaine ou paroissiale peut inclure le développement des capacités et des mesures de renforcement organisationnel.

- *Les partenariat avec les ONG locales*

La Caritas externe travaille principalement, ou exclusivement, avec d'autres ONG locales, en ne consultant guère la Caritas locale.

Différentes façons pour la Caritas locale d'expérimenter la représentation

Selon les circonstances, le réseau Caritas local peut expérimenter une présence de différentes façons :

- Elle est bienvenue et soutient le réseau Caritas local ;

- Elle est bienvenue par la Caritas d'un diocèse précis, mais il n'y a guère de contact avec le bureau national, ce qui peut entraîner un ressentiment ou de la méfiance ;
- La Caritas externe détourne involontairement le personnel compétent de la Caritas locale car elle offre des salaires plus importants.

Si un membre de Caritas Internationalis devait établir une représentation dans un autre pays, cette

présence devrait être guidée par les principes s'appliquant explicitement à ce type de représentation (voir *Principes directeurs du Partenariat Caritas*).

Mémorandum de Compréhension

Un Mémorandum de Compréhension doit être élaboré en commun, exposant brièvement les missions, valeurs, buts, domaines de travail et méthodes des deux organisations, et comment les organisations Caritas s'entendront.

Représentation dans un autre pays : Catholic Relief Services et Caritas Malawi

Catholic Relief Services (CRS, membre de Caritas Etats-Unis), a établi une présence au Malawi en 1998, sur invitation de la conférence épiscopale du Malawi. Caritas Malawi a été désignée « partenaire de préférence de CRS » par la conférence épiscopale du Malawi. Un plan de développement (DAP) a été établi pour répondre à des problèmes de sécurité alimentaire. Avant que le plan de développement ne commence à être appliqué, les évêques du Malawi ont demandé qu'un Mémorandum de Compréhension soit signé entre Caritas Malawi et CRS afin de définir les rôles et responsabilités de chaque partie. A ce moment-là, ce type de disposition était inhabituel pour un programme national CRS.

Caritas Malawi a présenté le premier projet de mémorandum. CRS a répondu, mais un manque de communication et des difficultés ont ralenti la rédaction du mémorandum pendant plus d'un an. CRS a ensuite proposé que Caritas Malawi recherche les services d'un facilitateur externe pour le processus de partenariat. Cela a abouti à une retraite de deux jours rassemblant les parties prenantes des deux côtés. Caritas Malawi était préoccupée par le rôle de CRS dans la réalisation du plan de développement. Caritas Malawi avait le sentiment que CRS réalisait des structures parallèles au lieu de développer les capacités dans les structures existantes de Caritas Malawi. CRS avait le sentiment de contribuer au développement des capacités dans les structures de Caritas Malawi. Cependant, CRS avait aussi le sentiment que Caritas Malawi considérait CRS comme un donateur et non comme un partenaire ayant des compétences techniques complémentaires qui pouvaient améliorer le programme.

Durant la retraite, le travail a commencé par l'élaboration d'un mémorandum acceptable des deux côtés. Un groupe spécial a été établi pour poursuivre le travail ; une fois que le projet de mémorandum a été prêt, il a été envoyé aux parties prenantes principales pour recueillir leurs commentaires. Cela a conduit à un atelier de suivi d'une journée. Les résultats des discussions ont été rendus dans un nouveau projet, qui fut soumis à approbation. Les évêques malawiens et CRS approuvèrent le mémorandum en 2000, deux ans après le début du processus.

CRS et Caritas Malawi ont reconnu l'importance du temps dans l'élaboration de directives pour créer un partenariat efficace, délimitant clairement les rôles et responsabilités de chaque partenaire. La relation



entre CRS et Caritas Malawi est unique, car elle a été développée à partir d'un besoin exprimé par les deux organisations d'élaborer des modalités de partenariat, et non comme résultat du besoin de réaliser un projet en commun.

11. Structures et mécanismes de Caritas pour le renforcement du partenariat

Forums régionaux de partenariat

Les forums régionaux sont conçus pour encourager le dialogue parmi les membres d'une région particulière, dans le but de fixer des programmes sur les priorités régionales et d'encourager la coordination régionale et sous-régionale. Dans chaque forum, il doit exister un « lieu de rencontre pour le partenariat », où les partenaires sont invités à écouter, partager et dialoguer avec les membres de la région sur les enjeux du partenariat.

La région Amérique latine / Caraïbes : Amérique centrale et Mexique - CISA

Les membres Caritas de l'Amérique centrale et du Mexique, ainsi que les partenaires extérieurs intéressés par cette sous-région, ont établi un mécanisme de renforcement et de coordination de la coopération internationale. Ce forum est appelé *Coordinadora Internacional de Seguimiento y Acompañamiento (CISA)*.

Les buts de la CISA sont :

- D'opter pour des processus de transformation en accompagnant les marginalisés et les pauvres lorsqu'ils prennent des responsabilités pour leur propre développement. Cela signifie condamner les structures de péché social, lutter pour éradiquer les causes structurelles de l'injustice, et promulguer la transformation sociale.
- D'accompagner les gens qui luttent pour retrouver et réaffirmer leur propre identité, et qui défendent les droits de l'Homme, les droits civiques,

politiques, économiques, sociaux, culturels et écologiques de tous.

- D'obtenir, par différentes initiatives à court et long terme, le développement intégral des pauvres et des marginalisés, sur la base de la justice sociale, de la solidarité chrétienne et de la conscience civique.

Le travail de la CISA s'effectue à différents niveaux entre les organisations membres, en respectant entièrement le principe de subsidiarité et les autres valeurs et principes de partenariat.

La sous-région AMECEA

La sous-région AMECEA de la région Afrique a établi une structure très similaire à celle de CISA. Son but principal est d'améliorer les relations de partenariat et le développement des capacités, de renforcer les Caritas nationales et diocésaines et de favoriser et coordonner les activités sous-régionales et l'analyse. AMECEA, tout comme CISA, organise régulièrement des forums de partenariat permettant aux membres et aux partenaires de se rencontrer pour discuter et réfléchir sur la coopération, la pratique du partenariat dans la sous-région, et les initiatives communes favorisant la justice et le changement social.

« Asia Partnership for Human Development (APHD) »: Partenariat asiatique pour le développement humain

La plupart des organisations Caritas asiatiques sont membres d'APHD, organisation catholique composée de membres asiatiques et non asiatiques travaillant ensemble en tant que partenaires. L'une des caractéristiques d'APHD est que les fonds sont mis

en commun dans un Fonds de Partenariat servant aux programmes choisis par les membres. Il se concentre aussi tout particulièrement sur l'apprentissage par le partage des expériences, le développement des capacités en commun, la participation à des évaluations de programmes nationaux, la participation à des examens organisationnels et à des planifications stratégiques, les consultations et le dialogue. Durant ces dernières années, APHD est passé du stade de projets au stade de programmes, planification stratégique et plaidoyer.

Relations Sud - Sud

Les partenariats entre les membres Caritas du Sud sont des expressions de solidarité et de renforcement mutuel. Ces relations s'appuient sur le partage des expériences, le développement des capacités en commun, le matériel éducatif et les échanges de personnel, les analyses contextuelles et réflexions en commun, le suivi des travailleurs migrants, le partage des ressources humaines et financières. Ils contribuent au renforcement de l'autonomie et de l'identité Caritas en tant que dimension socio-pastorale de l'Eglise locale, et valorisent également la préservation des valeurs culturelles locales. Les forums de partenariat cités ci-dessus sont des structures importantes pour le développement des partenariats Sud - Sud.

