

Les interventions à court terme peuvent entraîner une amélioration durable:

APPRENDRE DES PROJETS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU DARFOUR



Festivités de la Journée Culturelle de la Communauté au Darfour-Central en décembre 2012. Photo prise par le personnel du bureau de West Darfur Youth Organisation for Development (WDYOD).

FONDS POUR LA PAIX ET LA STABILITÉ DES COMMUNAUTÉS AU DARFOUR³

CRÉÉ EN OCTOBRE 2007, LE FONDS POUR LA PAIX ET LA STABILITÉ DES COMMUNAUTÉS AU DARFOUR PROMeut DES ACTIVITÉS DE CONSOLIDATION DE LA PAIX AU DARFOUR. MALGRÉ L'INTERVENTION DE PLUSIEURS ACTEURS AU FIL DES ANS, IL MANQUAIT ENCORE UNE APPROCHE COMMUNAUTAIRE COORDONNÉE QUI RÉPONDRE AUX BESOINS DES COMMUNAUTÉS AU DARFOUR.

Un changement social durable implique des changements profonds entre les individus, les équipes, les institutions, voire l'environnement externe. Rendre possible et renforcer les capacités de ces acteurs et de ces systèmes demande du temps et bien souvent beaucoup de ressources spécifiques¹. Cependant, les personnes qui pourraient bénéficier le plus du renforcement des capacités manquent souvent de ressources et ont besoin de résultats à court terme. Face à ces défis au Darfour, Soudan, un consortium dirigé par Catholic Relief Services a développé un programme de renforcement des capacités à court terme qui a rapidement amélioré les fonctions organisationnelles clés. De plus —et on pourrait dire tout aussi important— les données préliminaires ont montré que les **organisations de la société civile partenaires ont réussi à maintenir de nombreuses améliorations pendant plus d'un an après** la clôture de l'intervention.

LE PROJET « SMALL GRANTS PROJECT MANAGER 1 »

Entre octobre 2011 et février 2013, 25 organisations de la société civile du Darfour ont participé dans le premier projet dénommé « Small Grants Project Manager » (SGPM I). Financé par le Fonds pour la paix et la stabilité des communautés au Darfour (voir l'encadré), le projet SGPM I a aidé les organisations de la société civile participantes à développer leurs systèmes institutionnels à travers des séances de formation et de mentorat continues et de la mise en œuvre de projets de consolidation de la paix d'une durée de six mois au sein de leurs communautés. Ces partenaires sont originaires du Darfour du Nord, du Darfour du Sud, du Darfour-Occidental et ultérieurement du Darfour-Central et ils travaillent dans ces régions.²

Le consortium pour le projet SGPM est composé de CRS, World Vision et CAFA, une organisation non-gouvernementale (ONG) du Soudan. Chaque membre du consortium a dirigé le renforcement des capacités d'un sous-ensemble d'organisations de la société civile. Une deuxième phase du projet (SGPM II) a commencé en avril 2014 et elle mobilise un groupe nouveau et plus nombreux d'organisations de la société civile. Cette phase a été conclue en février 2016.

UNE INTERVENTION DE HAUTE QUALITÉ À COURT TERME

Le projet SGPM I s'est déroulé sur une période condensée (environ 15 mois de travail actif) et s'est servi de méthodologies éprouvées, telles que le mentorat, le suivi constant et les commentaires et les suggestions réciproques⁴ civile selon les critères d'un sous-ensemble

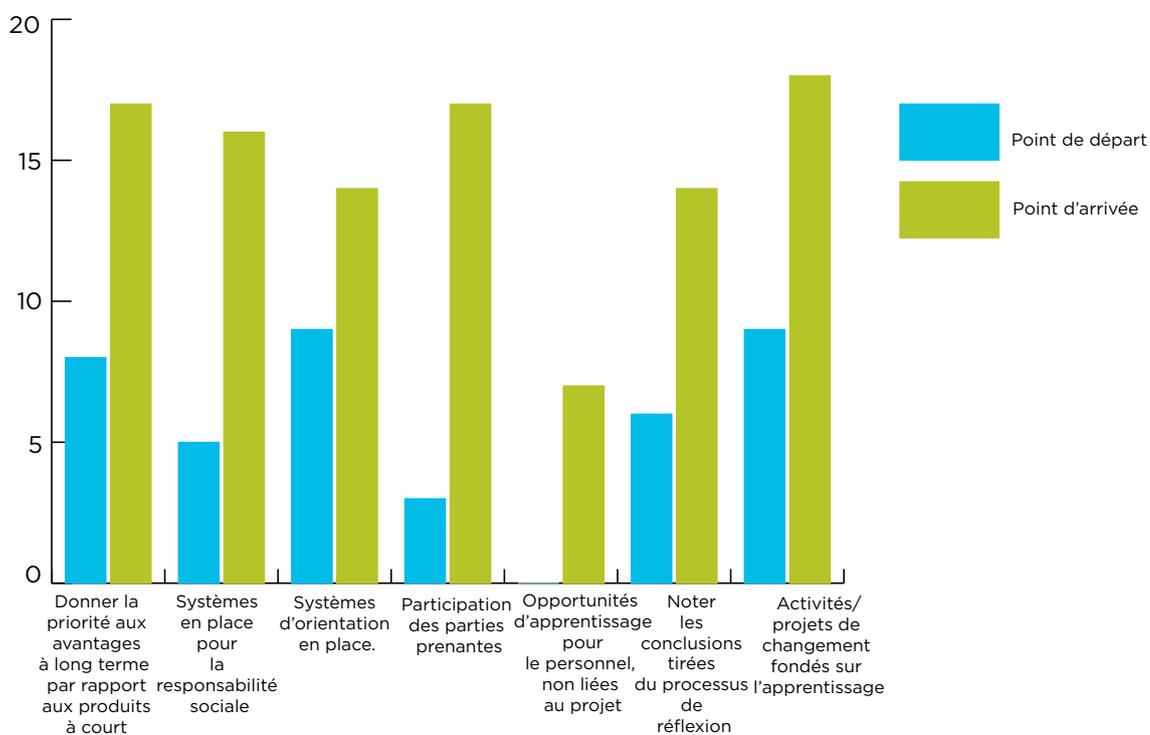
1 De <http://www.developmentiscapacity.org/>

2 Le Darfour-Central est l'un des États du Soudan et l'un des cinq États constituant la région du Darfour. Cet État a été créé en janvier 2012 du fait du processus de paix en cours pour la région plus étendue du Darfour. La capitale de cet État est Zalingei L'État a été formé par des territoires qu'auparavant appartenaient aux États du Darfour-Occidental et du Darfour du Sud.

3 De <http://www.sd.undp.org/content/sudan/en/home/operations/FundManagement/DCPSF.html>

4 Dichter, Thomas. The Capable Partners Learning Agenda on Local Organization Capacity Development. Rapport principal. Février 2014. 6-7, 142.

Graphique 1: Amélioration des capacités parmi 25 organisations de la société civile (indicateurs sélectionnés)



d'indicateurs provenant de l'Instrument holistique d'évaluation

des capacités organisationnelles (HOCAI) créé par CRS. Selon les évaluations initiale (de novembre 2011 à février 2012) et finale (en février 2013) effectuées à l'aide de ces indicateurs, la plupart des 25 organisations de la société civile ont augmenté leurs capacités dans différents domaines (Graphique 1).

