

Contribution des Organisations de la Société Civile dans la mise
en œuvre des politiques publiques de lutte contre la pauvreté
en République Démocratique du Congo :
Stratégie de renforcement des capacités des acteurs

Présenté par

FARAJA MWILARHE Patrick-Mussu

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et Management Public

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune Dramé Président

Directeur du Département Management de
l'Université Senghor à Alexandrie

Pr. Mame Penda Ba Examineur

Directrice adjointe l'UFR des Sciences juridiques et
politiques à l'Université Gaston Berger

Pr. Jean-François Savard Examineur et Directeur du mémoire

Professeur à l'Ecole Nationale d'Administration
Publique du Québec

Remerciements

Mes remerciements s'orientent d'une manière générale à toute personne qui a contribué, d'une manière que ce soit à cette réalisation. Ceci fait allusion à l'ensemble du corps professoral de l'Université Senghor à Alexandrie pour la formation de qualité dont nous avons bénéficiée. Expressément, pour leur accompagnement quotidien, je cite le Directeur du Département Management, le Docteur Alioune Dramé et Mme Suzanne Youssef, Responsable du service administratif ; le Professeur Jean-François SAVARD, pour l'accompagnement du présent travail ; le Professeur Shérif Delaware et Daniel Jean pour les orientations lors des recherches et de la rédaction.

Mes remerciements s'adressent également à M. Constant Koko Mudekereza et M. Benjamin Bonge, respectivement Coordonnateur et Coordonnateur Adjoint du Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités (SENAREC), pour m'avoir accueilli pour la mise en situation professionnelle. Egalement, ces remerciements s'adressent à messieurs Arthur Mbuyi pour son encadrement, Stany Bonza, Patrick Matabishi, Wilfredy Mushagalusa, Achille et Pacifique. A mesdames Patricia Muland, Mimi Modjaka, Anick, Solange ainsi qu'à toute l'équipe du SENAREC.

Que Mme le Secrétaire Général a.i. à la Fonction Publique, le Directeur général Norbert Ibanda, le Directeur Mutomosi reçoivent ma reconnaissance pour leur implication à l'obtention de ma mise en disponibilité et aux collègues Organisateur.

Ma gratitude se tourne vers les parents, pour leurs efforts et réconforts de tous les jours ainsi qu'à mes sœurs et frères. Je nomme Panda Ziminika, Françoise Nabintu, Jean Rwankuba Montana et Kini Kibonge tout d'abord. Ensuite à tous les Ziminika : Francine et son amour Tony Byamungu, Didier, Rachel Safi, Sarah, Didine, Eli, Rose, Noëlla, Esther. Enfin, à tous les Rwankuba dont : Jean-Paul Montanta, Gisèle Nkunzi, Chris Montana, Marc Rwankuba, Sam, Aimé, Tonton Ryan, Raïssa Montana, Jocelyne Kinvwidi, Rose et Benjamin.

Je clôture cette étape en remerciant cette grande famille qui m'a assisté tout au long de ce processus dont précisément, Janvier Koko et son épouse Rachel, Martin Kandolo et son amour Lina Mangala, Ghislain Butalya, Hilda Sauda, Joseph Matabaro et sa famille, Dieumerci Byangoy. Merci aux personnes qui ont coordonné les enquêtes sur le terrain en la personne de Divine Sakina, Maman Cécile Sakina.

Que tous mes compagnons de lutte de la 16^{ème} promotion Management perçoivent l'estime que j'ai pour eux, attention particulière à ceux du Guangxi. Cela est valable également pour Staphane Zogo, Narcisse Fomekong, Aimée Ngénda, Prisca Ngnikam et toute la communauté congolaise de la 16^{ème} promotion.

Patrick-Mussu FARAJA M.

Dédicace

« Les pays en développement ont le choix de former des populations locales capables de contribuer aux résultats des politiques publiques ou d'octroyer à cette population la raison de se transformer en éternel contestataire ».

FARAJA M. Patrick-Mussu

Ce travail est consacré à ma patrie, la République Démocratique du Congo qui, dans sa quête d'un lendemain meilleur pour tous les congolais, nous a motivé à nous engager sur cette voie d'apprentissage continue et de production des connaissances.

Ce travail est dédié également à mes parents, à toute ma famille et aux amis qui m'accompagnent depuis toujours.

Résumé

Cette réflexion propose une stratégie d'intervention au sein des Organisations de la Société Civile, précisément auprès des « associations de base ». A travers un modèle intégré d'intervention de renforcement des capacités, il tente de répondre à la problématique liée à la nécessité d'obtenir une approche opérationnelle du renforcement des capacités auprès de ces types d'organisations et de capitaliser les potentialités dont elles regorgent. Le modèle privilégie une intégration de plusieurs acteurs et la combinaison de techniques d'intervention inspirées des théories basées sur les organisations apprenantes et la gestion des connaissances, ainsi que sur les travaux empiriques en matière de gestion et du développement. Le modèle s'inscrit dans une orientation définie par la Politique Nationale de Renforcement des Capacités en République Démocratique du Congo, qui est une manifestation des enjeux ressortis dans le Plan National Stratégique de Développement (PNSD). Cette stratégie prône un renforcement de capacités des leaders et des membres selon le besoin du milieu local.

Ce travail présente brièvement le contexte actuel de la société civile et du renforcement de capacités en RDC ; une corrélation entre ce type d'acteurs et leur rôle dans l'amélioration des politiques publiques, notamment, celui de participer à la création d'un capital social actif pour relever le défi de la pauvreté, du chômage et bien d'autres fléaux. Un travail guidé par une approche mixte (qualitative et quantitative) matérialisée par les techniques de recherche documentaire et d'enquête ayant conduit à une vérification de la pertinence et la mesure de possibilités d'opérationnalisation du modèle. Le mécanisme de mise en œuvre, une proposition de partenariat entre l'organisme étatique en charge du renforcement des capacités de certaines associations religieuses et un projet sont présentés dans l'objectif de contribuer à l'obtention d'une population active, d'un capital social engagé dans l'innovation sociale, la créativité et l'autonomie. Une population capable de contribuer activement dans une circonstance où le gouvernement se retrouve limité et dans des situations de plus en plus complexes.

Mot-clefs

Renforcement de capacités, Société civile, politiques publiques, autonomisation, solidarité, gestion des connaissances, organisation apprenantes

Abstract

This brief proposes a strategy of intervention within the organizations of civil society, precisely with the "Associations base" (grass roots organizations). Through a model of intervention by capacity building integrated, it tries to respond to the problem linked to the need to obtain an operational approach of the capacity building with these types of organizations and capitalize on the potential that they are filled. The model emphasizes the integration of several actors and the combination of intervention techniques inspired of the theories based on learning organizations and knowledge management as well as on the empirical work in the area of management and development. The model fits in a defined direction by the National Policy of Capacity Building in the Democratic Republic of the Congo, which is only a manifestation of the issues emerged in the National Strategic Plan of development. This strategy advocates a strengthening of capabilities of leaders and members according to the need of the local environment.

This brief presents briefly the current context of civil society and the strengthening of capacity in the DRC; a correlation between this type of actors and their role in the improvement of public policies, in particular, to participate in the creation of a social capital assets to meet the challenge of poverty, unemployment and many others. A work guided by an approach (qualitative and quantitative) materialized by the techniques of documentary research and investigation which led to an audit of the relevance and the extent of possibilities of operationalization of the model. The mechanism of implementation, a proposal for a partnership between the State body in charge of the capacity building some religious associations and a project are presented in the objective to contribute to the achievement of an active population, a social capital engaged in social innovation, creativity and autonomy. A population capable of actively contribute in a circumstance where the government find themselves limit and in situation of more and more complex.

Key-words

Capacity-building, civil society, public policies, empowerment, Solidarity, knowledge management, learning organization.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

ABA	: Alexandria Business Association
ACP	: Afrique Caraïbe Pacifique
BM	: Banque Mondiale
COFED	: Cellule d'appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement de la RDC
CSpro	: Censur and Survey Processing System
DCSRP	: Document de Croissance et de Stratégie de lutte contre la Pauvreté
FED	: Fonds Européens de Développement
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
INS	: Institut National de Statistique
ODD	: Objectifs de Développement Durable
ODE	: Office de Développement des Eglises
OSC	: Organisation de la Société Civile
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNRC	: Politique Nationale de Renforcement des Capacités
PNSD	: Plan National de Stratégie de Développement
PRC-GAP	: Projet de Renforcement des Capacités de Gestion des Fonctions de base de l'Administration Publique
PRONAREC	: Programme National de Renforcement des Capacités
SENAREC	: Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités
TIC	: Technologies de l'Informatique et de Communication
USAID	: United States Agency for International Development

Sommaire

Remerciements	2
Dédicace	3
Mot-clefs	4
Key-words.....	5
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	6
Sommaire	7
Introduction.....	9
1 Renforcement des capacités - société civile-politiques publiques : Contexte général	13
1.1 Bref aperçu sur les politiques publiques et le renforcement des capacités.....	13
1.1.1 Description de la situation socio-économique de la RD Congo.....	13
1.1.2 Faible impact des politiques publiques sur la communauté	13
1.1.3 Capital humain, un défi pour la RD Congo	14
1.1.4 Le Renforcement des Capacités de ressources humaines, axe prioritaire de reforme...	14
1.2 Société civile en RDC, quel état de lieux ?	15
1.2.1 Une multitude des organisations de la société civile	15
1.2.2 Une société civile plurielle.....	16
1.2.3 Renforcement des capacités sur la démocratie et la gouvernance locale	16
1.3 Importance d’une approche de renforcement des capacités au sein de la société civile...	16
1.3.1 Importance du point de vue socioéconomique.....	16
1.3.2 Importance au niveau éducationnel et technique	17
1.3.3 Opportunité de consolider le rapport entre Etat-Société civile	17
1.3.4 Stratégie de mise en œuvre des ODD et du respect des engagements internationaux .	18
1.3.5 Importance de cette approche au niveau de la science.....	18
2 Renforcement des Capacités, Société civile et politiques publiques : cadre théorique et conceptuel.....	20
2.1 Revues théoriques et empiriques	20
2.1.1 Regard sur le capital socio-territorial	20
2.1.2 Renforcement des capacités et amélioration des résultats de politiques publiques.	20
2.1.3 Organisation de la société civile et innovation sociale.....	21
2.1.4 Leadership, un vecteur pour une révolte constructive	22
2.1.5 Deux exemples au sein des Organisations de la Société Civile en Afrique.....	22
2.2 Les théories du changement comme courants de pensée	23
2.2.1 Les organisations apprenantes.....	23

2.2.2	Le management des connaissances	23
2.3	Aperçu sur les notions de « Renforcement des capacités », « Sociétés Civiles » et « politique Publique »	24
2.3.1	Notion de renforcement de capacités.....	24
2.3.2	La notion de la société Civile	25
2.3.3	Les politiques publiques	27
3	Capacitation : cadre opératoire et méthodologie de recherche.....	30
3.1	De l'existence dans le modèle opératoire	30
3.1.1	La grande roue du développement(Perreault 1998).....	30
3.1.2	Cycle et effet structurant de l'initiative locale de JL. Klein (2012)	31
3.2	Vers un cadre opératoire de renforcement de capacités des OSC : méthodologie	32
3.2.1	Choix des variables dans une démarche hypothético-déductive.....	32
3.2.2	Technique de recherche documentaire	33
3.2.3	La phase d'enquête	35
3.2.4	Apport du stage dans une structure de renforcement de capacités, le SENAREC.....	35
4	Modèle tourné vers l'autonomisation et partenariat pour un renforcement des capacités.....	38
4.1	Résultats de nos enquêtes	38
4.1.1	Présentation des données et procédé d'analyse	38
4.1.2	Discussion : indicateurs-résultats	38
4.2	Notre proposition d'un modèle intégré de renforcement des capacités.....	44
4.2.1	Modèle théorique de stratégie d'intervention.....	44
4.2.2	Mécanisme de mise en œuvre : composantes, acteurs et limites	45
4.3	Partenariat SENAREC-OSC de base pour le renforcement de capacités.	47
4.3.1	Nécessité d'une collaboration	47
4.3.2	Projet pilote : Projet de Renforcement des Capacités à travers les Confessions Religieuses pour le Développement Intégral (PRC-CRDI).....	49
	Conclusion	55
	Références bibliographiques	vi
	Liste des illustrations	x
	Liste des tableaux	x
	Annexe 1 : Type d'organigramme avec une cellule pour les OSC	xi
	Annexe 2 : Grille d'enquête destinée aux leaders des églises évangéliques	xii
	Annexe 3 google form pour enquête auprès de membres	xvii

Introduction

« Au point de départ du développement doit être admis le principe que les peuples sont les libres acteurs de leur propre développement. Ce principe implique la réorganisation des rapports entre les peuples, la mise en commun des nouvelles techniques en articulation avec les savoir-faire traditionnels, un nouveau souffle créateur comme inspiration d'une dynamique de développement... » (Vincent COSMAO, 1998).

Le changement au sein d'une société et ou le développement d'un territoire est loin d'être un rôle incombant aux seuls dirigeants publics. Tout comme le succès dans les politiques publiques n'est plus l'apanage du seul gouvernement, mais relève plutôt du concours de plusieurs acteurs. La République Démocratique du Congo (RDC) à travers ses politiques de développement, tente de rattraper et corriger les conséquences des périodes troubles qui ont affecté l'ensemble de ses secteurs durant ces dernières décennies, entre autres, le secteur politique, sécuritaire, économique, sociale et sanitaire. Se basant sur le seul domaine socio-économique, la RDC consciente des enjeux du moment, a adopté à travers sa Constitution de 2006, un mode de gestion décentralisé basé sur la proximité et la participation des citoyens et autres acteurs locaux. Cette approche adoptée par l'Etat congolais dégage explicitement la nécessité d'une étroite collaboration entre l'ensemble des acteurs, la population comprise, capables d'impacter son processus de développement.

La promotion d'un capital humain, plus précisément d'une population active capable de participer directement au développement socio-économique n'est pas ignorée par le Plan National Stratégique de Développement (PDSR). Ce dernier l'a considéré comme un facteur important pour assurer un développement durable. Dans le cadre de cette réflexion, il y sera plus évoqué la notion du *capital social*¹. Dans l'opérationnalisation, le gouvernement congolais est parvenu à inscrire, le renforcement des capacités comme un axe prioritaire dans ses politiques. Il s'étend sur le secteur public et le secteur non-étatique tel que prévu dans le document de la Politique Nationale de Renforcement des Capacités (PNRC).

Ce travail se propose de réfléchir sur une approche d'intervention, pour un renforcement des capacités qui intègre la capacitation et l'accompagnement en vue de capitaliser les ressources qui se consolident dans différents groupes et ou associations au niveau local. Il s'inspire des théories managériales contemporaines et des démarches ayant obtenu un succès sous d'autres cieux. Cette réflexion s'inscrit dans une démarche de promotion d'un renforcement des capacités orienté vers l'autonomisation des populations locales par le biais, principalement, des organismes étatiques et organisations de la société civile de base.

Ainsi, dans son premier point, cette réflexion, parvient à contextualiser brièvement l'état des lieux de renforcement des capacités, de la société civile et des politiques publiques en RDC et présente l'importance d'une démarche du renforcement des capacités dans le milieu des OSC. Elle dégage au

¹ Le capital social renvoie à une richesse potentielle incorporée dans la structure sociale et qui peut être mobilisé en cas de besoin (Lin 1995). Woolcok et Narayan (2000) l'appréhendent en tant qu'ensemble des normes et des réseaux qui facilitent l'action collective (in V. Angeon et J-M. Callois, 2006).

deuxième point, un cadre théorique soulevant différentes pensées qui abondent autour de la question de renforcement des capacités et met aussi en évidence la corrélation de ce dernier avec les politiques publiques et la société civile. Quelques écoles des pensées managériales qui ont guidé cette réflexion y sont également abordées. Le troisième point dégage un modèle opératoire de renforcement des capacités prenant en compte les enjeux du moment, de l'innovation sociale et des organisations apprenantes. Le même point présente la démarche méthodologique qualitative et quantitative concrétisée par la technique documentaire et les enquêtes exploratoires. Il dégage également, un lien direct entre ce sujet et les activités auprès du Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités (SENAREC) durant une période de mise en situation et qui nous ont inspiré quelques orientations dans ce travail. Le quatrième point se focalise sur la présentation des résultats de terrain et la discussion y relative visant à démontrer les possibilités de l'opérationnalisation du modèle proposé sur le terrain. A cet effet, la recommandation d'un partenariat et d'un projet de renforcement des capacités entre le SENAREC et les Confessions religieuses sont présentés.

Hormis les quatre titres qui constituent ce travail, une problématique est formulée et inscrite dans une logique d'approfondir la réflexion, en vue de rehausser les efforts au niveau managérial des politiques publiques et le changement sociétal qui souffrent d'un manque d'appropriation, de promotion et de développement, de la part des acteurs étatiques et associatifs en RDC.

En effet, le PNSD de la RDC définit les orientations pour réaliser ses ambitions d'émergence d'ici 2035. Une attention particulière se porte sur la promotion du secteur privé. Le déficit en capital humain se présente comme un goulot d'étranglement dans la réalisation des objectifs fixés. Pour faire face à ce déficit, depuis 2012, la PNCR avait vu le jour et a été révisée en 2016. Elle définit les orientations à suivre en matière de renforcement des capacités des acteurs du secteur étatique et non-étatique (privé et société civile). Malgré une définition claire de l'orientation, « *améliorer la contribution de la société civile au développement durable²* », en rapport avec cette catégorie d'acteurs, précisément ceux de la société civile, force est de constater un retard dans la mise en œuvre de ladite orientation.

Au-delà du retard observé dans sa mise en œuvre, l'on note une faible capacitation et une sous-exploitation de connaissances et compétences des ressources humaines disponibles dans le secteur non étatique, notamment au sein de la société civile. Ceci peut être considéré comme une conséquence du retard observé. Pourtant, il s'agit là d'un capital humain capable de contribuer à l'atteinte des objectifs des programmes publics, voir même de favoriser la soutenabilité de politiques de croissance prévues dans les politiques prévisionnelles de développement. En effet, le succès des politiques publiques, le développement local, sont autant des questions qui posent problème en RDC en particulier et dans les pays en développement en général.

Aussi, il peut être relevé d'une part, une faible considération de l'apport de certaines OSC dans la transformation et l'innovation sociale pour les meilleurs résultats dans les politiques publiques. D'autre part, une faible capacité managériale pour dynamiser et transformer l'énergie et les potentialités se trouvant dans les nombreuses organisations de la société civile au niveau de la base. Pourtant capables de contribuer à l'amélioration des conditions socio-économiques à travers la

² Orientation stratégique n°21 du PNRC.

mobilisation des populations regroupées en leur sein. Par ailleurs, on peut observer également, un manque d'approche ou de stratégie d'intervention dans le milieu de la société civile qui cible un changement socioculturel pour amener, à travers les associations, la population locale à l'autonomisation, l'auto-organisation et par ricochet contribuer à la lutte contre la pauvreté. Enfin, sans être exhaustif, il peut être soulevé également un manque des projets de renforcement des capacités développés par les services étatiques au profit de ces OSC.

Définir une approche peut être envisagé comme un point de départ pour pouvoir mobiliser ce type d'acteurs pour un combat commun, qui est celui de la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, et envisager les meilleurs moyens pour instituer une base vers le développement.

Enoncé des questions de recherche

Comme il est présenté plus haut, la République Démocratique du Congo a une vision d'émergence d'ici 2035. Les ressources humaines constituent un facteur capital pour le pays s'il veut se relever des années de guerre civile et de mal gouvernance pour aller vers l'émergence. Pour y arriver, la question du renforcement des capacités constitue un axe majeur pour assurer une transformation au sein du groupe social et obtenir des résultats durables dans les politiques publiques. Pour cela, les acteurs étatiques, en l'occurrence les services ayant pour mission le renforcement des capacités, en vue d'une meilleure efficacité et efficience des politiques de développement, sont appelés à définir et à mettre en œuvre des mécanismes de capacitation intégrant tous les acteurs, étatiques et non étatiques.

La principale interrogation de cette étude est de savoir : quelles sont les conditions pour renforcer les capacités des acteurs de la société civile afin d'améliorer les résultats des politiques publiques ? Pour être plus explicite, quelle démarche adopter pour le renforcement des capacités au sein de la société civile congolaise et pour quelle finalité ?

Questions secondaires de recherche

Pour une analyse méthodique, ces quelques questions ci-dessous feront l'objet d'un développement :

- **Quel cadre de base pour renforcer les capacités au sein des organisations de la société civile en République Démocratique du Congo ?**
- **Quelle stratégie pour contribuer à l'obtention d'un capital social actif ?**
- **Comment le renforcement des capacités et l'accompagnement de la population peuvent agir sur les résultats de politiques publiques ?**

Objectifs de recherche

À travers les questions de recherche susmentionnées, nous souhaitons ressortir les conditions nécessaires pour que le renforcement des capacités des acteurs de la société civile puisse contribuer à l'efficacité des résultats des politiques publiques. Pour y parvenir, ce travail a spécifiquement pour objectif de présenter le cadre de base pour un renforcement des capacités au sein des OSC ; de proposer un modèle d'intervention et le mécanisme de mise en œuvre ; et aussi de proposer un partenariat entre l'organisme étatique en charge du renforcement des capacités et les OSC de base ainsi qu'un projet orienté vers l'autonomisation.

Hypothèses de recherche

En guise d'hypothèses :

- H1 : Le processus de renforcement des capacités au sein des OSC nécessite, au préalable, une étroite collaboration entre les acteurs étatiques et des OSC, mais aussi avec les autres partenaires du secteur privé et des Partenaires au développement, afin d'établir un cadre de concertation.
- H2 : La valorisation du potentiel au sein des organisations de la société civile et donc, l'obtention d'un capital social actif dépend de la manière dont on modifie les attitudes des acteurs (leaders et membres) ; dont on accroît leurs capacités d'agir et on instaure des conditions appropriées.
- H3 : l'amélioration des résultats de politiques publiques se constitue sur la base du degré d'autonomisation des individus, des groupes d'individus et/ou de la communauté à travers leurs initiatives individuelles, des groupes ou des communautés.

Résultats attendus

- Un cadre de base pour intervenir est défini ;
- Un modèle théorique de renforcement des capacités est présenté ainsi que le mécanisme de sa mise en œuvre ;
- Une proposition de partenariat entre les services étatiques et les OSC ainsi qu'un projet de renforcement des capacités orientés vers l'autonomisation sont présentés.

1 Renforcement des capacités - société civile-politiques publiques :

Contexte général

L'atteinte des objectifs de ce travail nécessite une compréhension du contexte dans lequel le renforcement des capacités évolue en RDC. Ce premier point présente de manière succincte, les circonstances qui ont conduit à ce que le renforcement des capacités soit considéré comme facteur important dans l'émergence du pays. Dans ce cadre, tout d'abord, un aperçu général sur les politiques publiques est présenté, en se focalisant sur la situation socioéconomique du pays. Par la suite, l'état de lieu de la société civile en RDC. Il se termine par dégager les avantages d'un renforcement des capacités dans ce milieu.