Les groupes pays

Les groupes pays, composés du réseau Caritas local d'un pays donné et de ses partenaires, sont des moyens efficaces de valoriser le partenariat et la coordination. Ces groupes ont été constitués dans des pays comme notamment la Colombie, le Sri Lanka, le Timor oriental et l'Erythrée.

La coopération Nord - Nord

Les groupes pays peuvent être précieux pour coordonner la Caritas partenaire accompagnatrice. Etant donné que le partenariat entraîne un investissement considérable de temps pour entretenir une bonne communication et un engagement authentique,

le partenaire financeur peut trouver utile de travailler par l'intermédiaire de quelques partenaires accompagnateurs. Lors du Forum sur le partenariat en Océanie, en 2002, il est apparu comme évident que les difficultés rencontrées par cette région pour attirer les partenaires d'Europe sont dues aux longues distances. Dans de tels cas, Caritas Nouvelle-Zélande et Caritas Australie, organisations engagées dans la région, peuvent fonctionner en tant que partenaire principal accompagnant la Caritas locale, et formant un partenariat « Nord - Nord » avec les Caritas du Nord intéressées par un soutien, mais géographiquement trop éloignées pour accompagner toute Caritas locale. Lorsque ce type de coopération est développé, il est important d'être clair sur les rôles de chaque Caritas impliquée.

12. Médiation et arbitrage

Extrait des principes directeurs du Partenariat Caritas - Résolution de conflits :

Au cas où nous serions incapables de résoudre un différend susceptible d'affecter négativement nos relations de travail, nous aurons recours à un tiers, appartenant de préférence à la Confédération Caritas, dans le but de trouver une solution acceptable par tous. Dans cet esprit, nous serons guidés par l'Enseignement social de l'Eglise et par les Principes directeurs du Partenariat Caritas, et nous nous servirons des mécanismes de médiation et d'arbitrage conformes aux Statuts et au Règlement Intérieur de Caritas Internationalis.

Pour avoir un aperçu de l'analyse et de la gestion de conflit, voir Boîte à outils, Outils 3 et 4.

Médiation

L'appel à un médiateur ou facilitateur lorsque la communication entre deux partenaires est rompue est une décision mature. Examiner un problème sérieux et entretenir un dialogue franc et respectueux sur les préoccupations respectives doit être consi-



déré comme une évolution normale. Toutes les relations connaîtront des conflits au cours de leur évolution. Il est important que le médiateur ou facilitateur soit quelqu'un en qui les deux parties ont confiance. Le processus commence avec une clarification des objectifs de la discussion, et une définition des règles du dialogue et de l'analyse.

Arbitrage

Les partenaires peuvent choisir d'introduire un mécanisme d'arbitrage pour sortir du conflit. Ils commentent généralement par l'échelon régional. Les parties mandatent le mécanisme d'arbitrage et décident des procédures. Si ce mécanisme n'est pas satisfaisant, le conflit peut être porté devant le Bureau de CI ou le Comité exécutif (ExCo) à l'échelle mondiale. Cela doit être considéré comme dernier recours.

Tout mécanisme de médiation et d'arbitrage doit être conforme aux Statuts et au Règlement de la Confédération, et doit être guidé par l'Enseignement social de l'Eglise, le Plan Stratégique de Caritas Internationalis et les *Principes directeurs du Partenariat Caritas*.

permanence un nouveau savoir-faire et de nouvelles compétences. Le philosophie du partenariat Caritas offre à la confédération Caritas de grandes opportunités, et elle constitue le meilleur modèle dont peuvent s'inspirer les membres Caritas pour devenir de réels agents efficaces de la transformation sociale et de la justice. La création de relations de partenariat est un processus à long terme fondé sur une vision commune.

Ce manuel montre comment les valeurs et principes de partenariat élémentaires peuvent imprégner tous les types de relations de travail. Le cadre de partenariat Caritas ne devrait pas être considéré comme une « camisole de force », mais plutôt comme une pierre angulaire offrant l'opportunité de créer des partenariats individuels selon les réalités de chaque membre local.

Nous voulons exprimer notre gratitude envers les coordinateurs régionaux, les responsables et le personnel Caritas de nombreuses organisations membres pour leur contribution à la création de ce manuel de partenariat Caritas.

13. Remarques de conclusion

Dans ce manuel, nous avons tenté de donner aux membres de Caritas un aperçu et des connaissances sur la façon dont un partenariat Caritas authentique peut être créé et entretenu dans un monde mondialisé et changeant, nécessitant en



Principes
directeurs

Le
Partenariat
Caritas



TROISIEME PARTIE



Approuvés par la 84^{ème} Session du Comité exécutif de CI, Rome, 19-21 novembre 2002

14. Principes directeurs du Partenariat Caritas

1) Préambule

Nous, membres de la Confédération Caritas, nous engageons à construire nos relations de travail sur les valeurs et les principes énoncés dans ces **Principes directeurs du Partenariat Caritas**. Nous croyons qu'une coopération fondée sur ces valeurs reste le meilleur moyen de donner toute notre dimension en tant que Confédération d'organisations catholiques travaillant au nom de la solidarité et de la justice sociale dans le monde.

Nous soutenons la vision commune exprimée dans le Plan Stratégique de Caritas Internationalis :

Nous voulons une civilisation de l'amour, qui reflète le Royaume de Dieu, où règnent la justice, la paix, la vérité, la liberté et la solidarité ; où prévale la dignité de la personne humaine, faite à l'image de Dieu ; où la pauvreté déshumanisante ait disparu et où les biens de la Terre soient partagés entre tous ; où l'on respecte et prenne soin de toute la création pour le bien commun des générations futures ; où tous, en particulier les marginalisés, les opprimés et les exclus, trouvent l'espérance et soient dotés des moyens d'accéder à la plénitude de leur humanité en tant que partie intégrante de toute une communauté.

2) Relations de travail

Nous admettons que des contextes différents nécessitent différentes sortes de relations de travail qui ne répondent pas forcément aux critères d'un véritable partenariat. Nous maintenons cependant que toutes les relations devront, pour un membre de la Confédération Caritas, être conformes aux plus grands principes de l'éthique chrétienne et nous nous efforçons d'appliquer les valeurs de base du partenariat.



3) Qu'est-ce que le Partenariat Caritas ?

Caritas fonde son idée du partenariat sur sa foi catholique. Le partenariat au sein de la Confédération Caritas est une alliance

qui exprime la solidarité entre les membres des Eglises locales, qui reconnaît que toutes les femmes et tous les hommes appartiennent à une unique communauté interdépendante, et qui témoigne d'un engagement envers la justice sociale et de l'option préférentielle pour les pauvres.

Un partenariat authentique signifie un engagement à long terme vers des objectifs communs, fondé sur des valeurs, des stratégies et des informations partagées. Il est caractérisé par un échange honnête et une planification conjointe, l'accompagnement, la transparence et la responsabilité bilatérales, ainsi qu'une réelle ouverture d'esprit et de sensibilité aux besoins d'autrui, de la compétence, de l'expérience et de la sagesse. Il est fondé sur le respect mutuel, sur la confiance et la bonne volonté. Un partenariat efficace implique la solidarité entre les organisations membres, les autres organisations qui partagent notre vision, et les communautés et les personnes avec qui nous travaillons. Le partenariat doit avoir un impact positif sur l'existence de ceux que nous servons.