UN IMPACT DURABLE, UN AN APRÈS

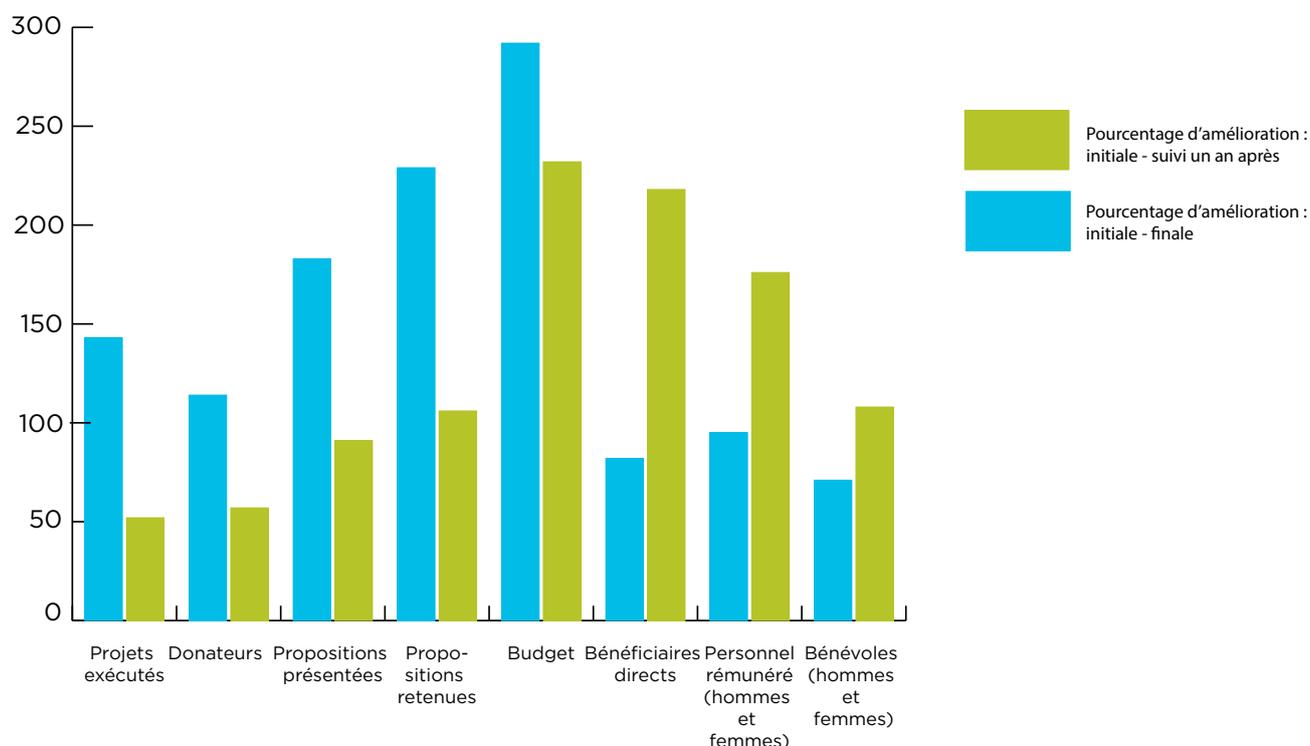
Compte tenu de l'approche unique, très intense et à court terme en matière de création de capacités adoptée dans le cadre du projet SGPM I, en avril 2014 CRS a financé et procédé à une évaluation de suivi avec neuf des organisations de la société civile participantes.⁵ La méthodologie utilisée pour cette évaluation figure dans l'Annexe A.

Si dans plusieurs domaines les améliorations ont diminué entre la clôture du projet et l'évaluation de suivi un an après, on n'est pas revenu aux mêmes niveaux qu'avant l'intervention et certains indicateurs continuent d'afficher une importante croissance continue. Outre les accomplissements durables mis en relief dans le Graphique 2 et détaillés dans l'Annexe B, la quantité de relations de travail établies avec des organisations homologues a augmenté d'un stupéfiant 917% entre les évaluations initiale et finale ; et un an après la clôture du projet ce chiffre a continué de s'accroître jusqu'à 1.083% d'amélioration (par rapport aux valeurs de référence).

L'équipe chargée de l'évaluation de suivi a également demandé aux organisations de la société civile à propos de la situation et de l'évolution de leurs documents de soutien institutionnel, tels que la constitution de leur organisation ; la vision, la mission et les valeurs ; les politiques financières, d'approvisionnement et d'embauche, et de ressources

⁵ Les experts ont sélectionné les neuf organisations de la société civile en fonction de leur accessibilité, compte tenu des questions de sécurité et des difficultés liées aux déplacements au Darfour. Il s'agit des mêmes neuf organisations de la société civile que CRS a soutenues pendant l'exécution du projet SGPM I.

Graphique 2: Accomplissements durables parmi neuf organisations de la société civile soutenues par CRS (indicateurs sélectionnés).



humaines ; et les directives en matière de programmes, de suivi et d'évaluation. Avant le projet SGPM I, seulement 13% des organisations de la société civile avaient des politiques ou des directives globales. Ce chiffre a augmenté à 91% lors de la clôture du projet, en février 2013. Soixante-huit pour cent des organisations de la société civile examinées lors de l'évaluation de suivi ont informé avoir modifié et amélioré leurs documents de soutien institutionnel (par rapport à 5% à la fin du projet), ce qui laisse entendre que les organisations ont institutionnalisé l'importance d'avoir des politiques pertinentes et actualisées.

Les résultats de cette évaluation de suivi montrent que les changements effectués pendant le projet SGPM I peuvent perdurer bien au-delà de son l'exécution.

IMPORTANCE POUR L'AVENIR

Les données tirées de l'étude de suivi du projet SGPM I sont préliminaires et l'échantillon est petit, mais les constatations laissent penser que le renforcement des capacités à court terme, effectué au moyen d'un partenariat extrêmement adapté et fondé sur les relations, peut avoir un rôle à jouer dans la programmation du développement mondial.

LE MODÈLE DE CRS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

CRS est fermement attaché au principe selon lequel les personnes et les organisations, dans leur propre contexte, sont les mieux placées pour déterminer et aborder leurs besoins, et depuis 1943 a amélioré

la vie des bénéficiaires grâce au travail avec des organisations locales dans presque 100 pays. Après avoir appris et démontré que les institutions partenaires solides contribuent à une société dynamique —qui, à son tour, aide à conduire un pays vers une gouvernance adéquate et une transformation sociale—, CRS a fait du partenariat et du renforcement des capacités l'une de ses priorités institutionnelles et de compétence. Autrement dit : Des institutions et des systèmes locaux connectés et plus solides peuvent mieux répondre aux besoins des populations qu'ils servent.

Au fil du temps, CRS a peaufiné son modèle de renforcement des capacités locales, composé de trois éléments principaux :

- **Création des capacités** : Elle est axée sur les individus ou sur les équipes, améliore ou développe de nouvelles connaissances, compétences et attitudes afin que les individus ou les équipes travaillent plus efficacement.
- **Renforcement institutionnel** : Il se concentre sur une organisation, renforce ou développe les systèmes et structures nécessaires pour qu'elle fonctionne, travaille dans le sens d'un développement durable et atteigne les objectifs. Les activités aident à développer des processus opérationnels solides ou à les améliorer.
- **Accompagnement** : Combine un tutorat cohérent et un mentorat personnalisé pour les personnes et les équipes, après des interventions comme par exemple des ateliers, de l'aménagement organisationnel ou de la formation sur le terrain.

MESURES DE CHANGEMENT ET RESSOURCES INVESTIES

Le tableau ci-dessous énumère (par membre du consortium) les investissements financiers effectués dans le processus de développement des capacités et les bénéficiaires directs des activités de renforcement des capacités. Parmi l'énoncé des travaux de CRS se trouvent des activités et des produits ne figurant pas dans l'énoncé des travaux des autres membres du consortium, à savoir : Des séances de formation des formateurs, l'élaboration de manuels sur le renforcement des capacités et la création des capacités et l'accompagnement pour le personnel du bureau des membres du consortium sur le terrain. Ces responsabilités additionnelles ont été prises en considération dans l'attribution d'une part de budget plus grande pour CRS.

Étant donné que le taux de change a considérablement changé pendant l'exécution du projet SGPM I (de 2,8 à 5,6), les coûts prévus pour le projet ont été couverts par une somme inférieure de dollars des États-Unis. À la fin du projet, USD296.696 n'ont pas été utilisés et cette somme a été remboursée au donateur.

