

Étude de cas sur le partenariat et le renforcement des capacités : Caritas Inde

INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE : Nombre d'exemples documentés dans lesquels les contributions importantes de CRS ont permis de renforcer la capacité des partenaires locaux.¹

Contexte du partenariat et du renforcement des capacités

CRS a commencé ses opérations en Inde lors de la fondation de Caritas Inde, en 1962. CRS et Caritas se concentrent sur les secours d'urgence et les interventions en cas de catastrophe, la lutte contre la traite des personnes et les programmes relatifs aux moyens de subsistance. CRS finance ces projets et renforce les capacités organisationnelles de Caritas Inde afin de mettre efficacement en œuvre les projets. CRS considère Caritas Inde comme un partenaire stratégique à long terme. Caritas, en retour, décrit sa relation avec CRS comme étant un « compagnon de route avec lequel on parcourt un même chemin ensemble ».

Cette étude de cas présente le vaste éventail d'activités de CRS en matière de renforcement des capacités (RC) pour aider Caritas Inde à établir et à mettre en œuvre des systèmes et des procédures, et notamment, la planification stratégique. Au cours de l'exercice 2021, CRS a appuyé de diverses façons et à plusieurs niveaux le réseau Caritas Inde : Caritas national, 14 forums régionaux et 175 sociétés diocésaines de services sociaux.² Les priorités stratégiques de Caritas Inde guident ce partenariat. En raison de la COVID-19, les partenaires ont dû reporter certains éléments du travail de RC et d'autres activités. Caritas a salué la souplesse de CRS concernant la prolongation des délais et la formation à distance : « Le partenariat est très souple et ouvert, et axé sur le partenaire. »

Des entretiens officiels ont confirmé la relation de longue date entre les deux partenaires, qui ont perçu le RC comme quelque chose de mutuellement bénéfique, productif et positif. « Il est en pleine croissance et témoigne de liens solides », explique un membre du personnel de CRS. Le partenariat a contribué de manière significative à l'obtention de résultats tangibles pour la capacité organisationnelle de l'ensemble du réseau de Caritas Inde et des communautés qu'il sert. « CRS apporte beaucoup d'expériences d'autres pays, ce qui nous est utile », a déclaré un membre du personnel de Caritas.

Partenaire : Caritas Inde (CI)

Nom du projet : *India Delhi Forum Support* (Aide au forum de Delhi en Inde)

Domaine : Développement

Financé par : CRS

Durée : 12 mois

Exercice financier : 2021

Outil d'évaluation des capacités : entretiens formels sur les capacités entre CRS en Inde (CRS) et Caritas Inde (Caritas)

Approches utilisées en matière de RC* : Renforcement institutionnel, développement des capacités et accompagnement

* Les approches CRS en matière de renforcement des capacités (RC) sont expliquées ici : <https://ics.crs.org/fr/un-aperçu-de-l'approche-intégrale-de-crs-en-matière-de-partenariat-et-de-renforcement-des>

¹ [Resources for Cross-cutting Indicators](#) (Ressources relatives aux indicateurs transversaux) sur [sharepoint.com](#)

² Les forums régionaux et les sociétés diocésaines de services sociaux fonctionnent comme des entités indépendantes en tant qu'unités de travail social relevant respectivement du conseil épiscopal régional et des diocèses.

Capacités renforcées au cours de l'exercice 2021

Au cours de l'exercice 2021, CRS a collaboré avec Caritas pour renforcer les capacités dans quatre domaines principaux.³ En Inde, CRS a financé des activités de RC mises en œuvre par Caritas Inde et a appuyé le renforcement de ses capacités grâce à de la formation et de l'accompagnement.