4) Notre engagement

Nous réaffirmons notre engagement à être guidés dans notre conception et notre pratique du partenariat par les valeurs et principes tirés de l'Évangile, de l'Enseignement social de l'Église et de l'expérience Caritas. Ces valeurs et principes informent tant notre vision que notre manière de travailler.

Valeurs et principes fondamentaux du partenariat Caritas tirés de l'Enseignement social de l'Église

La dignité de la personne humaine

Nous nous efforçons d'accroître et de faire respecter la dignité de la personne humaine à tous mo-

ments. Nous sommes guidés par l'impact qu'exercent nos actions sur la dignité de la personne humaine. Nous nous demanderons également de quelle manière la dignité de toutes les personnes se réalise et s'exprime dans les structures économiques et sociales.

L'égalité des sexes

Femmes et hommes apportent à notre monde leur contribution personnelle et unique, donnant tous deux leur pleine mesure dans des actions à caractère pleinement humain. Un déséquilibre dans la participation entre les hommes et les femmes appauvrit notre travail et nos relations. Dans nos organisations Caritas, nos partenariats, et toutes nos actions, y compris la prise de décision, nous nous engageons à assurer la pleine participation des femmes.

La justice sociale

Le Royaume de Dieu est bâti sur la justice et l'amour. Les activités de Caritas tendent à encourager le renforcement de l'autonomie des pauvres, et à transformer la société en une civilisation de l'amour. L'Enseignement social de l'Église nous incite à être les promoteurs, les médiateurs de la solidarité, de la paix et de la justice sociale.

L'option préférentielle pour les pauvres

Nous nous sommes engagés à combattre la pauvreté déshumanisante qui prive les gens de leur dignité et de leur humanité. Nous sommes guidés par les Saintes Écritures dans notre travail pour la libération des opprimés et pour la division équitable des biens de la terre. Nous aidons les marginalisés à être responsables de leur propre libération et de leur développement et nous défendons la cause des pauvres comme notre propre cause, en nous plaçant de leur côté.

La solidarité

Les fruits de la solidarité sont la paix, la justice et le développement humain. Notre mission est d'accroître la solidarité envers les pauvres, parmi les

peuples et les communautés. À travers la solidarité nous exprimons une détermination ferme et un engagement pour le bien commun. La solidarité est la valeur nous rassemblant tous dans une vision commune: instaurer un monde où tous les êtres humains reçoivent ce qui leur appartient véritablement en tant que fils et filles de Dieu. La solidarité est une valeur propre aux organisations de l'Eglise, mais aussi partagée par beaucoup en dehors des structures de l'Eglise. Cela permet à Caritas d'être inclusive et véritablement catholique en travaillant avec ceux qui ont en commun cette vision, même s'ils ne partagent pas la même foi.

La subsidiarité

La promotion et le renforcement des Caritas nationales, diocésaines et paroissiales, ainsi que le fait de restituer la véritable propriété des projets et des processus de développement aux communautés locales, sont partie intégrante du mode de travail de Caritas.

Comment les valeurs fondamentales du partenariat influencent-elles notre vision Caritas et notre mode de travail ?

Développement intégral de la personne humaine

Pour Caritas, le développement est fondé sur une appréhension holistique et chrétienne de ce qu'est l'être humain, et comporte par conséquent des éléments humains, spirituels et économiques. Nous nous efforçons de développer la personne tout entière, et de transformer les systèmes sociaux injustes.

Participation

La participation est une expression de la dignité humaine. Elle implique pour la communauté humaine un partage de la responsabilité. Caritas est engagée dans des processus de développement qui donnent la priorité à une participation active comme fondement d'une société démocratique et inclusive.

Viabilité et autosuffisance

Nous augmenterons la viabilité et l'autosuffisance et

réduirons fermement toute dépendance malsaine. Nos relations visent à renforcer l'autonomie et la capacité des uns et des autres et à consolider les relations avec notre base.

Coopération en vue d'un impact

Nous croyons que la coopération construite sur les valeurs et les principes du partenariat offre la meilleure possibilité d'avoir un impact réel sur les causes premières de la pauvreté. À travers la coopération, nous nous plaçons du côté des marginalisés dans leur revendication pour la justice, les droits de l'homme, la liberté et la réconciliation, et nous travaillons ensemble sur des engagements à long terme.

En outre, à travers la coopération avec des organisations basées dans des communautés locales, ou venant d'une autre tradition religieuse, nous créons des liens en partageant des valeurs et en oeuvrant dans le sens d'une société juste et inclusive.

Emancipation

Notre but est d'aider les gens à développer et à réaliser leur plein potentiel de manière à contrôler et à utiliser effectivement leurs ressources locales pour satisfaire leurs propres besoins. A travers le développement intégral et l'émancipation totale de la personne, nous voulons promouvoir des communautés locales actives et puissantes dont les membres jouent un rôle important dans la société civile. Nous reconnaissons la place importante qu'occupe l'Eglise locale en tant qu'actrice dans la société civile.

Appropriation locale et responsabilité conjointe

Nous reconnaissons l'autonomie les uns des autres et l'appropriation des processus de développement et de planification stratégique propres à chacun. Chaque partenaire prend les décisions concernant les domaines sur lesquels travailler et en établit le programme définitif. En tant que partenaires accompagnateurs, nous sommes copropriétaires et co-responsables des programmes et de leurs résultats. Sur la base d'une confiance mutuelle, chacun de nous est encouragé à influencer les

décisions institutionnelles et les comportements de nos organisations.

5) Notre manière de travailler ensemble

Nous, organisations membres de Caritas, engagées par notre vision du partenariat, nous efforcerons de mettre en pratique ces valeurs à travers notre méthode de travail conjoint.

Valeurs organisationnelles du partenariat Caritas

Une culture fondée sur l'étude

Pour nous permettre de travailler efficacement sur nos objectifs, nous voulons être des organisations dynamiques fondées sur l'étude et capables de lire les signes des temps. Nous sommes bien conscients qu'il faut constamment accroître nos aptitudes et celles des pauvres, de manière à apprendre au contact de la vie et à répondre aux nouveaux défis, à demeurer des témoins et acteurs crédibles, qui s'évertuent pour le bien commun universel, dans un monde en perpétuelle mutation.

Gestion et professionnalisme

Nous exercerons la gestion des ressources humaines et financières qui nous sont confiées au profit des pauvres et en solidarité avec toute la création. Nous nous engageons à lutter contre la corruption, le népotisme, l'inefficacité et toute autre forme de mauvaise utilisation des ressources, de manière ouverte et transparente. Nous reconnaissons que cette gestion est intrinsèque à notre pratique du partenariat et qu'elle est intimement liée au renforcement des moyens d'action et de la compétence.

Respect, égalité et réciprocité

Nous établirons nos relations de travail sur la bonne volonté et le dialogue, tous les aspects de nos relations étant empreints de respect, de souci d'égalité et de réciprocité. Nous nous efforcerons de mieux connaître les contextes et les milieux socioculturels,

l'histoire, la base, les relations et les liens des uns et des autres. Nous consacrerons du temps à étudier ensemble et à apprécier nos cultures et nos expériences.