Tableau 1 : Investissements et bénéficiaires du renforcement des capacités effectué par le projet SGPM I, par membre du consortium

INVESTISSEMENTS DE SGPM I	CRS	CAFA	WORLD VISION	TOTAL
Organisations de la société civile ayant reçu du soutien	9	7	9	25
Dépenses globales du projet (en USD)	USD779.810	USD153.981	USD269.130	USD1.202.921
Coûts liés au renforcement des capacités	USD236.389	USD36.330	USD155.247	USD427.966
<i>Évaluations initiales</i>	USD6.846	USD5.325	USD6.846	USD19.017
<i>Évaluations finales</i>	USD5.732	USD4.458	USD5.732	USD15.922
<i>Coûts liés à la création de capacités</i>	USD154.424	USD6.309	USD87.738	USD248.471
<i>Bénéficiaires directs : Création de capacités</i>	28 ⁶	14	18	50
<i>Coûts liés à l'accompagnement</i>	USD69.387	USD20.238	USD54.931	USD144.556
<i>Bénéficiaires directs : Accompagnement</i>	37 ⁷	21	27	75
Bénéficiaires directs du renforcement des capacités : Total	65	35	45	125

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EFFECTUÉ PAR LE PROJET SGPM I

Compte tenu des rendements en matière de capacité et des résultats prometteurs et durables donnés par l'évaluation de suivi des organisations de la société civile ayant participé dans le projet SGPM I, CRS présente ici son approche progressive pour que d'autres projets et d'autres exécutants puissent adapter ou adopter les méthodes intensives et extrêmement bien adaptées utilisées par les organisations de la société civile du projet SGPM.

Les prochaines sections présentent la théorie du cycle de renforcement des capacités proposée par CRS avec la réalité de la mise en œuvre du projet SGPM I, de façon à ce que les leçons tirées de cette expérience puissent être appliquées à d'autres contextes.

Les événements ont été groupés selon les différentes phases du cycle et beaucoup d'événements et de phases se chevauchent en fonction des préférences et des contraintes subies pendant la mise en œuvre du projet. CRS comprend que tout processus de renforcement des capacités (et la mise en œuvre de n'importe quel projet) est un fait dynamique et unique dans son contexte et, par conséquent, l'institution encourage ses collègues à adapter cette approche selon les besoins.

CRS attend avec intérêt les conversations en cours à propos de l'utilité et de l'efficacité de cette approche dans différentes situations. Pour partager votre expérience de renforcement des capacités au niveau local ou entamer une discussion à ce sujet veuillez contacter partnership@global.crs.org.

Le calendrier général ci-dessous présente les échéances de chaque phase de renforcement des capacités pendant le cycle du projet. Les sections ultérieures comprennent un calendrier plus détaillé et des discussions brèves à propos du déroulement de chaque phase dans la mise en œuvre du projet SGPM I ; ces sections peuvent être abordées dans l'ordre ou séparément. Veuillez consulter l'Annexe C pour plus de détails sur la Phase 5.

CALENDRIER GÉNÉRAL DU PROJET SGPM II

Ce calendrier met en relief les étapes de haut niveau du renforcement des capacités dans le cadre du projet SGPM I.

OCT .11	NOV .11	DÉC .11	JAN .12	FÉV .12	MAR .12	AVR .12	MAI .12	JUI .12	JUI .12	AOÛ .12	SEP .12	OCT .12	NOV .12	DÉC .12	JAN .13	FÉV .13	...	AVR .14	...	
1. Avoir un intérêt et s'engager à changer																				
2. Procéder à une évaluation des capacités																				
			3. Analyser les résultats																	
4. Classer le besoins par ordre de priorité et concevoir les interventions																				
			5. Mettre en œuvre les interventions																	
																				6 Faire un suivi et évaluer
																				7 Maintenir l'amélioration
8. Noter l'expérience																				
																				9. Reproduire et partager

1. AVOIR UN INTÉRÊT ET S'ENGAGER À CHANGER

Pour assurer la réussite, les acteurs-clé de l'organisation doivent s'intéresser au changement et s'engager à changer et à suivre le processus de renforcement des capacités. Les étapes peuvent varier, mais en général elles comprennent un certain accord formel et/ou un processus de demande, ainsi qu'une série d'activités internes à la recherche de consensus menées au sein de l'organisation.

OCT. 2011	NOV. 2011	DÉC. 2011	JAN. 2012
1.1 Signature de l'accord technique			
	[Démarrage du projet]		
		1.2 Ateliers d'information sur le projet SGPM	
			1.3 Appel à la présentation de notes conceptuelles
			1.4 Atelier sur l'élaboration de notes conceptuelles
			1.5 Élaboration et présentation de notes conceptuelles par les organisations de la société civile

1.1. SIGNATURE DE L'ACCORD TECHNIQUE

Le projet a commencé officiellement en octobre 2011, lors de la signature de l'accord technique. Ensuite, le travail de routine, mais rationalisé, concernant le démarrage du projet a commencé. Chaque membre du consortium a pris en charge les organisations de la société civile dans un État du Darfour :

- CRS : Le Darfour-Occidental (et postérieurement Central)
- World Vision : Le Darfour du Sud
- CAFA : Le Darfour du Nord

1.2. ATELIERS D'INFORMATION SUR LE PROJET SGPM

Les équipes du projet SGPM ont facilité des ateliers d'une journée dans chacun des trois États du Darfour afin d'expliquer le fonctionnement du projet aux organisations de la société civile locales et de partager avec elles des informations sur le processus de présentation des propositions et les critères de sélection (voir l'encadré).

Critères de sélection du projet SGPM pour les organisations de la société civile

Exigences minimales

- Les organisations de la société civile devaient avoir leur siège au Darfour, car le projet SGPM I portait sur la création de capacités des institutions locales.
- Les organisations devaient être enregistrées en tant qu'ONG auprès de la Commission d'aide humanitaire pour une période minimum d'un an, ou bien être en mesure de présenter une lettre de cette Commission certifiant leur existence avant l'enregistrement, pour une période égale à un an.
- Les organisations de la société civile devaient avoir des projets en vigueur au moins dans une communauté, pendant au moins un an.
- Bien que les organisations de la société civile n'étaient pas obligées d'avoir un « bureau » permanent, elles devaient avoir un emplacement central utilisé comme bureau, à partir duquel toutes les activités étaient dirigées.

Exigences maximales

- Les organisations de la société civile ne pouvaient pas être en train d'exécuter plus de trois projets en simultanément avec le projet SGPM I.
- Les organisations de la société civile devaient avoir un budget annuel de fonctionnement de moins de 300.000 USD, tel que vérifié par un examen approfondi des comptes financiers.
- Les organisations de la société civile devaient remplir les deux critères ci-dessus ou bien elles ne devaient pas avoir exécuté plus de trois projets financés par des donateurs pendant les trois dernières années (exclusion faite des contributions des groupes religieux ou de la communauté).

1.3 ET 1.4 NOTES CONCEPTUELLES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE : APPEL ET ATELIER

Après l'appel à la présentation de notes conceptuelles lancé en janvier 2012 par le projet SGPM, les membres du consortium ont facilité un atelier d'une journée concernant l'élaboration de notes conceptuelles dans chaque État. Ces ateliers ont informé les organisations de la société civile des aspects suivants :

- Les objectifs du projet SGPM I
- Le processus de demande
- Les informations requises dans le modèle de note conceptuelle

1.5 NOTES CONCEPTUELLES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE : ÉLABORATION ET PRÉSENTATION

Après l'atelier tenu en janvier 2012, les participants avaient deux semaines pour élaborer et présenter une note conceptuelle au nom



Fonctionnaires de Gilani Social Development Society à El Geneina, Darfour-Occidental. Photo prise par Alberto Andretta de CRS.

de leurs organisations (seulement les participants de l'atelier étaient admissibles à présenter la demande). Au total, 89 organisations de la société civile ont présenté une demande, dont 34 soutenues par CRS au Darfour-Occidental, 32 soutenues par World Vision au Darfour du Sud et 23 soutenues par CAFA au Darfour du Nord. Tous les projets proposés comprenaient un aspect important de consolidation de la paix incorporé dans les domaines techniques de préférence de chaque organisation de la société civile (par exemple, la sécurité alimentaire, l'éducation, WASH, l'autonomisation de la femme). Les notes conceptuelles devaient avoir entre huit et dix pages, être rédigées en anglais et inclure un budget.