1.1 Bref aperçu sur les politiques publiques et le renforcement des capacités

1.1.1 Description de la situation socio-économique de la RD Congo

Au lendemain de l'indépendance et suite à plusieurs périodes de crise, la RDC a connu une situation socio-économique et politique difficile. Sur le plan de ses structures de base et de sa gestion, l'activité économique a été chaotique entre 1990 et 2001 avec un taux de croissance négatif de -5,6% en moyenne. Cet état de fait a affecté les investissements publics et privés avec des conséquences sur le chômage, les conditions de vie des populations et a ramené le Produit Intérieur Brut (PIB) à 94 dollars américains par habitant (Institut National des Statistiques, 2014). Malgré plusieurs années d'effort, la RDC est comptée parmi les pays les plus pauvres du monde, avec un taux de pauvreté estimée à 64 % en 2014, la grande pauvreté de la population contraste fortement avec le taux de croissance et la richesse virtuelle du pays. Aussi, la forte croissance observée durant les années antérieures (entre 2010 et 2015) n'a pas entraîné un développement des capacités productives, ni une transformation structurelle de l'économie (Représentation Suisse à Kinshasa, 2017). La pauvreté de ménages se justifie en première position par le manque de travail, et nombreux ménages vivent sous le seuil de la pauvreté.

1.1.2 Faible impact des politiques publiques sur la communauté

Malgré quelques avancées qui ont été enregistrées sur la situation macroéconomique sur la période 2010-2015, une croissance d'un taux moyen annuel de 7, 5% a été observée mais sans un impact significatif sur la population (Diop et al., 2018). La pauvreté reste généralisée, deux tiers de la population demeure toujours en dessous du seuil de pauvreté selon le rapport de l'Institut National des Statistiques, INS (2014). Selon le rapport de 2018 de la Banque Mondiale (BM), la RDC fait partie de cinq (5) pays au monde qui concentrent la moitié de la population pauvre de l'ensemble de la planète. Elle arrive en troisième position avec 7%, précédée du Nigéria à 12% et de l'Inde à 24%(World Bank Group 2018). Une croissance qui jusqu'à maintenant souffre d'une soutenabilité malgré quelques progrès réalisés sur le plan macroéconomique. La croissance n'est pas traduite en une amélioration notable des conditions de vie des populations surtout de jeunes et femmes. Ceci a

conduit à définir de nouveaux objectifs stratégiques dans le Plan National Stratégique pour le Développement de la RD Congo, entre autres celui de la diversification de l'économie, l'accélération de la croissance et de la promotion de l'emploi, l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et le renforcement du capital humain. Lesdites stratégies visent une amélioration des conditions de vie des populations par la mise en place de bases favorables comme c'est le cas de la promotion rapide d'une plus grande contribution du secteur privé (Banque Africaine de Développement 2013).

1.1.3 Capital humain, un défi pour la RD Congo

Le rapport d'enquête dénommé « 1 2 3 » ressort l'aspect « investissement dans l'homme comme étant une des principales causes de cette pauvreté. Il ressort un rapport entre l'instruction et l'amélioration de la qualité du facteur travail. A cet effet, les ménages qui tentent dans le secteur informel ne parviennent pas à s'organiser et à contrôler eux-mêmes tout le processus de production de leurs entreprises. Ils connaissent leurs limites et estiment donc qu'une meilleure instruction conduirait à une meilleure productivité (INS, 2014). A en croire la Banque Mondiale, l'état actuel de l'accumulation du capital humain en RD. Congo ne permet pas d'assurer le développement socioéconomique du pays car, le système éducatif peine à doter le pays d'une population active capable de le transformer en pays industrialisé d'ici 2030 (Diop et al. 2018).

Le capital humain constitue la ressource la plus importante pour un pays qui se veut moderne et cherche à s'affirmer à l'interne comme à l'externe. Le Japon et la Corée du Sud sont les preuves de l'importance d'un capital humain dans le processus du développement d'un Etat.

Face à cet état de chose le gouvernement congolais a entamé une série de réformes dans le service public depuis 2003 en donnant une priorité au capital humain qui est le socle de réforme organisationnelle et institutionnelle. Tenant compte des exigences du moment, les stratégies de croissance et réduction de la pauvreté qui se sont succédées ont laissé ressortir le rôle que peuvent jouer le secteur privé dans le développement socio-économique, d'où un élargissement de la réforme au secteur privé pour une participation à travers une gouvernance indirecte et des actions participatives.

1.1.4 Le Renforcement des Capacités de ressources humaines, axe prioritaire de réforme³

Afin de constituer un capital humain, la capacitation de ressources humaines est apparue en tant qu'impératif pour la République Démocratique du Congo qui se veut émergente d'ici 2030 (PNUD, s. d.). Des mesures ont été arrêtées et inscrites dans les stratégies de développement. Le renforcement des capacités en RDC s'est focalisé jusqu'à présent, le plus, au niveau du secteur public. Il se situe sur trois dimensions :

- Le renforcement des capacités institutionnelles qui se focalise sur l'amélioration de la qualité des institutions nationales, surtout dans leurs processus de planification, de programmation,

³ Politique Nationale de Renforcement de Capacités (PONAREC),

de budgétisation et de suivi et évaluation au niveau central et dans quelques provinces. D'autres appuis s'alignent dans la réalisation de différentes réformes dans des administrations publiques, des finances Publiques, de la justice, de l'armée et de la police.

- Le renforcement des capacités des ressources humaines constitue un facteur capital au sein des institutions congolaises. Quelques activités antérieures de renforcement des capacités ont contribué à améliorer les capacités humaines au sein des administrations publiques, mais la continuité du processus est nécessaire pour qu'elles soient à nouveau performantes.
- Le renforcement des capacités au niveau des ressources matérielles qui rentre dans l'ordre d'accompagner les services en les dotant de ressources matérielles pour leur bon fonctionnement.

C'est la clôture du Document de Croissance et de stratégie de Réduction de la pauvreté (SCSRP II) et le passage au PNSD, qui a intégré les Objectifs du Développement Durable sacralise un passage d'une vision d'un renforcement de capacités comme apanage du seul secteur public à un renforcement de capacité systémique, prenant en compte le secteur public-privé-Société civile, avec pour but l'atteinte de meilleurs résultats dans la mise en œuvre du PNSD.

Le PRONAREC, de la deuxième génération, prévu pour 2018-2022 définit neuf domaines stratégiques sur lesquels le renforcement des capacités devrait s'orienter, entre autres : le renforcement des capacités des acteurs non étatiques pour leur participation au développement durable, en l'occurrence les organisations de la société civile et les acteurs privés et la coopération efficace au service du développement.

1.2 Société civile en RDC, quel état de lieux ?

1.2.1 Une multitude des organisations de la société civile

Se fondant sur la base de données 2012 du Bureau des affaires civiles de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la Stabilisation du Congo (MONUSCO) on constate que, la RD Congo enregistre un grand nombre d'organisations de la société civile, soit 3042 au total, dont 99 en réseau et 2743 Association sans But Lucratif (ASBL). Elles interviennent dans différents domaines tels que les Droits de l'Homme, l'éducation et le Renforcement des capacités, les syndicats, etc. (MONUSCO CAS-Affaires civiles 2012).

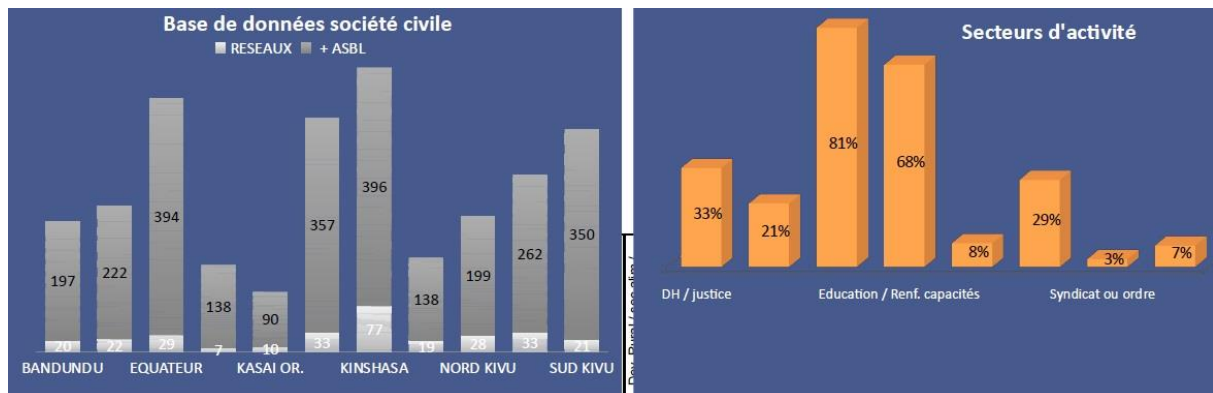


Figure 1 Nombres des OSC de six provinces et leurs secteurs d'activités(CAS-Affaires civiles 2012)

1.2.2 Une société civile plurielle

La grande difficulté dans l'analyse de ces acteurs est de dégager une vision d'ensemble, ce qui s'explique en partie par la multiplicité des organisations de la société civile. La société civile est considérée quelques fois comme une doublure des organisations politiques, ou une antichambre pour accéder aux instances dirigeantes comme c'est le cas pour les acteurs dans l'opposition. Elle est caractérisée par des luttes internes, des désertions au profit des postes politiques et plus encore, cet état de chose crée un climat de méfiance et d'antagonisme entre les acteurs de la société civile et les acteurs politiques en lieu et place d'un climat de collaboration à travers des réflexions pouvant contribuer au développement local et national(Pole Institute 2016). Cette situation ne permet pas de répondre de manière satisfaisante aux nouvelles missions de la société civile pour une politique participative(COFED 2014)⁴.

1.2.3 Renforcement des capacités sur la démocratie et la gouvernance locale

L'orientation des thématiques de renforcement des capacités est faite en fonction des circonstances d'une zone et ou d'une région. Les OSC se sont focalisées sur le renforcement des capacités en médiation et gestion de conflit, en monitoring des droits de l'homme (Kakindi, 2008). Cela s'explique par l'impératif de dénonciation des exactions qui se perpétuaient surtout à l'Est de la RD Congo, et l'intérêt qu'ont montré les grands organismes de défense des Droits de l'hommes au niveau international et certaines organisations de lobbying. Le renforcement des capacités est de plus tourné vers le respect des principes démocratiques, la liberté d'expression par exemple, et le contrôle citoyen.

Depuis un certain moment la gouvernance fait l'objet de renforcement des capacités au sein de la société civile, dans le but de promouvoir la gouvernance qui se base sur certaines démarches comme, par exemple, la participation dans la définition des programmes publics. La question qui reste pendante est celle de sa pertinence malgré les difficultés dans sa matérialisation. Que faire dans une situation où le contrôle est lié à la volonté des politiques et à la maturité des institutions politiques dans la reddition de compte, et la transparence dans les affaires publiques ?

1.3 Importance d'une approche de renforcement des capacités au sein de la société civile.

1.3.1 Importance du point de vue socioéconomique

Cette réflexion s'inscrit dans une dynamique consistant à appréhender les techniques pouvant contribuer à la mobilisation de masse, à son apprentissage, et à son accompagnement afin de s'inscrire dans une logique d'autonomisation dans le but d'apporter une contribution adéquate à l'émergence socio-économique locale. Il s'agit d'un renforcement des capacités de la masse à travers ses leaders, au point qu'elle soit en mesure de se fédérer à travers des groupes sur des projets de développement.

⁴ Cellule d'appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement de la RDC

Cette démarche pouvant mener les populations locales congolaises à repérer les aspects de la réalité et les facteurs pour développer les capacités d'auto-détermination, auto-organisation, en auto-développement à travers l'animation ou la conscientisation (Cosmao 1988a).

L'intervention des organisations de la société civile joue un rôle important dans le domaine du développement socioéconomique de base et des droits de l'homme depuis quelques décennies. Il est connu que les organisations de la société civile, surtout celles œuvrant au niveau de la base ont un caractère philanthropique, mais aussi, il leur est reconnu des pratiques de solidarité et d'auto-organisation, sur lequel peut être basé un autre modèle alternatif du développement (Chaniel et Laville 2001). Promouvoir une approche de mobilisation et d'éducation des populations mettant en avant une collaboration entre service public et la société est une manière de conduire à un dynamisme au sein des dites populations.

1.3.2 Importance au niveau éducationnel et technique

Une intervention sous forme de sensibilisation au sein des OSC de base a l'avantage d'atteindre, de former un grand nombre au niveau de la population, d'autant plus qu'elles réunissent un important nombre de personnes venant de la population au niveau local. Elles servent de lieu de partage et de communion entre les membres de la communauté, à cet effet, elles forment le cadre idéal où se développe et s'exerce une « citoyenneté active » tel que défini par Jansen et al. (2006). Elles constituent un lieu où la sensibilisation, la formation, l'apprentissage et la mobilisation peuvent être exercés sur base de collaboration et des comportements de coopération pour l'apprentissage au niveau local (O'Neill 2006). Une collaboration dans le domaine de l'éducation de masse et d'accompagnement produira nécessairement des effets sur l'ensemble de la population. Il s'agit d'une stratégie d'éducation, pouvant suppléer au déficit enregistré dans le cadre du cursus normal, à la base en mettant en avant les mécanismes de partage de connaissances et d'apprentissage entre pairs avec l'accompagnement des services étatiques et autres partenaires. Cette démarche va redynamiser les valeurs au sein des populations et leur fournir les outils pour trouver des solutions aux problèmes quotidiens dans leur milieu.

Elles comprennent des catégories diverses d'individus aux différentes capacités et potentialités mais auxquelles il manque un déclencheur-formateur et un accompagnateur. Un partenariat avec ce type d'association constitue un facteur et/ou un cadre d'évolution, de créativité, d'un savoir-faire collectif. Leur rôle s'accroît de plus en plus dans un environnement où l'Etat n'arrive pas à répondre aux besoins socio-économiques à tous les niveaux.

1.3.3 Opportunité de consolider le rapport entre Etat-Société civile

Une telle activité ramenant une collaboration technique entre la Société Civile pourra constituer une étape importante du point de vue politique. D'abord, il jette la base d'une collaboration Etat-Société civile pour le bien de la communauté et non pas comme antagoniste aux actions du gouvernement tel qu'appréhendé actuellement. L'intégration des OSC dans les politiques nationales de mobilisation et accompagnement des populations constitue une occasion pour consolider les efforts pouvant conduire à une amélioration de politiques publiques à divers niveaux. Une telle collaboration est un

moyen pouvant promouvoir un accompagnement technique de petits projets collectifs et ou individuels implémentés à la base. Elle sera un moyen facile de détecter les goulots d'étranglements en défaveur des stratégies de mise en place et d'en proposer les solutions collégiales. Il s'agit en quelque sorte du fonctionnalisme, présenté par David Mitrany, appliqué au niveau national.

1.3.4 Stratégie de mise en œuvre des ODD et du respect des engagements internationaux

Le niveau local est le lieu où un grand nombre des Objectifs de Développement Durable (ODD) s'exécutent. Il s'agit concrètement d'élimination de la pauvreté et la faim ; promotion de l'agriculture et une croissance économique soutenue ; exploitation de l'environnement d'une manière durable ; préservation de l'écosystème et tant d'autres. De là, on perçoit l'importance de développer et de mettre en place une intelligence locale et collective à travers des formations, de l'accompagnement et autres s'appuyant sur les organisations d'animation et de conscientisation à la base. La population locale est responsable et acteur incontournable pour un succès dans l'atteinte des objectifs de Développement Durable. Il est une occasion pour l'Etat congolais de développer de mécanismes d'honorer ses engagements au niveau international mais également pour les partenaires au développement qui sont engagés dans le domaine du développement.

La maîtrise d'une telle collaboration peut amener le peuple à développer de nouvelles manières et techniques pour amorcer et conduire un véritable changement au niveau des Entités territoriales Décentralisées et par ricochet s'approprier les politiques de développement local.

1.3.5 Importance de cette approche au niveau de la science.

Claude Rochet avance que le savoir est par nature un bien collectif. L'auteur explique que le savoir n'est pas seulement technologique, il est surtout organisationnel et stratégique. Et donc, la capacité des hommes à s'organiser en équipe de projets, à imaginer le futur et à concevoir des systèmes de pilotage intelligents...(Rochet 2010). Ce travail intervient dans une volonté de susciter de réflexions de haut niveau sur le renforcement des capacités en RDC, par la même occasion, il contribue à renforcer les mesures d'application de notions managériales qui intègrent le « bottom-up » et les innovations sociales qui se rapportent à « empowerment » dans les politiques de développement en RDC. A cet effet, ce travail est un complément aux réflexions déjà effectuées dans l'objectif de promouvoir le développement du pays à travers le savoir collectif.

Résumé

Le renforcement des capacités en RDC résulte des réformes entamées pour palier au déficit du capital humain, facteur important pour parvenir à une politique publique efficace. D'où l'inscription du renforcement des capacités comme axe prioritaire desdites réformes. Le secteur public, privé et la société civile sont concernés. Cependant, le renforcement des capacités du secteur public étant en cours, celui de la société civile traîne encore et est marqué par l'intervention des acteurs internationaux et quelques Associations Sans But Lucratif (ASBL). Quelques interventions faites se rangent en fonction des circonstances du moment comme par exemple dans le cadre du Droit de l'homme, de la démocratie et de la gouvernance indirecte. Il est remarqué que la société civile est caractérisée par une multiplicité d'acteurs qui dans certaines circonstances se retrouve dans un

antagonisme. Aussi, on y trouve des potentialités qui peuvent être exploitées pour une amélioration des conditions socioéconomiques, de rapprochement entre l'Etat et les OSC, de la mise en œuvre des ODD et par ricochet parvenir au respect des engagements internationaux.

2 Renforcement des Capacités, Société civile et politiques publiques : cadre théorique et conceptuel

Ce point aborde différentes pensées théoriques et de recherches empiriques qui rejoignent le présent thème de recherche. A cet effet, il est ressorti les travaux portant sur les facteurs de succès de politiques publiques et l'attitude que peut adopter un Etat pour assurer le succès dans ses politiques publiques. Une revue théorique et empirique, un courant de pensée basé sur le changement organisationnel, et un aperçu des notions clés sont les sections qui sont présentés dans ce chapitre. Cette littérature met en perspective l'orientation des hypothèses présentées dans ce travail.

2.1 Revues théoriques et empiriques

2.1.1 *Regard sur le capital socio-territorial*

Renvoyant à la notion de capital social, Fontan et Klein présentent le capital socio-territorial comme « *cadre social dans lequel la mobilisation des ressources est opérée par des acteurs* ». Une notion mettant en évidence l'espace, la temporalité et un ensemble de ressources environnementales, humaines, sociales, culturelles, politiques, ethniques renfermant une valeur économique capable d'être mobilisées et mises en valeur par des acteurs individuels ou collectifs (Fontan et Klein 2004). La famille et les jeunes, la vie communautaire, les problèmes de l'action collective, le travail et les organisations font partie des sept domaines présentés par Woolcock, et où se retrouve la notion de capital social (*in* Perret, 2011). La mise en réseau du capital social dans le contexte du développement territorial dépend du processus de socialisation formelle et informelle entre organisation sous forme de multi-agents institutionnalisés (Muro & al. 2007a). Dans son étude sur la lutte contre la pauvreté au niveau local à travers des initiatives locales, Klein avance que pareilles initiatives doivent maintenir des liens forts avec les institutions publiques, aussi, avec plusieurs autres types de réseaux locaux et supra-locaux mais également, par les ressources endogènes et exogènes (Klein 2012). Toutefois, le manque de flexibilité de l'Etat risque de ne pas favoriser les expérimentations locales, selon le même auteur. Barro (2000) quant à lui, met l'accent sur le caractère de la population nationale comme l'un des facteurs d'une amélioration du PIB qui conjugue avec d'autres facteurs comme des politiques gouvernementales et des institutions (Mathieu 2011).

2.1.2 *Renforcement des capacités et amélioration des résultats de politiques publiques.*

Un rapport étroit existe entre l'instruction et le développement socio-économique au sein d'une société. Ce lien corrobore avec les résultats des données empiriques de l'enquête 1-2-3 qui observent l'impact positif qu'il y a eu sur la réduction de la pauvreté, à travers l'amélioration du niveau d'instruction des membres des ménages (Diop et al. 2018).

La mise en œuvre d'une politique publique et même son suivi nécessite l'effort d'une multitude d'acteurs comme le mentionnent Langley et Denis (2008) : « *le changement est souvent asymétrique, séparant les décideurs de ceux qui doivent mettre le changement en œuvre et accentuant la séparation*

entre la vision et la réalisation ». A en croire Bourgon, pour susciter des résultats d'un intérêt public élevé dans un contexte global qui exige aux gouvernements de faire face aux problèmes complexes qu'ils sont censés résoudre, les gouvernements s'appuient sur leurs atouts. De ce fait, ils ont le devoir de contribuer à renforcer la capacité collective d'innovation et la capacité d'adaptation de la société (Bourgon 2010). Repris par Genieys et Hassenteufel (2012), Peter May ressort trois dynamiques d'apprentissage dans le cadre des politiques publiques : l'apprentissage des techniques et des instruments qui renvoient en particulier à la phase de la mise en œuvre des politiques publiques, l'apprentissage social, qualifié d'apprentissage cognitif puisqu'il concerne la grille de lecture des problèmes, les raisonnements sous-tendant l'orientation d'une politique publique et ses objectifs. Il concerne donc la formulation des problèmes et leur mise sur agenda. Enfin, on peut citer l'apprentissage politique, qualifié de stratégique car il porte sur la faisabilité politique et surtout sur la capacité à maîtriser les interactions d'acteurs. Les acteurs porteurs du changement sont au cœur de ces dynamiques multiples d'apprentissage appuyées sur l'observation du passé.

2.1.3 Organisation de la société civile et innovation sociale

La question du développement a été à la base de l'analyse des potentiels acteurs capables de contribuer largement à sa réalisation. L'Etat étant jadis considéré comme l'acteur principal de cette question, au cours du 20^{ème} siècle, conjugue avec différents acteurs dans le cadre de l'action publique. Les chercheurs des sciences sociales, spécialistes de politique publique, gouvernements et autres, ont largement réfléchi sur les apports des différents acteurs de la mise en œuvre de la politique publique d'un Etat. René Otayek soulève la question de la pertinence de la société civile en tant qu'outil d'analyse des changements politiques en cours au sud du Sahara. Pour lui, cette question de la société civile ne peut pas être évitée d'autant plus qu'elle fait partie intégrante des discours et des stratégies des acteurs. Partant d'une interrogation : « Est-il possible d'en déduire, pour autant, que le concept de société civile est scientifiquement opérant ? » une affirmation ressort tout en se basant sur les arguments de G. Pirotte qui stipule que la solution au problème réside peut-être dans l'appréhension des sociétés civiles sous l'angle d'un projet à l'origine de représentations, des pratiques sociales concrètes. Cette étude tend à se ranger du camp de ceux qui dénie à la société civile un statut de catégorie d'analyse et appellent à son dépassement au bénéfice de la sociologie de l'action collective (R. Otayek, *In Politique en Afrique* 2009, 223).