Transparence, ouverture d'esprit, honnêteté, responsabilité et confiance

Nous construirons nos partenariats sur la transparence, la responsabilité mutuelle, l'ouverture d'esprit et l'honnêteté. Nous reconnaissons que ces valeurs sont fondamentales et constituent des conditions nécessaires à l'essor de nos relations. En mettant en pratique ces valeurs, nous construirons également la confiance.

Implications de l'adhésion à Caritas Internationalis

Autonomie et obligations

Les membres Caritas s'efforcent d'équilibrer leur propre autonomie avec les obligations qui découlent de leur appartenance à la Confédération Caritas. Cet équilibre s'exprime dans les relations de travail et les pratiques que les membres adoptent, à la fois pour leurs propres organisations et leurs partenaires, et en reconnaissant les implications de l'appartenance à un réseau universel comportant de larges objectifs. En tant que membres de Caritas Internationalis liés aux structures de l'Eglise locale, nous nous engageons à :

- Développer des relations de partenariat.
- Appliquer les valeurs et principes fondamentaux du partenariat dans nos relations de travail.
- Promouvoir la planification stratégique, le développement organisationnel et le renforcement des capacités.
- Mettre en pratique l'Enseignement social catholique.

Représentation dans un autre pays et intégrité du partenariat

La présence d'un membre Caritas dans un autre pays pourrait constituer un défi pour le partenariat. Nous sommes unanimement convaincus et déterminés à



croire qu'une telle représentation dans un autre pays doit valoriser le partenariat Caritas et non l'amoindrir. Si un membre de Caritas Internationalis envisage d'établir une représentation dans un autre pays, cette présence devra être guidée par les principes suivants :

- Etablir la représentation seulement après accord de la Conférence épiscopale locale et en consultation avec la Caritas nationale.
- Fonder la présence dans le pays sur la vision, la mission, les valeurs et principes exprimés dans le plan stratégique de Caritas Internationalis.
- Etablir un dialogue ouvert et honnête avec la Caritas nationale visant à construire de saines relations de travail, fondées sur les principes du partenariat.
- Discuter à l'avance de la participation au programme dans le pays avec le bureau de la Caritas nationale et, lorsque cela est le cas, avec les partenaires locaux n'appartenant pas à l'Eglise. Valoriser les plans sociopastoraux nationaux. Faire en sorte que les activités n'aillent pas à l'encontre de la politique et des prises de position de l'Eglise locale.

Ce cadre de travail prévoit :

- Une connaissance approfondie des valeurs et principes du partenariat Caritas par les parties concernées.
- La mise en place et l'entretien d'une étroite coordination avec les structures nationales, et de liens avec les structures zonales et régionales.
- La satisfaction, toutes les fois que cela sera possible, des demandes de la Caritas locale concernant le renforcement des capacités et de l'organisation.

Travailler avec les partenaires n'appartenant pas à Caritas

Beaucoup de membres Caritas, tout en accordant la priorité au partenariat au sein de la famille Caritas, travaillent aussi avec d'autres organisations dans le même esprit de partenariat. En développant ces partenariats, les organisations Caritas prennent les engagements suivants :

- Travailler en respectant les valeurs et l'éthique pratiquées par les autres organisations.
- Définir clairement les valeurs et principes qui étayent la vision et l'approche des organisations Caritas et indiquer clairement toute implication pratique venant de celles-ci.

Résolution de conflits

Au cas où nous serions incapables de résoudre un différend susceptible d'affecter négativement nos relations de travail, nous aurons recours à un tiers, appartenant de préférence à la Confédération Caritas, dans le but de trouver une solution acceptable par tous. Dans cet esprit, nous serons guidés par l'Enseignement social de l'Eglise et par les *Principes directeurs du Partenariat Caritas*, et nous nous servirons des mécanismes de médiation et d'arbitrage conformes aux Statuts et au Règlement Intérieur de Caritas Internationalis.

6) Engagement

Nous, membres de la Confédération Caritas, nous engageons à intégrer les valeurs et les principes du partenariat dans tous nos plans et méthodes de travail au profit des marginaux et des opprimés que nous nous évertuons à servir.

15. Boîte à outils du partenariat

Cette section fournit aux membres des outils servant à établir et maintenir des partenariats.

15.1 Outil 1 - Enquête évaluative

Adaptée de la boîte à outils de : Catholic Relief Services (CRS) The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue. Pages 14-20.

Introduction

Le partenariat est un processus demandant du temps, de l'expérience et de l'engagement de la part des deux organisations impliquées. Une enquête évaluative (« Appreciative Inquiry » ou AI) est une méthodologie permettant au processus de

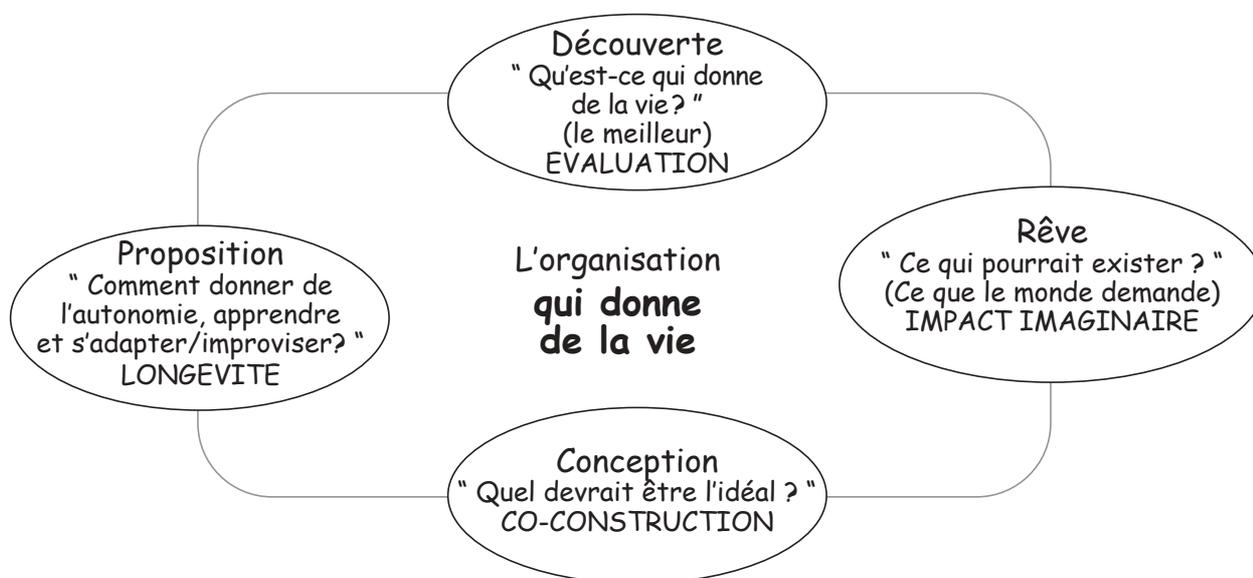
partenariat de commencer, soit avec de nouvelles relations, soit avec des relations existant déjà.