2. PROCÉDER À UNE ÉVALUATION DES CAPACITÉS

Les évaluations des capacités sont essentielles pour déterminer avec précision les besoins d'une organisation en matière de renforcement des capacités et pour mettre en avant les capacités organisationnelles existantes. Les données recueillies au moyen du processus d'évaluation servent de base pour la planification d'actions et pour établir les priorités de l'organisation concernant le renforcement des capacités. En théorie, l'équipe d'évaluation devrait être constituée principalement des fonctionnaires de la propre organisation et son travail ne devrait pas être considéré comme un audit ou une évaluation externe. process inform organizational capacity strengthening priorities and action planning. The assessment team ideally should be primarily comprised of people from the organization itself and should not be misperceived as an external evaluation or audit.

OCT. 2011	NOV. 2011	DÉC. 2011	JAN. 2012	FÉV. 2012
2.1 Création d'un instrument d'évaluation des capacités				
2.2 Évaluation des capacités initiales				
		[Processus de présentation des demandes par les organisations de la société civile ; voir l'Étape 1]		
				2.3 Évaluations de la gestion financière et des programmes



Festivités de la Journée Culturelle de la Communauté au Darfour-Central en décembre 2012. Photo prise par le personnel du bureau de West Darfur Youth Organisation for Development (WDYOD).

2.2. ÉVALUATIONS DES CAPACITÉS INITIALES

Le projet SGPM a obtenu de la Commission d'aide humanitaire une liste d'organisations de la société civile légalement enregistrées au Darfour du Nord, du Sud et Occidental (60 en tout). L'équipe s'est ensuite entretenue avec des représentants de chaque organisation pendant une période de quatre semaines entre octobre et novembre 2011.

Les équipes d'évaluation étaient composées de deux ou trois représentants du membre du consortium dirigeant les activités du projet SGPM dans la région en question. Les équipes d'évaluation ont visité les organisations de la société civile dans leurs bureaux locaux et ont informé le personnel des objectifs du projet SGPM. Dans chaque organisation, les entretiens avec les membres du personnel ont été effectués à l'aide de l'instrument d'évaluation créé en début du mois. Les équipes d'évaluation du projet SGPM ont organisé des discussions, ont cherché des réponses à des questions qualitatives et ont révisé les documents de soutien de l'organisation de la société civile.

Ce processus n'était pas conventionnel dans le sens où les organisations de la société civile ont été évaluées avant d'être sélectionnées pour participer dans les interventions de renforcement des capacités et l'équipe d'évaluation n'était pas constituée de membres de l'organisation faisant objet de l'évaluation.

Le projet SGPM I a décidé de procéder à des évaluations avant d'effectuer l'appel pour la présentation des propositions, afin de s'ajuster au calendrier serré et de mieux comprendre le panorama général des capacités des organisations de la société civile au Darfour. Cette décision a également contribué à éveiller l'intérêt pour l'appel à la présentation de notes conceptuelles et les petites subventions correspondantes. Une telle approche était praticable dans ce contexte grâce à la quantité relativement petite d'organisations de la société civile (60) et aux personnel des membres du consortium qui travaillaient déjà dans chaque État.

Pour compenser l'absence de participation des organisations de la société civile dans les évaluations, le projet SGPM I a pris soin d'impliquer fortement le personnel des organisations de la société civile dans les évaluations ultérieures de la gestion financière et des programmes (ci-dessous), dans l'analyse de toutes les évaluations et dans la planification d'actions (Phases 3 et 4).

2.3. ÉVALUATIONS DE LA GESTION FINANCIÈRE ET DES PROGRAMMES

Au moyen du processus compétitif de présentation de notes conceptuelles, le projet SPGM I a sélectionné 25 organisations de la société civile pour participer dans le programme de renforcement des capacités. Les conditions mises par les donateurs exigeaient aux organisations de la société civile de faire l'objet d'un examen de la gestion financière des sous-bénéficiaires, afin de s'assurer qu'elles étaient financièrement viables pour recevoir de fonds de façon directe. En février 2012, les équipes d'évaluation du projet SGPM ont consacré une journée de six heures à chaque organisation de la société civile (pendant deux semaines).

CRS a dirigé ces équipes au Darfour-Occidental et au Darfour-Central et a aidé CAFA à procéder à des évaluations au Darfour du Nord et au Darfour-Oriental, et World Vision a dirigé les équipes d'évaluation au Darfour du Sud. Cette évaluation a également déterminé la capacité initiale des organisations de la société civile participantes. Ce processus d'évaluation est exposé brièvement dans la Phase 3.

3. ANALYSER LES RÉSULTATS

En se servant des données tirées de la phase d'évaluation des capacités, l'équipe d'évaluation (de préférence constituée principalement de fonctionnaires de l'organisation faisant l'objet de l'évaluation) détermine le bon fonctionnement de l'organisation, selon les paramètres établis par des indicateurs prédéfinis (par exemple, du HOCAI). Toutes les organisations ont des domaines à améliorer. Au moyen du processus d'analyse les organisations déterminent et classent les domaines d'amélioration par ordre de priorité, en prenant soin de tenir compte de la manière de mettre à profit les points forts et les ressources existantes.

JAN 2012	FEB 2012
3.1. Concept note review, part 1 (state-level)	
3.2. Concept note review, part 2 (consortium-level)	
3.3. CSOs selected for participation	
	3.4. Results of finance and capacity assessments reviewed

3.1. ANALYSE DES NOTES CONCEPTUELLES, PREMIÈRE PARTIE (AU NIVEAU DE L'ÉTAT)

En janvier 2012 les membres du consortium ont procédé à une première analyse, au niveau de l'État, des 89 notes conceptuelles présentées par les organisations de la société civile. Chaque membre du consortium a dirigé l'analyse dans l'État où il dirigeait également les activités. Le processus d'analyse au niveau de l'État a duré deux semaines et les demandes ont été évaluées conformément aux critères convenus préalablement, à savoir :

- Compréhension du contexte.
- Analogie entre l'analyse du contexte et l'intervention proposée.
- La correspondance avec les buts et les objectifs du Fonds pour la paix et la stabilité des communautés au Darfour et du projet SGPM.
- Faisabilité du calendrier proposé.
- Viabilité du budget.
- Capacité de gestion et de programmation.

3.2. ANALYSE DES NOTES CONCEPTUELLES, DEUXIÈME PARTIE (AU NIVEAU DU CONSORTIUM)

Après l'analyse au niveau de l'État (voir ci-dessus), en janvier 2012 un comité directeur constitué de fonctionnaires des trois membres du consortium s'est réuni pour analyser les notes conceptuelles sélectionnées lors de la première analyse. Ce processus a duré une semaine. Les notes présentées ne répondant pas aux critères d'évaluation ont été éliminées.

3.3. ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE CHOISIES POUR PARTICIPER

En s'appuyant sur l'analyse en deux étapes des notes conceptuelles présentées, le projet SGPM I a invité 25 organisations de la société civile (neuf au Darfour-Occidental et au Darfour-Central, sept au Darfour du Nord et au Darfour-Oriental et neuf au Darfour du Sud) à participer dans le projet et leur a recommandé de rédiger une proposition complète afin d'obtenir leur petite subvention.