P. De Muro et al. (Muro et al. 2007) étudient, le rôle des OSC dans la gouvernance de la lutte contre la pauvreté en analysant la notion de « l'innovation sociale » et celle de « l'empowerment ». Selon ces auteurs, l'innovation sociale est une interaction entre deux dynamiques dont celle renvoyant aux stratégies de satisfaction des besoins humains, les besoins élémentaires en premier lieu, et en second lieu, ceux relatifs à l'innovation dans les rapports sociaux. Dans le cas où la demande de la population envers l'Etat est considérable, et que ce dernier n'a pas le moyen ou la volonté d'y répondre, les initiatives qui émergent dans une relation horizontale, entre populations au sein des groupes, peuvent pallier ce manque (Kakindi 2008). Face au défi de développement, Cosmao (1988b) se résume en ces termes « *Au point de départ du développement doit être admis le principe que les peuples sont les libres acteurs de leur propre développement. Ce principe implique la réorganisation des rapports entre les peuples, la mise en commun des nouvelles techniques en*

articulation avec les savoir-faire traditionnels, un nouveau souffle créateur comme inspiration d'une dynamique de développement... ».

2.1.4 Leadership, un vecteur pour une révolte constructive

Le leader occasionne un amorçage de la conscience collective d'un groupe, sous l'effet d'un choc par exemple, ou un autre élément agissant comme catalyseur dans l'attention respectueuse à la créativité potentielle du groupe. L'essentiel est que le sujet personnel ou collectif prenne conscience qu'il est le seul à pouvoir être l'acteur de son développement (Cosmao 1988b). Genieys et Hassentuel (2012) laissent entendre la prise en compte de la sociologie des élites et celle de l'action. Le leadership est mis en évidence. A ce stade, la population est considérée comme ressource humaine, sujet de création d'action. Le leader agit en tant que vecteur dans ce processus de création et d'action.

La collection « Bustani ya ma badiliko⁵ » présente un modèle transformationnel et d'autonomisation basé sur quelques interventions des accompagnateurs communautaires. Fidèle Muanda (2013) appréhende « la révolte constructive » en tant qu'un engagement que prend un groupe, une communauté ou une société à vivre autrement la vie par rapport à l'atrocité de la misère en se focalisant sur le plaidoyer en amont et en aval, auprès des populations et des gouvernements pour une réelle transformation sociale et un changement positif de la société. Michel Séguier (2013) renchérit en l'assimilant à une résistance agissante qui débouche sur la transformation culturelle, économique et politique. Cela à travers la capacité de remobiliser, réactualiser, réinterpréter les valeurs de la solidarité, de réciprocité, de complémentarité enfouies dans les mémoires collectives, à reconstruire leurs identités singulières et à en faire un levier pour la transformation économique et le développement accéléré des forces productrices.

2.1.5 Deux exemples au sein des Organisations de la Société Civile en Afrique

Dans le cadre de ce travail, l'association des hommes d'affaires d'Alexandrie, dénommée « Alexandria Business Association » (ABA) a été visité en Egypte, afin de s'imprégner de leur mode d'intervention dans le domaine de la lutte contre la pauvreté. Cette association est reconnue à travers ses actions au niveau des populations jugées vulnérables ou vivant dans la précarité. Ses actions datent de 1990, date de sa création. Soutenu après par l'USAID, elle combine le renforcement des capacités, la microfinance et l'accompagnement de tout individu sollicitant son soutien dans les initiatives entrepreneuriales. Elle fait la promotion des activités qui transforment ou produisent sur place. Ce qui enregistre des résultats significatifs dans la réduction de la pauvreté dans huit gouvernorats où elle œuvre⁶. Cette association est un exemple qui démontre une réalité de renforcement des capacités tournée vers l'impact au niveau local. L'ABA compte actuellement 2000 agents et accompagne plus de 10000 clients dans leurs initiatives dans l'agriculture, le service et la petite industrie. Ces clients sont répartis dans 8 gouvernorats.

⁵ « Bustani ya ma badiliko » qui est en langue Swahili veut dire « Jardin du Changement ».

⁶ <http://aba.org.eg/>

L'Office de Développement des Eglises (ODE), quoi qu'il ne soit pas un organisme étatique, ses actions inspirent dans le cadre de renforcement des capacités pour la lutte contre la pauvreté dans le milieu local au Burkina-Faso. A travers son « Programme d'appui des Eglises pour un développement Intégral », l'ODE mobilise et renforce les capacités des Eglises sur leurs rôles dans le développement local. Ces dernières à leurs tours, accompagnent les membres et la communauté locale dans leurs initiatives, à l'exemple de l'agriculture et de l'élevage.

2.2 Les théories du changement comme courants de pensée

Les théories du changement des organisations abondent et enrichissent le nouveau mode de gestion en matière de développement des organisations et du capital humain. Ces théories sont plus orientées vers les entreprises privées, mais aussi, elles sont valables pour les organisations du secteur public et de la société civile. Pour Autissier et al. (2018), le changement est assimilé à la capacité de transformation et est valable, aussi bien, pour une organisation que pour un individu. Ils continuent en affirmant que le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer.

Il est présenté dans cette sous-section, quelques pensées théoriques des organisations apprenantes et de la gestion de connaissances qui seront complétées par la grande roue du développement en tant qu'outil de référence.

2.2.1 Les organisations apprenantes

« *Les organisations qui atteindront l'excellence seront celles qui découvriront comment mettre à profit l'engagement de leurs membres et la capacité d'apprendre à tous les niveaux* », avance Peter Senge (2016), un grand adepte des organisations apprenantes. Il présente cinq éléments comme facteurs de réussite à prendre en considération pour une organisation qui cherche à apprendre pour se développer. Il s'agit d'avoir avant tout une *pensée systémique* qui conjugue avec la construction d'une *vision partagée, l'apprenance en équipe, la maîtrise personnelle, les modèles mentaux et l'apprentissage en équipe*. Nous pouvons établir une corrélation entre l'apprentissage en équipe tel que proposé par Peter Senge et le croisement de savoir, des pratiques et des pouvoirs en référence à Fontan et al., (2014). Les auteurs relèvent trois types de savoirs : expérientiels, professionnels et scientifiques. Ces savoirs peuvent être répertoriés facilement au sein des OSC que nous pouvons qualifier d'endogènes et le cas échéant, ils peuvent être mobilisés de l'extérieur, dès lors ils sont considérés comme exogènes. La capacité de management de ces savoirs et pratiques est un atout pour une organisation de base qui s'inscrit dans une démarche de développement transformationnelle.

2.2.2 Le management des connaissances

S'agissant de la gestion des connaissances, « knowledge management », Nonaka fait une distinction entre les éléments cognitifs de la connaissance tacite qui sont fabriqués par l'être humain au cours de son action. Ce dernier les fabrique en manipulant et agrégeant des concepts par analogie aux éléments pratiques (techniques) qui se réfèrent au savoir-faire, dons et qualités, gestes pratiques et automatiques (*in Prax* 2012). Le même auteur avance que le développement des savoirs dans l'organisation implique la transmission entre les individus (*Prax* 2012, 92). Le changement dans une

organisation est assurée par les hommes et les femmes qui la compose et le rôle du leader est un facteur pour envisager un quelconque succès dans une organisation ou dans une communauté (Hammer et Champy 1993). Le leader est assimilé à un concepteur, un pédagogue qui est appelé à être d'abord un apprenant, et en fin comme un guide et un gardien dans la recherche des résultats durables (Senge 2016). Le courant culturaliste de la théorie des organisations met l'accent sur les responsabilités des dirigeants d'une organisation lorsqu'il s'agit de développer « une culture gagnante » (Desreumaux 2005, 138).

Le leadership est mis en évidence comme une première clé du succès dans le développement, complété par la confiance en l'avenir qui entraîne l'espoir et l'énergie nécessaire au renouveau d'une communauté, l'ouverture renvoyant au recours aux nouvelles manières de faire, l'épaullement collectif renvoyant à l'implication des populations dans le développement de leur communauté.

Cette capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer (Autissier et al. 2018). Une organisation est appelée à s'adapter et trouver des solutions. C'est une démarche inscrite dans un processus d'évolution qui fait appel à un concours d'éléments. De ce fait, le renforcement de capacités vise un changement, une amélioration quelconque au sein d'une organisation dans l'objectif d'accroître sa performance. Il s'inscrit dans un processus d'apprentissage ou d'évolution dans une organisation qui est appelée à concevoir de nouvelles capacités pour faire face aux défis émergents (Alain Rondeau 2008).

2.3 Aperçu sur les notions de « Renforcement des capacités », « Sociétés Civiles » et « politique Publique »

2.3.1 Notion de renforcement de capacités

La notion de renforcement des capacités plongeait racines dans un certain nombre d'idées et de traditions académiques en matière de développement qui remontent aux années 1960 et 1970. La pensée et la pratique du renforcement des capacités reposaient sur les notions fondamentales de la durabilité des actions et de l'autonomisation des sociétés (Heinz & al. , 2015). Cela a pris de l'ampleur à travers la Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement (OCDE, 2008, p271). Pour Smillie, le renforcement de capacités est une expression souvent utilisée comme synonyme de création des capacités, de développement institutionnel et organisationnel, et est dans un certain sens ancien aussi que l'aide au développement (Smillie 2003). Alan Fowler, repris par le même auteur, dans sa typologie sur le renforcement des capacités, présente trois manières d'appréhender le renforcement de capacités au sein de la société civile : comme moyen, elle renvoie à améliorer la capacité des acteurs à identifier et à réaliser des activités permettant de résoudre les problèmes. Comme processus, il consiste à permettre et à stimuler une meilleure interaction, la communication, la résolution des conflits en société et le renforcement du capital social ; enfin, comme finalité, il vise à accroître la capacité des acteurs à s'engager avec et à influencer la sphère politique, le système socioéconomique en accord avec les intérêts (Smillie 2003).

Tableau 1 Typologie de renforcement des Capacités

Types	Moyens	Processus	Finalités
Renforcement de la capacité d'une organisation : Développement organisationnel.	Renforcer la capacité de l'organisation à réaliser des fonctions spécifiques, telles que la gestion d'un camp de réfugiés	Mettre de la cohérence à l'intérieur des opérations internes ; développer la possibilité de l'apprentissage continu et celle d'adaptation.	Améliorer la viabilité de l'organisation, sa durabilité, et son impact en relation avec sa mission
Renforcement de la capacité d'un sous-secteur institutionnel, par exemple, santé, crédit, aide d'urgence : Développement sectoriel.	Renforcer la capacité du secteur ou du sous-secteur à améliorer son impact total.	Développer les relations de soutien mutuel et compréhension à l'intérieur du secteur ou du sous-secteur.	Accroître la capacité des acteurs à s'engager avec et à influencer la sphère politique, le système socioéconomique en accord avec les intérêts.
Renforcement de la capacité de la société civile : Développement institutionnel.	Améliorer la capacité des acteurs à identifier et à réaliser des activités permettant de résoudre les problèmes.	Permettre et stimuler une meilleure interaction, la communication, la résolution des conflits en société, et le renforcement du capital social.	Accroître la capacité des acteurs à s'engager avec et à influencer la sphère politique, le système socioéconomique en accord avec les intérêts.

Source : Fowler in Smillie 2003

Le Comité d'Aide au Développement (CAD) définit, tout d'abord, les « capacités » comme « l'aptitude des personnes, des organisations et ou d'une société toute entière à gérer leurs affaires avec succès au fil du temps », en suite, quant au « renforcement des capacités », ramène à un « processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans » (OCDE, *idem*, p272).

Dans le cadre de ce travail, le renforcement de capacités est considéré comme un moyen et processus pour arriver à un changement. L'accent est mis sur la dimension « individu » au sein de l'organisation et dans une collectivité pour leur autonomisation. Ainsi, nous appréhendons le renforcement de capacités comme **moyen et processus par lequel les individus interagissent au sein d'une organisation, d'une collectivité, croisent leurs savoirs et pratiques, d'une part et d'autre part créent, renforcent, adaptent et préservent leurs capacités dans le but d'être acteurs de leur bien-être.**

2.3.2 La notion de la société Civile

Se basant sur la dimension d'analyse de la présente réflexion, notamment du rôle de la société civile, Hegel considère cette dernière, non pas seulement comme un système de besoins (une arène gouvernée par l'utilité et devant être régie par les corporations et la police), mais comme la sphère au sein de laquelle se déploient et s'articulent les subjectivités interindividuelles, dont l'interaction permet la naissance du processus de reconnaissance sociale (V. Perret 2003). La conception hégélienne de la société civile inclue la sphère économique, les intérêts individuels et les rapports marchands qui se structurent indépendamment de la tutelle de l'Etat. Gramsci (*in* Sibony 2016) introduit, un siècle plus tard, la distinction entre la société politique, lieu des institutions politiques et du contrôle

constitutionnel-légal (police, armée, justice) et la société civile, lieu des institutions culturelles (l'université et les intellectuels) qui diffusent l'idéologie explicite ou implicite de l'Etat, dont le but est d'obtenir l'adhésion sur des valeurs admises par la majorité. Pour d'autres chercheurs proches de la pensée d'Habermas, la société civile est le lieu où sont mises en débat les différences sociales, les problèmes sociaux, les politiques publiques, l'action gouvernementale, les affaires communautaires et les identités culturelles sont mises en débat (Sibony 2016).

Perret (*op. cit.*, 2003) ressort trois traditions théoriques principales dans lesquelles la société civile tirerait sa volonté de limiter les interventions de l'Etat. Une théorie libérale de la société civile, qui considère l'activité économique comme élément central de la société civile afin de contenir l'Etat à l'intérieur de certaines limites définies par l'économie, la propriété et les marchés. La théorie marxiste qui associe péjorativement la société aux intérêts de la « société bourgeoise » et aux rapports de production capitaliste, à cet effet, elle serait le lieu de reproduction de relations économiques inégales. Enfin, la théorie kantienne appréhende la société civile comme le seul acteur en mesure de contraindre les Etats à renoncer à leur « liberté brutale » à travers l'établissement d'une « constitution civile » régissant leurs relations extérieures. Les deux premières pensées, qui interagissent avec le troisième qui se ramène au respect des valeurs démocratiques et à celles de droits humains, ne se limitent pas à la notion de la gouvernance, mais aussi à celle d'une société civile active dans les questions de développement économiques. La société civile s'organise au niveau local et national, elle compte une grande variété d'associations et d'organisations sociales (Sellers 2013). Rappelant que la société civile est un concept flou et polysémique, Otayek le réfère à celle de civilité (dans les relations sociales) et qu'elle renvoie à une « vision éthique » de l'ordre social et de l'harmonisation entre intérêts individuels et bien commun.

Une modélisation de Anglet et Weerts (in Sibony 2016) présente une définition de la société civile selon quatre modèles : le modèle libéral considérant que la société civile peut être un espace d'échanges et de relations entre les acteurs où ils se mobilisent en vue de la promotion d'un intérêt propre et usent de moyens de pression sur les instances législatives ou judiciaires. Le modèle organique-communautaire perçoit la société civile comme un ensemble de structures et d'organisations intermédiaires entre les institutions politiques et les individus ; la vie associative serait le terreau dans lequel peut émerger une forme de participation créant un sens du bien commun et donnant une réalité au lien politique et citoyen. Pour le modèle délibératif, la société civile couvre l'ensemble des réseaux actifs dans l'espace public politique qui ne relève ni de l'appareil public, ni du système marchand. La société civile désigne alors le secteur non marchand et non institutionnel. Enfin, selon le modèle cognitif, la société est définie comme un laboratoire de connaissances et de savoirs et d'expertises susceptibles d'être mobilisés à l'appui du processus de décision.

Pour la présente étude, nous considérons *la société civile comme « la sphère dans laquelle évolue les institutions non politiques ayant des intérêts concrets et précis, où émergent les débats de société, de problèmes sociaux, des politiques publiques, des affaires communautaires et culturelles et où peuvent se développer différentes connaissances et expertises s'inscrivant dans un processus de transformation sociale ».*

Le rôle de la société civile évolue en fonction des défis et enjeux auxquels font face une communauté au niveau local, national, voir même transnational. Le rôle de la société civile est à analyser en fonction

de la multiplicité des composantes au sein même de cette société civile mais aussi du niveau d'intervention. Une étude menée par le programme « Fonds Européens de Développement » (FED) de l'Union Européenne pour les pays ACP ressort les rôles en fonction d'une typologie des acteurs non-étatiques selon leurs niveaux, que nous présentons dans le tableau ci-dessous. Ce présent travail est plus axé vers OSC du premier niveau, appelées les organisations de la base (*grass roots organisations*) et quelques-unes du deuxième niveau. Toutefois, cela n'exclut pas que les autres niveaux soient inclus à chaque fois qu'il est soulevé, d'une manière générale, les notions des « autres partenaires ou autres acteurs » qui peuvent accompagner et appuyer lesdites OSC du premier niveau.

Tableau 2 Catégories et rôles des acteurs de la société civile

	Catégories	Rôles
4ème niveau	Niveau des plateformes, Collectifs, Coalitions composées d'organisations faitières (Constitués de réseaux, coordinations, etc.). Caractérisé souvent par une structuration pratiquement inexistante ; manque de formalisation de la relation entre membres	Créées pour faire front commun face à une problématique externe commune, face aux pouvoirs public, etc.
3ème niveau	Niveau composé par les organisations faitières (réseaux, fédérations, coordinations)	Espace d'échanges, de communication et de concertation entre les organisations membres et comme outil pour la prestation de services aux organisations membres dans des domaines tels que le renforcement de capacités, la projection à l'extérieur, la défense des intérêts collectifs, le plaidoyer et le lobbying, etc
2ème niveau	ONG formellement constituées (syndicats, organisation des confessions religieuse, association des droits de l'homme, etc.)	Travaillent au bénéfice de la population, accompagnent des formes organisationnelles du premier niveau
1er niveau	Organisation de base : associations, coopératives, groupe religieux de base, organisations de femmes, de jeunes, associations culturelles et sportives, etc.	Proposer des solutions aux problèmes du contexte local, défendre leurs droits ou améliorer leurs conditions de vie et d'accès aux services sociaux de base (ex/ santé, éducation, etc).

Source : Tableau inspiré de l'analyse différenciée des acteurs du rapport final du programme FED de l'Union Européenne pour les pays ACP.

2.3.3 Les politiques publiques

Le parcours des auteurs, tels que Lamineux, Savard, Dye et Massardies, prouve qu'il n'est pas facile de figer la notion des politiques publiques à une définition absolue. Meny et Thoening définissent les politiques publiques comme « l'action des autorités publiques » s'appuyant sur « un programme d'action gouvernementale dans un secteur de la société ou dans un espace géographique : la santé, la sécurité... » (in Massardier 2003). Savard dégage quelques éléments qui paraissent importants pour éclaircir sur la notion de politiques publiques. A partir d'une analyse critique de quelques auteurs cet auteur se base sur les écrits de Lemieux, pour souligner trois éléments à prendre en compte dans cette notion de politiques publiques. D'abord, une politique publique se réfère à des acteurs et à des activités spécifiques ; ensuite, une politique publique se développe en réponse à un problème ou à des exigences d'une population, ainsi, les problèmes sont comme des « stimuli » auxquels cherchent à répondre un groupe d'acteurs et les politiques publiques sont le moyen utilisé pour y répondre ; enfin, la solution doit constituer une partie intégrante des politiques publiques, parce que les politiques

publiques sont utilisées comme moyen pour répondre à des problèmes. C'est donc qu'elles offrent des solutions (Savard 2012). Lemieux (2002) définit les politiques comme « un ensemble de décisions inter reliées prises par un acteur ou un groupe d'acteurs politiques et à la sélection des buts et des moyens pour les atteindre [intégration de la notion de problèmes et de solutions] » (in Savard, *ibidem*). Muller et Surel (1998) ajoutent « qu'une politique publique est constituée d'un ensemble de mesures concrètes qui constituent la substance "visible de la politique" »(in Savard, *ibidem*).

Bourgon démontre que suite à la complexité de l'environnement, l'atteinte de résultats publics ne se limite pas à l'Etat. A cet effet, l'autorité gouvernementale est appelée à conjuguer avec le pouvoir collectif d'autres acteurs afin de susciter des résultats d'un intérêt public élevé, d'où elle insère également la participation des citoyens faisant partie d'une communauté locale ou communauté d'intérêt (Bourgon 2010). Ainsi, tout au long de ce travail, la notion de politiques publiques sera appréhendée comme un ensemble de programmes publics entrepris par l'autorité publique et ou à travers les actions collectives menées par l'autorité gouvernementales et d'autres acteurs des communautés locales ou internationales, en vue de répondre aux besoins et apporter des résultats jugés satisfaits dans différents domaines de la société. Fred Eboko (2015) ressort une cartographie des acteurs à travers un schéma de la matrice de l'action publique en Afrique. Il considère que les ONG, les associations nationales et locales, qui font partie de la société civile, sont des agences d'exécution, des propositions ou de contre-pouvoir dans l'action publique (figure 2)

Figure 2 Schéma de la matrice de l'action publique en Afrique⁷



⁷ Fred Eboko, vers une matrice de l'action publique en Afrique ? Approche trans-sectorielle de l'action publique en Afrique contemporaine, CERI-sciences Po, (N°45) février 2015

Résumé

Ce point portant sur les notions : « renforcement des capacités », « société civile » et « politiques publiques », ressort une corrélation entre ces trois notions. La première est considérée comme moyen pour parvenir à obtenir des bons résultats en matière de politiques publiques, tandis que la seconde renvoie à une catégorie d'acteurs impliquée dans la mise en œuvre de politiques publiques. Le renforcement des capacités est un moyen pour obtenir le dynamisme des OSC. Ces dernières, avec le concours des acteurs du secteur public et privé constituent dès lors les acteurs qui contribuent à l'obtention d'un capital social actif et ou à la mise en œuvre des politiques publiques. En renforçant les capacités de collaboration, d'apprentissage collectif et de la solidarité au sein de la société civile, cette dernière peut apporter des innovations sociales, l'autonomisation et une révolte constructive d'autant plus qu'elle est constituée des acteurs considérés comme les agences d'exécution, de proposition ou de contre-proposition aux côtés d'autres acteurs des politiques publiques.