L'enquête évaluative est l'art de découvrir et de valoriser les facteurs qui donnent vie à une organisation, un partenariat ou une communauté. En examinant ces facteurs dans nos organisations et relations de travail, nous pouvons les laisser guider notre développement futur. En tant que méthode de changement, l'enquête évaluative diffère de la résolution de problème de gestion conventionnelle. L'hypothèse de départ de la résolution de problème est qu'il faut identifier et réparer ce qui ne fonctionne pas.

Ce processus suppose traditionnellement d'identifier le problème, d'en analyser les causes, de trouver les solutions et d'élaborer un plan d'action.

L'enquête évaluative est une façon de voir et d'être dans le monde. Elle part du principe que nous possédons un potentiel optimal lorsque nous ouvrons nos esprits et nos processus sociaux à un dialogue aussi vaste que possible avec le plus de gens possible. Appliquée ainsi, l'enquête évaluative devient une façon de devenir plus autonome, d'affirmer la vie dans le cadre de nos partenariats et de notre organisation.

Qu'est-ce que l'enquête évaluative ?



L'enquête évaluative utilise un processus de changement appelé le modèle 4-D. Selon ce modèle, un groupe : 1) **découvre** ce qui donne vie à un partenariat, et ce qui se passe lorsqu'un partenariat est optimal ; 2) **rêve** de ce qui pourrait exister, et ce que le monde demande au partenariat ; 3) **conçoit** des façons de créer l'idéal exprimé par tous ; et 4) **propose** des processus pratiques permanents.

Ainsi, le modèle 4-D d'application de l'enquête évaluative est présenté ici comme approche systématique ; or, il est important de comprendre qu'il est inévitable d'apporter des variations, ou même des alternatives à ce modèle lorsque chaque groupe abordera l'enquête évaluative et se l'appropriera. Une fois qu'ils s'appuient sur les principes de l'enquête évaluative, les organisations et partenariats deviennent inévitablement générateurs d'idées et créatifs, ce qui multiplie les innovations dans l'utilisation même de l'enquête évaluative.



DÉCOUVERTE

Valoriser le meilleur de " ce qui est "

La tâche majeure de la **phase de découverte** est d'apprécier le meilleur de « ce qui est ». Cela signifie se concentrer sur les périodes d'excellence durant lesquelles les gens ont expérimenté le partenariat à ses moments les plus vivants et efficaces. Pour comprendre les facteurs uniques ayant rendu possibles les meilleurs moments d'un partenariat, les gens abandonnent délibérément l'analyse des dysfonctionnements et enquêtent soigneusement jusqu'aux plus petits exemples de hautes performances, de succès et de satisfaction, et tirent des leçons de ceux-là. Ils racontent tous les aspects de leur partenariat : les responsables inspirés, les relations génératrices, les technologies permettant de travailler en douceur ou d'améliorer les services, les structures qui soutiennent l'innovation et la créativité, les planifications incluant les nouvelles idées, les opportunités d'apprendre, l'impact important sur les bénéficiaires, la défense de la justice dans la société, etc. Là où l'évaluation est vivante et où les parties prenantes sont ouvertes à la découverte, l'espoir grandit, et les organisations et partenariats s'enrichissent.

La **phase de rêve** suppose de défier le statu quo en imaginant un avenir préférable pour le partenariat. C'est le moment où les parties prenantes de l'organisation entament des conversations sur la possibilité d'un partenariat : son potentiel, sa vocation et la contribution unique qu'il peut apporter au bien-être global.

Pour de nombreuses personnes, c'est la première fois qu'elles sont invitées à penser en grand et à créer de vastes possibilités pour leur partenariat. C'est cet aspect qui différencie l'enquête évaluative d'autres méthodologies de vision ou de planification. Alors que des images de l'avenir émergent d'exemples de son passé positif, des possibilités fascinantes émergent, précisément parce qu'elles sont fondées sur des moments extraordinaires dans l'histoire de l'organisation. Ces histoires relatant des moments uniques et joyeux servent, comme la peinture à l'artiste, à créer une image éclatante de l'avenir.

En rêvant avec audace de l'impact que le partenariat souhaite créer, et en faisant des déclarations de possibilités clarifiant les visions partagées de l'avenir de l'organisation, on fait apparaître la vision du groupe exprimant l'avenir le plus désiré. C'est ce regroupement de déclarations de possibilités qui donne clairement la direction à suivre pour toutes les activités de partenariat.

CONCEPTION

Dialoguer sur " ce qui devrait être "

La **phase de conception** comprend la création ou la révision de l'architecture sociale du partenariat afin d'intégrer les rêves dans les activités en cours. Cela assure que tous les aspects du partenariat reflètent la vision partagée de l'avenir du partenariat créé durant la phase de rêve et y sont plus réceptifs.

Les possibilités de partenariat sont évoquées par le genre de questions posées : quelles sont les structures nécessaires qui seraient en harmonie avec vos rêves ? Quels types de politiques nous aideront à réaliser nos espoirs ? Quelle est la stratégie de partenariat, comment est-elle formulée et réalisée ? Et surtout, nos nouvelles créations sont-elles en harmonie avec les valeurs reflétées dans nos déclarations de possibilités. C'est la création de l'architecture sociale du partenariat. Elle s'aligne sur la vision générale et assure que tous les aspects du partenariat reflètent et sont réceptifs au rêve.

La phase finale crée des façons de **proposer** les nouvelles images de l'avenir, aussi bien les visions générales de la phase de rêve que les actions plus spécifiques résultant de la phase de conception. C'est une période d'apprentissage en continu, d'adaptation et d'improvisation, au service d'idéaux partagés.

RÊVE

Envisager " Ce qui pourrait être "

PROPOSITION

Innovar

" ce qui sera "

Le dynamisme et le potentiel d'innovation sont extrêmement forts à ce stade de l'évaluation. Etant donné que les images positives sont partagées, tout le monde est compris dans la création de l'avenir. Ce qui est important pour entretenir ce dynamisme, c'est d'adopter un « œil évaluatif » dans tous les systèmes de partenariat, procédures et méthodes de travail.

La phase de proposition est continue. Dans le meilleur des cas, c'est une phase de dialogue continu, de discussions / déclarations revues et mises à jour sur les possibilités, de sessions d'entretiens supplémentaires, en particulier avec les nouveaux membres du partenariat, une grande innovation, un apprentissage en continu et la prise de conscience du fait que l'enquête est un changement.

Compléter le passé

Lors d'un processus de partenariat, on ressent souvent le besoin de compléter des expériences et pratiques passées n'ayant pas été optimales pour la relation de travail. Lorsque les partenaires font ce genre d'expérience, ils ne doivent pas considérer que c'est une occasion d'énumérer ses réclamations, mais plutôt que c'est une occasion de travailler sur des aspects difficiles de leurs relations, en sachant que l'on tournera la page. Il faut prendre en considération la culture : les gens sont-ils capables de parler directement d'enjeux interpersonnels ? Si ce n'est pas le cas, il se peut que l'exercice doive être adapté à la tradition locale pour faire exprimer les enjeux.

Voici quelques questions suggérées pour guider les conversations entre individus intéressés par le lancement, le processus et l'achèvement d'expériences passées. Ces questions s'adressent aussi bien aux individus qu'à l'organisation : Choisissez celle qui est la plus adaptée à vous et votre partenaire.