3.4. ANALYSE DES RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS DES CAPACITÉS ET DES FINANCES

An external consultant engaged by SGPM I reviewed the findings of both the initial capacity assessment conducted in October and November 2011, and the financial and program management assessment from February 2012. This analysis helped CSOs to identify capacity gaps and informed activities discussed in stages 4 and 5.

4. CLASSER LES BESOINS PAR ORDRE DE PRIORITÉ ET CONCEVOIR LES INTERVENTIONS

Les résultats de l'évaluation ont fait ressortir des domaines dans lesquels l'organisation fonctionne bien et d'autres dans lesquels elle doit s'améliorer. Les organisations peuvent choisir de donner la priorité aux activités de renforcement des capacités en fonction de leur potentiel d'amélioration rapide ou grande, des résultats immédiats ou à court terme, de leur vision pour l'avenir ou de nombreuses autres raisons. Il est important que l'organisation établisse ses propres priorités. Un organisme externe de renforcement des capacités peut formuler des recommandations et proposer des critères pour l'établissement des priorités, mais l'institution doit établir ses propres priorités et s'engager à mettre en œuvre le plan d'action et les interventions correspondantes.

NOV '11	DÉC '11	JAN '12	FÉV '12	MARS '12	AVR '12	MAI '12	JUI '12	JUI '12	AOÛ '12	SEP '12	OCT '12	NOV '12	DÉC '12
4.1 Concevoir des initiatives en matière de renforcement des capacités													
				4.2 Élaborer des plans pour le développement organisationnel									

4.1. CONCEVOIR DES INITIATIVES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Les conclusions des évaluations des capacités initiales ont mis en évidence huit domaines de formation qui sont essentiels pour la capacité institutionnelle et seraient pertinents et avantageux pour toutes les organisations de la société civile. Le projet SGPM I a conçu les programmes d'études et les séances de formation entre novembre 2011 et décembre 2012.

4.2. CHAQUE ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE A ÉLABORÉ UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Pendant deux semaines au mois de mars 2012 les organisations de la société civile ont élaboré (avec le soutien technique du projet SGPM I) un plan de développement organisationnel reposant sur les conclusions de l'évaluation initiale (y compris l'analyse externe mentionnée lors de la Phase 3) et sur un format fourni par SGPM I. Ces plans visaient à aborder les lacunes repérées en matière de capacités dans chaque organisation de la société civile. Tout au long du projet les membres du consortium ont utilisé les plans pour faire un suivi des progrès de chaque organisation de la société civile lors d'un processus participatif : des représentants de l'organisation de la société civile et le projet SGPM analysaient régulièrement le plan afin de vérifier quels objectifs avaient été atteints et de déterminer ceux qu'il fallait encore réaliser. Par ailleurs, les plans s'ajustaient parfois en fonction des problèmes qui se présentaient pendant les séances d'accompagnement (par exemple, lorsqu'une organisation de la société civile avait besoin de consacrer plus de temps à un sujet donné ou bien lorsque l'organisation était prête à passer à l'étape suivante plus tôt que prévu).

5. METTRE EN OEUVRE LES INTERVENTIONS

Guidées par le plan d'action, les organisations participent dans les activités de renforcement des capacités facilitées par une organisation comme CRS. En général, le renforcement des capacités s'effectue en même temps que la programmation habituelle. Rarement une organisation fermerait (ou souhaiterait fermer) ses portes pendant le processus d'amélioration de ses systèmes, de ses connaissances, de ses compétences et de ses attitudes et les participants peuvent mettre en pratique les nouvelles compétences dans des situations de la vie réelle.

JAN '12	FEB '12	MAR '12	APR '12	MAY '12	JUN '12	JUL '12	AUG '12	SEP '12	OCT '12	NOV '12	DEC '12	JAN '13	FEB '13
5.1 Accompagnement des organisations de la société civile sélectionnées													
5.2 Séances formelles de formation et de création des capacités													
		5.3 Atelier d'élaboration de propositions											
			5.4 Élaboration et présentation des propositions pour l'obtention de subventions										
				5.5 Analyse des propositions (en deux étapes)									
5.6 Mise en œuvre des projets de consolidation de la paix													
										5.7 Visites de vérification de la conformité			
											5.8 Période de prolongation sans frais (deux organisations de la société civile)		

5.1. ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SÉLECTIONNÉES

Chaque mois entre janvier et novembre 2012 une équipe constituée de deux fonctionnaires de CRS (un fonctionnaire technique et un de l'équipe de partenariat) a effectué des visites individuelles (voir l'encadré) à chaque organisation de la société civile au Darfour-Occidental. Pendant la mise en œuvre des petites subventions, le personnel de CRS a accompagné les organisations de la société civile dans des visites conjointes sur le terrain. Chaque visite durait entre un et deux jours et chaque organisation de la société civile avait droit à deux visites sur une période de six mois.

Les réunions et les formations dans les bureaux étaient relativement pratiques et facile à organiser, car tous les bureaux des organisations de la société civile se trouvent dans un rayon de sept kilomètres du bureau de CRS, sis à El Geneina. Cependant, le tutorat sur place impliquait plus d'effort et de ressources, car les zones géographiques des programmes prises en charge par les organisations de la société civile s'étendaient à 200 kilomètres d'El Geneina.

Une visite d'accompagnement du projet SGPM I vue de l'intérieur

Chaque visite de mentorat et de tutorat durait, en moyenne, quatre heures. En général, deux fonctionnaires de CRS effectuaient conjointement la visite de mentorat : un spécialiste de programmes et un spécialiste en matière de partenariat et de renforcement des capacités.

Pendant une visite de mentorat :

- L'organisation de la société civile mettait au courant le personnel de CRS du programme de travail effectué au cours du dernier mois.
- Le personnel de CRS lisait et analysait le rapport de programme et le rapport financier de l'organisation de la société civile correspondant au mois précédent.
- L'organisation de la société civile partageait les défis liés aux programmes ou aux finances et demandait des conseils pour les relever.
- CRS travaillait parfois avec l'organisation de la société civile afin de peaufiner le plan de mise en œuvre du mois suivant ou de relever les défis liés au suivi et à l'évaluation.
- CRS demandait des commentaires et des suggestions à propos du soutien en matière de programmes et de tutorat fourni à l'organisation de la société civile.
- L'organisation de la société civile demandait parfois à CRS d'assister à l'ouverture de nouveaux programmes ou de fournir une formation spécifique.

Pendant l'exécution des petites subventions, CRS a également soutenu les organisations de la société civile en les accompagnant lors des visites conjointes sur le terrain aux endroits de mise en œuvre du projet (de petite subvention).

Pendant chaque **visite sur le terrain** :

- L'organisation de la société civile mettait au courant CRS des programmes exécutés dans des zones géographiques et des périodes spécifiques.
- CRS et l'organisation de la société civile analysaient des rapports antérieurs concernant les programmes.
- CRS se réunissait avec les leaders communautaires et les groupes bénéficiaires (par exemple, des enfants, des jeunes, des femmes) afin de leur poser des questions sur les bénéfices qu'ils obtenaient du projet et sur leur impression générale de l'organisation de la société civile.

5.2. SÉANCES FORMELLES DE FORMATION ET DE CRÉATION DES CAPACITÉS

Pour la plupart du projet (de mars à décembre 2012), l'équipe du projet SGPM a dirigé les formations détaillées ci-dessous, une fois dans chaque État (pour plus de détails, veuillez consulter l'encadré et l'Annexe C). Les membres du consortium ont dirigé les formations dans l'État où ils dirigeaient également les activités. La formation durait, en moyenne, trois journées de huit heures et les participants variaient selon le sujet.