3 Capacitation : cadre opératoire et méthodologie de recherche

En marge de quelques notions théoriques et empiriques soulevées dans les points précédents, cette partie présente un outil conçu depuis les années 1992 et utilisé dans le contexte canadien de sensibilisation, mobilisation, formation et accompagnement des communautés sur les questions de développement local. Aussi, elle reprend une démarche théorique proposée par Juan-Luis Klein (2012) sur base d'une recherche empirique observée dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Par la suite, elle introduit notre propre modèle opératoire pour intervenir dans le milieu des OSC. La démarche méthodologique est soulevée dans la seconde section pour illustrer la manière dont nous sommes parvenus à définir les variables et la motivation, mais aussi, la collecte, et le traitement des données.

3.1 De l'existence dans le modèle opératoire

3.1.1 La grande roue du développement (Perreault 1998)

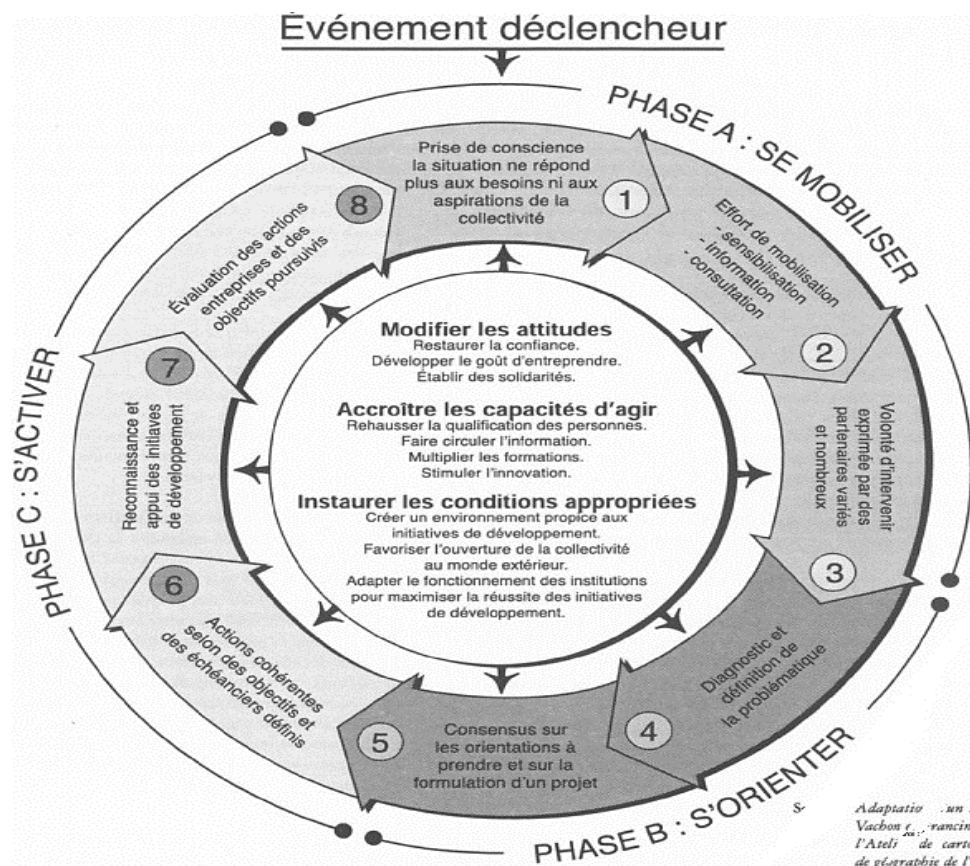


Figure 3 La grande roue du développement

La grande roue du développement présente un outil de sensibilisation et de mobilisation des populations au sein des communautés. Elle part du postulat de la prise en charge des leviers du

développement rural par les communautés. La grande roue se base sur huit (8) étapes accompagnées de conditions de réussite. Elle présente les moyens à mettre en œuvre pour faciliter la réussite de ces étapes. Un tableau des étapes est présenté dans les pages centrales. Enfin, un exercice de vision stratégique est détaillé et le Quiz du développement clôture.

Le leadership est mis en évidence comme une première clé du succès dans le développement, complété par la confiance en l'avenir qui entraîne l'espoir et l'énergie nécessaire au renouveau d'une communauté, l'ouverture renvoyant au recours aux nouvelles manières de faire, l'épaullement collectif renvoyant à l'implication des populations dans le développement de leur communauté.

Le renforcement des capacités vise un changement, une amélioration quelconque au sein d'une organisation dans l'objectif d'accroître sa performance. Il s'inscrit dans un processus d'apprentissage ou d'évolution dans une organisation qui est appelée à concevoir de nouvelles capacités pour faire face aux défis émergents (Alain Rondeau 2008). Cette capacité de changer, pour une organisation, n'est plus une compétence ponctuelle pouvant être achetée à l'extérieur mais un actif immatériel à construire, consolider et développer (Autissier et al. 2018). Une organisation est appelée à s'adapter et trouver des solutions. Cette démarche s'inscrit dans un processus d'évolution qui fait appel à un concours d'éléments.

3.1.2 Cycle et effet structurant de l'initiative locale de J.L. Klein (2012)

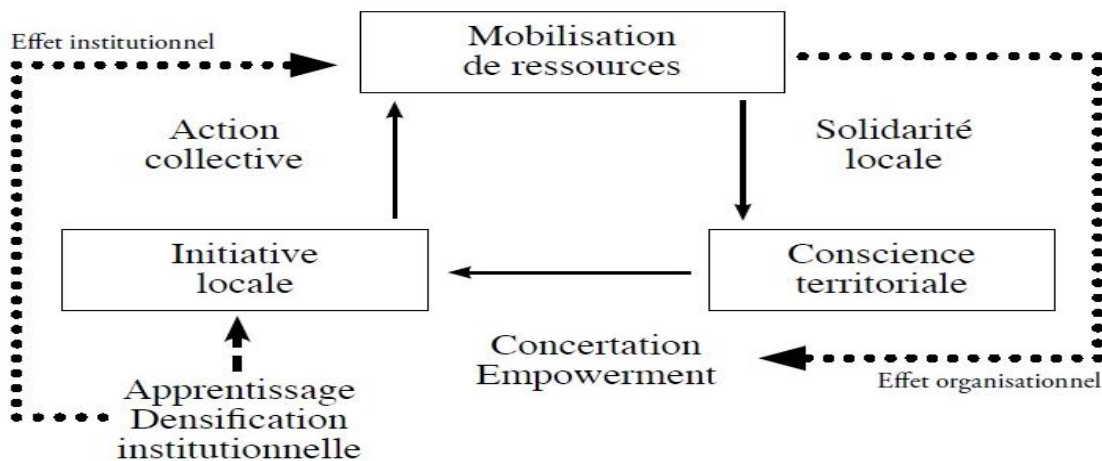


Figure 4 Cycle et effet structurant de l'initiative locale.

Le modèle théorique dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion tel que présenté par Klein ressort les étapes pour la réussite d'un processus d'initiatives locales, en partant soit d'un projet pensé par un leader, soit par un citoyen ou par un groupe de citoyens, en rapport avec l'environnement et ou avec la création d'emplois dans la communauté.

De par sa pertinence, initialement individuel, le projet est impulsé par les acteurs et les groupes sociaux qui constituent la collectivité locale. Les promoteurs bénéficient d'une série de ressources (humaines, organisationnelles, financières), d'un accompagnement dans l'élaboration de leur projet, ou encore sa gestion, etc. Cette manière de procéder, à travers les actions collectives, renforce le sentiment

d'appartenance des acteurs au territoire local, et conduit à une capacité sociale ou institutionnelle des acteurs.

3.2 Vers un cadre opératoire de renforcement de capacités des OSC : méthodologie

3.2.1 *Choix des variables dans une démarche hypothético-déductive*

Comme il a été soulevé dans la partie introductive, la problématique à laquelle nous tentons d'apporter une réponse se résume tout d'abord à un manque de stratégie d'intervention dans le secteur des OSC qui est envisagé comme un handicap dans la mise œuvre des orientations reprises dans le document PNRC. Cette absence de stratégie, et donc du retard d'intervention occasionne une faible capitalisation des connaissances et compétences que regorge ledit secteur. Il est remarqué également une faible considération par les autorités étatiques sur ce que les OSC peuvent apporter comme contribution dans la réussite des politiques publiques, au niveau local tout comme national. Quelques questions ci-après ont suivi : Quel cadre de base pour renforcer les capacités au sein des organisations de la société civile en République Démocratique du Congo ? Quelle stratégie pour contribuer à l'obtention d'un capital social actif ? Comment le renforcement des capacités et l'accompagnement de la population peut agir sur les résultats des politiques publiques ?

Nous avons procédé par une approche mixte, qualitative et quantitative pour apporter la lumière aux trois questions reprises ci-dessus, et à travers lesquelles ont découlé trois hypothèses :

H1 « : Le processus de renforcement des capacités au sein des OSC nécessite, au préalable, une étroite collaboration entre les acteurs étatiques et des OSC, mais aussi avec les autres partenaires du secteur privé et des Partenaires au développement ».

La collaboration entre différents acteurs du secteur public et des OSC mais aussi, des acteurs privés et autres partenaires au développement est la variable indépendante à laquelle est lié un cadre de base pour entamer le processus de renforcement des capacités.

H2 « La valorisation du potentiel au sein des organisations de la société civile et donc, l'obtention d'un capital social actif dépend de la manière dont on modifie les attitudes des acteurs (leaders et membres) ; dont on accroît leurs capacités d'agir et on instaure des conditions appropriées ». Ces trois derniers facteurs constituent pour notre modèle les variables auxquelles dépend la valorisation des potentiels. Cette hypothèse s'appuie sur la grande roue de développement, le modèle de Klein et les théories de gestion des connaissances qui se basent sur quatre compétences à développer dans la gestion des connaissances.

H3 « l'amélioration des résultats de politiques publiques se constitue sur base du degré d'autonomisation des individus, des groupes d'individus et/ou de la communauté à travers leurs initiatives individuelles, des groupes ou des communautés ».

Afin de dégager la pertinence et l'opérationnalisation desdites hypothèses nous avons procédé par deux types de technique de recherche, la recherche documentaire et l'enquête. Nous avons procédé également à l'exploration à travers des échanges avec les acteurs de certaines associations lors de la mise en situation professionnelle.

3.2.2 Technique de recherche documentaire

La phase documentaire a commencé par un passage en revue de la Politique Nationale de Renforcement des Capacités révisée en décembre 2016. Une attention particulière a été portée sur les orientations stratégiques en rapport avec le renforcement des capacités dans le secteur non étatique. L'orientation stratégique 21 a été analysée car elle est tournée vers les OSC. Une compréhension de l'adéquation de ladite orientation avec le PNSD) a été nécessaire, mais aussi sa prise en compte dans le Programme National de Renforcement des Capacités (PRONAREC 2018-2021).

La recherche documentaire a contribué le plus à l'élaboration de la partie introductive, la contextualisation du renforcement des capacités en RDC et le cadre théorique sur le renforcement de capacités, la société civile et les politiques publiques. Cette démarche a un double avantage : d'abord, les écrits existant ont permis de dégager la corrélation qui existe entre le renforcement des capacités, la société civile et les politiques publiques ; ensuite, ils ont permis d'associer ces trois notions aux pensées managériales théoriques et des études empiriques afin de statuer sur le modèle de renforcement des capacités en RDC. Il a été associé à chaque hypothèse deux ou trois indicateurs relevés à travers différentes théories managériales et du développement territorial, comme c'est le cas de modèles opératoires repris dans la section précédente.

Nous basant sur la notion d'intégration du système, J. Habermas, avance qu'il faut rendre compatibles les actions des différentes unités qui composent le système social (*In Jobert, 1985*). Pour y parvenir, il sied d'abandonner l'illusion selon laquelle la société est faite de plusieurs composantes séparées. Des composantes sans lien direct pour construire une organisation apprenante, dotée d'une pensée systémique, d'une vision partagée et des possibilités d'apprentissage en équipe pour atteindre les résultats qu'on recherche (Senge 2016). Dans le cas précis, il est nécessaire de prendre en compte les acteurs collectifs et programmatiques dans une combinaison de la sociologie des élites (Jobert 1985). Ce qui ramène à une interaction entre les organisations de la société civile, les organismes publics, tout en tenant compte de l'implication des privés et les partenaires au développement. Ces différents systèmes de croyance ou distinctes composantes peuvent en d'autres termes, partager à travers des échanges, différentes formes de débats mais aussi par l'apport des experts et des hauts fonctionnaires qui s'inscrivent dans le processus de changement (Genieys et Hassenteufel 2012). Un service étatique peut être l'élite programmatique. Il peut jouer le rôle de déclencheur et être appelé à assurer un partenariat entre les parties prenantes. Telle qu'avancée, cette collaboration vise à obtenir une pensée systémique et une vision partagée sur les enjeux qui concernent l'ensemble de la société.

Ensuite, tenir compte du rôle des OSC, surtout, celles œuvrant à la base et leur rapport avec le renforcement des capacités dans leur milieu qui est un moyen pour améliorer la capacité de ces organisations à identifier et à réaliser des activités permettant de résoudre les problèmes locaux (Flower *in* Smillie 2003). L'action envisagée prône le croisement des savoirs, des pratiques et des capacités, qui est une clé importante (Fontan et al. 2014). Dans le processus, il est question, d'une manière générale, d'améliorer la capacité des acteurs à identifier et à réaliser des activités permettant de résoudre les problèmes au niveau de la base tel que présenté ci-haut selon la typologie de Fowler ; cela permet de valoriser des potentiels dont regorgent ces types d'organisations. La démarche est

appelée à tenir compte du besoin au niveau local, de la communauté⁸. De ce fait, trois conditions sont à réunir : en premier lieu, le changement d'attitudes des acteurs à travers les innovations, surtout dans les relations sociales (Muro et al. 2007), ce qui ramène à la solidarité. Le changement ou la modification d'attitude concerne également le goût d'entreprendre et la confiance. En deuxième lieu, une croissance des capacités pourra suivre à travers des formations, partage d'informations et la stimulation de l'innovation (Perreault 1998). Pour finir, on retrouve en troisième lieu, l'instauration des conditions appropriées d'apprentissage continu et d'accompagnement des initiatives. A ce stade, la notion d'« acteurs » comprend, le leader qui a un grand rôle à jouer dans le processus de capacitation (Hammer et Champy 1993), et par la suite, il agira d'une manière continue en collaboration avec d'autres acteurs internes, publics et autres à la capacitation des membres de la communauté (Senge 2016). Donc, pour parler de la valorisation du capital social du milieu des OSC qui est tributaire du changement d'attitude, croissances des capacités des membres et l'instauration des conditions appropriées, les indicateurs suivants sont associés respectivement à ces trois variables : le goût d'entreprendre et la solidarité ; un environnement propice aux initiatives qui se traduit en l'organisation interne et le leadership.

Enfin, l'amélioration des résultats de politiques publiques dépend du niveau d'autonomie de la population à résoudre les problèmes au sein de la communauté à travers des initiatives, des projets individuels, des groupes ou communautaires. Ces variables sont en étroite corrélation avec l'implication de la population et le renforcement des capacités. A ce stade, les initiatives individuelles ou de groupes entreprises pour lutter contre la pauvreté peuvent s'avérer bénéfiques à la communauté, à travers la créations d'emplois par exemple (Klein 2012). A la troisième hypothèse, nous avons associé la solidarité et tout type d'accompagnement.

Tableau 3 Tableau synoptique des variables, indicateurs et références théoriques et empiriques

	Variables Dépendantes	Variables indépendantes	Indicateurs	Références théoriques et empiriques
H3	Amélioration des résultats des politiques publiques	L'autonomisation	Solidarité, accompagnement technique...	Cycle et effet structurant d'initiative collective de Klein (2012)
H2	Valorisation du capital humain disponible au sein des OSC	Instauration des conditions appropriées	Environnement propice aux initiatives (Organisation, leadership),	(Grande roue du développement 1992) ; (J-M. Fontan et al 2014) ; (Fowler in Smillie 2003) ; (Hammer et Campy 1993) ; (P. Senge 2016); (P de Muro et al. 2007)
		Croissance des capacités d'agir de Leaders et membres	Formation,	
		Changement des attitudes	Confiance, goût d'entreprendre, Solidarité	
H1	Cadre de base favorable pour Renforcer les capacités au sein des OSC	Collaboration préalable et Catégorisation des OSC,	pensée systémique, vision partagée	(Senge, 2016) ; (Bourgon) ; (B. Jobert, 1985) ; (Genieus et Hassenteufel 2000) Mintzberg, etc

⁸ Le PNSD met l'accent sur la lutte contre le chômage, la pauvreté de ménages...

3.2.3 La phase d'enquête

La phase d'enquête, quant à elle, a débuté par une conception d'un questionnaire qui a ciblé deux catégories d'enquêtés au sein des associations religieuses dont notamment les leaders et les membres. Notre choix s'est porté sur les associations confessionnelles. Au vu de la disposition 37 de la Constitution du 18 février 2006, modifiée par la Loi n° 11/002 du 20 janvier 2011 portant révision de certains articles de la Constitution de la RDC, elles collaborent avec le pouvoir pour contribuer au développement social, économique, intellectuel, spirituel, etc. La collecte des données a visé le segment des églises évangéliques dans la ville de Kinshasa.

Le choix a été porté sur cette catégorie pour les raisons ci-après :

- Ces organisations fondent leur raison d'être sur des valeurs morales et le bien être communautaire ;
- Elles constituent des associations structurées et organisées,
- Leurs interventions au niveau local et la capacité de réunir les populations ;
- Un leadership fort émerge en leur sein et un lien associatif considérable.

La collecte des données s'est effectuée, d'abord, dans le but d'appréhender l'implication des leaders des églises dans la recherche des solutions aux problèmes de développement en connivence avec leurs membres. Un réseau de dix bénévoles a été constitué pour la distribution et la collecte de grille d'enquête. Compte tenu de la précarité de moyens logistiques, l'enquête s'est basée sur la proximité des églises (trente) et de bénévoles, sans tenir compte de la représentativité de 24 communes constituent la ville province de Kinshasa.

La grille d'enquête à travers des questions fermées, évaluées sur l'échelle et sur les choix multiples. Les questions (2, 3, 4, 5) visent l'appréhension du niveau d'alignement de leaders des églises aux politiques publiques et le degré de participation au développement de son milieu. Elles s'inscrivent dans une analyse de rapprochement entre la pensée du leader, et celle du planificateur étatique ou une vision partagée. Un autre type de questions à la prédisposition de ces acteurs à participer dans les activités de renforcement des capacités.

3.2.4 Apport du stage dans une structure de renforcement de capacités, le SENAREC

Cette section reprend quelques lignes du stage effectué au Secrétariat National pour le Renforcement de capacités (SENAREC). Il est présenté ci-dessous, la structure d'accueil, les activités menées au long du stage, apport dudit stage sur le projet de mémoire. Il s'est déroulé sur la période allant du 15 mai au 23 juillet 2018 avec une prolongation du 24 juillet et 11 août 2018.

Le but de notre stage était de nous doter de compétences pratiques et professionnelles, en application des enseignements reçus à l'Université Senghor et plus encore se familiariser avec les activités de renforcement des capacités sur le terrain.

- Présentation du SENAREC

Le Secrétariat National pour le Renforcement des Capacités, SENAREC en sigle, est un service public, guichet unique des activités de renforcement des capacités en République Démocratique du Congo. Il

a été créé par le Décret N°003/CAB/MIN.PL/1998 du 21 février 1998, complété par le Décret N°011/33 du 09 août 2011 portant création du Cadre institutionnel d'Encadrement et d'Accompagnement des activités de Renforcement des Capacités en RD Congo. Ce dernier est complété par le Décret N°011/35 du 13 août 2011 portant création, organisation et fonctionnement du SENAREC⁹.

Les missions du SENAREC consistent, entre autres à :

- Contribuer à la formulation de la vision et de la stratégie globale de renforcement des capacités et les programmes y afférents pour le secteur public, la société civile et le secteur privé en République Démocratique du Congo ;
- Susciter des réflexions de haut niveau sur la modernisation de la Fonction Publique et le renforcement des capacités des acteurs étatiques et non étatiques ;
- Assurer une meilleure articulation entre la stratégie globale de renforcement des capacités et les activités sectorielles ; veiller à la coordination et l'harmonisation des activités de renforcement des capacités et à une bonne articulation entre le niveau central et le niveau décentralisé ; assurer la préparation des plans de travail annuel (PTA) et une bonne programmation des activités, en fonction des orientations du Gouvernement ; etc.

Dans ce cadre, le SENAREC a géré le Projet de Renforcement des Capacités de Gestion des Fonctions de base de l'Administration Publique (PRC-GAP). En tant que guichet unique de renforcement des capacités, Le SENAREC a développé des stratégies pour faciliter ses actions d'une manière efficace et efficiente sur l'étendue du territoire national orientées dans le secteur public (2011-2017) et élargies sur les secteurs privés et la société civile (2018-2022).

En ce qui concerne le secteur public, les activités de renforcement des capacités développées par le SENAREC ont pour but la modernisation de l'Administration Publique et l'amélioration de la qualité de services publics à travers :

- Les formations au sein des administrations publiques dans le domaine clés (Finances Publiques ; Marché Public ; TIC ; Leadership ; GAR) pour accompagner les réformes en cours en RD Congo ;
- L'Instauration de la culture de résultats dans la mise en œuvre des politiques et programmes publics.

Pour mettre en œuvre le PRONAREC I (2011-2017) et actuellement le PRONAREC II (2018-2022), le SENAREC a mis en place comme stratégie, un réseau de Centres d'Excellences à travers le pays avec une base de données de formateurs (8 Centres actuels/5 villes du pays) ; aussi, il a développé un réseau des coaches experts en Approches par Résultats Rapides pour accompagner le gouvernement dans la GAR. Environ 17 Coaches œuvrent au sein des Centres d'Excellences.

- Activités menées et adéquation avec la thématique du mémoire

Nous étions affecté à la cellule « Initiative prioritaire et suivi ». Sans pour autant être exhaustif sur les activités menées, nous avons participé à une campagne de promotion des initiatives des jeunes sur

⁹ <https://www.leganet.cd/Legislation/JO/2012/numeros/2012.7.pdf> (consulté le 08/02/2019)

l'ensemble de la République, et les trois meilleures idées novatrices présentant des projets complets ont été nominées et accompagnées. La campagne a enregistré plus de 920 projets déposés.

Nous avons également accompagné quelques associations féminines à l'encadrement de leurs membres. Suite à un appel à candidature dans le cadre de la campagne « Objectif du Développement Durable et Elle », en anglais « sustainable Development Goals and Her » nous avons été appelé à les accompagner dans la préparation de petits projets par rapport à leurs activités et ressortir leurs pertinences par rapport aux Objectifs du Développement Durable. Nous avons participé dans la préparation du projet dénommé Réseau Africain de Référence et de Technologies appliquées pour les ODD, qui visait la mise en place d'une structure de promotion des idées novatrices dans l'Afrique francophone. Egalement, nous avons participé aux activités d'actualisation du Programme National de Renforcement des Capacités (PRONAREC 2018-2021), et l'analyse du rapport de la revue organisationnelle menée par un consultant externe.