- Quelles sont (a) mes forces et (b) les forces essentielles de mon organisation dans ce partenariat ?
- Quels sont les domaines dans lesquels (a) je pourrais devenir un partenaire beaucoup plus fort, et (b) mon organisation pourrait devenir un partenaire beaucoup plus fort ?
- Quelles sont les questions (a) dont vous m'entendez me plaindre le plus souvent, et (b) dont vous entendez mon organisation se plaindre le plus souvent ?
- Pouvez-vous me dire (a) si je vous ai déjà déçu(e), et (b) si mon organisation vous a déjà déçu(e) ?

Ateliers de partenariat

Dans les ateliers de partenariat inspirés par la méthodologie de l'enquête évaluative, la session *Compléter le passé* peut avoir lieu juste après la session *Découverte*, où l'on identifie les forces et valorise le meilleur.

Pour de plus amples informations sur l'enquête évaluative, voir la Boîte à Outils du Partenariat CRS, dont une grande partie de ce chapitre est inspirée.



Photo: Jon Spaul



Photo: Carlos Reyes-Manzo

15.2 Outil 2 - Rôles et responsabilités des Caritas partenaires et locales

FORUM DE PARTENARIAT AMECEA - NAIROBI, MAI 2002
CLARIFICATION DES DROITS, ROLES, ET RESPONSABILITES DES CARITAS PARTENAIRES ET LOCALES
AMECEA est l'une des zones de la région Afrique

	Droits de:	Roles et responsabilites
Paroissial	<ul style="list-style-type: none"> • Recevoir de l'encadrement et du soutien de la Caritas diocésaine et nationale pour répondre aux besoins de ceux au service desquels elle est • Recevoir des attributions claires et avoir autorité • Avoir différentes sessions de formation au développement • Créer des mécanismes d'autosuffisance permettant d'effectuer le travail de développement pastoral et social • Avoir accès aux ressources financières et matérielles du diocèse • Avoir des informations sur l'utilisation des ressources et les activités de Caritas • Fonder le travail sur le développement humain intégral • Etre écouté et respecté 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une estimation des besoins locaux • Développer des plans stratégiques et animer les communautés locales • Fournir des services à la communauté • Collecter des fonds localement et être responsable financièrement devant tous les partenaires • Se mettre en réseau avec les autres organisations concernées • Organiser des campagnes et du plaidoyer dans le secteur paroissial en collaboration avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales • Appliquer les programmes fondés sur les besoins communautaires • Etre ouvert à toute évaluation • Mobiliser les ressources locales favorisant la durabilité des projets • Travailler en liaison et communiquer avec le bureau diocésain et autres acteurs
Diocésain	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les capacités • Influencer les politiques de la Caritas nationale • Participer à la planification stratégique du bureau national • Recevoir une formation au développement • Recevoir une part appropriée des ressources • Elaborer ses propres plans et chercher un soutien de l'extérieur pour les appliquer • Choisir de participer ou non aux programmes de tout niveau • Choisir d'utiliser le nom Caritas ou pas 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les activités socio-pastorales dans les diocèses • Développer des plans diocésains fondés sur les besoins paroissiaux • Elaborer des plans d'action développant les capacités dans la paroisse • Faire son rapport et donner des conseils techniques aux évêques • Faciliter/diffuser des programmes de développement et conseiller le bureau paroissial • Effectuer des contrôles et évaluations de leurs activités et de celles de la paroisse • Mobiliser les ressources • Etre responsable financièrement devant toutes les parties prenantes concernées • Faciliter et participer au partage/ à la mise en réseau à tous les échelons
National	<ul style="list-style-type: none"> • Remplir le mandat et conseiller les évêques (conférences épiscopales) sur les enjeux concernés • Etre bien informé sur l'engagement des partenaires dans le pays • Etre respecté dans le cadre des plans pastoraux nationaux • Représenter la conférence épiscopale • Avoir accès aux informations sur les activités des partenaires du Nord dans le pays • Recevoir des rapports des diocèses 	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier avec les partenaires sur les plans et les apports • Elaborer un plan stratégique en collaboration avec le diocèse et les partenaires • Définir des directives socio-pastorales et des politiques pour la conférence épiscopale • Entrer en relations avec la communauté internationale concernant les politiques et programmes touchant les pauvres • Faciliter les programmes de développement nationaux et coordonner les activités diocésaines

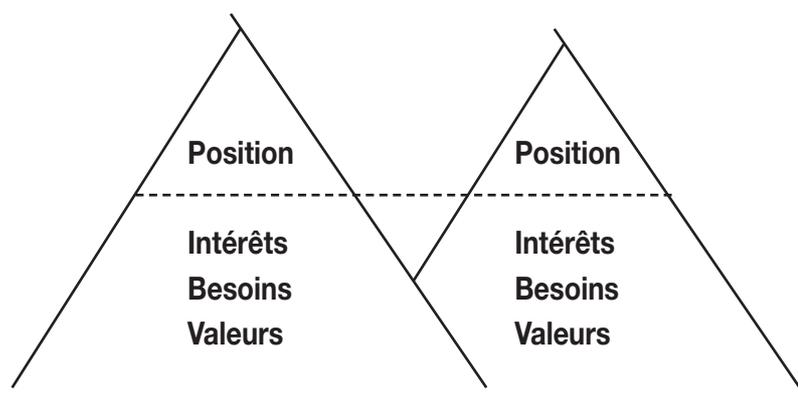
	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir des pouvoirs dans la formulation de la politique • Consulter sur les questions de représentation du Nord dans le pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au contrôle et à l'évaluation des bureaux nationaux et diocésains • Mettre en lien les diocèses sans ressources avec les partenaires • Faire la médiation entre les diocèses et les partenaires • Mobiliser les ressources et le développement des capacités diocésaines • Faire pression (lobby) à l'échelle nationale et internationale en faveur de politiques justes • Fournir du soutien technique au diocèse et aux partenaires • Elaborer une planification stratégique à l'échelle zonale et diocésaine
Zonal	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les bureaux Caritas nationaux • Coordonner les partenaires actifs dans la zone donnée • Développer des plans stratégiques pour les bureaux zonaux, s'appuyant sur le processus de partenariat • Consulter sur les questions appropriées à tous les échelons • Recevoir du soutien • Etre écouté et respecté 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter des fonds pour les activités zonales • Impliquer les évêques AMECEA dans les activités zonales • Faire prendre conscience aux évêques qu'il est important de s'engager davantage dans la société civile, et de donner une direction à l'Eglise • Créer un bureau zonal approuvé par la conférence épiscopale et les bureaux nationaux • Porter les enjeux zonaux à l'attention de la région et de Caritas Internationalis • Pousser le pays membre à définir des plans d'action. • Développer des plans stratégiques pour la zone en collaboration avec le bureau national • Favoriser le développement des capacités pour les bureaux nationaux et zonaux
Partenaire	<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller • Comprendre leurs obligations • Etre accepté / compris (savoir contextuel mutuel) • Participer à des plans de développement pour les bureaux nationaux et diocésains • Etre accueilli et avoir accès aux informations utiles • Contrôler et évaluer les programmes financés • Recevoir des rapports • Imposer des conditions raisonnables • Choisir des programmes à financer • Négocier le style de travail • Etre écouté • Manifester du respect envers les autres et être respecté 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les plans socio-pastoraux de bureaux nationaux et diocésains • Plaidoyer en faveur du plan stratégique du pays en consultation avec les bureaux nationaux et diocésains • Etre transparent sur les ressources financières disponibles • Assurer que les bureaux nationaux, diocésains ou paroissiaux ne se sentiront pas concurrencés ou lésés • Construire, promouvoir et conseiller sur la durabilité des bureaux nationaux et diocésains • Soutenir les programmes appropriés à l'échelle nationale et diocésaine • Informer les bureaux nationaux / diocésains du domaine d'intérêt (impliquer Caritas) • Eduquer le public du Nord au développement et aux enjeux internationaux dans la zone en question • Faire pression (lobby) à l'échelle nationale et internationale pour le soutien du programme • Soutenir les initiatives développant les capacités à l'échelon national • Mobiliser les ressources • Réaliser des planifications en commun avec la Caritas nationale • Etre transparent dans ses activités • Participer aux prises de décision

15.3 Outil 3 - Analyse des conflits

Catholic Relief Services (CRS) The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue. Pages 66-71.