- **Orientation et perfectionnement du personnel** : les programmes de perfectionnement du personnel (PPP) ont débuté en 2019. En juillet 2021, la formation du personnel s'est poursuivie en matière d'éthique professionnelle, d'enseignement social catholique (ESC) et des relations interpersonnelles. Caritas a identifié les besoins du personnel et CRS a élaboré des manuels de formation adaptés à ces besoins. Caritas a beaucoup apprécié l'orientation et la formation du personnel en tant que piliers fondamentaux de la gestion des ressources humaines. La formation du personnel a porté sur les valeurs organisationnelles, les attentes liées à l'éthique professionnelle et aux perspectives culturelles, ainsi que sur la performance de soi.
- **Politique de sauvegarde** : CRS et Caritas ont entamé une réflexion sur la protection de l'intégrité des personnes (sauvegarde) en tant que priorité de l'agence. Un consultant a conçu la politique, que Caritas prévoit de déployer à différents niveaux de son réseau. Au cours de l'exercice 2021, Caritas a soumis le plan de déploiement à CRS et sollicité son financement et son soutien pour le renforcement de ses capacités. Caritas a qualifié le processus de « prise en main ». Un membre du personnel de Caritas a déclaré : « CRS a contribué à la création d'un environnement favorable au sein de notre organisation, dans lequel nous abordons des questions sensibles, telles que la sauvegarde, que nous intégrons dans nos politiques, et nous sensibilisons notre propre personnel à ces questions. »
- **Mise en œuvre des principaux piliers stratégiques** : CRS a continué de soutenir la mise en œuvre du plan stratégique quinquennal de Caritas Inde. CRS a contribué à son déploiement à travers la formation, l'orientation et un dialogue avec le personnel de tout le réseau sur les priorités stratégiques. Ces efforts ont permis la mise en œuvre d'un projet séparé concernant la COVID-19. Caritas estime que le personnel de CRS est « fort poli, très accessible, et ceci nous donne confiance pour exprimer spontanément nos besoins en matière de renforcement des capacités ».
- **Intervention d'urgence (juillet à décembre 2021)** : CRS et Caritas ont répondu à la pandémie par le biais du projet *Risk communication and community engagement, RCCE* (Communication sur les risques et engagement communautaire, CREC). L'initiative a mis à profit la plateforme existante de bénévoles pour atteindre les communautés. Caritas a déclaré que la co-entreprise avait été très utile aux deux organisations, car elle leur a permis d'apprendre ensemble tout au long du processus. Les approches du projet ont été diffusées à travers des forums régionaux et des bénévoles grâce au soutien de CRS. CRS a formé des bénévoles, orienté le personnel du forum, élaboré du matériel audiovisuel et sensibilisé les communautés sur la réponse à la COVID-19. CRS a également aidé Caritas à évaluer le projet COVID-19, ce qui a permis de renforcer davantage l'expertise de Caritas dans les méthodes de recherche et les processus et procédures de MEAL.

Activités CRS de renforcement des capacités

Exemples d'activités de RC que le personnel de CRS Inde a réalisées au cours de l'exercice 2021 :

- Diffusion d'idées et de concepts, par exemple, sur les activités de CREC et sur la sauvegarde.
- Diffusion de lignes directrices et de conseils, tels que MEAL.
- Accompagnement du partenaire pendant l'étude et la recherche comprenant une étude sur l'impact de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance.
- Organisation de la formation du personnel (conception, exécution, évaluation avant et après la formation), entre autres sur l'ESC.
- Organisation de séances d'orientations sur divers sujets, à de nombreux niveaux du personnel ; par exemple, sur la mobilisation des ressources, au niveau des dirigeants et des coordonnateurs.

³ Le RC a eu lieu dans d'autres domaines, tels que le soutien aux programmes phares de Caritas Inde, l'orientation et le ciblage axés sur l'enfance. Toutefois, la majorité des personnes interrogées ont particulièrement mis en valeur les domaines susmentionnés.

Résultats du renforcement des capacités au cours de l'exercice 2021

Le personnel de CRS et de Caritas a signalé de multiples exemples de réussite. Les partenaires étaient d'avis que les résultats positifs reposent sur la longue histoire de partenariat et renforcement des capacités (PRC) qui, selon eux, éclairera les résultats futurs.

- **Des progrès dans la mise en œuvre du plan stratégique** : CRS a aidé au déploiement de la stratégie de Caritas en organisant des réunions internes et des séances de formation du personnel sur les quatre piliers stratégiques, atteignant environ 50.000 bénévoles. Ainsi, le personnel de différents niveaux, y compris le personnel de terrain, a une compréhension collective du plan stratégique. « Le soutien de CRS a été vraiment, vraiment essentiel », explique un membre du personnel de Caritas.
- **Un personnel plus compétent et motivé** : le personnel de Caritas a pris connaissance de l'envergure de l'engagement de l'Église et de Caritas dans les communautés, et de ses rôles et responsabilités. Le personnel du projet CREC a appris à tirer parti des médias sociaux pour réaliser des campagnes d'information et à former des bénévoles ayant différents niveaux de compétences en matière de technologie. Le personnel a également appris des stratégies pour surmonter les barrières linguistiques.
- **Un renforcement de l'engagement des bénévoles et de la capacité de mobilisation des ressources** : au cours de l'exercice 2021, 3.226.178 familles et 8.192 bénévoles ont participé au projet CREC. ⁴ Caritas a exprimé sa fierté d'avoir géré avec succès le travail d'un grand nombre de bénévoles. À son tour, CRS a félicité Caritas Inde pour avoir servi efficacement une grande part de la population tout en abaissant les coûts grâce aux médias sociaux.