Les trois premières activités nous ont amené à comprendre les potentiels qui se retrouvent au sein des associations œuvrant à la base et qui nécessitent un accompagnement pour parvenir à se réunir et s'entraider selon les nouvelles techniques managériales afin de pouvoir ressortir leurs potentialités pour le changement de la communauté. La participation aux activités d'actualisation du PRONAREC, nous a fait prendre conscience de la nécessité de définir une approche d'intervention au sein de la société civile, qui se ferait en parallèle avec le renforcement des capacités dans le secteur public. Une démarche qui doit tenir compte des conditions sociales et économiques des populations. En dernier lieu, après analyse du rapport de la revue organisationnelle, en vue d'optimiser les interventions du SENAREC en tant que guichet unique en matière des renforcements des capacités, l'une des recommandations formulées, a concerné l'organisation de la structure sur base de trois organes opérationnels. Ces derniers prendront en compte les trois secteurs de compétences du SENAREC, notamment, un service en charge de la réflexion sur le renforcement des capacités du secteur public, celui du secteur privé et celui en charge du renforcement des capacités du secteur de la société civile. Le but poursuivi est qu'il y est une équipe pour réfléchir et porter les interventions selon les trois secteurs (annexe 2).

Résumé

Suite à la revue présentée au point précédent, qui se complète avec la roue du développement et le cycle et effet structurant des initiatives locales, trois hypothèses ont été dégagées. En premier lieu, la collaboration entre les acteurs étatiques, les OSC mais aussi avec les autres partenaires du secteur privé et des partenaires au développement est un facteur important pour un renforcement des capacités au sein des OSC. En deuxième lieu, travailler sur les attitudes des acteurs (leader et membres), accroître leurs capacités d'agir et d'instaurer des conditions organisationnelles appropriées conduisent à la valorisation des potentiels. En troisième lieu, le degré d'autonomisation des individus, des groupes d'individus à travers les initiatives individuelles, des groupes ou des communautés contribue à l'amélioration des résultats de politiques publiques.

4 Modèle tourné vers l'autonomisation et partenariat pour un renforcement des capacités.

La première section du présent point analyse les résultats des enquêtes effectuées et apporte en même temps une analyse sur leur rapport avec les indicateurs liés aux trois hypothèses de départ. Elle vise à appréhender la possibilité de leur opérationnalité sur le terrain. La deuxième section, présente une stratégie d'intervention à partir d'un modèle intégré de renforcement des capacités et les mécanismes pratiques de mise en œuvre. En fin, la dernière section porte une proposition de partenariat entre le SENAREC et les associations religieuses, avec un projet de renforcement des capacités qui fait recours au modèle proposé.

4.1 Résultats de nos enquêtes

4.1.1 Présentation des données et procédé d'analyse

Il est important de souligner que cette étude de terrain s'inscrit dans une approche exploratoire. Les résultats qui sont présentés concernent l'enquête auprès des leaders, un échantillon de trente (30) leaders des églises évangéliques, ayant une moyenne de trois cent soixante-trois (363) membres, a participé. Le traitement et l'analyse ont été effectués à partir du logiciel CSpro, qui nous a permis d'obtenir un masque de saisie pour l'encodage des données et le traitement proprement dit a été effectué à partir du tableur Excel.

Quant aux membres, suite à plusieurs difficultés rencontrées en terme logistique, nous avons opté pour une enquête qui s'ouvre à tout le public via réseaux sociaux. Nous avons fait circuler un « lien googleform » avec la possibilité de filtrer les répondants qui font partie ou pas des associations religieuses. Nous avons pu filtrer également, les répondants qui sont membres des associations autres que les religieuses. Cent (100) participants ont été envisagés lors de la planification, sur une période d'un mois. 52 ont participé, soit 52%. Le faible taux de participation peut se justifier au climat tendu qui a été observé en RDC, avant la tenue des élections de décembre 2018 et après la publication de résultats. Cette situation a occasionné la coupure de la connexion internet durant presque toute la période prévue pour nos enquêtes. Ce qui a impacté négativement sur le nombre de participants.

4.1.2 Discussion : indicateurs-résultats

a. Une pensée systémique et vision partagée

Les indicateurs de la première hypothèse ont été associés aux éléments autour desquels peuvent se réunir les acteurs étatiques, des OSC et les acteurs privés. Comme nous l'avons souligné précédemment, le connecteur qui existe entre ces acteurs est lié aux questions de développement. La mesure des indicateurs « pensée systémique et une vision partagée » se rapporte donc au dynamisme de l'église dans les activités de développement de son milieu. Ainsi donc, la majorité des leaders consultés, ont affirmé à 70% qu'il existe de projets de développement dans leurs églises ; 80%

admettent pouvoir se réunir avec les membres afin de trouver des solutions aux problèmes en rapport avec le développement ; tandis que 20% ont mentionné leur participation dans les activités en rapport avec la gouvernance indirecte (figure 4). Ceci laisse comprendre que cette catégorie d'acteurs ne reste pas indifférente sur les questions du développement d'un milieu et de ses membres. Cependant, il peut être constaté que ces acteurs vont d'une manière dispersée, d'autant plus que lors de l'analyse des atouts sur lesquels l'église peut compter (figure 5), nous avons intégré la collaboration avec l'Etat et avec d'autres acteurs. Celle avec l'Etat est considérée à environ 30%, tandis que la collaboration avec différents autres acteurs, à l'exemple des ONG est estimée à 50% (figure 9). Ce qui nous amène à déduire que la pensée systémique entre ces acteurs n'est pas à établir faute de collaboration étroite sur les questions de développement. D'où, l'importance des mécanismes pouvant faciliter l'harmonisation des vues entre acteurs.

Nous avons mesuré à la fin de cette rubrique, le degré de volonté des leaders à participer efficacement au développement socio-économique. A travers leur affirmation, 100% ont manifesté leur volonté. Ce qui donne assurance que ces acteurs peuvent d'engager et apporter leur part dans la communauté.

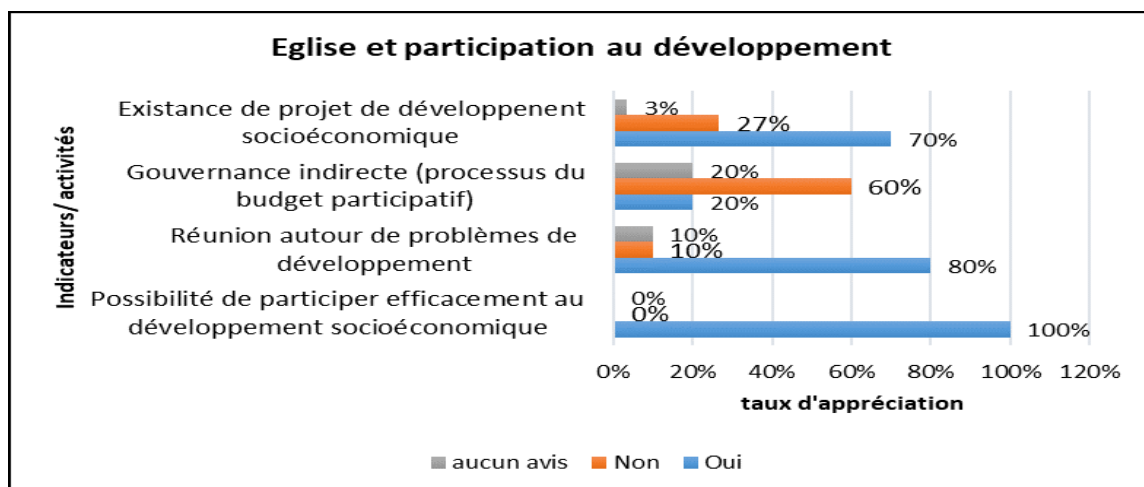


Figure 5 Graphique d'indicateurs d'activités en rapport avec le développement

b. Goût d'entreprendre et solidarité

H2 comprend trois variables indépendantes, dont la première ramenant au changement d'attitudes à laquelle est associé les indicateurs « goût d'entreprendre » et « solidarité ». En premier, le choix du « goût d'entreprendre » comme indicateur a été guidé par l'orientation définie dans la PNRC, qui découle du PNSD. Elle met un accent sur l'appui de la femme à cause de son rôle actif et de sa participation dans tous les secteurs de la vie nationale. En second, elle envisage la promotion de l'esprit d'entreprise au sein des jeunes congolais afin que ces derniers soient des créateurs d'emplois et non seulement des demandeurs. Nous y avons ajouté l'indicateur « solidarité » car elle constitue l'une des valeurs de notre segment d'analyse. En second, la mesure des indicateurs dont notamment le goût d'entreprendre et la solidarité (figure 5). 67% de répondants ont été fortement intéressés, 33% se sont considérés « moyennement intéressés » et aucun des répondants n'a été désintéressé. Quant à la solidarité, 60% ont reconnu qu'il existe une solidarité dans leur église, mais elle est relative. 36% ont estimé qu'une vraie solidarité existe contre 4% pour inexistante.

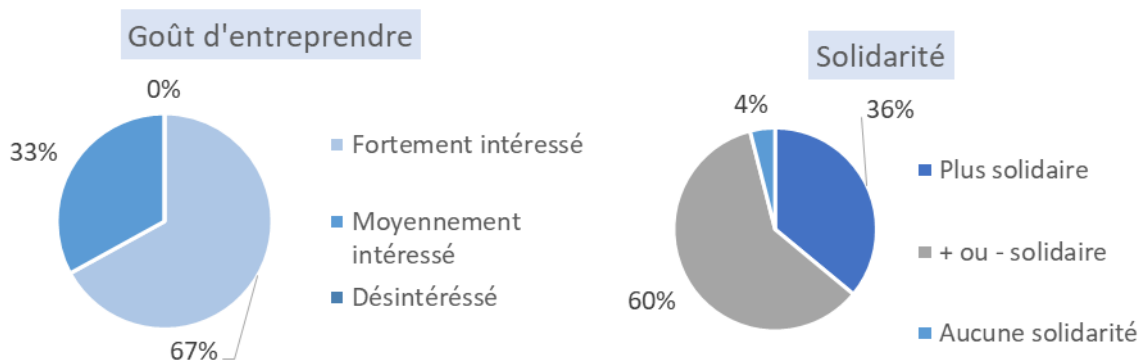


Figure 6 Intérêt des membres pour les initiatives, et le niveau de solidarité

c. Quelle orientation pour les formations ?

La formation a trait à la variable « Croissances de capacités de leaders et celle des membres », toujours à la deuxième hypothèse. Tester cet indicateur sur le terrain visait à ressortir la réalité de terrain sur les formations nécessaires. Pour ce faire, le processus a débuté à travers un examen des orientations stratégiques du pays ressorties dans le document des stratégies de la RD Congo et les défis ou les besoins réels à différents niveaux, surtout du niveau local. En effet, le PNRC annonce que le renforcement de capacités auprès de ce type d'acteurs, vise à améliorer la contribution de la société civile au développement (orientation stratégique 21). Celle-ci se joint au PNSD dans son esprit, lequel vise l'amélioration de la situation sociopolitique et économique. Sur cette base, le concepteur recommande de développer les capacités nécessaires à l'appui de la mise en œuvre des programmes de développement du gouvernement.

Durant nos enquêtes, nous avons associé quelques thématiques à développer afin de mesurer ce que peut être l'orientation de renforcement des capacités à envisager à l'endroit des leaders. Les résultats ont corroboré avec l'esprit de la PNRC en termes de capacités à développer auprès de ces leaders. Ainsi au vu de la figure 6 ci-dessous, l'église et le développement durable est apprécié à 93%, suivi du leadership managérial à 79%, ce qui peut être un point de départ dans le premier contact et qui englobe quasiment l'ensemble du reste des thématiques. Un point remarquable ressort au niveau de l'indicateur « entrepreneuriat » et « politiques et stratégies de développement local », qui ont été appréciés respectivement à 75% et 61%. Ces quelques thématiques, combinées avec d'autres observations ressorties ci-haut, démontrent qu'il y a possibilité de mobiliser à tous les niveaux afin d'obtenir une population active et créatrice de richesses.

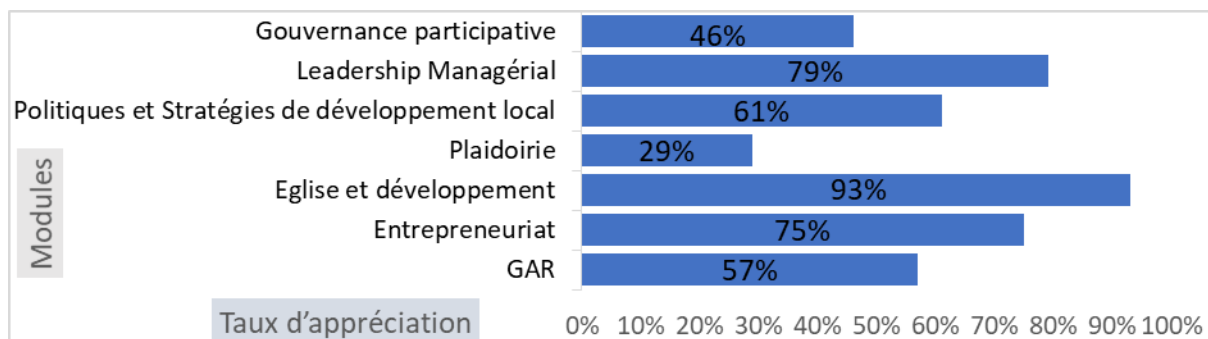


Figure 7 Graphique d'appréciation des capacités nécessaires.

En ce qui concerne les membres, nous avons testé les thématiques qui tiennent compte de la réalité et surtout, celle qui donne la possibilité à la femme, au jeune et à l'ensemble de la population à produire afin de parvenir à son autonomisation. Ainsi, nous avons repris certains secteurs qui, à notre entendement peuvent susciter l'adhésion aux thématiques en rapport avec l'entrepreneuriat et le développement durable. Le secteur pour lequel on a manifesté plus d'intérêt est l'agriculture avec 55% pour un fort intéressement, suivi de l'élevage 45%, l'informatique intéresse quelques fois (36%) (figure 7). En comparaison avec l'intérêt porté à l'entrepreneuriat au niveau d l'indicateur « goût d'entreprendre » (figure 5), il est constaté que l'intérêt manifesté par rapport au thème est faible. C'est qui implique de fortes sensibilisations et capacitations dans le secteur qui peuvent contribuer au développement local.

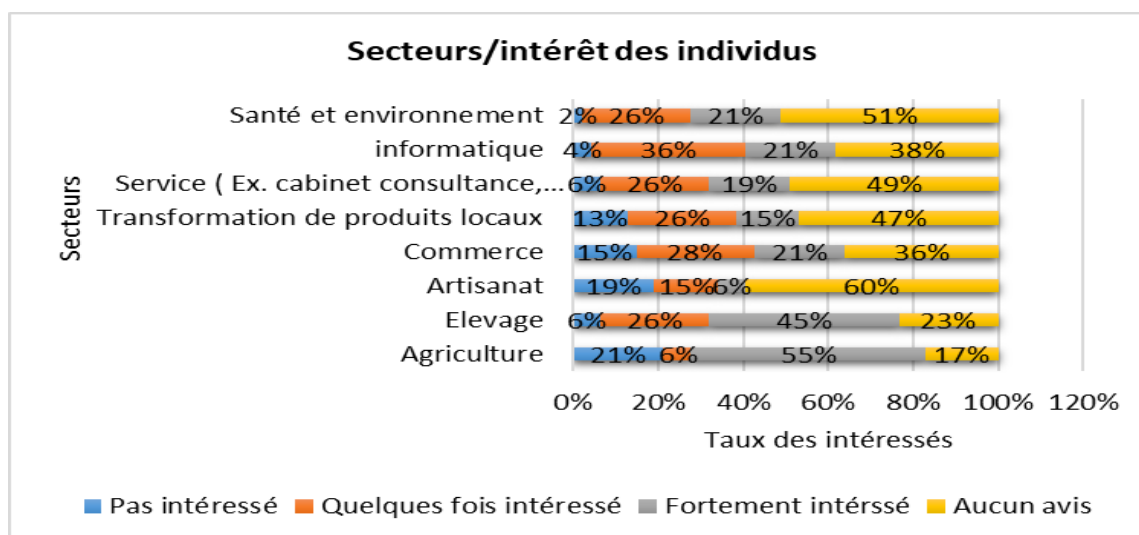


Figure 8 Graphique sur les domaines d'intérêt des membres de quelques églises

d. Organisation et leadership

Pour la dernière variable « instauration des conditions appropriées » de la deuxième hypothèse, un environnement propice constitue un facteur important pour assurer la pérennité des indicateurs précédents et leur valorisation. A travers l'étude de terrain, deux éléments ont été associés pour analyser l'environnement, surtout interne. Il s'agit de l'organisation interne et du leadership exercé

qui sont de facteurs de performance au sein d'une organisation¹⁰. Sur ce, l'enquête s'est focalisée sur l'existence d'une cellule en charge d'accompagner ou de promouvoir les initiatives des membres. Les résultats démontrent que, seulement, 43% ont reconnu l'existence d'une telle structure dans leurs organisations, tandis que 53% n'ont pas reconnu son existence. Malgré cela, 97% ont manifesté la nécessité de doter une église d'une telle structure contre 3% qui ont un avis contraire à ce sujet. Quant au rôle du leadership, qui reste également un facteur essentiel dans l'accompagnement des initiatives dans une organisation où évoluent les individus. Comme le démontre la figure 8 ci-dessous, 87% reconnaissent que leur leadership est capable d'inciter et d'accompagner les initiatives des membres ; contre 10% n'ayant pas apprécié positivement l'influence et le rôle que peuvent jouer leurs leaderships. Pour compléter, 77% ont considéré que leur leadership éclairé et écouté constitue un atout sur lequel peut reposer les initiatives d'autonomisations.



Figure 9 Graphique sur l'analyse de leadership et de l'organisation

e. Solidarité et accompagnement

Toujours à partir des atouts représentés sur la figure 9, nous avons pu mesurer les éléments sur lesquels peuvent s'appuyer les indicateurs « la solidarité » et « l'accompagnement » de l'hypothèse H3 lors d'une quelconque mise en œuvre. D'une part, 63% des répondants ont considéré que la solidarité des membres et leur capacité à se fédérer autour d'un projet sont des atouts pouvant promouvoir les initiatives en lien avec l'autonomisation. D'autre part, les compétences ou diverses expertises accumulées par les membres de l'église ont été considérées à 83%, pour signifier qu'il s'agit d'un atout sur lequel les leaders comptent pour l'accompagnement des autres membres. 63% de répondants misent aussi sur l'organisation interne de l'association. Par ailleurs, 57% de leaders ont estimé qu'ils peuvent compter sur la capacité de leurs communautés à mobiliser les fonds pour des petits.

Nous avons également mesuré ce que peut être l'apport des membres dans le cadre de la solidarité au sein de leur église (figure 10). Certains répondants ont avancé la possibilité d'apporter une ou plusieurs assistances à la fois. Pour la rubrique « assistance technique », 100% que nous avons

¹⁰ Facteurs de performance du modèle « Excellence European Foundation for Quality » (EFQM) 2003

consultés 67% ont affirmé pouvoir mettre à la disposition leur technicité en cas de nécessité. Tandis que, l'assistance financière qui va de 1 à 10 dollars américains, a obtenu seulement 24% sur 100% consultés et celle de 11 dollars américains et plus a obtenu 24%.

Il est vraisemblable que les activités de développement, d'autonomisation pensées dans ce cadre aient plus de possibilité de bénéficier d'une durabilité, car les bénéficiaires sauront développer les techniques d'apprentissage, d'accompagnement et d'amélioration continuent à travers le mécanisme de solidarité. Toutefois, comme nous démontrent plusieurs rubriques de la figure 9, il y a du chemin à faire pour recouvrer les valeurs de solidarité qui souvent caractérisent ces acteurs.