Le conflit dans et entre les organisations est normal, et même sain. S'il est exploité de façon créative, il peut contribuer à mieux comprendre, renforcer les relations, et même créer de nouvelles possibilités et de nouvelles idées. Cependant, s'il n'est pas géré et résolu positivement, il peut détruire le partenariat.

On peut analyser le conflit en appliquant la métaphore de l'iceberg. La partie visible de l'iceberg, c'est son sommet, ou la position des différentes parties. Or, il existe en dessous un bloc de glace beaucoup plus gros qui doit être pris en compte avant de causer de gros problèmes. Plus on creuse une situation et se concentre sur les enjeux sous-jacents, plus on multipliera les chances de trouver un terrain d'entente. Ensuite, il est possible de travailler en partant de là et d'atteindre des positions compatibles.



Il existe quatre façons principales de résoudre un conflit. Chaque personne et chaque organisation possède son propre équilibre et sa propre alchimie de ces façons de résoudre un conflit.

- Refus : on prétend que le conflit n'existe pas et on le laisse suppurer sous la surface. L'organisation refusant le conflit utilise le refus, des tactiques de ralentissement, des tensions sous-jacentes et une attitude passive-agressive face au conflit. *Tout le monde perd.*
- Pouvoir : on essaye de gagner en utilisant ses propres forces pour prévaloir contre les objections des opposants. Le pouvoir repose sur les positions ou les parties. L'organisation qui domine menace, utilise l'intimidation ou la coercition pour gagner la lutte de pouvoir. *Quelqu'un perd.*
- Droits : On essaye de gagner en recourant à l'autorité légale ou morale, aux précédents ou un à juge externe. On se fixe sur les positions ou les parties. L'organisation plaidante fait appel à une autorité externe pour juger ou arbitrer la querelle. *Quelqu'un perd.*
- Intérêts : On essaye de satisfaire ses intérêts en les conciliant avec les intérêts de l'adversaire. On s'intéresse aux intérêts sous-jacents des parties plutôt qu'aux positions. L'organisation de médiation tente de résoudre la querelle en conciliant les intérêts. *Personne ne perd.*

15.4 Outil 4 - Processus commun de gestion de l'analyse des conflits

Catholic Relief Services (CRS) The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue. Pages 69-71.

Partie I : Penser/ Définir/ Analyser le conflit

1. Sur quoi le conflit porte-il ?
2. Qui est impliqué ?
3. Auto-réflexion
4. Clarifier ses propres besoins, valeurs, croyances
5. De quoi ai-je besoin (pas de position) ?
6. Quelles sont mes préoccupations ?
7. Comprendre l'autre personne ou les acteurs
8. Quelles sont les préoccupations des autres ?
9. Méfiances ou présomptions sur l'autre personne
10. Quel est le degré d'importance de ma relation avec cette autre personne ?
11. Que se passera-t-il si nous n'arrivons pas à résoudre notre conflit ?
12. Quels sont les objectifs de cette discussion de résolution de problème ?

Partie II : Trouver le temps de parler

1. Trouver un moment convenant aux deux parties
2. Prévoir suffisamment de temps pour parler du problème
3. Lieu de rencontre calme et sans risque d'interruption

Partie III : La Discussion*Etape 1 : Objectifs et grands principes*

- Définir les objectifs de la discussion
- Objectifs de la discussion : intervenir à tour de rôle ; respect mutuel ; écoute

Etape 2 : Exprimer le problème et en discuter

- Chaque personne dit ce qui est arrivé, définit les enjeux et ses sentiments (écouter à tour de rôle). Il n'est pas nécessaire d'être d'accord avec ce qui est dit pour écouter et comprendre.
- Evitez de faire des reproches
- Reconnaissez et comprenez les émotions
- Ne profitez pas de cette discussion pour vous décharger sur l'autre personne et « l'enfoncer »
- Employez le « je » ou reflétez seulement vos sentiments et attitude personnels, pas ceux des autres
- Identifiez les intérêts et les besoins (pas les positions)

Ne cherchez pas encore à trouver des solutions

Etape 3 : Réfléchir sur ce qui a été dit

- Résumer la nouvelle approche et l'évolution
- S'entendre sur la définition du problème (intérêts, enjeux, besoins)

Etape 4 : Trouver des solutions

- Options du remue-méninges
- Explorer les solutions alternatives (être créatif et neutre)
- Déterminer les avantages et inconvénients de chaque moyen d'action
- Etudier les conséquences et transposer dans la réalité (est-ce que ça va marcher ?)
- Examiner l'évolution de la solution dans l'avenir (Est-elle nécessaire ?)

Etape 5 : Convenir d'une solution mutuellement satisfaisante

S'assurer que la / les solution(s) est / sont précise(s) et équilibrée(s). Qui fera quoi, quand, comment, etc.

Etape 6 : Plan de suivi

Convenir d'une date pour s'assurer que l'accord est respecté (être précis).

Partie IV : Suivi

Contrôler ensemble si l'accord est suivi, et renégocier le cas échéant.

15.5 Outil 5 - Contrôle des auto-estimations du partenariat

Vous trouverez ci-dessous plusieurs phases d'activités effectuées lors du travail de développement orienté sur un projet. Dans chaque phase, il existe des comportements destinés à des accords de partenariat. Vous pouvez utiliser cette liste lorsque vous parlez du comportement de votre organisation pour explorer quand votre organisation est en train de développer des partenariats de haute qualité. Cette liste ne donne pas de réponse définitive à ce qui constitue un partenariat de qualité, mais donne plutôt des idées sur la façon d'en construire un. Cette liste est quelque peu inspirée d' *InterAction*, www.InterAction.org



Phase Pré-Projet (Faire connaissance) :

- Prenez le temps de faire connaissance avec l'autre organisation sans projet préconçu à l'esprit ;
- Créez des opportunités pouvant aboutir à des partenariats (notamment un atelier ou séminaire) ;
- Demandez à des Caritas du Sud leur opinion sur le partenariat, leurs besoins et ce qu'ils recherchent auprès des partenaires du Nord ;
- Engagez-vous dans ce processus dans un esprit d'exploration et de découverte ;
- Discutez avec des partenaires potentiels des missions, objectifs, valeurs et stratégies de leur organisation ;
- Soyez clair et direct sur votre idée du partenariat ;
- Discutez de vos avantages comparatifs et de ceux de votre partenaire potentiel pour voir comment vos organisations se complèteraient.