- Formation 1 : Leadership et gouvernance (mars 2012)
- Formation 2 : Systèmes opérationnels : Finances, ressources humaines, approvisionnement et embauche (avril 2012)
- Formation 3 : Conception de projets et analyse des conflits (mai 2012)
- Formation 4 : Buts organisationnels et suivi des progrès (juillet 2012)
- Formation 5 : Plaidoyer coopératif et sans porter préjudice
- Formation 6 : L'évaluation des programmes et son application à chaque organisation de la société civile (octobre 2012)
- Formation 7 : Vérification de la conformité (décembre 2012)
- Formation 8 : Réflexion sur le projet et apprentissage (décembre 2012)

Une formation du projet SGPM vue de l'intérieur

Les formations étaient données par l'équipe du projet SGPM dans chaque État. Outre les organisations de la société civile en charge de la mise en œuvre des subventions pour la consolidation de la paix, les formations étaient ouvertes à d'autres organisations de la société civile et aux représentants de la Commission d'aide humanitaire. Pour chaque séance, chaque organisation de la société civile a envoyé deux fonctionnaires dont le poste avait un rapport avec le sujet de la formation.

Parmi les activités de la formation il y avait des conférences, des présentations audiovisuelles (PowerPoint), des discussions et des remue-méninges en groupe, la présentation des résultats de la discussion, la distribution de brochures et de notes.

Les participants mettaient en pratique les nouvelles compétences et l'information acquises au moyen du travail en groupe, des présentations et de l'élaboration d'un plan d'action à utiliser lors de leur retour à l'organisation.

Afin d'assurer la réussite de ces événements, les formateurs les préparaient à l'avance, s'assuraient d'avoir tout le matériel concernant la formation et distribuaient ce matériel aux participants sous forme de brochures.

De leur côté, à fin d'assurer la réussite des événements, les participants veillaient à ce que leurs postes aient un rapport avec le sujet de la formation, participaient activement dans celle-ci et la suivaient du début à la fin.

5.3. ATELIER SUR L'ÉLABORATION DES PROPOSITIONS

Cet atelier d'une journée, tenu en avril 2012, mettait l'accent sur le Fonds pour la paix et la stabilité des communautés du Darfour et expliquait ce cadre aux organisations de la société civile. Dans le cadre du processus de petites subventions, on a demandé aux organisations de faire en sorte que leurs projets soient pertinents pour les objectifs et les produits du Fonds pour la paix et la stabilité des communautés du Darfour, le bailleur de fonds du projet.

5.4. ÉLABORATION ET PRÉSENTATION DES PROPOSITIONS FORMELLES POUR L'OBTENTION DES SUBVENTIONS

Pendant trois semaines entre avril et mai 2012, chaque organisation de la société civile a élaboré sa proposition de projet de consolidation de la paix à l'aide du cadre de résultats du Fonds pour la paix et la stabilité des communautés au Darfour et des leçons apprises dans l'atelier d'élaboration des propositions. Au total, 25 organisations de la société civile sur les cinq États (toutes participantes dans le projet SGPM I) ont demandé des fonds en présentant leurs propositions dans le délai, fixé pour le 15 mai.

5.5. A. ANALYSE DES PROPOSITIONS, PREMIÈRE PARTIE (AU NIVEAU DE L'ÉTAT)

Toutes les propositions ont été soumises à un processus d'évaluation en deux étapes, similaire à celui de l'analyse des notes conceptuelles (Étape 2). Les comités d'analyse au niveau de l'État se sont réunis au Darfour du Nord, au Darfour du Sud et au Darfour-Occidental. Ces comités étaient constitués de représentants du membre du consortium dirigeant les activités dans chaque État, de la Commission d'aide humanitaire et des ministères compétents dans les domaines techniques des projets. L'analyse au niveau de l'État s'est déroulée sur une semaine, en mai 2012. Aucune des propositions n'a été éliminée du programme de petites subventions. Lorsqu'il s'avérait nécessaire, le comité formulait des commentaires et des suggestions aux organisations de la société civile et leur demandait de réviser ou de modifier leurs projets.

5.5. B. ANALYSE DES PROPOSITIONS, DEUXIÈME PARTIE (AU NIVEAU DU CONSORTIUM)

Les propositions des organisations de la société civile ont été envoyées à Khartoum pour révision et approbation définitive par le comité directeur représentant les trois membres du consortium. Ce processus de révision s'est déroulé sur deux semaines, en mai 2012. Le comité a accordé des petites subventions pour des projets de consolidation de la paix à 25 organisations de la société civile :

- Au Darfour-Occidental et au Darfour-Central : 9 organisations de la société civile
- Au Darfour du Sud : 7 organisations de la société civile
- Au Darfour du Nord et au Darfour-Oriental : 9 organisations de la société civile



Fonctionnaires de Daroti Charitable Organization à El Geneina, Darfour-Occidental avec NurElhuda Abbas (tout à droite), Directrice de Partenariat et de Renforcement des Capacités. Photo prise par Alberto Andretta de CRS.

5.6. MISE EN OEUVRE DES PROJETS DE CONSOLIDATION DE LA PAIX

Le 1 juin 2012, les organisations de la société civile ayant bénéficié des petites subventions ont commencé à mettre en œuvre des projets de consolidation de la paix dans leurs communautés. L'exécution des projets était prévue pour la période du 1 juin au 30 novembre 2012. Cependant, les activités ont été retardées à cause de certains projets des organisations de la société civile liés à l'infrastructure et de la saison pluvieuse. Au Darfour-Occidental, sept organisations sur neuf avaient complété leurs projets en décembre 2012. Les organisations de la société civile ont exécuté activement leurs projets pendant six mois. implemented their projects for six months.

5.7. VISITES DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ À CHAQUE ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Dans chaque État, l'équipe du projet SGPM a consacré une journée à chaque organisation de la société civile, dans leurs bureaux, afin d'analyser une liste de vérification de la conformité. Cette visite avait pour but de veiller à ce que les organisations de la société civile puissent répondre aux exigences du projet SGPM en ce qui concerne les finances, les ressources humaines, l'approvisionnement et l'embauche et le suivi et l'évaluation et à assurer qu'elles se servaient de ces systèmes dans les activités quotidiennes. Les équipes ont également considéré la question de savoir si chaque organisation de la société civile avait été capable de mettre en pratique les compétences et les connaissances acquises lors des formations. Ces visites ont eu lieu en novembre 2012.

5.8. PÉRIODE DE PROLONGATION SANS FRAIS

De décembre 2012 à février 2013.

Deux organisations de la société civile du Darfour-Occidental (Daroti Charity Association et Beida Organization for Relief and Development) n'ont pas réussi à compléter leurs projets pendant la saison pluvieuse. Elles ont, donc, demandé une période de prolongation sans frais entre décembre 2012 et février 2013, dans le but de pouvoir compléter les activités du projet sans dépenses additionnelles de fonctionnement (par exemple, les salaires ou les dépenses liées aux véhicules). Les projets financés par le projet SGPM I ont conclu en février 2013.

6. SUIVI ET ÉVALUATION

Il est essentiel de faire un suivi et de mesurer les progrès pendant la mise en œuvre des projets. Un contrôle de connaissances court avant et après un atelier peut être utile pour effectuer les ajustements nécessaires à un plan d'action. Par exemple, consacrer plus ou moins de temps à une activité pour s'assurer que les élèves acquièrent les compétences nécessaires et ne pas dépenser un temps précieux à réviser ce qu'ils maîtrisent déjà.

Les évaluations à mi-parcours et finale ont pour but de faire un suivi des progrès vers les objectifs établis dans le plan d'action.

FÉV. 2013	MARS 2013
6.1 Évaluations finales des capacités des organisations de la société civile	

6.1. ÉVALUATIONS FINALES DES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

En février et mars 2013, les équipes de SGPM dans chaque État ont procédé à une évaluation finale des capacités de chaque organisation de la société civile, en se servant du même instrument utilisé en octobre 2011. Étant donné que les réponses des organisations de la société civile devaient être vérifiées, avec documents et preuves à l'appui, cette évaluation a pris beaucoup plus longtemps que l'évaluation initiale de chaque organisation. Chaque évaluation impliquait entre neuf et dix heures de travail, ce qui a fait un total de 33 jours de travail.