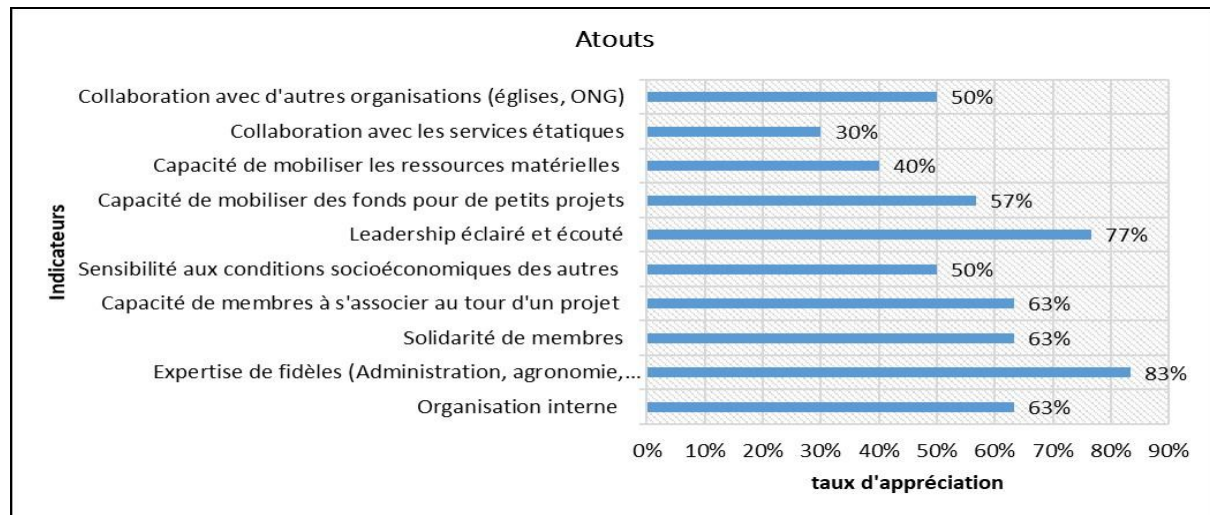


Figure 10 Graphique d'indicateurs des atouts

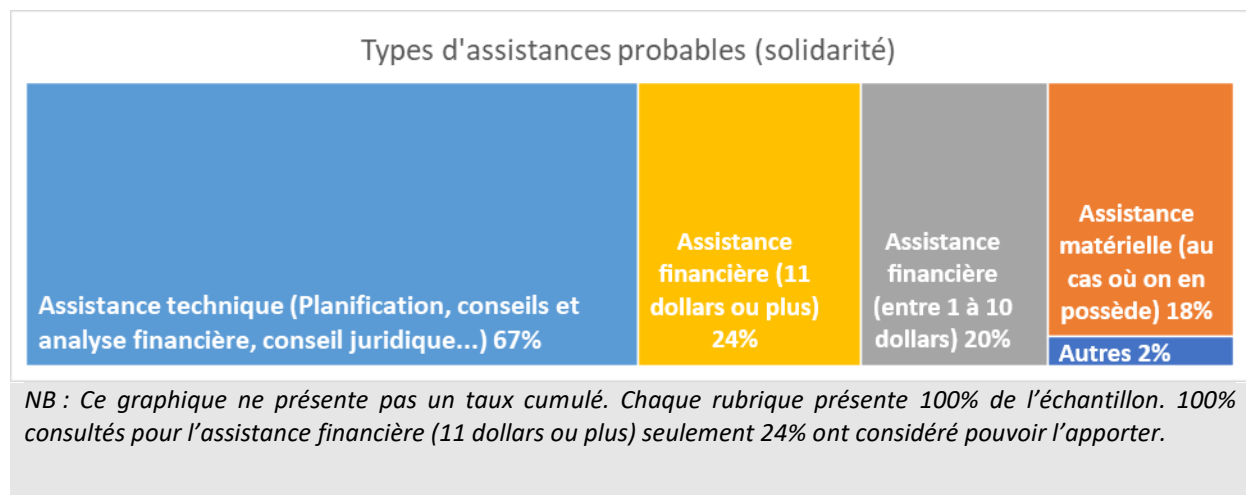


Figure 11 Graphique sur l'apport probable des membres en guise d'accompagnement des initiatives (solidarité)

4.2 Notre proposition d'un modèle intégré de renforcement des capacités

4.2.1 Modèle théorique de stratégie d'intervention

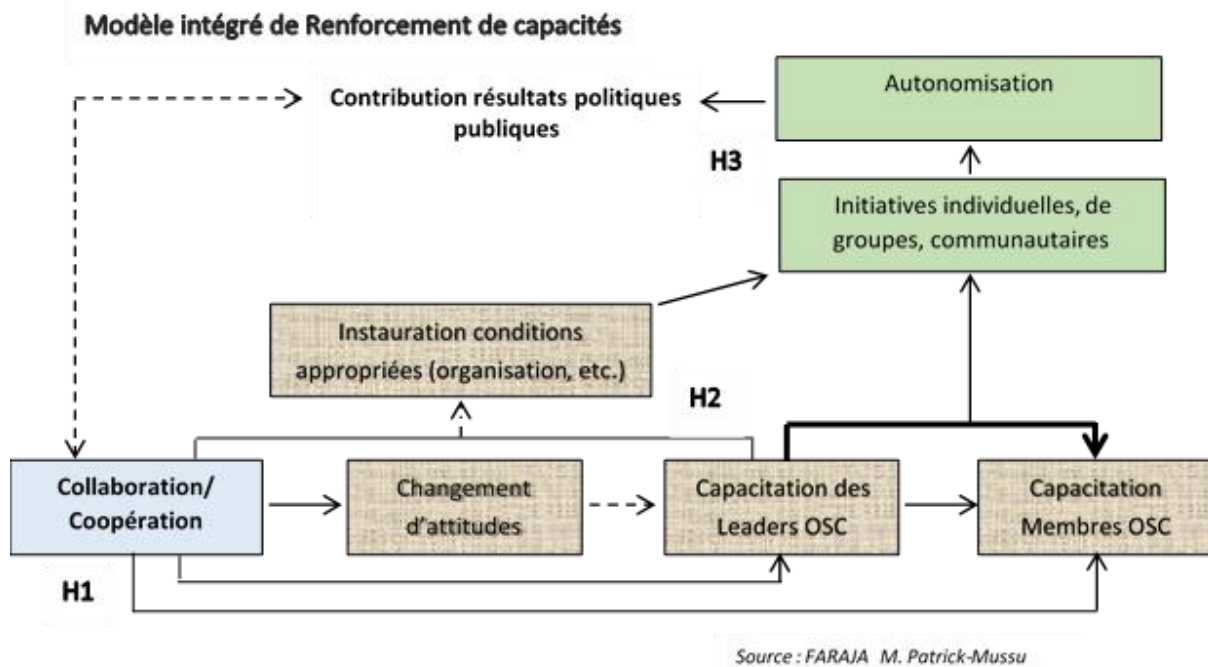


Figure 12 Modèle intégré de renforcement des capacités

Le présent modèle de renforcement des capacités est considéré intégré car il combine la capacitation et l'accompagnement à travers une implication de divers acteurs afin de rehausser le niveau de contribution d'un secteur des OSC. Il prend en compte la capacitation des acteurs visés et leur accompagnement dans la mise en pratique de leurs nouvelles connaissances.

La première phase du cycle reprend une étape du développement des mécanismes de collaboration et ou la coopération. Cette dernière recherche une pensée systémique et une vision commune entre les différents intervenants. Ceci conduit à une définition des stratégies d'ensemble pour promouvoir un développement participatif au niveau local et national. La connaissance des programmes publics, des priorités des communes, des villes, des territoires et de l'ensemble du pays fait l'enjeu de cette pensée systémique et est le gage d'un changement d'attitude au niveau des leaders des OSC, des organismes publics de divers domaines et autres acteurs. A cet effet, ces acteurs auront une compréhension globale du problème et de sa complexité. De cette manière ils sauront définir les solutions durables. Le risque encouru dès cette phase est de ne pas maîtriser la cartographie des OSC à la base et donc leurs spécificités, leurs intérêts et liens divers.

La deuxième phase prend sa genèse dans le changement d'attitude. Elle prend réellement forme par l'étape de capacitation des Leaders des OSC qui est guidée selon les orientations stratégiques arrêtées dans les stratégies nationales du développement national et ou local. Elle vise à circonscrire, à découvrir les ambitions, les idées des membres afin de mieux les accompagner. Eventuellement, elle peut porter sur les notions du changement sociétal, le rôle des OSC de bases, la gestion de

connaissances au sein des OSC, la maîtrise des politiques de développement peuvent être nécessaires pour donner une nouvelle dynamique.

La capacitation des membres, quant à elle, est possible par l'insertion des messages de sensibilisation, de mobilisation lors des échanges ou de partage régulières avec les membres, ce qui lui confère un caractère continu, tout comme, cela est possible à travers des séances spéciales de formation, des ateliers et colloques des membres et autres intéressés. Une mise en place des conditions appropriées et ou des mécanismes pour favoriser les extrants sont nécessaires. Ainsi, par exemple, l'association concernée, est appelée à prévoir une cellule ou une équipe en charge d'appuyer les initiatives au cas où elle n'existe pas. Pour les collaborateurs, surtout du secteur public en charge du renforcement des capacités, ils sont appelé également à mobiliser les services techniques locaux du secteur public et ou nationaux, de mettre leur technicité dans l'accompagnement dès l'étape de capacitation et celle des initiatives, des projets qui interviennent lors de la phase finale. Dans le cas précis, le SENAREC peut faire appel, autour du processus, les ministères provinciaux ou nationaux et leurs services techniques tels que l'agriculture et l'élevage, Petite et Moyenne Entreprise, Nouvelle Technologie, ou même un réseau de coaches.

La dernière phase conduit directement à une contribution aux résultats de politiques publiques à travers des initiatives individuelles ou initiées en groupe après diverses actions inscrites dans la deuxième phase. Partons du postulat que les membres de l'association peuvent avoir des idées novatrices pour créer de la richesse ou répondre à leur besoin et celui de la communauté à travers des projets. Le rôle du leader de l'association inclura, dès lors, la capitalisation de talents qui peuvent être retrouvés dans son association, les mettre en relation avec autres membres pouvant leur apporter toute assistance possible, et donc, parvenir à une multidisciplinarité pour le succès de ces initiatives. Cette phase fait appel à des techniques de solidarité pour soutenir les projets, à s'approprier et murir les idées pouvant aboutir à créer un ou plusieurs emplois, à assainir l'environnement et tant d'autres. Prenons l'exemple d'un groupe de jeunes universitaires sans emplois qui font partie d'une association ou d'une communauté (cas d'une église) et en son sein, il y a des jeunes informaticiens avec différents talents, notamment en langage web, designer, logique programmatique, etc. Avec la clairvoyance du leader de la communauté, ces talents peuvent être réunis en réseau et bénéficier d'un accompagnement pour qu'ils puissent développer des logiciels, fournir des services sans pour autant avoir énormément des moyens. Ce dont ils auraient le plus besoin, est de pouvoir réunir différentes connaissances, aptitudes et compétences à travers la complémentarité dans un groupe, ainsi qu'un accompagnement. Le gouvernement égyptien fait recours actuellement à de telles méthodes pour les amener à se créer de l'emploi, de la richesse et développer les compétences technologiques.

4.2.2 Mécanisme de mise en œuvre : composantes, acteurs et limites

L'intervention auprès de ce type d'acteurs vise l'éveil, l'apprentissage et ou la capacitation des membres pour un changement local. Ceci s'inscrit dans la gestion des connaissances. La structure en charge de cette opération, le SENAREC, procédera à ramener les acteurs cibles à évaluer les évolutions dans leurs milieux, les problèmes locaux et l'impératif de penser stratégie afin de trouver les solutions et adapter leur rôle selon la réalité en face. Dans un climat de collaboration et de coopération, ils

agiront sur les membres afin de les amener à s'auto-adapter (par exemple parvenir à se créer de l'emploi dans la mesure où l'Etat ne parvient pas à satisfaire la demande).

- **Les composantes d'intervention**

Pour la mise en œuvre, en rapport avec le modèle et les tendances dégagées par notre étude de terrain, trois grandes étapes du modèle intégré de renforcement des capacités (figure 11) incorporent les éléments qui interviennent dans quatre compétences à tenir à compte lorsqu'on souhaite une gestion efficace de connaissances. Nous avons tenu compte du volet relationnel, adaptation, organisationnel et technique. A ce titre, nous considérons que les quatre compétences ci-dessous, constituent les composantes sur lesquelles nous sommes appelés à agir lors de l'intervention auprès des OSC. De ce fait, ces dernières seront des véritables lieux de gestion des connaissances et de talents pour l'intérêt des membres et de l'ensemble de la communauté locale. Il s'agit de compétences relationnelles que nous regroupons avec les compétences d'adaptation, les compétences organisationnelles et les compétences techniques (Prax 2012).

- Le développement des compétences relationnelles et d'adaptation : il consiste avant tout à une mobilisation à travers des sensibilisations sur la concertation et la collaboration entre différents acteurs, notamment, les OSC de base, les organismes publics, autres acteurs non-étatiques et partenaires au développement. La collaboration portera sur les enjeux et le défi du développement local. Le but est d'avaliser une manière d'intervention selon l'esprit du PNSD, du PNRC. Aussi, selon les idées avancées dans cette réflexion qui sont soutenues par des données empiriques et qui pourront servir d'outil pour matérialiser l'intervention dans le milieu des OSC ;
- Développement des compétences organisationnelles des OSC. Cette composante consiste à doter les leaders des églises des capacités de mettre en place des cellules dynamiques au sein de leurs églises, y affecter des talents dénichés au sein des membres ou des bénévoles venus d'ailleurs pour assurer le coaching, les orientations, et ou les assistances de tous genres aux membres qui ont des idées et ou projets prometteurs. A ce stade, les mécanismes de collaboration avec divers services publics joueront un rôle capital pour l'accompagnement de différentes initiatives entreprises.
- Le développement de compétences techniques : il s'agira de renforcer les capacités des leaders au savoir-faire, aux méthodes et connaissances en rapport avec le développement local, la mobilisation et l'accompagnement de membres. Ceci se fera à travers le module sur le leadership, le rôle d'un leader dans le développement communautaire, l'apprentissage, l'auto-organisation, projet, etc.

- **Les acteurs**

Se basant sur la typologie des Knoepfel et al. (2006) il peut être dégagé quatre acteurs :

Les acteurs politico-administratifs

Il s'agit de l'ensemble des acteurs du secteur étatique qui sont appelés d'une manière ou d'une autre dans les activités de la capacitation et d'accompagnement des activités au sein du secteur de la société civile. A titre d'exemple, le SENAREC, qui a la charge d'assurer le renforcement des capacités ; des services étatiques nationaux qui accompagnent et collaborent d'habitude les OSC. Les services locaux

dont leur implication est vivement recommandée, à l'exemple du plan, environnement, élevage, petite et moyenne entreprise, formation technique et professionnelle, etc. leurs agents techniques peuvent participer dans la planification des activités, la mise en œuvre et l'accompagnement.

Les organisations de la société civile (cible)

L'intervention est tournée vers elles. Les associations qui évoluent quotidiennement avec les populations locales. Nous avons cité les confessions religieuses, les associations féminines et des jeunes. Elles sont catégorisées selon leur secteur d'intervention respective, etc.

Les bénéficiaires finaux

Ce sont les membres des associations, c'est la population locale qui est visée en dernier ressort.

Les partenaires au développement

Cette catégorie est composée des ONG nationales et internationales qui sont prêtes à accompagner ce processus à travers leurs technicités, moyens matériels et financiers.

4.3 Partenariat SENAREC-OSC de base pour le renforcement de capacités.

4.3.1 Nécessité d'une collaboration

L'orientation telle que définie dans la politique nationale de renforcement de capacités PNRC augure l'avènement d'une collaboration entre le SENAREC et les OSC en général, et celles de base, afin qu'elle puisse participer et jouer un rôle dans le développement durable en RDC. Le rôle de ce type d'organisation est d'éduquer la population, la sensibiliser et l'accompagner. Pour ce faire, la structure en charge du renforcement des capacités, en l'occurrence le SENAREC est appelé à appréhender dans le chef de ces organisations, un moyen à travers lequel elle peut améliorer la capacité des acteurs, à tous les niveaux, surtout dans le milieu local. Il consiste à les doter des capacités afin d'être efficace à l'identification et à la réalisation des activités permettant de résoudre les problèmes dans leur milieu d'influence. Ainsi, nouer un partenariat de collaboration avec ces associations, sera un moyen, un mécanisme pour le SENAREC à atteindre un nombre important des bénéficiaires finaux qui sont les membres, la population et dès lors dynamiser leurs potentiels pour un développement durable.

Le partenariat permettra d'obtenir avec les concours d'autres acteurs du public et du privé, une pensée systémique sur le mode opératoire pour sensibiliser, mobiliser, éduquer et accompagner la population aux actions de participation au développement local. Il permettra également à avoir une vision partagée sur les problèmes locaux ou nationaux et envisager des actions pour les résoudre. Un pas majeur à franchir sera la mise en place des mécanismes de collaboration qui consiste à instituer un cadre d'échange et de réflexion sur le rôle des OSC dans le domaine de renforcement des capacités. Il sera question de définir à quel niveau un partenariat avec, d'abord le SENAREC, est envisageable et par la suite, ensemble avec d'autres organismes publics interviendront en fonction des orientations qui seront ressorties. L'organisation des colloques, des ateliers d'échange pourront intervenir.

- Limites dans la mise en œuvre :

Ce modèle ne se limite pas seulement à une participation indirecte des OSC de base mais va loin en proposant une intervention directe. Ceci implique un engagement qui va nécessiter du dynamisme de la part de tous les acteurs, particulièrement des organismes étatiques et les leaders des OSC. Les animateurs des activités doivent être animés par le souci d'un développement local.

La pluralité des acteurs dans le milieu des OSC et leurs intérêts divergents sont des facteurs à prendre en compte dans la mise en œuvre du modèle. Raison pour laquelle, le modèle insiste sur les OSC de base qui interviennent au sein de la communauté. Pour éviter toute confusion, une cartographie est nécessaire, renseignant sur les domaines d'intervention. Il est également évident que les OSC du niveau supérieur (tableau 2) contribuent lors de l'intervention auprès des OSC de base.

La réglementation relative au renforcement des capacités attribut au SENAREC le rôle de promouvoir et d'assurer les activités de renforcement des capacités en RDC¹¹. A cet effet, le SENAREC en tant qu'organe technique étatique, réputé guichet unique en la matière, est appelé à prendre le leadership et à être dynamique afin de pouvoir mettre en relation différentes parties prenantes, et assurer la définition du rôle à jouer de chacun.

Cependant, pour le SENAREC, il peut être constaté à ce stade une faible expérience dans les activités tournées vers les OSC, toutefois, il peut s'appuyer sur son expérience avérée dans le renforcement des capacités du secteur public, qui est aussi, un secteur complexe. Elle peut faire recours à sa stratégie d'intervention à travers ses Centres d'excellence et à son réseau de Coaches en Approche à Résultats Rapides pour accompagner les OSC dès l'étape de capacitation des acteurs à l'accompagnement des initiatives. Aussi, le SENAREC est appelé à adapter sa structure à cette nouvelle réalité en mettant en place une cellule spécifique en charge des réflexions et interventions au sein des OSC (exemple d'un organigramme : Annexe 2), et à se doter d'une expertise dans le domaine de la société civile à travers le renforcement des capacités de son personnel et ou au recours aux expertises externes. Enfin, à renforcer les outils de suivi de la qualité totale durant tout le processus à travers sa cellule de suivi-évaluation qui se charge également de la qualité.

Autres limites dans la mise en œuvre peuvent ressortir dans la faible adhésion des OSC, ou la démotivation des techniciens étatiques qui sont appelés à contribuer à l'accompagnement des initiatives locales ; le manque des moyens nécessaires pour la réalisation des activités de renforcement de capacités et d'accompagnement. Il est ressorti également un manque de précision sur le rapport coût-bénéfice de la mise en œuvre des composantes ressorties dans le modèle.

¹¹ Décret N°011/35 du 13 août 2011 portant création, organisation et fonctionnement du SENAREC

4.3.2 Projet pilote : Projet de Renforcement des Capacités à travers les Confessions Religieuses pour le Développement Intégral (PRC-CRDI)

a. Contexte et justification

La République Démocratique du Congo à travers sa Politique Nationale de Renforcement de Capacités (PNRC), prévoit une intervention au sein des OSC, dans le but d'amener ces acteurs à participer activement au développement durable du pays. Cette politique met l'accent sur la promotion de la capacitation des femmes et des jeunes en vue de leur participation à la création des richesses, la lutte contre la pauvreté et le chômage.

A croire le rapport de 2018 de la Banque mondiale sur la pauvreté, la RDC est le troisième pays au monde ayant un taux élevé de pauvres, soit 7%, derrière le Nigeria et l'Inde. Compte tenu de l'urgence et le défi du développement local, il est impérieux de développer des stratégies qui s'adaptent au contexte pays afin d'espérer trouver des voies et moyens pour faire face aux problèmes socioéconomiques dans le milieu local.

Les OSC, surtout celles qui œuvrant à la base, sont réputées d'être le lieu où se développent différentes connaissances et expertises en lien avec la transformation sociétale ; où peuvent se croiser savoirs et pratiques dans le but d'être les acteurs de leur bien-être. Une attention particulière porte sur les associations religieuses à travers leur caractéristique pouvant promouvoir les mécanismes de solidarité et donc, d'apprentissage collectif, de promotion des initiatives de développement individuels et ou en groupe. C'est dans ce contexte que ce projet pilote de renforcement de capacités propose une intervention dans ce milieu selon le modèle présenté ci-haut afin d'accompagner les femmes et les jeunes.

Objectif général : Mobiliser le leadership de l'église et ses membres à contribuer activement à la réduction de la pauvreté et du changement dans le milieu.

Compétences organisationnelles et techniques	Objectif spécifique 4	Renforcer les capacités des femmes et des jeunes dans les domaines de l'entrepreneuriat, agriculture, élevage, services, transformations... et accompagnement des initiatives d'autonomisation à travers les mécanismes de solidarités
	Objectif spécifique 3	Renforcer les capacités organisationnelles des églises et renforcer les mécanismes de solidarité entre membres
Compétences relationnelles et d'adaptation	Objectif spécifique 2	Renforcer les capacités des leaders sur l'Eglise- leadership et développement, les stratégies du développement local, les innovations sociales et les techniques de formation
	Objectif spécifique 1	Sensibiliser les églises évangéliques à l'appropriation des questions de développement socio-économique et renforcer le capacité de collaboration avec les acteurs étatiques et non-étatiques du niveau local et national.

b. Cadre logique

	Logique d'intervention	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général	Mobiliser le leadership de l'église et ses membres à contribuer activement dans la réduction de la pauvreté et du chômage changement dans le milieu.			
Résultats attendus 4	<p><u>Résultat 4. 1</u> Les femmes et les jeunes bénéficient du renforcement des capacités selon leur centre d'intérêt</p> <p><u>Résultat 4. 2</u> Les initiatives d'autonomisation sont entreprises et accompagnées à travers les cellules de projet</p>	<p>-Environ 30 femmes et 50 jeunes par église sur 3ans sont renforcés (es) en capacité</p> <p>-Au moins 70% de femmes et de jeunes entrepreneurs (es) sont accompagnés (es)</p>	Rapport d'activité de renforcement des capacités ; Rapport sur le nombre des projets initiés et accompagnés ; rapport d'évaluation	Les leaders mettent en pratiques les formations suivies, recourent aux techniques d'accompagner mise en place au sein de l'organisation ; les femmes et les jeunes s'approprient et présentent des projets prometteurs
Résultats attendus 3	<p><u>Résultat 3. 1</u> Les cellules d'accompagnement d'initiatives sont mises en place et/ou redynamiser et les mécanismes d'accompagnement basé sur le bénévolat, l'apprentissage collectif et la solidarité sont établies.</p>	-Environ 30 cellules d'accompagnement créées et ou redynamiser dans 30 églises pilotes sur 3 ans	Les rapports des activités ; le rapport d'évaluation	Bien informer les associations cibles et les bénéficiaires sur le bien-fondé de la démarche
Résultats attendus 2	<p><u>Résultat 2.1</u> Les leaders sont formés, maîtrisent les enjeux du développement local et s'engage à la collaboration avec d'autres acteurs</p>	±120 leaders de 30 églises sur une période de 3ans, 1 cadre de collaboration mis en place	Rapports des formations, Rapport d'évaluation	