Phase de conception du Projet / Programme

- Prendre le temps de créer ensemble le projet / programme ;
- S'assurer que le projet / programme est conforme aux plans stratégiques mutuels ;
- Etablir la confiance avant d'entamer la conception du projet ;
- Organiser des déplacements ensemble sur le terrain et des sessions de travail pendant la conception du projet ;
- Déterminer comment les partenaires (vous) seront engagés dans les groupes communautaires, les responsabilités et la propriété du projet ;
- Lorsque la confiance se renforce, partager davantage d'informations avec l'autre : informations financières, forces / faiblesses en tant qu'organisation, pressions de la part des financeurs et autres ;
- Etablir des directives sur la façon dont le budget sera géré et contrôlé.

Relations avec le donateur

- S'engager à faire équipe avec l'organisation de soutien financier et lui rendre visite ensemble si possible ;
- Informer le donateur que vous et votre partenaire

prenez les décisions en équipe, et que personne ne décide rien sans la participation de l'autre ;

- Négocier des normes de rapport pour les programmes financés par plusieurs financeurs.

Réalisation du projet

- Rédiger un Mémoire de Compréhension sur les relations de travail où, notamment, figurent les responsabilités, rôles et valeurs de chaque organisation ;
- Rédiger un accord de projet sur la coopération concrète du projet ;
- S'entendre sur un système de contrôle mutuel, la responsabilité financière de chacun devant l'autre, et comment vous êtes responsable financièrement devant les groupes / le public communautaire(s) / bénéficiaire(s) ;
- Pratiquer la transparence vis-à-vis de l'autre, partager les informations sur les problèmes qui surviennent ;
- Entretenir régulièrement une communication ouverte ;
- Se réunir régulièrement pour se rendre ensemble sur le terrain, prévoir des examens, des évaluations et des appréciations de la relation de travail ;
- Envisager des échanges de personnel et de conseils d'administration.

Finances et budgets

- Partager les exigences du donateur pour la comptabilité ; déterminer un système pour que chaque partenaire fasse de même ;
- Pratiquer la transparence mutuelle, échanger des informations sur la structure financière, les frais



généraux, les salaires mensuels et journaliers, le budget du projet ;

- Déterminer le système de rapport financier pour l'utiliser mutuellement ;
- Créer des systèmes assurant une comptabilité financière mutuelle.

Evaluation

- Etablir des mécanismes de contrôle communs à utiliser entre les deux partenaires et avec la communauté / les bénéficiaires ;
- Conduire chacun des évaluations en commun des activités de l'autre ;
- Donner aux membres de chaque conseil administratif des opportunités d'assister aux réunions de l'autre conseil administratif.

Education au développement

- Identifier des moyens d'améliorer la compréhension du grand public de votre pays sur le développement, les enjeux Nord / Sud et les effets de la mondialisation ;
- Faire participer des représentants des organisations partenaires aux efforts d'éducation au développement des autres partenaires.

Politique / Plaidoyer

- Considérer des moyens appropriés de soutenir les efforts de votre partenaire dans les politiques nationales liés à la mission des organisations ;
- Initier des efforts communs visant à influencer le gouvernement du partenaire externe ou les politiques d'autres entités internationales relatives au développement;

- Mobiliser le public du Nord pour faire pression (lobbying) en faveur des politiques et pratiques importants pour les partenaires du Sud.



Caritas Internationalis: www.caritas.org

- Caritas Internationalis : *Plan Stratégique de Caritas Internationalis*
- Caritas Internationalis – *Nos Interventions dans les situations d'urgence majeures*
- Caritas Internationalis – Père Sanny Sanedrin, Coordination and Cooperation According to CI Statutes and Rules, Strategic Plan, and Confederation Work Plan (“Coordination et Coopération selon les Statuts et le Règlement de CI, son Plan Stratégique et le Plan de Travail de la Confédération »)
- Caritas Asie - The Partnership Charter, Contribution from the Asian Region for Increased Cooperation among Caritas Organizations in the World, July 2002 (« La Charte de Partenariat, Contribution de la Région Asie à une meilleure coopération entre les organisations Caritas dans le monde », juillet 2002)
- Caritas Afrique, Forum de partenariat de la zone AMECEA – rapport, mai 2002
- Caritas Afrique, Premier Forum Régional, Déclaration - septembre 2001
- CISA (Caritas en Amérique centrale et Caritas accompagnatrices) – Towards a New Model of Coopération, August 2001 (« Vers un nouveau modèle de coopération », août 2001)
- Atelier sur le partenariat de Caritas Asie, rapport, mai 2001
- Caritas Asie – Conference Statement on the Principles of Partnership and the Code of Conduct for Partnership, November 1998 (“Conférence sur les principes du partenariat et code de conduite du partenariat”, novembre 1998)
- Région Caritas MONA, Réunion sur le partenariat régional, Mémoire, avril 2001
- SELACC – Coopération fraternelle, Atelier sur le partenariat, Quito, février 1995

Catholic Relief Services (CRS)

The Partnership Toolbox: A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue disponible à :
www.pactpublications.com

CIDSE (Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité)

Tools for Developmental Partnership à : postmaster@cidse.org

INTRAC (The International NGO Training and Research Centre) : www.intrac.org

INTRAC Occasional Paper Series (OPS) and Management and Policy Series (NGOMPS)

- Brehm, Vicky Mancuso. “Promoting Effective North – South Partnership”. OPS N. 35, mai 2001.
- Britton, Bruce. “The Learning NGO”. OPS N.17, juillet 1998.
- Fowler, Alan. “Partnerships: Negotiating Relationships, A Source for Non-Governmental Development Organisations”. OPS N. 32, mars 2000.
- Gibbs, Sara et Ajulu, Deborah. “The Role of the Church in Advocacy” OPS N. 3, mars 1999.
- Goold, Liz, Ogara, William, et James, Rick. “Churches and Organisation Development in Africa: Dilemmas and Implications for Northern NGO's”. OPS N. 20, septembre 1998.
- James, Rick. “Power and Partnership? Experiences of NGO Capacity-Building”. NGOMPS N.12, 2001.
- James, Rick. “Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners”. OPS N. 5, mai 1994.

Interaction - American Council for Voluntary International Action: www.interaction.org

A : ia@interaction.org

- “Mutual Accountability in African Development Relationships: A Report of the ALPI Sub-regional Conference”. décembre, 2000
- Partnership Self-Assessment Checklist (« Liste d'auto-évaluation du partenariat »)

Ressources additionnelles:

- Allisson, Michael, et Kaye, Jude. *Strategic Planning for Non-Profit Organizations*. New York: Wiley, 1997.
- Christian Reformed World Relief Committee (CRWRC). “Partnering to Build and Measure Organisational Capacity”. Disponible à : www.crwrc.org
- Lemvik, Joern. “Leadership Formation”. septembre 2001.
- Lemvik, Joern. “Partnership Guidelines for a New Deal”. Norwegian Church Aid (NCA). Occasional Papers Series N. 6, juillet 2001.
- “Partnership in Crises”. Research report 591b, Woodrow Wilson School Graduate Policy Workshop. New Jersey: Princeton University, décembre 1999.