Leçons et conseils à retenir pour le renforcement des capacités

De nombreux facteurs ont contribué au succès du RC, notamment :

- Les bonnes relations entre les dirigeants des deux organisations.
- Les communications périodiques au moyen de réunions de gestion et d'appels de coordination.
- Les interactions fréquentes (virtuelles et sur site) pour surmonter les difficultés en matière de communication, comme l'organisation de réunions hebdomadaires.
- L'écoute des opinions et des besoins des uns et des autres.
- L'apprentissage par la pratique.
- Le ciblage de Caritas Inde et de l'ensemble de son réseau : des forums régionaux (à travers les conseils épiscopaux régionaux) et des unités diocésaines de travail social. CRS et Caritas Inde ont tous deux souligné que le partenariat était vaste et stratégique.
- La collaboration quotidienne.
- L'échange ouvert de points de vue, de problèmes et de perspectives. La manifestation des inquiétudes et la recherche conjointe de solutions développent la confiance.
- Une ouverture à l'accompagnement de CRS, notamment par la diffusion de lignes directrices et de savoir-faire, et l'introduction de nouveaux concepts. Caritas Inde a perçu CRS comme étant un partenaire accessible, qui a rapidement répondu aux besoins de RC, ce qui a accru la confiance de Caritas de pouvoir poser des questions et solliciter de l'aide.

Recueil des commentaires des apprenants sur la formation et intégration dans les modules et les processus de formation afin de mieux répondre à leurs besoins.

Conseils pour améliorer les formations :

- Il faut privilégier la motivation du personnel et la rétention du personnel de niveau intermédiaire.
- Il faut aider les apprenants à maîtriser leurs nouvelles compétences et l'apprentissage qu'ils ont nouvellement acquis ; il faut fournir un accompagnement pour résoudre les problèmes liés à l'application de ces connaissances et de ces compétences.
- Il faut assurer le suivi des plans d'action (réussites et difficultés) et offrir une formation d'appoint.
- Il faut établir des procédures structurées de retour d'information sur le PRC.
- Au début du RC, il faut en préciser la portée, ainsi que les rôles et les responsabilités.

⁴ Ce programme a mobilisé 14 forums régionaux et 165 diocèses à travers l'Inde.

Vision sur l'avenir de ce partenariat

Caritas Inde aspire à centrer son objectif principal sur la réponse aux urgences en poursuivant son partenariat à long terme avec CRS et en tirant parti des points forts de la vaste confédération *Caritas internationalis*. Caritas prévoit de renforcer ses systèmes et ses procédures, tels que ceux de MEAL et de la mobilisation des ressources, et de continuer à progresser dans l'accomplissement des grandes priorités stratégiques, tout en réalisant un renforcement des capacités des partenaires du réseau.

Le bureau de CRS Inde, qui considère Caritas comme un chef de file en matière de réponses aux urgences, prévoit de continuer à fournir une aide sur les politiques et les systèmes, sur le renforcement des capacités relatives aux réponses aux urgences, et sur la préparation à la charge de bénéficiaire principal. CRS prévoit de soutenir activement l'aspiration de Caritas Inde à se positionner parmi les leaders de la communauté d'aide humanitaire au sens large ainsi qu'au niveau des communautés locales. Caritas a commenté ceci : « Ensemble, nous valons plus. Il ne s'agit pas de savoir qui est le plus grand, qui est le plus petit. Il s'agit de cheminer ensemble pour accomplir une mission commune. »

Perspectives

CRS va commencer à documenter le processus et les résultats du renforcement des capacités, y compris pour ce qui est de l'accompagnement. Les documents comprendront le processus structuré de détermination des priorités en matière de capacités ainsi que la planification pour donner suite à ces priorités. CRS va documenter également les résultats du renforcement des capacités.

CRS compte préciser les rôles et les responsabilités dans le cadre du renforcement des capacités. CRS va aborder avec Caritas les procédures de transfert des activités de renforcement des capacités. L'optique de la durabilité s'appliquera à toutes les initiatives de renforcement des capacités, du début à la fin du cycle. La conception conjointe et la facilitation conjointe des activités de renforcement des capacités serviront d'approches clés pour assurer un véritable sentiment d'appropriation et de continuité de la part de Caritas. Du fait que l'organisation Caritas conçoit et facilite par elle-même toutes les activités de RC, CRS va accompagner Caritas Inde pour assurer une amélioration continue. La formation de formateurs constituera une autre technique pour continuer d'appuyer Caritas à travers l'orientation et le perfectionnement de son personnel, et la mise en œuvre des piliers stratégiques fondamentaux.

CRS continuera à accompagner Caritas Inde dans son cheminement en vue de devenir une organisation plus robuste en matière de réponses aux urgences grâce à l'initiative *EMPOWER* Asie et aux fonds *ALLRight*.

CRS prévoit également d'aider Caritas et les forums régionaux à affiner leur politique de sauvegarde d'un point de vue fonctionnel.

Données probantes

- Les résultats sur le module 1 (éthique du travail, ESC et relations interpersonnelles) avant et après la formation, et une synthèse du programme de perfectionnement du personnel (PPP) du module 1, qui mentionne le rôle de CRS dans la conduite des formations.
- Le site Web de Caritas Inde comprend un article sur le projet CREC qui fait l'éloge du partenariat de CRS et de la réciprocité dans la collaboration.