Résultats attendus 1	<p><u>Résultat 1. 1</u></p> <p>Un cadre de collaboration est établi entre différentes parties prenantes, Eglises évangéliques, services techniques étatiques locaux et nationaux, partenaires au développement, SENAREC</p> <p><u>Résultat 1. 2</u></p> <p>Les modalités pratiques de renforcement des capacités des églises et d'accompagnement sont définis</p>	<p>-Un cadre de collaboration défini par un protocole de coopération</p> <p>-Un manuel d'intervention</p>	<p>Document de protocole d'accord et le manuel d'intervention</p>	<p>Fortes sensibilisations auprès des organisations concernées ; la plaidoirie et la sensibilisation auprès des organismes publics, les acteurs privés et les PTF ; implication de l'ensemble des parties prenantes</p>
LOT activités 4	<p>-Accompagnement dans l'évaluation des besoins en renforcement des capacités auprès des femmes et de jeunes</p> <p>-Formation des équipes des formateurs et d'accompagnateurs</p> <p>-Accompagnement dans la formation des femmes et des jeunes</p> <p>-Accompagnement dans la mise en œuvre des initiatives</p>	<p>30 églises sont accompagnées</p>	<p>Rapport d'activités, rapport d'évaluation</p>	<p>Intérêt et appropriation des leaders, femmes et jeunes ; mise à disposition de ressources à temps ; respect de normes relatives à la passation des marchés publics et du plan d'action des activités</p>
LOT activités 3	<p>-Réalisation des revues organisationnelles au sein des églises ;</p> <p>-Constitution des bases de données sur les compétences existant dans l'église ; les besoins d'emplois ;</p> <p>-Constitution de mécanismes d'accompagnement</p>	<p>30 églises auditées</p> <p>30 bases des données</p>	<p>Rapport sur les revues organisationnelles, rapport d'évaluation</p>	<p>-Existence d'une expertise dans le domaine d'organisation ;</p> <p>-Existence d'intérêt et appropriation des leaders et des membres</p>
LOT activités 2	<p>-Etude approfondie des besoins en renforcement des capacités des leaders ;</p> <p>-Recrutement des Experts dans différents domaines</p> <p>-Préparation de modules de formation</p> <p>-Formation sur leadership, le développement local, la solidarité....</p> <p>-Evaluation des activités</p>	<p>-Au sein de 30 églises ;</p> <p>-Nombre d'experts selon le besoin</p> <p>-Nombre de modules</p> <p>+ ou – 120 Leaders de 30 églises</p>	<p>Rapport d'activité, rapport sur le recrutement et la formation, rapport d'évaluation</p>	<p>-Mise à disposition de ressources à temps ; respect de normes et procédures relatives à la passation des marchés publics ; respect de la mise en œuvre du plan d'action des activités.</p>
LOT activités 1	<p>-Elaboration de la cartographie et identification des associations religieuses cibles dans la ville de Kinshasa ;</p> <p>-Consultation avec les leaders religieux et les acteurs étatiques locaux et nationaux ainsi qu'avec d'autres partenaires ;</p> <p>-Organisation des colloques sur les enjeux du développement local (pauvreté, chômage, insalubrité, santé) et rôles des leaders religieux et autres acteurs dans la recherche des solutions</p> <p>-Définition de cadre de collaboration et pratique d'intervention</p>	<p>-1 cartographie de la ville province Kinshasa</p> <p>-30 églises identifiées ;</p> <p>-Environ 30 leaders consultés ;</p> <p>-3 colloques</p> <p>-Un manuel</p>	<p>Rapport d'activités et d'évaluation</p>	<p>-Appropriation et implication de toutes les parties prenantes ;</p> <p>-Mise à disposition des moyens nécessaires à temps</p>
Ressources	<p>A définir</p>	<p>Période de décaissement, Quantité de commande (à titre indicatif)</p>	<p>Différents rapports de décaissement, achats, contrats.</p>	<p>Implication et appropriation du gouvernement et des PTF ;</p> <p>Obtention du financement nécessaire</p>

Matrice de construction de la qualité

	PDCA		5M		QQOQCP
Préparer	<ul style="list-style-type: none"> -Termes des Références pour chaque lot d'activités (sur base des orientations stratégiques) ; -Plans d'action pour : la cartographie et l'identification des associations cibles ; les consultations des parties prenantes et les colloques sur les enjeux du développement ; -Stratégies de consultation de leaders des églises, acteurs étatiques locaux, nationaux et de la société civile ; -Plan d'étude approfondie des besoins ; -Plan d'action du recrutement des Experts et de l'organisation des formations ; -Préparation de maquettes des modules -Plan de communication externe 	Main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> -Equipe de projet (SENAREC) -Techniciens des organismes étatiques -PTF ; -Formateurs (externes) ; -Leaders des églises ; -Animateurs des Centres d'Excellence -Coaches en GAR et ARR 	Quoi ?	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilisation des églises évangéliques à l'appropriation des questions de développement local en collaboration avec les acteurs étatiques, les privées et PTF ; -Renforcement des capacités des leaders sur Leadership développement, les stratégies du développement local, les innovations sociales et les techniques de formation ; -Renforcement des capacités organisationnelles des églises et renforcer les mécanismes de solidarité entre membres ; -Renforcement des capacités de femmes et de jeunes dans les domaines de l'entrepreneuriat, agriculture, élevage, services, transformations... et accompagnement des initiatives d'autonomisation à travers les mécanismes de solidarités
Réaliser	<ul style="list-style-type: none"> -Réajustement de chaque plan d'action avant la mise en œuvre de chaque lot -Mise en œuvre des activités du lot 1 à 4 (confère CADRE LOGIQUE, page 47) 	Moyens	<ul style="list-style-type: none"> -Modules en références aux orientations PDSR et PNRC. Les leaders : Leadership managérial, Gestion de projet, Stratégies de développement local, Eglise et développement, Plaidoirie -Les structures des églises : mise en place de cellules de développement ; mécanisme d'accompagnement -Les femmes et jeunes : Entrepreneuriat, élevage, transformations de produit locaux, service, environnement...) -Initiation à la gestion des projets collectifs 	Qui	

Contrôler	<ul style="list-style-type: none"> -Existence de la conformité de tous les documents de plan d'actions -Régulier de la cohérence entre les documents de bord (Plans d'actions) et les activités menées, du respect de délais -Conformité et du respect de procédures de marché public, de la sécuritaire au travail, de l'éthique et de la bonne collaboration entre l'équipe de projet et les parties prenantes -Spécificité des salles et matériels pour les colloques, et formations -Suivi-évaluation des ensembles des indicateurs définis pour chaque activité -Présentation du rapport pour chaque activité et comparaison des écarts entre planification-réalisation -Evaluation à mi-parcours : Chaque dernier mois du semestre (Rapport d'évaluation) 	Milieu	<ul style="list-style-type: none"> -Equipe de projet et Consultants (personnel -Matériel de bureau -Charroi automobile (A définir) ; -Ressources financières (à définir) -Cadre de travail (locaux) 	Où ?	<ul style="list-style-type: none"> -Après de 30 églises évangéliques dans la ville province de Kinshasa (120 leaders des Eglises Evangéliques, Structures de 30 églises, 900 femmes ; 1500 jeunes)
Améliorer	<ul style="list-style-type: none"> -Analyse desdits rapports et formulation de recommandation -Réajustement au niveau planification -Mise en œuvre -Etc. 	Matières	<ul style="list-style-type: none"> -Ville Kinshasa (phase pilote) -Eglises évangéliques de 24 communes de la ville province de Kinshasa (Etude, mise en œuvre, évaluation) -Centres d'Excellence d'autres provinces proches de Kinshasa (Formations) -Provinces proches de Kinshasa (lors de retraite), et autres 	Quand ?	<p>Pour 3 ans (période à définir)</p>

	Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> -Règlement d'Ordre Intérieur -Ethique et déontologie professionnelle -Norme de passation de marché public ; -Manuel de procédures du projet, -Procédure d'engagement de fonds, d'achat -Obtention d'un Avis de Non Objection avant la mise en œuvre de chaque activité (nécessité de contrôle qualité) ; -Procédure d'assurance qualité -Consignes d'archivage de document -Vulgarisation de texte de procédure 	Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilisation, mobilisation à travers des colloques ; -Formation -Coaching -Accompagnement des initiatives (solidarité) -Apprentissage collectif
			Pourquoi ?	Participation du leadership de l'église et ses membres à contribuer activement à la réduction de la pauvreté et du chômage changement dans le milieu et promotion de l'autonomie

Matrice adaptée de travaux de *Guy Toscer et Olivier Toscer sur la maîtrise qualité.*

Conclusion

Le renforcement des capacités est un axe important dans le processus de réforme entrepris par la RDC depuis environ une dizaine d'année. Trois secteurs sont pris en compte dont, le secteur public (en cours depuis 2003) ; le secteur privé ; et le secteur de la société civile qui a fait l'objet de notre réflexion. Cette étude propose un modèle théorique d'intervention dans le milieu des OSC. Ledit est complété par des mécanismes pratiques de mise en œuvre. Le modèle privilégie une intégration des plusieurs acteurs et la combinaison des techniques d'intervention inspirées de plusieurs théories contemporaines et de recherches empiriques en matière de gestion et du développement.

La proposition du modèle d'intervention s'inscrit dans une problématique liée à la nécessité d'obtenir une approche opérationnelle du renforcement des capacités auprès des OSC. Cette nécessité d'intervenir tient compte des enjeux du moment de capitaliser les ressources regorgées au sein de ces organisations. Pour ce faire, à travers le cadre théorique, il était judicieux de ressortir le rôle de ce type d'acteurs dans la lutte contre la pauvreté, la réduction des inégalités sociales et tant d'autres. Ce qui ne s'éloigne pas de l'image de la RDC qui figure parmi les cinq pays qui concentrent la moitié de la population pauvre de la planète. Nous sommes parvenu à démontrer, à travers des réflexions empiriques et théoriques qu'avec le dynamisme des OSC et d'autres acteurs, il est possible d'aboutir à la création d'un capital social, à des innovations sociales et ou à une révolte constructive. La finalité est de parvenir à une approche participative de la population qui sera capable de contribuer à la mise en œuvre des politiques publiques. Cette situation nous a permis de situer ce travail dans le courant de pensée du changement des organisations, à travers l'école des organisations apprenantes (learning organisation) et celle de gestion des connaissances (knowledge management). L'économie de l'ensemble de la littérature abordée dans le cadre théorique, associée au modèle « roue du développement » et « le cycle et effet structurant de l'initiative local » de JL Klein, a conduit à définir un modèle intégré de renforcement des capacités.

Nous avons appréhendé le renforcement des capacités en tant que moyen et en même temps comme processus par lequel les individus interagissent au sein d'une organisation ou d'une collectivité. Ils y croisent leurs savoirs et pratiques d'une part et d'autre part, ils créent, renforcent, adaptent et préservent leurs capacités dans le but d'être les acteurs de leur bien-être. De ce fait, nous avons considéré la société civile comme un lieu où se développent différentes connaissances et expertises s'inscrivant dans un processus de transformation sociétale en lien avec les politiques publiques et ou le développement communautaire. Ainsi, un modèle intégré de renforcement des capacités a été proposé dans le cadre opératoire. Il découle de nos hypothèses d'intervention. Une méthodologie a suivi pour déterminer la démarche et les faisabilités de l'opérationnalité du modèle. Nous avons testé ladite opérationnalisation sur base des enquêtes effectuées dans le milieu associatif religieux. Ces enquêtes ont visé particulièrement les leaders et le grand public faisant membres d'une quelconque église.

L'hypothèse H1 renseigne que « le processus de renforcement des capacités au sein de la société civile nécessite une étroite collaboration entre les acteurs étatiques et les OSC, aussi avec les autres partenaires du secteur privé et des partenaires au développement ». Cette hypothèse dégage un préalable pour envisager un renforcement des capacités dans le milieu du secteur des OSC. Elle constitue la première phase du modèle proposé. L'obtention d'une pensée systémique et une vision

commune du problème entre différents acteurs en amont, et la proposition des solutions en aval, constituent le leitmotiv de cette collaboration. La possibilité de son opérationnalisation a été démontrée à travers l'intérêt manifesté par les leaders des OSC à intégrer les activités liées au développement local dans leur combat. Ceci, malgré le degré de collaboration avec les services étatiques se soit avéré faible par rapport à la collaboration avec d'autres acteurs.

Notre deuxième hypothèse H2 libellée comme suit « la valorisation des potentiels au sein de la société civile ou l'obtention d'un capital social actif, dépend de la manière dont : on modifie les attitudes des acteurs (leaders et membres) ; on accroît leurs capacités d'agir ; on instaure des conditions appropriées ». Cette hypothèse nous a permis de présenter la deuxième phase qui se réalise en trois étapes ou à trois niveaux d'intervention. La première étape consiste à la capacitation du leader, compte tenu son rôle dans le changement et la performance de l'organisation. Nous avons établi la deuxième étape à la capacitation des membres. A ce niveau, avec l'appui des acteurs étatiques et autres partenaires, le leader sera en charge d'agir en premier et en continu sur le renforcement des capacités des membres. Le troisième niveau consiste à instaurer les conditions pour parvenir à l'objectif poursuivi dans ce processus. Pour ce faire, l'organisation interne et le leadership ont été définis comme facteurs d'établissement d'un environnement approprié. Sur cette base, nos enquêtes ont prouvé que cette phase déterminée par l'hypothèse H2 est réalisable lors de la mise en œuvre du modèle. La volonté de doter leurs structures d'une cellule en charge des activités liées au développement et le crédit accordé à un leadership incitatif et accompagnateur d'une part et d'autre part l'intérêt manifesté par les bénéficiaires, leaders et membres aux thématiques proposées constituent les indicateurs démontrant la possibilité d'une mise en œuvre.

L'hypothèse H3, « L'amélioration des résultats de politiques publiques se constitue sur la base du degré d'autonomisation des individus, des groupes d'individus et ou de la communauté découlant de leurs initiatives individuelles, des groupes ou des communautés. Mais aussi sur la base de mécanismes d'accompagnement desdites initiatives ». De par cette hypothèse, nous avons introduit une troisième phase qui intègre un accompagnement des initiatives. Ladite phase vise à donner un sens à la capacitation faite à l'étape précédente. Celle-ci intervient afin que cette capacitation ne soit pas un simple objectif à atteindre mais plutôt, un véritable moyen pour obtenir une autonomisation à travers des initiatives de lutte contre la pauvreté et par ricochet, contribuer aux résultats des politiques publiques. Nous avons proposé, la promotion des initiatives jugées prometteuses au sein des associations en recourant aux mécanismes d'accompagnement basés sur la solidarité. Une mise en œuvre de ces mécanismes s'est avérée certaine, à travers les atouts observés au sein de notre segment d'étude.

Au vu de ce qui précède, pour mieux intervenir dans le secteur des OSC, il est important de comprendre en premier lieu, le rôle, les potentiels de ces acteurs selon leurs niveaux et secteurs d'activités, ainsi que leur influence. En deuxième lieu, de bien tenir compte des enjeux et défis au sein de la société afin d'apporter de solutions appropriées. En dernier lieu, définir une stratégie d'intervention qui s'assure dès le départ de l'inclusion de tous les acteurs qui peuvent influencer l'obtention des résultats et, plus encore de leur impact. Le modèle intégré de renforcement des capacités qui est proposé, prend en compte tous ces éléments. Notamment, la pauvreté, le chômage, les mauvaises conditions de vie sanitaire et environnementales et l'éducation qui sont autant d'enjeux qui ne sont pas à dissocier aux enjeux sécuritaires, écologiques, et tant d'autres. Ces éléments constituent la base même pour aspirer

au développement. Le modèle intégré de renforcement des capacités proposé, vise la capacitation au sein de la société civile en envisageant qu'il va contribuer à l'obtention d'un capital social engagé dans l'innovation sociale et à plus de créativité et d'autonomie. Une population capable de contribuer activement dans une circonstance où le gouvernement se retrouve limité à satisfaire les demandes de population qui sont de plus en plus complexes.

Pour terminer, nous avons présenté une proposition d'un partenariat entre le SENAREC et certaines associations de base, en occurrence les confessions religieuses. Ce partenariat vise une collaboration afin de faciliter la mise en œuvre de l'orientation reprise dans la Politique Nationale de Renforcement des Capacités relative à l'intervention de la société civile. Cette proposition tient également compte de la réalité sociologique en RDC, par rapport aux questions d'associations. La majorité de congolais est membre dans une quelconque association religieuse. Au sein de cette dernière s'exerce un leadership, où on observe l'existence des membres aux divers profils et ou compétences. Ces éléments peuvent être des gages pour assurer un renforcement des capacités auprès d'un nombre important des bénéficiaires, avec possibilité que cela soit une activité durable pour susciter des nouvelles manières de penser et de procéder.

Le modèle intégré de renforcement des capacités, peut connaître quelques limites entre autres, une complexité d'activités et d'acteurs lors de la mise en œuvre. Il appartiendrait dès lors, aux experts en charge d'opérationnalisation d'user du bon sens et de la réalité en face pour pouvoir définir les rôles des acteurs et programmer les activités selon la logique qui semble être efficace et efficiente. Par ailleurs, pour aller plus loin, ce modèle pourrait constituer notre objet de réflexion dans l'avenir afin d'approfondir ses trois étapes.

Références bibliographiques

1. Ouvrages

Alain Desreumaux, *Théories des organisations*, 2^e éd. Paris : EMS 2005, 288 pages.

Claude Rochet, *Politiques publiques. De la stratégie aux résultats*, Bruxelles, De boeck 2010, 273 pages.

David Autissier et al., *Conduite du changement : concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, Paris, Dunod, 2018, 329 pages.

Gilles Massardier, *Politiques et actions publiques*. Armand Colin, Paris 2003, 289 pages.

Greijn Heinz, et al. « Le renforcement des capacités au-delà de l'aide ». SNV-Organisation néerlandaise de développement (ECDPM) 2015, 132 pages.

Guy et Olivier Toscer, *Gestion de la qualité*, Vuibert 1991, 204 pages.

Ian Smillie, *Protection ou partenariat : le renforcement des capacités locales lors des crises humanitaires : dans le cadre du projet aide humanitaire et conflits*, IDRC 2003, 230 pages.

Jean-François Savard, *Analyser, élaborer et mettre en œuvre les politiques publiques*, Ottawa, WorldClass Communications Consultants Inc. 2012, 248 pages.

Jean-Yves Prax, *Le manuel du Knowledge management, une approche de 2e génération*, Paris, Dunod 2003, 477 pages.

Jean-Yves Prax, *Le manuel du Knowledge management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. 3^e éd. Paris, Dunod 2012, 514 pages.

Jeffrey Haynes, « Les organisations confessionnelles, le développement et la Banque mondiale ». *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement* 2013 N°4 (Vol. 4) : 63-82. <https://doi.org/10.4000/poldev.1310>.

Michael Hammer et James Champy, *Le Reengineering, reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Paris, Dunod 1993, pages 247.

Peter M Senge, *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*, Paris, Eyrolles 2016, 459 pages.

Peter Knoepfel, *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Zurich, Verlag Ruegger, 2006, 383 pages

2. Articles

Alain Rondeau, *l'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*, Québec, *Télescope* 2008 (N°3), pages 14.

Ann Langley, et Jean-louis Denis, « Les dimensions négligées du changement organisationnel ». *Télescope* 2008 Vol.14 (N°3) : 20.

Brenda O'Neill, « Human Capital, Civic Engagement and Political Participation: Turning Skills and Knowledge into Engagement and Action ». *Canadian Policy Research Networks Inc.* 2006, 47 pages.

Bruno Jobert, « L'État en action. L'apport des politiques publiques ». *Revue française de science politique* 1985 N°4 (Vol.35) : 654-82. <https://doi.org/10.3406/rfsp.1985.394207>.

Cécile Perret, « Des modèles de croissance aux théories du développement territorial endogène : vers une prise en compte du capital social », Université Savoie 2011, note de recherche N°11-05. 13pages, HAL Id : hal-00995429.

Denis Sibony, « Capital social : les dimensions d'un concept pertinent », *Sciences et actions sociales* N°3 | 2016, 20 pages,

Espérance Kakindi, « La lutte contre l'impunité en Afrique des Grands Lacs : Place des juridictions traditionnelles ». *Commission Justice et Paix* 2008, 18 pages.

Fidèle Muanda Mikiano, « La révolte constructrice, une autre manière de vivre la vraie liberté ». In *Bustani ya mabadiliko, Des révoltes constructrices pour le Congo, expérience des accompagnateurs des dynamiques de paix dans des contextes de crises*, Pole Institute, Goma 2013, p49-61.

Fred Eboko, vers une matrice de l'action publique en Afrique ? Approche trans-sectorielle de l'action publique en Afrique contemporaine, CERI-sciences Po, (N°45) février 2015, 40 pages

Genieys, William, et Patrick Hassenteufel « Qui gouverne les politiques publiques ? » *Gouvernement et action publique*, n° 2 (juin 2012) : 89-115. <https://doi.org/10.3917/gap.122.0089>.

Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein, « La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus », *Lien social et Politiques* 2004 n° 52 : 139. <https://doi.org/10.7202/010596ar>.

Jean-Marc Fontan, et al. « Vers de nouveaux modèles d'action en développement territorial : l'expérimentation à l'échelle locale de la transition vers le « buen vivir » ». *Économie et Solidarités*, 2014, 44 (1-2) : 84. <https://doi.org/10.7202/1041606ar>.

Jefferey Sellers, « Trois modèles de gouvernance multiniveau au-delà du clivage État-société », *Télescope : Revue d'analyse comparée en administration publique* 2013 Vol. 19 (N°1), p62-84. <https://doi.org/10.7202/1017152ar>.

Jocelyne Bourgon, « L'histoire et le futur de l'édification des nations ? Le renforcement des capacités en faveur de résultats publics », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2010/2 (Vol. 76), p. 211-233. DOI 10.3917/risa.762.0211.

Juan-Luis Klein, « L'économie sociale et solidaire et la lutte contre la pauvreté en milieu local : le cas du Québec ». *Revue internationale de l'économie sociale : Recma* 2012 n° 325 : p 65-77. <https://doi.org/10.7202/1017423ar>.

Julie Perreault, « La grande roue du développement ». *Solidarité rurale du Québec* 1998, 12 pages.

Lin Nan. Les ressources sociales : une théorie du capital social. In: *Revue française de sociologie*, 1995, 36-4. Analyses de réseaux et structures relationnelles. Etudes réunies et présentées par Emmanuel Lazega. pp. 685-704

Michel Séguier « Les trois constructions : d'une conscience-d'une alternative-d'un pouvoir à partir de révoltes ». In *Bustani ya mabadiliko, Des révoltes constructrices pour le Congo, expérience des accompagnateurs des dynamiques de paix dans des contextes de crises*, Pole Institute, Goma 2013, p25-40.

Pasquale De Muro et al. « Organisations de la société civile, innovation sociale et gouvernance de la lutte contre la pauvreté dans le Tiers-Monde ». *Mondes en développement*, n° 139 (septembre 2007): p25-42, <https://doi.org/10.3917/med.139.0025>.

Philippe Chaniel, et Jean-Louis Laville « Société civile et associativisme : une analyse sociohistorique du modèle français d'économie sociale et solidaire ». *Politique et Sociétés* 2001, 20 (2-3) : 9-36. <https://doi.org/10.7202/040273ar>.

Valérie Angeon et Jean-Marc Callois, capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux français, in *espace et sociétés*, ERES 2006/1 N°124-125, pages 55-71.

Vincent Cosmao, « Problématique du développement : défi à l'Église ». *Laval théologique et philosophique*, 1988 (N°1), 44 pages : 3-18. <https://doi.org/10.7202/400356ar>.