Le consultant externe a ensuite analysé chaque évaluation et rédigé un rapport final d'évaluation pour considération par les membres du consortium.

7. MAINTENIR L'AMÉLIORATION

Pour que ces efforts soient vraiment couronnés de succès, l'organisation devrait maintenir les modifications effectuées au moyen du processus de renforcement des capacités après la clôture des interventions, voire après le départ du personnel impliqué soit de leurs postes, soit de l'organisation. Le renforcement des capacités a pour but d'aider une institution à devenir plus robuste et à s'adapter aux changements inévitables.

7.1 Évaluation de suivi de la durabilité (neuf organisations de la société civile)

7.1. ÉVALUATION DE SUIVI DE LA DURABILITÉ (NEUF ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE)

Compte tenu de l'approche unique, très intense et à court terme en matière de création de capacités adoptée dans le cadre du projet SGPM I, en avril 2014 CRS a procédé à une évaluation de suivi avec les neuf organisations de la société civile bénéficiaires de son soutien pendant le projet. L'évaluation a conclu que ces organisations ont continué d'afficher une croissance organisationnelle prometteuse plus d'un an après la clôture du projet. Si dans plusieurs domaines les améliorations ont diminué entre la clôture du projet et l'évaluation de suivi un an après, on n'est pas revenu aux mêmes niveaux qu'avant l'intervention et certains indicateurs ont affiché une importante croissance continue.

Parmi eux, la quantité de partenariats en fonctionnement établis avec des organisations de la société civile ou des ONG homologues a augmenté de 1.083 %, et le nombre de bénéficiaires directs a augmenté de 218 %.

8. NOTER L'EXPÉRIENCE

Les processus, les adaptations, les progrès et les contretemps offrent des leçons utiles pour les activités de renforcement des capacités à venir. Noter et diffuser de manière stratégique ces éléments peut contribuer à assurer que ces leçons sont retenues et peuvent aider les autres à avancer et à améliorer le secteur.

OCT 2011	AVRIL 2012	OCT 2012	AVRIL 2013	...	AVRIL 2014
Rapports périodiques					
			Évaluation de fin de projet (mai 2013)		

La mise en œuvre du projet SPGM I a été largement consignée :

- Rapports de projet périodiques pendant la mise en œuvre du projet
- Évaluation finale du projet SGPM I (mai 2013)
- Étude de durabilité pour évaluer les changements organisationnels un an après la clôture du projet (avril 2014)

9. REPRODUIRE ET PARTAGER

Planifier à l'avance pour partager la documentation de manière stratégique peut aider les organisations à atteindre leurs objectifs plus efficacement. Une partie de ce processus consiste à s'assurer que les buts de diffusion soient atteints et à les ajuster en cas de besoin.

OCT 2011

AVRIL 2012

OCT 2012

9.1 Visites entre homologues et d'échange communautaire organisées par les organisations de la société civile

JOURNÉES CULTURELLES DE LA COMMUNAUTÉ

SEPT ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SOUTENUES PAR LE PROJET SGPM I ONT ORGANISÉ DES JOURNÉES CULTURELLES DANS LEURS COMMUNAUTÉS. ELLES ONT RASSAMBLÉ QUELQUE 2.000 MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ AFIN D'ÉCHANGER DES TRADITIONS, DES MUSIQUES, DES OBJETS ET DES PRODUITS. CES JOURNÉES AVAIENT POUR BUT D'HONORER LA DIVERSITÉ LOCALE ET DE PROMOUVOIR LES DIFFÉRENCES DANS LA COMMUNAUTÉ, COMME UNE OPPORTUNITÉ D'APPRENTISSAGE ET DE COMPRÉHENSION PLUTÔT QUE DE CONFRONTATION.

9.1 VISITES ENTRE HOMOLOGUES ET D'ÉCHANGE COMMUNAUTAIRE ORGANISÉES PAR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Dans le cadre du processus de renforcement des capacités, les organisations de la société civile ayant une expérience d'apprentissage enrichissante tirée du projet ont organisé des visites d'échange entre décembre 2012 et février 2013. Au Darfour-Occidental trois organisations de la société civile ont organisé ce type de visites. Chacune d'entre elles a organisé la visite dans sa communauté d'origine et a invité les huit organisations homologues et les membres de la communauté. Chaque échange a duré entre un et deux jours.

Par ailleurs, 7 organisations sur les 25 organisations soutenues au Darfour ont conçu et organisé des journées culturelles dans leurs communautés (voir la zone de texte ci-dessous). Pour ce faire, les organisations de la société civile ont demandé des fonds supplémentaires à travers la rédaction et la présentation d'une proposition formelle. Les coûts de ces événements allaient de 26.000 SDG à 40.000 SDG et impliquaient la participation de 1.000 à 2.000 membres de la communauté.

LA RECHERCHE PARTICIPATIVE ÉLIMINE LA DICHOTOMIE D'UN CHERCHEUR ET SON (SES) OBJET(S) D'ENTÊTE. AUCUNE CONNAISSANCE N'EST « TIRÉE » DES INFORMATEURS-CLÉ ; LES FACILITATEURS DE LA RECHERCHE ET LES PARTICIPANTS S'EMBARQUENT DANS UNE COURTE JOURNÉE D'ENQUÊTE, À LA RECHERCHE D'UNE COMPRÉHENSION FONDÉE SUR LES PREUVES ET D'UN APPRENTISSAGE PRATIQUE.

ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE POUR UNE ÉVALUATION DE SUIVI UN AN APRÈS

PRINCIPES DIRECTEURS

L'évaluation de suivi des neuf organisations non-gouvernementales du projet SGPM I a été une collaboration qui a reposé sur les principes de la recherche participative (voir l'encadré). CRS a volontairement engagé une série d'acteurs et de parties prenantes dans les processus de renforcement des capacités mené entre 2011 et 2013 pour repérer, collecter et interpréter des données hétérogènes. Tout le processus a été orienté et structuré par des questions d'apprentissage convenues à l'avance (également dénommé « plan d'apprentissage »).

De par sa conception, l'ensemble des données comprend des informations quantitatives, descriptives, qualitatives, ethnographiques et interprétatives, telles que :

- Des notes et des enregistrements d'entretiens approfondis avec les parties prenantes des membres du consortium de CRS, les partenaires des organisations de la société civile et les représentants des bénéficiaires.
- Des données statistiques à propos de la croissance institutionnelle affectée par les activités de renforcement des capacités (par exemple, l'utilité des programmes, la diversité du service et la portée ; fidélisation du personnel).
- Ressources financières investies dans le renforcement des capacités pendant la mise en œuvre du projet.

PLAN D'APPRENTISSAGE

Les questions d'apprentissage ci-dessous ont orienté les efforts de CRS et des neuf organisations de la société civile participantes. Ces questions ont été conçues pour bien comprendre le retour sur l'investissement du projet SGPM I dans le renforcement des capacités, au moyen d'une évaluation de suivi un an après.

- Combien ont-elles coûté les différentes initiatives en matière de renforcement des capacités du projet SGPM I ?
- Que ressort-il vraiment du projet ou des relations entre les partenaires ?
- Où sont les organisations de la société civile partenaires en ce moment ? Ont-elles maintenu toutes ou certaines des améliorations effectuées pendant le projet SGPM I ?
- Les organisations partenaires, utilisent-elles encore les systèmes nouveaux ou actualisés de gestion financière, de ressources humaines, de suivi et d'évaluation et/ou de recrutement ?
- Le conseil d'administration créé pendant le projet SGPM I est-il toujours en fonctionnement ?