Virgile Perret, « Les discours sur la société civile en relations internationales : Portée et enjeux pour la régulation démocratique de la mondialisation ». *Études internationales* 2003 Vol. 34 (N°3): p381-99. <https://doi.org/10.7202/038662ar>.

3. Rapport et textes légaux

Banque Africaine de Développement, *République Démocratique du Congo - 2013-2017 - Document de stratégie pays*, juin 2013, 45 pages.

COFED, « Programme d'appui au renforcement des organisations de la société civile de la République Démocratique du Congo (Phase II) » 2014.

Institut National des Statistiques, « Rapport global Enquête 1-2-3 : résultats de l'enquête sur l'emploi, le secteur informel et sur la consommation de ménages 2012 », Kinshasa, INS 2014.

Makhtar Diop, et al., « République Démocratique du Congo, diagnostic systématique pays. Priorité de politiques pour réduire la pauvreté et promouvoir la prospérité partagée dans un pays fragile sortant d'un conflit ». *Banque Mondiale*, n° 112733-ZR (mars 2018.) : 188.

MONUSCO CAS-Affaires civiles, Av. 2012. « Base des données ». *Micro finance*, janvier, 278.

PNUD, RD Congo. « Priorités de développement 2017-2021. » s. d.

Politique Nationale de Renforcement des Capacités 2016-2021

Plan National Stratégique de Développement 2018-2021 (Inédit)

Représentation Suisse à Kinshasa. « Rapport économique annuel 2017 », 2017. <https://www.sge.com/sites/default/files/cserver/publication/free/rapport-economique-kongo-rdc-eda-2017-06.pdf>.

World Bank Group « Poverty and Shared Prosperity 2018 ». Piecing together the poverty puzzle. Washington DC 2018, <http://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>.

4. Webographie

Pole Institute. 2016. « Société civile en République Démocratique du Congo, Entre pathologies mortelles et construction d'un pouvoir intelligent ». 12 octobre 2016. <http://www.pole->

institute.org/analyses/soci%C3%A9t%C3%A9-civile-en-r%C3%A9publique-d%C3%A9mocratique-du-congo-entre-pathologies-mortelles-et.

URL : <http://www.sas-revue.org/index.php/17-varia/55-capital-social-les-dimensions>.

. <http://www.ins-rdc.org/sites/default/files/Rapport%20enquete%20123.pdf>.

Capacité d'agir collective (vidéo) <https://youtu.be/17b-QgHzlHY>

Henry Mintzberg, the rebalancing society, (vidéo interview) <https://youtube.be/1UuSQauIT8>

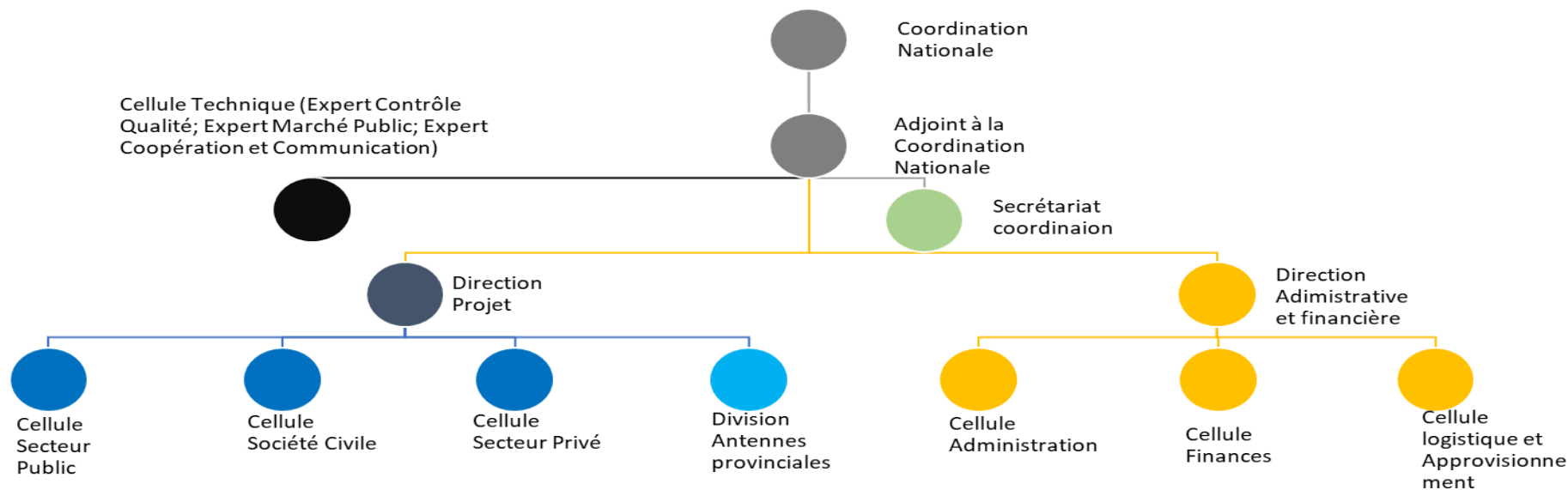
Liste des illustrations

Figure 1	Nombres des OSC de six provinces et leurs secteurs d'activités(CAS-Affaires civiles 2012)	16
Figure 2	Schéma de la matrice de l'action publique en Afrique	28
Figure 3	La grande roue du développement.....	30
Figure 4	Cycle et effet structurant de l'initiative locale.	31
Figure 5	Graphique d'indicateurs d'activités en rapport avec le développement.....	39
Figure 6	Intérêt des membres pour les initiatives, et le niveau de solidarité.....	40
Figure 7	Graphique d'appréciation des capacités nécessaires.	41
Figure 8	Graphique sur les domaines d'intérêt des membres de quelques églises	41
Figure 9	Graphique sur l'analyse de leadership et de l'organisation	42
Figure 10	Graphique d'indicateurs des atouts	43
Figure 11	Graphique sur l'apport probable des membres en guise d'accompagnement des initiatives (solidarité)	43
Figure 12	Modèle intégré de renforcement des capacités	44

Liste des tableaux

Tableau 1	Typologie de renforcement des Capacités.....	25
Tableau 2	Catégories et rôles des acteurs de la société civile	27
Tableau 3	Tableau synoptique des variables, indicateurs et références théoriques et empiriques	34

Annexe 1 : Type d'organigramme avec une cellule pour les OSC



L'organigramme propose la création des cellules, avec des attributions claires, au sein de l'organe en charge de projets selon les trois secteurs d'intervention attribués au SENAREC par le Décret N°011/35 du 13 août 2011 portant création, organisation et fonctionnement du SENAREC.

Le Décret prévoit la mise en place d'un organe en charge de projets sans ressortir expressément les structures opérationnelles qui peuvent le composer.

Annexe 2 : Grille d'enquête destinée aux leaders des églises évangéliques

--	--	--	--

I. IDENTITE DU REpondant (facultatif)

Prénom & Nom		
Position au sein de l'église		
Niveau d'étude & Domaine		
Adresse	Téléphone	E-mail

II. INFORMATION SUR L'EGLISE

Eglise			
Avenue		N°	
Commune			
Téléphone			
E-mail			
Nombre des membres du Directoire		Nombre des Membres (fidèles)	
Année d'Existence	De	A 2018	
Objectif général			
Objectifs spécifiques			

III. EGLISE ET PARTICIPATION AU DEVELOPPEMENT

1.	Au-delà de la mission à caractère évangélique, l'église peut-elle participer efficacement dans le développement socio-économique local?	0.Non	1.Oui
2.	L'église et ses membres se réunissent autour de problèmes liés au développement et proposent de solutions concrètes ?	0.Non	1.Oui
3.	Votre église en tant qu'acteur de la société civile participe :		
	a) Les actions citoyennes (respect des principes démocratiques)	0.Non	1. Oui
	b) La gouvernance indirecte (ex. budget participatif) ?	0.Non	1. Oui
	Justifiez (facultatif)		
4.	Existe-t-il de projet de développement socio-économique mener par l'église	0.Non	1.Oui
	Si oui, lesquels		

5.	<p>1. Selon vous, sur l'échelle de 1 à 5, à quelle hauteur pensez-vous que l'église joue un rôle actif dans l'amélioration de conditions de vie de ses fidèles et dans son environnement ?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/></p>			
6.	<p>Cochez les domaines dans lesquels l'églises a la responsabilité d'intervenir pour apporter de solution</p> <table border="1" data-bbox="154 310 1468 443"> <tr> <td data-bbox="154 310 812 443"> <input type="checkbox"/> Le chômage de masse (1) <input type="checkbox"/> L'éthique (2) <input type="checkbox"/> Respect de principes démocratique (4) <input type="checkbox"/> Réflexions (idée innovante) (5) </td> <td data-bbox="812 310 1468 443"> <input type="checkbox"/> Bonne gouvernance (6) <input type="checkbox"/> Lutte contre la faim (7) <input type="checkbox"/> Protection de l'environnement (8) <input type="checkbox"/> Renforcer les capacités de ses membres (9) </td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> Le chômage de masse (1) <input type="checkbox"/> L'éthique (2) <input type="checkbox"/> Respect de principes démocratique (4) <input type="checkbox"/> Réflexions (idée innovante) (5)	<input type="checkbox"/> Bonne gouvernance (6) <input type="checkbox"/> Lutte contre la faim (7) <input type="checkbox"/> Protection de l'environnement (8) <input type="checkbox"/> Renforcer les capacités de ses membres (9)
<input type="checkbox"/> Le chômage de masse (1) <input type="checkbox"/> L'éthique (2) <input type="checkbox"/> Respect de principes démocratique (4) <input type="checkbox"/> Réflexions (idée innovante) (5)	<input type="checkbox"/> Bonne gouvernance (6) <input type="checkbox"/> Lutte contre la faim (7) <input type="checkbox"/> Protection de l'environnement (8) <input type="checkbox"/> Renforcer les capacités de ses membres (9)			
7.	<p>Pensez-vous que votre église peut participer davantage au développement de son milieu et apporter de solutions aux problèmes de développement auxquels la RDC fait face (cochez celle qui vous parait vraie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si elle parvient à prendre conscience de ses potentialités, (1) <input type="checkbox"/> Si elle met en place des stratégies pour exploiter les ressources qui se trouvent en son sein (2) <input type="checkbox"/> Si elle parvient à intégrer les questions de développement dans ses objectifs (3) <input type="checkbox"/> Si elle collaborer avec d'autres églises, l'Etat et partenaires (4) <input type="checkbox"/> Si elle parvient à rentabiliser les ressources humaines et les idées de développement que les membres peuvent avoir (5) <p>Autres (veuillez ajouter si possible)</p> <p><input type="checkbox"/> Si...</p>			
8.	<p>Veillez énumérer, d'une manière concise et précise, quelques éléments qui constituent les forces et les faiblesses de votre église</p> <p>a) La force (faisant allusion à l'organisation ; Ressources humaines, matérielles...au sein de l'église)</p> <p>b) La faiblesse (faisant allusion à l'organisation ; Ressources humaines, matérielles... au sein de l'église)</p> <p>-</p> <p>-</p>			
9.	<p>L'Eglise en tant qu'acteur du secteur de la société civile peut-elle soutenir le développement de la population à la base en particulier et contribuer à la réalisation des résultats dans les politiques de développement ?</p>	<p>0.Non 1.Oui</p>		
10.	<p>Parmi les éléments ci-dessous, lesquels prouvent que votre église possède les atouts et peut inciter, promouvoir et encadrer les initiatives de développement planifiées et mises en œuvre par ses fidèles et ou association des membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organisation interne (1) <input type="checkbox"/> Expertise de fidèles (2) (Administration, agronomie, fiscalité, management, ingénierie...) <input type="checkbox"/> Solidarité des membres (3) <input type="checkbox"/> Capacité de s'associer entre membre autour de petits projets (4) <input type="checkbox"/> Sensibilité aux conditions socio-économique des autres (5) <input type="checkbox"/> Un leadership éclairé et écouté (6) <input type="checkbox"/> Capacité de mobiliser des fonds pour des petits projets (7) <input type="checkbox"/> Capacité de mobiliser quelques ressources matérielles (8) <input type="checkbox"/> Eventualité de collaborer avec les services étatiques (9) <input type="checkbox"/> Collaboration avec d'autres organisations (églises, ONG...) (10) 			
11.	<p>Tenant compte des atouts qu'il y a au sein de l'église (votre expérience, capacités de mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières), parmi les domaines repris ci-dessous, lesquels peuvent être menés au sein des l'église et/ou par ses membres ? (**)</p> <p>Complétez par 5, 4, 3, 2, 1 selon le degré d'importance, 5= niveau plus élevé et 1= niveau moins élevé.</p>			

<input type="checkbox"/>	Démocratie (militar pour respecter des principes démocratiques)
<input type="checkbox"/>	Participation citoyenne (Elaboration du budget)
<input type="checkbox"/>	Assainissement de l'environnement
<input type="checkbox"/>	Entrepreneuriat (Service, transformation locale, Agriculture et Elevage)
<input type="checkbox"/>	Défense de Droit de l'homme
Autres et/ou Commentaires :	

LEADERSHIP ET ORGANISATION

12.	Pensez-vous que le leadership de l'église peut inciter et encadrer ses fidèles dans leurs projets qui vont dans le sens du développement et autonomisation ?	0.Non	1. Oui
13.	Le leadership de votre église incite ses membres aux initiatives de développement et les accompagne ?	0.Non	1. Oui
	Si oui , quel type d'accompagnement vous apportez (Cochez le type d'assistance):	Autres :	
	<input type="checkbox"/> Prière, <input type="checkbox"/> Conseils, <input type="checkbox"/> Planification et mise en œuvre <input type="checkbox"/> Appui technique (accompagnement technique) <input type="checkbox"/> Mobilisation des ressources matérielles <input type="checkbox"/> Mobilisation ressources financières		
14.	Pensez-vous que les leaders des églises doivent promouvoir davantage :		
	a) Les activités liées à l'autonomisation et création des richesses de leurs membres	0.Non	1.Oui
	b) La promotion des actions citoyennes et gouvernance indirecte	0.Non	1.Oui
15.	Existe-t-il différents bureaux (Départements) au sein de votre église ?	0.Non	1.Oui
	(Si Oui) veuillez les citer :		
16.	Existe-t-il une cellule en charge de développement (socio-économique) au sein de votre église ?	0.Non	1.Oui
	(Si oui) , Quel est son objectif ?		
	Veuillez donner un ou deux exemples sur ses réalisations		

17.	Pensez-vous que doter l'église d'une cellule en charge du développement (socio-économique) est nécessaire ?	0.Non 1.Oui
	Commentaires :	

IV. RENFORCEMENT DES CAPACITES

18.	Le directoire de l'église a déjà bénéficié des séances de renforcement des capacités ?	0.Non 1.Oui
	Si oui, Veuillez énumérez quelques thèmes développés. a) b) c)	
	Durant quelle période est intervenu le dernier renforcement des capacités du directoire de l'église ? (Donnez le mois et l'année)	
	Quel est le module dispensé (domaine de renforcement des capacités) ?	
19.	Au-delà des prédications et études bibliques, les membres bénéficient des activités de renforcement des capacités ?	0.Non 1.Oui
	Si Oui, donnez un ou deux exemples (s)	
20.	Les séances de formation sur la gouvernance et l'action citoyenne ont été déjà organisées durant ces 9 derniers mois ? Si oui, qui étaient les bénéficiaires ? <input type="checkbox"/> Les leaders de l'église <input type="checkbox"/> Les membres de l'église	0.Non 1.Oui
21.	Le Directoire organise les sessions de réflexion et/ou de formation en vue d'inciter les fidèles de s'associer autour des initiatives (projets) de développement pour leur autonomisation ?	0.Non 1.Oui
	Quels sont les mécanismes qui ont été mis en place pour l'accompagnement et la concrétisation des de ces initiatives ?	
	Si oui, quel impact ces sessions de formation ont eu sur les fidèles ?	
22.	Pour que l'église joue pleinement son rôle d'acteur du changement de son milieu et de ses membres, pensez-vous que le renforcement des capacités de ses leaders et ses membres doit être une priorité ?	0.Non 1.Oui
23.	Tenant compte de la situation du moment liée à la gouvernance et démocratie, ainsi qu'aux conditions socio-économiques, le renforcement des capacités de l'église et ses membres devrait être orienté le plus dans quel des deux domaines ci-dessous ? <input type="checkbox"/> Démocratie et gouvernance ? <input type="checkbox"/> Initiatives liées au développement communautaire (autonomisation de la population)	

24.	<p>Quelles sont les connaissances et compétences que les animateurs des églises doivent développer qui sont nécessaires pour conduire le changement dans la société congolaise (**)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Leadership managérial <input type="checkbox"/> Conduite du changement culturel <input type="checkbox"/> Gouvernance et démocratie participative <input type="checkbox"/> Eglise et Développement durable <input type="checkbox"/> Politique et Stratégies de développement local (collaboration, partenariat, financement du développement...) <input type="checkbox"/> Planification, formulation de mise en œuvre et de suivi-évaluation de projet (Gestion axée sur les résultats) <input type="checkbox"/> Entrepreneuriat <input type="checkbox"/> Plaidoirie et négociation <p>Autres :</p>	
25.	Mettre en place une cellule en charge de projet de développement et d'accompagnement au sein de l'église serait-il nécessaire pour le changement ?	0.Non 1.Oui
	Commentaire (facultatif) :	
26.	Pensez-vous que le renforcement des capacités de leaders de l'église et de ses membres conduira l'église de jouer son rôle important dans le développement durable dès la base ?	0.Non 1.Oui
27.	En tant qu'église évangélique, pensez-vous qu'une mise en place d'un Réseaux des Leaders des églises évangéliques pour un développement local intégral est-il possible ?	0. Pas possible 1. Possible
	<p>Si oui, sa mission peut s'orienter le plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> « Mener des réflexions sur les stratégies et les mesures d'accompagnement des projets de développement portés par leurs membres » ? <input type="checkbox"/> La consolidation des acquis de la démocratie et la promotion de la bonne gouvernance ? 	

Enquête sur le Renforcement de capacités au sein des Organisations de la Société Civile de base.

Mon nom est FARAJA Patrick M. J'effectue actuellement mon Master (DESS) de Développement, spécialité Gouvernance et Management Public. Dans ce cadre, je fais une recherche en lien avec les Organisations de la Société Civile et les politiques de développement. le segment d'analyse est les confessions religieuses dans la ville de Kinshasa.

Nous vous remercions pour votre temps (2 min environ) que vous consacrez pour répondre à ces quelques questions ci-dessous.

NB : Afin d'alléger le texte, nous utilisons le concept "Église" . Que les membres de diverses confessions religieuses ne sentent pas exclus ou discriminés.

*Obligatoire

1. **Pseudo***

2. **Genre***

Une seule réponse possible.

Femme

Homme

3. **Tranche d'âge***

Une seule réponse possible.

entre 18 à 28 ans

entre 29 à 39 ans

40 ans et plus

4. **Occupation***

Une seule réponse possible.

Employé (e) de service public

Employé (e) dans le secteur privé

demandeur (e) d'emploi (sans emploi)

entrepreneur (e)

Etudiant (e)

5. **Membre d'une association sans but lucratif?**

Une seule réponse possible.

Non

Oui

6. **Membre d'une association religieuse (église par exemple).***

Une seule réponse possible.

- Catholique
- Eglise protestante (Evangelique)
- Musulman
- Kimbanguiste
- Autres

7. **Dans quelle commune peut-on situer votre église?***

8. **L'église, en tant qu'association, peut promouvoir les initiatives (projets) de développement entreprises par un membre ou un groupe de membres**

Une seule réponse possible.

- pas d'accord
- plus ou moins en accord
- en accord

9. **Les Leaders (Directoire) de votre église font-ils référence aux questions liées aux initiatives pour le développement local dans leurs enseignements?**

Une seule réponse possible.

- souvent
- parfois
- rarement
- jamais

10. **les membres bénéficient-ils de séances de formation et/ou ateliers portant sur les questions de développement communautaire, initiatives locales, projet individuel, etc.?***

Une seule réponse possible.

- Jamais
- pas vraiment
- quelques fois
- plus souvent

11. **Dans le cadre des initiatives privées ou de groupe, à quelle échelle pouvez-vous apprécier l'accompagnement de leaders de votre communauté?***

Une seule réponse possible.

- moindre
- moyen
- satisfaisant

12. **Quelle est votre appréciation du degré de solidarité entre membres de votre église lorsqu'il y a un besoin d'assistance?***

Une seule réponse possible.

- moins solidaire
- plus ou moins solidaire
- plus solidaire

13. **Apport dans la mesure où un membre nécessite un accompagnement pour son projet (Solidarité)**

Plusieurs réponses possibles.

- pas d'assistance à lui apporter
- Assistance technique (Exemple: en informatique, planification, conseils et analyse financière, conseil juridique...)
- assistance matérielle (au cas où on en possède,)
- assistance financière (entre 1 à 10 dollars)
- assistance financière (entre 11 dollars et plus)
- Autres (à préciser)

14. **Veillez préciser**

15. **A quelle échelle pouvez-vous situer votre intérêt ou l'envie de mettre en œuvre une initiative (projet) qui peut contribuer au développement personnel et à celui de la communauté?***

Une seule réponse possible.

- pas du tout intéressé
- Moyennement intéressé
- fortement intéressé

16. **Parmi les domaines ci-après, lequel vous a toujours intéressé ou dans lequel vous développez des idées (de projets) d'entreprendre?**

Une seule réponse possible par ligne.

	pas intéressé	quelques fois intéressé	fortement intéressé
agriculture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
élevage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
artisanat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
commerce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
transformation de produits locaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
service (Ex. cabinet consultance, restaurant, garage...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informatique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
santé et environnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres (à préciser)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Veillezpréciser**

18. **Pensez-vousquebénéficiereurenforcementdecapacités(formations)parlégliseen collaborationavec lesservicesétatiquesimportantpouruneinitiativeindividuelleou degroupe?***

Une seule réponse possible.

- Pas du tout important
- Moins important pour moi
- plus ou moins important pour moi
- Plus important pour moi

19. **Quelyped'accompagnementaimeriez-vousbénéficierde(l'église(sachantque l'accompagnementspirituel'estlamissionprincipale)?**

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas utile	neutre	Utile
Conseil dans la planification et la mise en oeuvre des initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l'expertise de certains membres qualifiés dans l'églis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assistance financière (à travers la solidarité des membres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres (à préciser)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **veillezpréciser**

21. **Existence-t-ilunecelluled'accompagnementdesinitiativesdedéveloppementausein l'église?***

Une seule réponse possible.

- Non
- Aucune idée
- Oui

22. **Miseenplaced'une"celluledéveloppement"encharged'accompagnerlesmembredans leurs initiativesdedéveloppementpourluttercontrelapauvreté***

Une seule réponse possible.

- Très utile
- Utile
- neutre
- Inutile
- Très inutile

Fournipar