ANNEXE B : UN IMPACT DURABLE, UN AN APRÈS (DÉTAIL)

DIRECTIVES ET POLITIQUES INSTITUTIONNELLES ET PROGRAMMATIQUES

Lors de l'évaluation de suivi dirigée par CRS, les équipes ont demandé aux neuf organisations de la société civile ayant participé dans le projet SGPM I à propos de la situation et de l'évolution de leurs documents de soutien institutionnel, tels que la constitution de leur organisation ; la vision, la mission et les valeurs ; les politiques financières, d'approvisionnement et d'embauche, et de ressources humaines ; et les directives en matière de suivi et d'évaluation. Voir le Tableau A1.

Tableau A1 : Situation des documents de soutien institutionnel

LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ONT DES POLITIQUES ET DES DIRECTIVES	AU DÉBUT	DÉC. 2011	JAN. 2012
Oui	13%	91%	28%
Non	87%	4%	4%
Modifiées et améliorées	--	5%	68%

ACCOMPLISSEMENTS DURABLES PARMIS NEUF ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE SOUTENUES PAR CRS (DÉTAIL).

Le Tableau A2 montre l'évolution des indicateurs quantifiables tout au long du projet SGPM I et un an après sa clôture. Les chiffres présentés représentent l'ensemble des neuf organisations de la société civile soutenues par CRS.

Tableau A2 : Impacts du projet SGPM I lors du suivi initial, final et après un an.

IMPACTS DU PROJET SGPM I	SUIVI INITIAL (OCT. 2011)	SUIVI FINAL (FÉV. 2013)	SUIVI UN AN APRÈS (AVRIL 2014)	POURCENTAGE DE CHANGEMENTS ENTRE LE SUIVI INITIAL ET CELUI EFFECTU'E UN AN APRÈS (2 ANS ET DEMI APRÈS LE DÉBUT DU PROJET).
Projets exécutés	23	56	35	+ 52%
Donateurs	14	30	22	+ 57%
Propositions présentées	23	65	44	+ 91%
Propositions retenues	17	56	35	+ 106%
Budget (en SDG)	2 650 000	10 389 000	8 800 000	+ 232%
Bénéficiaires directs	27 314	49 829	86 912	+ 218%
<i>Personnel rémunéré</i>				
<i>Femmes</i>	24	52	80	+ 233%
<i>Hommes</i>	40	73	97	+ 143%
Bénévoles				
<i>Femmes</i>	77	100	127	+ 65%
<i>Hommes</i>	52	121	142	+ 173%
Partenariats en fonctionnement établis avec des organisations de la société civile et des ONG homologues	6	61	71	+ 1 083%

ANNEXE C SÉANCES FORMELLES DE FORMATION ET DE CRÉATION DES CAPACITÉS (DÉTAIL)

FORMATION 1 : LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

Période : Mars 2012

Durée : 3 jours

Participants : Le président du conseil d'administration et le directeur exécutif (ou leurs homologues) de chaque organisation de la société civile et deux représentants supplémentaires de chaque organisation, qui occupent des postes supérieurs de prise de décisions.

Résultats :

- Les participants ont déterminé leurs fonctions en tant que leaders dans la gestion organisationnelle.
- Les participants se sont familiarisés avec les éléments types de la gouvernance organisationnelle.
- Les participants ont établi l'importance et les fonctions du conseil d'administration, de la constitution, de la structure organisationnelle et de la documentation des réunions et des procédures.
- Les participants ont déterminé les aspects de la gouvernance afin d'axer leurs efforts sur la croissance au sein de leur organisation.

FORMATION 2 : SYSTÈMES OPÉRATIONNELS : FINANCES, RESSOURCES HUMAINES, APPROVISIONNEMENT ET EMBAUCHE

Période : Avril 2012

Durée : 3 jours

Participants : Le directeur exécutif, le responsable des finances et trois fonctionnaires administratifs de chaque organisation de la société civile.

Résultats :

- Les participants ont acquis les compétences pour aborder la gestion de manière systématique.
- Les participants se sont familiarisés avec les instruments de base concernant la gestion financière.
- Les participants ont pratiqué en adaptant les instruments à des situations pratiques.
- Les participants ont mieux compris les principes-clés de la gestion des ressources humaines.

FORMATION 3 : CONCEPTION DE PROJETS ET ANALYSE DES CONFLITS

Période : Mai 2012

Durée : 3 jours

Participants: Un membre de l'équipe de projet (ou bien un chef de projet et un bénévole), un fonctionnaire de l'équipe de suivi et d'évaluation et/ou une personne des cadres supérieurs de chaque organisation de la société civile.

Résultats :

- Les participants se sont familiarisés avec au moins quatre instruments leur permettant d'effectuer une analyse des conflits.
- Les participants ont acquis des connaissances sur la manière d'élaborer un plan d'évaluation (recruter, former, programmer, adapter des instruments, etc.).
- Les participants ont appris comment rédiger des rapports sur l'analyse des conflits.

FORMATION 4 : BUTS ORGANISATIONNELS ET SUIVI DES PROGRÈS

Période : Juillet 2012

Durée : 3 jours

Participants : Un fonctionnaire de l'équipe de suivi et d'évaluation et un représentant des cadres supérieurs de chaque organisation de la société civile.

Résultats :

- Les participants ont mieux compris la relation entre la vision organisationnelle et un système de suivi et d'évaluation, y compris l'importance de ne pas perdre de vue leur vision.
- Les participants ont été mieux préparés pour faire un suivi des progrès vers les objectifs du programme et du projet.
- Les participants ont acquis des compétences sur la manière d'aborder l'établissement des rapports d'étapes de manière systématique.

FORMATION 5 : PLAIDOYER COOPÉRATIF ET SANS PORTER PRÉJUDICE

Période : Juillet 2012

Durée : 3 jours

Participants : Le directeur exécutif et deux fonctionnaires chargés du programme (de préférence avec de l'expérience en matière de consolidation de la paix) de chaque organisation de la société civile.

Résultats :

- Les participants ont mieux compris la manière dont on peut intégrer la sensibilité aux conflits et la consolidation de la paix dans tous les domaines de programmation.
- Les participants ont pratiqué en réfléchissant sur la programmation et ses répercussions, du point de vue de chaque partie prenante.
- Les participants ont conçu et évoqué des alternatives créatives pour accéder aux membres marginalisés de la communauté.

FORMATION 6 : L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES ET SON APPLICATION À CHAQUE ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Période : Octobre 2012

Durée : 3 jours

Participants : Les mêmes participants que pour la formation sur l'Analyse des conflits : Un membre de l'équipe de projet (ou bien un chef de projet et un bénévole), un fonctionnaire de l'équipe de suivi et d'évaluation et/ou une personne des cadres supérieurs de chaque organisation de la société civile.

Résultats :

- Les participants ont appris comment élaborer un énoncé des travaux pour une évaluation.
- Les participants ont appris les principes et les pratiques clés de la collecte des données et l'analyse.
- Les participants se sont familiarisés avec le rôle de l'évaluation dans la conception d'activités et l'élaboration de la programmation dans l'avenir.

FORMATION 7 : VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ

Période : Décembre 2012

Durée : 2 jours

Participants : Du personnel de l'équipe de suivi et d'évaluation et des représentants des cadres supérieurs (deux par organisation de la société civile)

Résultats :

- Les participants ont saisi l'importance de vérifier la conformité et d'employer des pratiques adéquates de documentation.
- Les participants ont mieux compris les attentes globales des donateurs en ce qui concerne la conformité.

FORMATION 8 : RÉFLEXION SUR LE PROJET ET APPRENTISSAGE

Période : Décembre 2012

Duration: One day

Participants : Le directeur exécutif, le chef de programmation et un autre représentant de l'organisation de la société civile (un membre du conseil d'administration, si possible).

Résultats :

- On a montré aux participants comment procéder à une analyse après-action et comment utiliser l'apprentissage qui en découle pour façonner le prochain cycle de planification.
- Les participants ont mieux compris comment utiliser l'apprentissage pour ajuster l'identité et le créneau de l'organisation.